

大阪産業大学論集

社会科学編

107

<論文>

- Primary Goods Supply Shocks and the Current Account in
a Finite Horizon Small Open Economy竹 田 之 彦.....(1)
- 固定資本形成による生産のフィードバックについて谷 口 和 久.....(13)
- 生産力論経営学(上) —高宮 晋学説の意味—裴 富 吉.....(27)
- 全国産業復興法と従業員代表制
—特別協議委員会加盟企業の対応を中心に—伊 藤 健 市.....(53)
- 国際航空分野における多国間体制に対する
アメリカのアプローチとEUのアプローチ中 村 徹.....(71)
- プロセス原価計算システムの設定(一)
—プロセス原価配賦率の測定を中心に—川 口 八洲雄.....(83)
- プロセス原価計算と限界計画原価計算
および補償貢献額計算との比較(一)川 口 八洲雄.....(95)
- ネットワークを利用した文科系情報教育システムに関する事例研究
.....長坂 悦敬・片山 益男・大垣 斉.....(107)
- 経済性分析から関連知識領域の体系的運用へ
—埋没コストの取扱いに関して—片 山 益 男.....(127)

<学術資料>

- 全国労働関係法と特別協議委員会伊 藤 健 市.....(137)

1997

大阪産業大学学会

生産力論経営学（上）

— 高宮 晋学説の意味 —

裴 富 吉

The Business Management for the Productive Force as a Japanese Doctrine :
TAKAMIYA Susumu's Organization Theory

BAE Boo-Gil

- I はじめに — 戦争の時代 —
- II 戦争と企業集中論
 - (1) 『企業集中論』 昭和17年
 - (2) 「企業体制」論；昭和19年
- III 戦後の企業民主化論
 - (1) 『経営協議会論』 昭和23年
 - (2) 『企業経営新論—民主化と合理化—』 昭和25年
 - (3) 『職制』 昭和26年【以上本号】
- IV 最近の経営組織論【以下次号】
 - (1) 『経営組織論』 昭和36年
 - (2) 『現代の経営』 昭和45年
 - (3) 『現代経営とは何か』 昭和55年
- V 批判的考察—生産力問題の社会科学的意味—
 - (1) 「生産力」とはなにか
 - (2) 生産力問題の社会科学的考察
- VI むすび — 健忘症の歴史 —

I はじめに — 戦争の時代 —

高宮 晋は、日本経営学史上、名著『経営組織論』（昭和36年）をのこした有名な人物である。本書は、まさに日本の生んだ経営組織論教科書として誉れある著作といえる。本稿筆者の手元にある版〔昭和42年〕でみると、本書は公刊以来、1年に2版以上の調子で増刷をおこなっている。この『経営組織論』は、学生用の教科書としてだけでなく、一般企業の関係者の研修用テキストとしても、相当数が販売・購入されていたものと推察される。

筆者はすでに、高宮「経営組織論」学説を二度ほどとりあげ、検討したことがある。一度めは、戦争の時代における「企業集中論」から戦後の「経営組織論」に進展していく、高宮の理論的変貌に関

してであり¹⁾、二度めは、日本経営学史におけるその理論の進展を概観しながら、さらに批判的に考察する作業においてであった²⁾。

高宮学説は、とくに敗戦後における日本の企業経営の合理化・近代化に対して、理論的および実践的な指導規範を与えたものである。だがこの学説は、なによりも日本企業経営に対して、合理化・近代化をみちびく役割をはたしてきたという点において、〈生産力論〉的論理構造を第一の特質とする。

ところが、この生産力「論」という一点に関してしらべると、高宮学説の発想源泉が、実は戦争の時代にあることに気づくのである。

戦時統制経済下、高宮は処女作『企業集中論』（昭和17年4月）を公表する。本書は、当時日本の戦争経済遂行にとって、国民経済の組織化が決定的であるといい、企業集中がいかなる役割・地位を占めるかを組織論的に追究している。高宮は、国防経済体制下、企業集中に対する理論的貢献をはたしたいと述べていた。

いわば戦争統制経済体制を整備し強化するために、いいかえれば、戦時体制下にあった日本経済の戦争遂行能力を高めるために、国民経済の組織化つまり企業集中の組織論が要請されている。したがって高宮は、「我国の戦争経済遂行に理論的貢献をなし得るところがある」として、その課題にとりこんでいたのである³⁾。

一国の戦争遂行能力とは、経済力・技術力・生産力・精神力などの統合的な総力戦的能力を意味しているから、そのなかの抽象的な経済力→具体的な〈生産力〉が、直接的には当面する緊急課題となる。この意味で、戦時中における高宮の理論：企業集中論は、戦争協力を第一の課題にかかげていたことが諒解される。

戦時中、高宮の学問は、生産力＝戦争遂行能力の高度化に理論的に貢献すべく努力していた。そのことは、当時のことばでいうなら、生産力を拡充し、生産を増強するために役立つような学問に、彼が従事していたことを意味する。また、生産力を高めるため、戦争遂行能力をつけるための、国民経済組織化：企業集中に関する組織論的研究は、当然の前提として、当時の日本経済「生産関係」を変更せしめることも意味していた。

なぜなら、当時、生産力の昂揚〔戦争という緊急事態に対する対応措置〕は、生産関係の変更なしにはできないものだと考えられていたからである。そのことは、従来の自由主義経済体制は全体主義的な統制経済体制に移行すべきだとする議論に、端的に表出していた。もちろん、そのような変革の方向は限定つきのものであったけれども、今日的には「1940年体制」というような論点認識にも表わされているように、戦争中の人為的・強制的な経済変革は、日本の資本主義体制に一定限度の変質をたしかにもたらしたのである。

高宮『企業集中論』（昭和17年4月）のもつ、そうした時代に刻印された理論上の特質は、敗戦後における理論展開にまで実際に継承されていくのである。ただし「戦争経済遂行に理論的貢献をなし得るところがある」戦時版「企業集中論」は、奇異なことにそのまま、敗戦直後の〈経営民主化論・合理化論〉をへて、昭和20年代後半の「経営組織論」に発展していくこととなる。ここで「奇異なこと」と形容された点の謎は、生産力ということばにかかわっている。

時代を順に追っていえば、高宮学説は、日本経済の戦争遂行力、日本企業の近代化・合理化、日本経営の生産性向上のために理論的に尽力してきたのである。日本経済・産業・企業経営のために、一貫して、経営学者として懸命に協力してきたのである。しかし、一貫した努力にみえる彼の理論的貢

1) 裴 富吉『日本経営思想史—戦時体制期の経営学—』マルジュ社、1983年。

2) 裴 富吉『経営学発達史—理論と思想—』学文社、1990年。本書は、高宮学説を「生産力論的経営組織論」と名づけていた。

3) 高宮 晋『企業集中論』有斐閣、昭和17年4月、序4-5頁参照。

献の足跡は、よく観察していくと一転して、根本に大矛盾をかかえこんでいることがわかる。

高宮 晋（明治41〔1908〕—昭和61〔1986〕年）の略歴は、教職関係にそって紹介すると、つぎのとおりである。

昭和8〔1933〕年東京帝国大学経済学部経済学科卒業，同年同経済学部助手，昭和14〔1939〕年同助教授，昭和20〔1945〕年10月同教授。昭和21〔1946〕年12月11日文官分限令第11条第1項第4号により休職，昭和22年3月6日，昭和21年の勅令263号により免官。その後，研究所常務理事・財団法人調査部長・社団法人理事・日本学術振興会委員会委員・学会理事・通産省審議会委員などをへて，昭和29〔1954〕年1月一橋大学商学部教授，昭和38〔1963〕年，上智大学経済学部教授。

この経歴中，昭和22年3月の高宮 晋に関する免官人事は，占領軍の指令にもとづく「教職員の除去・就職禁止および復職等の件」（昭和21年5月7日勅令）によっておこなわれた，「教職員適格審査」によるものであった⁴⁾。その影響で，高宮は東京大学経済学部には復帰できずじまいであった。彼が教職を追放され，一橋大学商学部に大学教員として復帰するには，サンフランシスコ講和条約の発効（昭和27〔1952〕年4月28日）後，約1年8ヵ月を待たねばならなかった。その条約発効日の1週間まえに，「公職追放令」が廃止されている。

新制大学については昭和24年から26年までを開設期とみなして差支えないが，27年から31年にかけて，文部省は次第に主導権をとり戻し，大学への統制を強めて行き，大学管理機構の法制化が，省令や通達の形で措置されるに至る。かくして，かつて自立的に出発した大学設置と運営の方針が改められることによって，戦後大学史のいわば“ワイマール時代”は終りを告げる⁵⁾。

それにしても，その間における高宮の経歴は，彼のうけていたであろう精神的な痕跡はわからないにしても，生活上では困難はそれほどなかったかようにも観察できるのである。ここでは関連する文献を紹介し，大学教員教職追放に関する重要性を喚起するにとどめたい。山本礼子『占領下における教職追放—GHQ・SCAP文書による研究—』（平成6年）を参照しよう。

「戦後の日本に民主主義を移入するために，日本の教育機構より軍国主義，超国家主義的諸影響を払拭することを目的とした懲罰的政策の一つが教職追放であった。その民主主義は，民主主義的な政策執行によって教えられなければならないという，アメリカの正義は……」⁶⁾，高宮個人とこの人物をかこむ世界をみるかぎり，結果的にそれほどは根づかなかったといえる。

高宮の主著は，つぎのとおりである。

『企業集中論』有斐閣，昭和17年。

『経営協議会論』同文館，昭和23年。

『企業経営新論—民主化と合理化—』労働文化社，昭和25年。

『職制』ダイヤモンド社，昭和26年。

『経営組織論』ダイヤモンド社，昭和36年。

『現代の経営』ダイヤモンド社，昭和45年。

『現代経営とは何か』マネジメント社，昭和55年。

編集『体系経営学辞典』ダイヤモンド社，昭和37年〔新版昭和45年〕。

古川栄一共編「現代経営学基礎講座」全4巻，有斐閣，昭和31年。

古川栄一共編「現代経営学講座」全8巻，有斐閣，昭和38～48年。

以上は，高宮の業績〔とくに単著〕の一部である。ここでたとえば，岡本康雄・小野豊明・土屋守章・鳴坂 収・松岡磐木編『現代の組織—高宮 晋教授記念論文集（下）—』（ダイヤモンド社，昭和

4) 『東京大学経済学部五十年史』東京大学出版会，昭和51年，64頁。

5) 『戦後と一橋』一橋大学学園史編纂事業委員会，昭和58年，24頁。

6) 山本礼子『占領下における教職追放—GHQ・SCAP文書による研究—』明星大学出版部，平成6年，52頁。

49年)に掲載されている高宮の業績一覧は、太平洋戦争中の文献〔とくに論文〕に疎漏がめだつ。それは、昭和11年から昭和19年まで都合9編の論文を載せているが、これらはいずれも、東京大学『経済学論集』に投稿されたものである。高宮はそれ以外にも、多くの論稿をほかの編著や各種雑誌に寄せている。

筆者がこれまでに収集した戦時期関係の高宮の論稿を、つぎに紹介しておこう。

- ①「独逸の戦時経済力」『国際経済研究』昭和15年2月。
- ②「独逸戦時経済政策」『国際経済研究』昭和15年4月。
- ③「計画経済の論理」『理想』昭和15年4月。
- ④「広域経済の基本問題—東亜広域経済建設のために—」『国際経済研究』昭和16年4月。
- ⑤「転換期経済学の動向」『改造』昭和16年6月。
- ⑥「生産力拡充と組織的合理化」『科学主義工業』昭和16年9月。
- ⑦「独逸統制経済の機構的特質」『国際経済研究』昭和16年12月。
- ⑧「重要産業統制会の使命」『公民講座』昭和16年12月。
- ⑨「大東亜経済建設の基調」『国際経済研究』昭和17年7月。
- ⑩「独逸戦勝の経済的背景」『文芸春秋』昭和17年7月。
- ⑪「大東亜広域経済論」『現代』昭和17年7月。
- ⑫「企業の動向」, 東京大学『経済学論集』昭和17年10月*¹⁾。
- ⑬「諸国に於ける生産力について」『国際経済研究』昭和18年2月。
- ⑭「経営について」, 東京大学『経済学論集』昭和18年2月*¹⁾。
- ⑮「決戦下企業体制の動向」『日本評論』昭和18年6月。
- ⑯「経済動員計画の前進」『改造』昭和18年6月。
- ⑰「戦力増強企業整備の意義」『綿ス・フ統制会報』昭和18年8月。
- ⑱「大東亜経済建設と企業形態」『国際経済研究』昭和18年9月。
- ⑲「企業形態の根本問題」『原価計算』昭和18年10月。
- ⑳「軍需会社法と増産体制」『ダイヤモンド』昭和18年11月1日。
- ㉑「軍需会社形態論」『原価計算』昭和19年3月。
- ㉒「企業問題の視点」『日本評論』昭和19年7月。
- ㉓「企業体制」, 土屋 清編著『日本総力戦経済論』柏葉書院, 昭和19年8月。
- ㉔「共同生産責任体制の確立」『現代』昭和19年12月。

以上のほかにも、まだ筆者がひろいきれていない高宮の諸論稿もあろう⁷⁾。ともかく、昭和10年代の後半にこれほどの論稿を公表していたのに、前掲の業績一覧は甚だしい疎漏となっている。東大『経済学論集』関係論稿*¹⁾におけるみおとしもあった。高宮の業績一覧を作成した者の粗雑さはさておき、このリストは高宮本人も目にしているわけであるから、いまとなつては故人にたずねるすべもないが、そこに意図的なものをみてとれるといったらいいすぎだろうか。

II 戦争と企業集中論

東京帝国大学法科大学は、明治41〔1908〕年7月に経済学科を設置し、翌年商業学科を増設している。大正8〔1919〕年4月、東京帝国大学は法科大学の上記2学科を分離独立させ、経済学部を設置した。

大正9〔1920〕年1月、経済学部機関誌『経済学研究』が創刊されるが、森戸辰男助教授が論文「クロボトキンの社会思想の研究」を掲載した事由により、発行人の大内兵衛助教授とともに新聞紙

7) たとえば、福島鑄郎・大久保久雄編『戦時下の言論(下)』紀伊國屋書店, 1982年, 464頁参照。

法違反で起訴され、この2名はともに休職の処分をうける。同年9月、森戸事件の刑が確定する。森戸は禁固2ヵ月、大内は懲役1ヵ月・執行猶予3年および罰金30円。

昭和3〔1928〕年4月、思想事件により大森義太郎教授辞職。

昭和5〔1930〕年5月、共産党シンパ事件で山田盛太郎助教授（および法学部平野義太郎助教授）が検挙される。

昭和12〔1937〕年11月、経済学部教授会で学部長の土方成美が矢内原忠雄の言論活動を非難し、翌12月に矢内原は退職する。

昭和13〔1938〕年2月、第2次人民戦線事件（教授グループ事件）で、大内兵衛教授・有沢広巳助教授・脇村義太郎助教授が検挙される。

昭和14〔1939〕年1月、いわゆる「平賀肅学」。経済学部河合榮治郎教授・土方成美教授の休職処分を上申する。これに対し、3教官が平賀総長のその休職処分上申処置に反対して辞表を提出。河合教授は休職。翌2月、橋爪明男・油本豊吉・渡辺信一・柳川 昇・大河内一男・安井琢磨・高宮晋・難波田春夫は提出していた辞表を撤回し、本位田祥男・中西寅雄・田辺忠男・山田文雄・木村健康は辞職する。土方教授は休職。7月、高宮は大河内・難波田・安井らとともに助教授となる¹⁾。

以上、『東京大学経済学部五十年史』に聞いた、東大経済学部に関する内幕史である。その間、マルクス経済学思想や立場をとる教官たちはまっさきに追放される。そして自由主義を志向する立場にある教官たちも、同学部を強制的に辞去させられた。さらに、連袂してそこを去っていかざるえない教官たちも多くいた。

いずれにせよ、「平賀肅学」は、長年にわたる東大経済学部内の大学行政の醜怪さを退治するため、強権的に実行されたのである²⁾。

そこにのこった教官たちのある者は、自分の信念や意志を学問に直接に反映させることのできないもどかしさを感じながら、戦争の時代を生きていかねばならなかった。あるいは高宮のように、時代の要請に真正面より応える社会科学の邁進に努力していった者もいた。難波田春夫の大著『国家と経済 全5巻』（日本評論社、昭和13年2月・7月、14年9月、16年9月、18年2月）は、その代表的な業績である。

昭和14年に辞職・欠員となった教官の担当する科目を埋めるために、兼任教授として北岡寿逸・中川友長・増地庸治郎が動員されている。このうち増地庸治郎（東京商科大学教授）は、昭和14年度から昭和17年度まで講座「経営経済学」を担当するが、翌昭和18年度から昭和20年度までは高宮がそれを担当することになる。

(1) 『企業集中論』昭和17年

高宮『企業集中論』は、昭和17年4月に公刊されていた。本書の主要目次は、こうである。

第1篇 企業集中の理論

第1章 企業集中の経済的性質 第2章 企業集中展開の必然性

第3章 経済の発展と企業集中の展開 第4章 戦時統制経済と企業集中

第2篇 カルテル論

第1章 カルテルの特質と形態 第2章 強制カルテル

第3章 計算カルテル 第4章 国際カルテル

第3篇 コンツェルン論

1) 関連文献；内藤初穂『軍艦総長・平賀 譲』文藝春秋、1987年。粕谷一希『河合榮治郎』日本経済新聞社、昭和58年。江上照彦『河合榮治郎教授』講談社、昭和56年。

2) 大河内一男『社会政策四十年—追憶と意見—』東京大学出版会、1970年、113頁参照。

第1章 コンツェルンの概念規定について 第2章 コンツェルンの特質

第3章 持株会社 第4章 コンツェルン再編成の方向

①資本集中。一般的に、資本集中は個別資本の拡大の一形態であり、それは既存の諸個別資本が結合し、その個別的独立性を止揚して、新たにより大なる個別資本を形成することである。個別資本の集中は、当該経済社会の生産力を飛躍的に加速度的に発展させる。それは、資本の集積の限界をこえて、個別資本の拡大を展開させるのである³⁾。

②企業と経営。企業は営利を目的とする生産経済の単位体である。すなわち、企業とは機能する個別資本そのものである。企業は資本単位である。資本は価値増殖を本質とする。企業における使用価値的側面である素材的技術的過程は、資本の一側面の問題としてすぐれて経済的範疇としてとりあげられるが、しかし技術的観点からの統一体を形成する。この統一体が経営である。経営は、企業という資本単位のなかに技術的観点から統一されている部分的統一体である。

企業は、そのような経営一ひとつのあるいは数個の経営一から構成され、経営を媒介として、具体的な資本活動を遂行する。しかして、経営は企業を構成する部分的統一体として、企業によって指導されつつ、具体的な生産活動〔ないしは商業活動・財務活動〕を遂行する。このような関係において、経済と技術とは経営の場において接触する。この経営の場において、技術の生成・発展、生産力の展開をみてとるのである⁴⁾。

筆者は、この①②の叙述に関して、「生産力」ということばに注目しておく。

③資本集中展開および企業集中展開の必然性。個別〔産業〕資本は、最大利潤獲得の内的衝動と競争の外的強制によって、生産技術の改善・発達を招来する。これは、生産の機械化・経営規模の拡大化を意味する。経営規模の拡大は個別資本の拡大を必然化させる。企業集中は資本集中の一形態であるから、資本集中展開の必然性は同時に、資本集中としての企業集中展開の底に流れ、これをささえているところのものである。だが、企業集中は資本集中のなかの特殊形態として、また自己自身の特有の問題を有している⁵⁾。

④企業集中展開の限界。企業集中は最適経営規模をこえて展開する。それは、自由経済を前提とし、競争のなかにそれとならんで存在しているにすぎない。だから企業集中の展開は、競争にすっかりとってかわりうる性質を本質的に有していない。企業集中展開の限界は、資本運動として自生的に展開するにあたって本来的に生じる。その限界をとりのぞきうるのは、国家の強制によっていわば他生的に企業集中が展開するばあいである⁶⁾。

筆者は、この③④の叙述に関して、高宮における「戦争統制経済」体制論への準備をみてとる。

⑤企業集中論の課題。企業集中は、戦時統制経済の段階において、平時経済においてはとうてい達しえられない規模と速度をもって飛躍的に展開する。戦時統制経済下における企業集中の展開も、資本の運動としての企業集中の一般的法則をその基底に抱いている。この一般的法則が、戦時経済という経済の発展段階にさいして、特殊具体的に現われる。企業集中展開の考察は、戦時経済という環境のもとに発現する資本の自生的運動の究明となる。戦時統制経済のもとにおける企業集中の展開はまた、戦時経済遂行という国民経済的課題の要請のもとに究明される。それはいわば、主体としての戦時経済の要請と企業集中との関係の問題究明となる⁷⁾。

高宮はここに、戦時統制経済遂行のための国家的な学問課題「企業集中論」を定置したのである。

3) 『企業集中論』5頁、13頁。

4) 同書、25頁、26頁、27頁。

5) 同書、54頁、55頁。

6) 同書、81頁、82頁。

7) 同書、130頁、131-132頁、133頁。

戦時経済は、戦争遂行のために国民経済力を最大限に動員するという主体的課題をもち、これが企業集中の展開を要請する。この要請はとくに、国民経済力の統一化・組織化と国家統制の遂行という2点に関連して生じる。なぜなら、企業集中は戦時統制経済下においては、個別資本の要求からばかりでなく、個別資本の上に位する戦時経済全体の主体的要請のもとに展開するからである⁸⁾。

いいかえれば、主体としての戦時経済の要請にもとづく企業集中展開の傾向と、客体としての戦時経済の論理に対応する企業集中の自生的展開の傾向とのあいだ統合するところに、戦時統制経済下における企業集中の具体的展開のすすみゆく方向がしめされる⁹⁾。

生産力拡充・生産合理化の戦時経済的要請は、経営の集中を可能とするための企業集中の展開を飛躍的に促進する。したがってこの企業集中は、組織的合理化を直接目的とする企業集中形態であり、市場統制を直接目的とするカルテル形態ではない。それは、横の組織において製品の標準化とくに経営の専門化をはかり、縦の組織において多角形経営を実現し、もって経営間の組織的合理化をおこなおうとする¹⁰⁾。

⑥戦時統制経済体制論。戦時統制経済体制は、自由経済体制と異なり、国民経済の主体的活動と客体的論理とを総合統一しうるような体制である。それは、精神の側面において、指導原理としての新しい経済精神：共同経済精神をもたねばならない。それは同時に、機構の側面において、新しい経済組織をつくりあげていかねばならない。この新しい経済機構は国民経済の組織化によって作りだされる。国民経済の組織化とは、自由経済のメカニズム的機構とは異なり、国民経済を意識的・合目的に構成することを意味する¹¹⁾。

この高宮『企業集中論』の結論は、すでに同書の序に、簡潔に書かれていた。

なお、戦時統制経済体制の有すべき特質は、以下の6点である。1)国民経済の総合的計画化、2)民営を中心とすること、3)国家的統制の積極化、4)柔軟なる有機的経済たること、5)国家主義・共同経済精神を指導原理とすること、6)国民経済の組織化。かくして、国民経済は国家によって意識的・計画的に規律化され組織化される統制経済となる¹²⁾。

高宮は、同書「序」において、こう述べていた。

私は戦時下に於いてこの様な形で研究の成果を発表し得る日本国民としての幸福をしみじみと感ずるとともに戦場に戦ひつゝある皇軍将士に深く感謝し、今後の一層の精進を誓ふものである。

(2)「企業体制」論；昭和19年

さきに枚挙してある、戦時体制期に高宮が公表した諸論稿のうち、『企業集中論』と含意を同じくするもの一編をとりあげ、つぎに言及しよう。

高宮「企業体制」¹⁾は、1. 国防経済における企業の地位、2. 生産の国家管理と分権化の原則、3. 企業体制の方向、4. 軍需会社法と生産責任体制という構成内容である。

①国防経済における企業の地位。国家統制が国民経済構成の支柱たる意味をもつ計画経済は、市場経済に対して、割当経済・管理経済といえる。管理経済の合理化のための原則は、1) 国体にもとづく国家主義的共同主義的理念の確立と昂揚、2) 統一の原則である全体的計画化、3) 組成の原則である分権化、の3原則である²⁾。

8) 『企業集中論』146頁、150-151頁。

9) 同書、153頁。

10) 同書、165頁。

11) 同書、176頁。

12) 同書、176-177頁、331頁。

1) 高宮 晋「企業体制」、土屋 清編著『日本総力戦経済論』柏葉書院、昭和19年8月、第5章。

2) 同稿、192-193頁。

②企業の本質。1)個別経済であり国民経済の分枝である、2)自主的経済体である、3)生産力の直接の発現者である。すなわち企業の本質的諸性格は、その国民経済に対する分枝性、その経済構成体としての有機的生命性、生産経営の主体性である。要は、企業の国家性及び生産性にほかならない³⁾。

③統制会の使命。統制会は、生産の総合的・全体的計画の樹立に参画し、技術公開・生産力再編成・生産命令などを中心とする生産の国家管理に協力する。また、それにもとづいて、当該産業における生産計画・生産割当を自主的に設定し、これが実行につき自律的統制をおこない、生産合理化を促進して、生産計画の実現につき責任を負うところの機能をもつべきである⁴⁾。

④企業体制の方向。1)管理的な国防経済体制下にあつては、企業の営利経済的性格は当然に変更しなければならない⁵⁾。

企業は欧米より輸入した自由経済理念を抛棄して、本来のわが日本経済の理念にたちかへりこれを強化せねばならぬ。日本経済本来の理念は偏に「天皇に仕へ奉る経済であり、「むすび」の経済である。⁶⁾

2)企業は自主的経済体である。企業の正しい構成は、事業一家の理念による。このとき、経済体はもっとも正しく構成され、もっとも潑刺たる生活力を発揮しうる。それは、日本的なる「和の経済」の実現である⁷⁾。

3)企業は、営利理念にかわってなにか新しい理念をつくりだすのではなく、本来具有している国体にもとづく皇国経済精神の理念に、たちかえりさえすればよいのである。企業の「上御一人に仕え奉る道は、その本来の使命を実現する以外のなにものでもない。企業の職域奉公は、生産力の実現である。企業は「むすび」の経済として生産第一主義を、その理念とせねばならない⁸⁾。

4)国家的目的と資本的目的との矛盾を除去するために、資本と経営の分離が提唱される⁹⁾。

5)国防経済的目的と採算的見地とは、本来は矛盾するものではない。生産経営の能率確保のためには、生産経営を計算単位とすることが絶対に必要である。採算的見地は、むしろ生産経営の原則でなければならぬ。この採算的見地は営利主義であつてはならないけれども、原価を補償して再生産を確保していくという意味の採算的見地は、生産経営の遵守すべき原則である¹⁰⁾。

6)公益は私益追求の結果として生じるのではなく、つねに第1次的に存する。公益本位の原理は私益と根本的に対立し、これを絶対的に否定するところになりたつのではない。それは公益即私益の境地であつて、かえつて公益と私益との合致を理念とする。ただそうした関係が、私益即公益という転倒された関係においてでなく、全体の正しい論理にしたがい、公益がすなわち私益になるという関係をとる。国家的目的を達成することが、同時に資本の利益ともなるという矛盾を、根本から払拭された関係の確立である¹¹⁾。

公益の一環としての私益である。私益ということばは実は適當ではない。それは結局、公益という性質をもっている。私益は、生産第一主義の実現の結果に対して企業に与えられる報酬である。また私益は、国民経済の一分枝たる企業という経済構成体を確保強化し、その構成員の生活を保証し、原価を補償して、再生産拡大再生産を可能ならしめる性質をもっている。かくて利潤は、自由経済的利

3) 高宮「企業体制」194-196頁。

4) 同稿、200-201頁。

5) 同稿、201頁。

6) 同稿、202-203頁。

7) 同稿、203頁、204頁。

8) 同稿、205頁。

9) 同稿、206頁。

10) 同稿、209頁。

11) 同稿、210-211頁。傍点は筆者。

潤と異なり、企業の生産性に対する報酬という性質となる。企業が生産性をあげるときは、これに応じて利潤も大となる¹²⁾。

⑤軍需会社法と生産責任体制。公企業も私企業もその実体は同一であり、私企業はそのまま国家機関である。かかる実態の確立こそが根本的に重要である。企業体制の刷新の方向は、資本と経営の分離という消極面にあるのではなく、積極的前進的展望をとらねばならぬ。それは、企業の生産第一主義の理念・国家に対する生産責任制の確立にほかならない。軍需会社法における企業体制の確立は、そのような展望のもとになされねばならぬ¹³⁾。

戦時期における高宮のこの見解は、昭和18年後期～昭和19年前期の時点で彼の到達していた独自の立場を正直に表明している。それは、天皇を旧憲法下の絶対君主として理念的に頂点に戴き、国家主義的軍国ファシズムの日本帝国を合理化し、正当化するための「国防経済」論的な「企業集中論」であり、〈企業の正しい構成論〉としての「企業体制」論であった。その具体論は、国家に対する生産責任制、公益即私益の境地、私益は生産第一主義を実現した企業に対して与えられる報酬、生産性＝利潤、「和の経済」、事業一家の理念などというような、国防経済的・皇国経済的な企業集中：企業体制論であった。

敗戦後、東大経済学部に戻った大内兵衛は、「教職員適格審査」による高宮の公職追放を、つぎのように情け深い口調で解説している。

たとえば、それが進駐軍のイニシアティブによるものであるにしても、政府の方針たるパージは、いいことであるとわれわれは考えていた。われわれはそれを絶対に支持していた。そしてその方針に従ってわれわれの同僚にも対した。不幸にして同僚の中で土屋喬雄君と高宮晋君とが問題となった。

高宮君の場合は、別に著書や論文にパージに値するようなものがあつたわけではない。ただ戦時中に彼がやった演説の文句の中に極端な国家主義者でなければ使わないような文句が一、二あつた。甚だ気の毒であつたけれどもわれわれは同君を不適格としてパージしてしまった。これはぜひぶん厳格な処置であつた。これはパージの問題については、一般に東大、とくに文学部、法学部なども審査が厳格で、それによって学界民主化の模範を示そうとする意気込みであつたからだ。とくにわれわれの経済学部は他の学部と比較してもさらに厳格であつた。2人の犠牲を出したのはそのためであつた。広く日本の経済学の諸教授の戦後における適格審査全般を見わたすならば、遺憾の点が非常に多かつた。というのは、もし東大の標準をもってするならば、はるかに多数の、恐らくは実際行われたに比し2倍も3倍もの人々がパージされるべきであつた。パージの実行は各大学の自治にまかされていたのであるが、政府も進駐軍も東大にはとくに目をつけていたが、私大などには目こぼしが多かつた¹⁴⁾。

大内は、土屋・高宮兩名ともに「全体として、これを極端な国家主義、すなわち教員として不適格を証するものとは、どうしてもいえないという弁明が十分成立しそうであつた」¹⁵⁾。だが、「不幸にして」その「2人の犠牲を出した」というのである。高宮の「企業集中論」「企業体制」論に「極端な国家主義」性がなかつたかどうか、彼に対する教職適格審査のありかたじたい、適切であつたか否かという議論は、敗戦後の日本をかこんでいた政治的経済的情勢の変化もからんで、判断のむずかしい点もある。参考までにいえば、『東京大学経済学部五十年史』の該当する叙述箇所は¹⁶⁾、土屋に関しては具体的に言及があるが、高宮に関してはとくべつふれていない。

12) 高宮「企業体制」211頁。

13) 同稿、214頁、220頁。

14) 大内兵衛『経済学五十年 下』東京大学出版会、1970年、360頁、361頁。

15) 同書、360頁。

16) 『東京大学経済学部五十年史』64頁。

だが、ほんとうに高宮の「著書や論文にページに値いするようなものではなく、ただ戦時中の演説に極端な国家主義者でなければ使わないような文句が一、二あった」だけなのか、はたして、どのていどにわたって彼の業績を精査してのその発言なのか、まだふたしかな点もある。

本稿「Iはじめに」ですでにふれたように、高宮を記念する論文集に掲載されていた業績一覧において、戦時体制期〔昭和15～19年〕関係の論文に多くの疎漏をみつけた筆者にすると、大内のような、戦後に復帰しえた教授の「勝者の情け深い態度」をもってする事後談は、正直いって要注意ではないかと感じる。要は、戦争の時代、高宮が企業集中論や企業体制論として主張していた基本論点を直視することである。さらにもうすこし、参考になる議論をしたい。

昭和21〔1946〕年5月、GHQ（連合国軍最高軍司令部）の占領政策にもとづく「民主化」方針をうけた日本政府は、教育分野における日本「民主化」の一環として、教職員に関する適格審査制度の具体案を決定した。まず「勅令263号」を発令するとともに、審査施行の具体的基準「閣令ほか1号」をしめして、適格審査委員会の設置要領「文部省訓令第5号」も通達した。審査対象とされた大学教員は、総数5,979名、そのうち不適格と判定された者146名である。初等・中等教育機関の教員にくらべて、大学教員の不適格判定率は非常に高かった。

大学教員のばあい、その審査においては当然、著述の内容が該当するか否かが最大の焦点となった。専門分野の近接する同僚教員がそれを書類審査するというのが、大学教員適格審査の基本的なありかたであった。しかも大学教員の適格審査は、文部次官のもとに設置される教育職員適格審査委員会で審査される学長・総長をのぞいて、「学部自治」のもと、顔見しりの同僚が審査するというかたちがとられた。そのため、内実ではさまざまな問題をかかえざるをえない制度であったといえる¹⁷⁾。

大学教員は批判力があるのだから、戦争中、文部省の指令に盲従したら審査の価値があり、積極的にそれに迎合したならば多少嚴重に審査されたいというような問答が、文部省当局と大学教員適格審査委員会とのあいだでかわされている。

昭和27〔1952〕年4月集計の数字では、大学教員適格審査委員会で審査をうけた者は、総数2万4,572名、経歴によって自動的に不適格となった教員82名をのぞいて、不適格者86名となった。なお、敗戦から教員適格審査制度が整備されるまでのわずか1年未満の短期間に、11万人をこえる大量の教員が辞職している事実にも注意が必要である¹⁸⁾。

高宮の同僚であり、敗戦時、東大経済学部を助教授で辞職した難波田春夫は、のちにさらに公職追放処分をうけている。難波田は、皇道主義経済学を代表する『国家と経済 全5巻』（日本評論社、昭和13年2月・7月、14年、16年、18年）を執筆していた。難波田は、科学に代わる精神主義的な国体論を、天皇中心主義によって立論したのである¹⁹⁾。

統制せられる経済それ自身のなかに、その存在根柢をなす家・郷土・国体なる民族構造を強化し、かくして鞏固ならしめられた経済を、国体に即した政治が、大御心を体して全国家的立場から積極的国防の必要に即して統制するとき、こゝにはじめてわが国の戦争経済は、完結せる体制を具へるに至ったと云ふことができるのである²⁰⁾。

生産力の強化は、……生産力を出す主体的人間そのものを、家・郷土・国体なる基本的共同関係に於いて強めるとき、はじめて完全となるのであった。……国民生産力の真の意味は、……生産力を出す主体としての国民が、国民的結合、即ち民族構造に於いて結合する場合に発揮せられるところのものである……。

17) 白井 厚編『大学とアジア太平洋戦争』日本経済評論社、1996年、303頁、304頁、305頁。

18) 同書、307頁、306頁。

19) 河原 宏『昭和政治思想研究』早稲田大学出版部、1979年、232-233頁参照。

20) 難波田春夫「日本戦争経済の理論」『日本国家科学大系 第8巻（経済学1）』実業之日本社、昭和17年、239頁。

昭和17年10月に公刊された『日本産業論』なる著作は、つぎのように結論づけていた。

国家は、その国家目的達成のために、諸々の規制条件の規制を斟酌しつゝ、現実にその意思を決定する。而して、これに基いて、所謂国策が決定樹立せられることとなる。指導国策に協力し、公益優先の立場を守り、奉公の誠をつくすことこそ、われわれ国民のつとめである。如何なる場合に於ても、新らしい力、新らしい発展を齎すためには、必ずそこには、うみのなやみがある。だが、神国、日本の国民われわれは、感謝と、自信と、熱情と、誇と希望とを持して、無窮なる皇運を扶翼し奉り、よく国体の精華を発揚するとともに、東亜民族、更には世界人類の真の福祉をもたらさなければならない。我が日本産業の根本的な課題は、雄々しくも、また、実に、こゝに存在するといふべきであらう²⁸⁾。

当時「この文化の転換期において、国家、社会はその矛盾の解決を屢々戦争といふ手段に俟ったのである」という点に、「戦争の世界史的意味」をみいだしていた論者がいる²⁹⁾。

戦争中における高宮の学問、たとえば戦時「企業体制」論は、上述のような論調とはたしてどのくらい径庭がありえたか、よく考えねばならない。あの戦争の時代は、西谷彌兵衛によると「個々の私的資本の存亡を遠く離れたところの戦ひである」と表わされていたが、高宮の論調も、これとそれほど異なっていたとはいえない。

戦時下の経済事実に妥当する経済学に対する要請と課題は、こう説明されてもいた。1) 国粹的・祖国的性格であって、米英的な思想を脱却し、日本的なる世界観に即応すること、2) 実証的・経験科学的な性格であること、3) 国家今日の大事に貢献しうる実学的な性格であること³⁰⁾。

加田哲二は、あの大東亜戦争の目的をつぎの諸点に整理していた。

1) 世界における米英の旧体制的支配秩序の排撃、ことに東亜における米英植民支配体制の徹底的撃滅である。2) 1)の目的に照応した東亜の解放であり、大東亜共栄圏の建設である。東亜の解放は、わが日本を中心とした共存共栄の、一大政治経済的領域を構成することによって達成される。3) わが日本を強大な総合的国家体制として再建することである。東亜を解放し、世界に正義を実現するためには、ひとつの中心的拠点を必要とする。大陸の開発と南方資源の利用が、そこになければならない。大東亜戦争は、実にこれらの目的のために遂行されつつある聖戦であって、わが日本民族が、世界を革新すべき一大運動ともいふべきである。肇国の精神である八紘一宇の理想を、世界に再現するための聖戦であり、その手段としての資源戦争にほかならない³¹⁾。

なかんずく、高宮の同僚であった難波田『国家と経済 全5巻』に代表される、戦時期におけるこのたぐいの諸業績は、戦後にこう位置づけられている。

ヒトラー御用哲学を十分に研究し、それを広範な経済学的知識と混ぜ合せて軍国日本の食膳にささげたのが、かの『国家と経済』であった。……この人の『国家と経済』が、戦時中経済学のベスト・セラーとなった。ああいう本は、戦後は忘れられるのが当然であり、忘れられて然るべきであろうが、それにしても、日本の戦争がどういう理念とどういう科学とに基礎をもっていたかの歴史を知ろうとする人にとっては、文部省撰『国体の本義』とともに代表的な本である³²⁾。

戦争の時代、日本という国の、あるいは日本の大学のきわだった特徴は、欺瞞性と神がかり的な要素が非常に強かったことにある。天皇陛下は神様である、天照大神の子孫である、日本は神国である、

28) 延兼数之助『日本産業論』同文館、昭和17年、324頁。

29) 歴史教育研究会編『戦争と文化』四海書房、昭和13年、〔時野谷常三郎；当時京都帝国大学教授文学博士「戦争と文化」〕8頁。

30) 原 祐三『日本戦時経済の諸問題』千倉書房、昭和19年6月、自序3-4頁。

31) 加田哲二『戦争本質論』慶応書房、昭和17年11月、40-42頁。

32) 大内『経済学五十年 下』301頁。

日本の戦いは聖戦である、戦争に負けたことがない、危なくなっても必ず神風が吹く、戦死すれば神になる。このような教義をとらえた国は、ほかにはあまりないはずである。その結果として歴史の偽造がつぎつぎとおこなわれた。天皇は万世一系とか大東亜共栄圏思想、八紘一宇の精神など、神秘的なものにおおわれて、日本という国家はつねに欺瞞・虚偽のうえになりたたざるをえなくなった³³⁾。

戦前における日本の大学の特殊性・性格は、日本の大学が帝国大学に代表されてきた点にある。帝国大学はまさに帝国主義大学であった。大学令第1条は「大学ハ国家ニ須要ナル学術ノ理論及応用ヲ教授シ、並其ノ蘊奥ヲ攻究スルヲ以テ目的トシ兼テ人格ノ陶冶及国家思想ノ涵養ニ留意スヘキモノトス」と書いてある。要するに、国の目的に奉仕するものが大学である。帝国大学のみならず、すべての大学は国家思想を養う。これが大学のやるべきことである。そういうふうには国家主義的性格は定められていた。日本のばあい、はじめから国家目的に従属すると定められたところに、まちがいのもとがあったといえる³⁴⁾。

だが興味深い問題は、帝国大学は国家目的にしたがうといいながら、実は東京帝国大学のなかにおいてはかなり反権力的な動きが強く、東北帝国大学、京都帝国大学、九州帝国大学などにおいても、さまざまな事件が生じていた。したがって、そういう受難の歴史は、実は帝国大学のほうに多かったのである。その原因は、戦前期における日本資本主義の矛盾激化にあったといえる。また帝国大学という特別待遇が、教官たちによる学問的・実践的な国家批判を可能にしていた。一時の東京帝大はマルクシズム全盛であって、学生はそこで赤くなるといわれていたほどである。政府は、赤化防止のためにさまざまな手をうたなければならなくなった³⁵⁾。

本稿Iでもふれたように、戦時体制期の進展・深刻化に並行した、政府の大学に対する抑圧・弾圧はきわめてきびしかった。帝国大学も私立大学も大学令によって規制されている。それゆえ、国が戦争をやっているのに、協力しないわけにはいかない。そこにおける大学の教授をみてみると、いろいろあって率先協力する者もかなり出てきた。ナチス礼賛という教授たちもかなり多くいた。経済学としてもナチス経済学・統制経済学が全盛時を迎える。ナチスのみならず全体主義、これがすばらしいというかたちを説くのが非常に多かった。ゴットルや前出の難波田春夫の経済学がそれである³⁶⁾。

戦争中にどの教授がどういう論文を書いたのか、それをみると哑然とするようなものがたくさんある。このような戦争目的に対する疑問が、ほとんどどこからも提起されなかったということは、大学としての自滅ではないだろうか。そもそも大学の目的は、教育・研究をとおして、長期的に人類の将来の幸福に貢献するものであろう。この目的は国家の〈政府〉の目的とはちがう。だから両者は基本的に矛盾する。大学の目的をできるだけ貫徹しようとするれば、国家から相対的に独立しなければならない³⁷⁾。

大学の総長や教授は、社会のオピニオン・リーダーであり、大学の卒業生は特権層を形成する。だから、それを教育する大学は戦争に対してなにをやったんだろうか、という問題を突きつけられる。戦争と大学は、さまざまな面でいろいろな関係をもっている。大学の講義は、多くの人命を救うこともあり、多くの人を殺すこともある。大日本帝国の非常におおきな欠陥は、歴史を偽造したこと、そして国際情勢の認識をあやまり、独善的であったことである³⁸⁾。

高野岩三郎は、東京帝大経済学部もふくめての話として、こう主張していた。

33) 白井編『大学とアジア太平洋戦争』10-11頁。

34) 同書、14-15頁。

35) 同書、19-20頁。

36) 同書、23-24頁。

37) 同書、25頁、28頁、8-9頁。

38) 同書、276頁、289頁、294頁。

具体的にいえばいわゆる教授グループとして数年間法律上の追究を受け辛うじて昨年無罪の宣告を受けた大内兵衛、有沢広巳、脇村義太郎の3氏と、これより先き筆禍により追放された矢内原忠雄氏を加えて4氏、かつこれに土屋喬雄氏を合せて5氏の復職である。さらにさかのぼって私はクロボトキン筆禍事件のために先年法網に触れ、大学を追われ、じらい多年いくたの迫害を体験せる森戸辰男氏の復職をも切望したい。

これと反対に従来学内に在って軍閥的・ナチス的・ファッショ的学風を宣伝もしくは時局便乗的言説を弄した学者——ひとり経済学部・法学部・文学部に止らず、他の学部にもまたこの種人物の存在少なからずと考えられる——の学外への締め出しも同様に必要である。かくして学内の清掃を断行してこそはじめて明朗闊達・自由主義的民主主義的学風の振興期して待つべきであろう³⁹⁾。

いずれにせよ、戦争責任ということをもっさきに出してきたのは、日本の政府でも日本の大学でもなく、GHQであった⁴⁰⁾。

ともかく、日本経営学史の理論展開において、高宮は、忘れられない業績をのこしたのである。

Ⅲ 戦後の企業民主化論

(1) 『経営協議会論』昭和23年

本書『経営協議会論』は、こう述べる。経営協議会は、企業経営における民主化と合理化と社会化とを現段階において生産力的に統一するところの場である。それは企業経営を民主化する機構である。と同時にそれはまた、企業経営における生産闘争のための機構である。この特質が、実に経営協議会の現段階的意義を決定的に意義づけるものである¹⁾。

早速だがここで、戦争の時代には出てなかった高宮の語句である、「民主化」「合理化」「社会化」に注意したい。「社会化」という表現は「国家的目的」に相当しそうであるが、異なる含意であることは明白である。「合理化」という表現は、戦争の時代にもそのまま通用していたものである。ただし、「民主化」という表現が難物である。戦争の時代、高宮はこのことばと対極的思想・言論を盛んに展開していたからである。

対極の立場に立っていたそのようなふたつの発言を、無矛盾的にとりむすぶ魔術的なことばが例の「生産力」である。不思議な魔力をもつこの生産力なることばは、高宮学説の発展をつらぬく一本の赤い糸なのである。高宮にとって、生産力という〈錦の御旗〉はお呪いのことばのようでもある。

経営協議会をして企業経営における民主化と合理化と社会化とを生産力的に統一する場たらしめよ²⁾。

『経営協議会論』の目次を紹介しよう。

第1章 経営協議会の方向 第2章 経営協議会の性格 第3章 経営協議会の現状と打開策
第4章 米国の経営協議会 第5章 独逸の経営協議会 附録

戦争の結末は、日本経済を壊滅的状况に追いこみ、社会や政治も混沌として、定まる方向性すらみだしがたい環境をもたらした。日本を占領した軍隊は、この国を民主化することを決め、これを強制しはじめた。その民主化という措置の一環によって東大を追われた高宮は、当時、企業経営の場に巻きおこってきた労働者がわの攻勢をうけとめ、生産力論者の面目躍如ともいえる発想をしめす。こういう。

企業の民主化は生産力と矛盾すべきものではなく、むしろその前提として生産力の構成要素とな

39) 鈴木鴻一郎編 高野岩三郎『かっぱの尻』法政大学出版局、昭和36年、233-234頁。

40) 白井編『大学とアジア太平洋戦争』19頁。

1) 『経営協議会論』序1頁。

2) 同書、序4頁。

るべきものである。企業の民主化をこのように生産力的に実現し、生産力と統一せしめるためには経営協議会が必要となる³⁾。

高宮のこの「生産力」論が、彼における発想のすべての源である。

企業の民主化をもって、労働者がわの攻勢に應えながら、彼らを生産力の回復に協力させる。さらに、企業の合理化のために、彼らを組みこんで生産力の上昇に変換し、企業全体の生産力高揚に努力しなければならない。そうして、企業経営を維持・発展させ、日本産業を復興させることが基本要請になる。これが、高宮の発想である。

わが国の経営協議会は資本主義の社会化の方向において、企業経営の民主化、合理化及び社会化を一体的に実現する重要不可欠の機構となっている。わが国の経営協議会の方向はこのような方向に開かれている⁴⁾。

とくに企業の民主化は、従業員を自覚的な人間として、主体として、経営協議会という機構のなかにその地位を確立させることである。民主化は合理化と一体化することによって、はじめて生産力を実現しうる。経営協議会における経営参加は、経営の科学化・合理化の線上にあるものでなければならない。経営協議会には合理的思惟が貫流していなければならない⁵⁾。

高宮は、経営協議会を単に労働条件の協議決定機関とすることは、経営協議会の本来の機能の不可欠に重要な一半を放棄するものである。従業員の能力に応じた経営への参加による、経営内の生産者としての主体性の確立、これが経営協議会の方向にとって決定的に重要である、と述べる⁶⁾。

こういったうえで高宮は、あくまで経営がわの主体性をより重視し、尊重する態度をしめす。

労働者は労働権をもち、労資の団体協約によって賃銀・労働条件を決定するが、その基礎のうえに経営権が存在する。このばあい、企業経営のうち、賃銀・労働条件をのぞいたいっさいのものが、経営権の決定に属することになる。なぜならば、購入した労働力を経営において使用する権限が使用者のがわに存することは、資本主義の原則だからである⁷⁾。

労働権は、1)雇用契約の公正合理的な決定、2)基本的人権の確保、3)生産組織体の面における合理的な機能的関係の確保という諸限度において、経営権と対立し、経営権は以上の限度における労働権によって制約をうける。しかし、この制約は資本主義原則の合理的実現のうえからいって、また人としての労働者が対象となっている以上、さらにまた生産組織体として合理的な機能的関係を確立するために、必要なものである。

経営権は、以上の労働権によって侵害されるのではなく、むしろ現下の企業組織の諸条件に合理的に対応する形態となる。しかし、労働権が以上の限界をこえて主張されるばあい、それは経営権を侵害する結果とならざるをえない。だが、従業員が生産力的観点からその自主的意思を経営へ反映させることは、経営権の否定にならない。それはむしろ、経営権の有効にして円滑な実現のための条件でさえある。経営協議会は以上のような経営権 - 労働権の基調のうえに構成されねばならない⁸⁾。

要は、資本主義経済体制における生産組織体の合理的な機能的関係を確立せよ、その範囲内であれば労働者の権利：労働権も認めよう、ついでに経営権も多少は譲歩しようというのが、高宮の見解である。この見解は、誰がみても明白な資本主義体制擁護論である。

だが問題は、資本主義体制の擁護論が生産力論と直結している点にある。生産力論の視点はこの調子でいくと、社会主義体制論と結合されてもすこしもおかしくないのではないかとも感じる。

3) 『経営協議会論』 7頁。

4) 同書、11頁。

5) 同書、6-7頁、8-9頁。

6) 同書、14頁。

7) 同書、16-17頁、35頁。

8) 同書、23-24頁。

高宮の思考は、こういうものにもとづいている。

ことに、資本主義の脆弱な、そして敗戦によって生産諸条件を喪失して困窮化しているわが国では、対立の中に均衡を見出す余裕はほとんどないといっている。……労働権の主張は経営権にまで不可避にはいらざるを得ない。又、経営権はその権利を実行するためには、労働権そのものに触れて来ざるを得ない⁹⁾。

いずれにせよ、経営協議会の重要な機能は、企業の生産組織体の統一の面を伸張させていくことである。経営協議会は、生産能率増進・生産復興の観点から、経営に参加し積極的に生産能率の増進、生産復興に寄与することを本来の機能とするものである¹⁰⁾。

戦争の時代、高宮は国防経済体制の確立のために生産力を高揚させねばならない、といていた。敗戦後の民主化時代、彼は生産能率増進・生産復興の観点から生産力を回復しなければならない、といていた。これは、生産力「論」的には一貫した主張であり、みごとに自説をつらぬいている学者の言動である。けれども「社会科学」者の言動としては、またみごとに〈中性「論」〉的な日和見の見解である。ある意味では、敗戦後の「生産能率増進・生産復興の観点」も国家経済次元の目的になりうるから、戦争中の主張となんらかわらない観点を一貫して提唱しているようにもみえる。

だが経営学も、価値判断の問題を不可避の論点とするほかない社会科学の一員である。それゆえ、まったく異質の価値観にむすびついていた高宮学説の変節を、問題化しないわけにはいかない。生産力論という一点のみ厳守できれば、いかなる時代の価値観、それも絶対にあいられないふたとおりの価値観を、なんら矛盾も感ぜずに渡り歩けるそれはいったい何者なのか。

戦争の時代は、民主化とは縁もゆかりもない国家主義的思想：国家目的のための「生産力」高揚を謳い、敗戦後は、労働者がわの攻勢に合わせて民主化を配慮するという「生産力」の尊重を訴えていた。戦時中の生産力問題は、戦争という至上命題に仕えねばならないものゆえ、国家的な目的にひれふしているような姿に映っていたが、戦後における生産力問題は、荒れはてた国土を復興するための経済回復というねらいもあって、生産力そのものが至上命題であるかのようにとなえられていた。

「戦争」生産力論にむすびついた「企業集中論」「企業体制」論ゆえに、敗戦後、高宮は東大経済学部をパージされた。彼はこの事実を、どのようにうけとめていたか。生産力論の魔力は、時代をこえてその魅力を発揮できるのか。いつの時代に対しても、幸福に結合できる理論命題「生産力」説とは、げに恐ろしいまでの魅力を有しているらしい。

たしかにその後の日本は驚異的な経済成長をなしとげ、経済大国といわれるまでに強大になった。けれども、生産力論をもってしては、現状を分析・解剖したり、将来を展望・予測したりすることのできない時代を迎えている。とくにその生産力「論」には、今後に挑むことができるかという根源的な疑問が、前面に立ちふさがっている。

(2)『企業経営新論—民主化と合理化—』昭和25年

千載一遇といわれ、日本経済に対するカンフル注射、いわば起死回生の好機会を与えてくれた朝鮮戦争勃発の約3ヵ月まえ、高宮は『企業経営新論—民主化と合理化—』（労働文化社、昭和25年4月1日）を公刊する。本書は、戦後における日本企業経営の新展開の方向である民主化と合理化を論じた著作である。大学の研究室をしばらくはなれた高宮は、できるかぎり現実の近くに身をおき、具体性のなかに理論を、理論のなかに具体性を、という努力をかさねてきたつもりであると断っていた¹⁾。

本書の目次はつぎのとおりである。

9)『経営協議会論』25頁。

10) 同書、30頁、31頁。

1)『企業経営新論—民主化と合理化—』序参照。

第1篇 日本経済と企業経営

第1章 日本経済に於る企業経営の反省と展望

第2章 産業構造と企業経営 第3章 経営者論

第2篇 民主化と社会化

第1章 経済民主化の発展と課題 第2章 企業の民主化

第3章 経営権と労働権 第4章 経営協議会

第5章 社会化 第6章 産業国営の検討

第3篇 合理化

第1章 産業合理化への道 第2章 合理化の基本問題

第3章 経営合理化の課題 第4章 企業整備と集中生産

第5章 経営合理化と労働

第4篇 中小工業問題

第1章 中小工業の構造的特質とその近代化 第2章 中小工業再編成の方向

第3章 中小工業に於る経営合理化

①日本経済と企業経営。高宮は、おそらく自戒をこめてだろう、こう述べはじめる。日本の企業経営は、日本資本主義の後進的性格による多くの欠陥をもっていた。それは、構造的特質として前資本主義封建的要素を帯びていたところから発していた。戦争中、日本の生産力が諸列強に遠くおよばなかったのは、そのためである。企業経営におけるそうした前期的性格は、このさい十分に反省されねばならない²⁾。

明治維新は、日本の近代的統一をいちおう成就したとはいえ、民主主義的変革を完遂しえなかった。日本の資本主義は、日本経済じたいのなかから自生的に発展したというよりも、政府の富国強兵策として前資本主義的地盤のうえに移植されたのである。日本の産業構造である「三階層」、つまり大工業—中工業—小工業は、半封建的資本主義の反映であり、商業資本的支配と隷属の関係において形成されていた。それは、日本の資本主義の、より以上の前進的展開を阻止し、日本経済をして頹廢的ならしめていた³⁾。

戦争中、高宮は、戦時「生産力」を向上させるために、懸命に「企業集中論」「企業体制」論を展開していた。だが「企業経営における前期的性格」ゆえに、それは徒労に終わっていた。だから、そのことを反省すべきだといっていた。生産力論者高宮の特質は、いつも、生産力を中軸にものをいってあげればよかった。それ以外の諸論点もすべて、生産力問題に集約されていくものであると把持すれば済む、という考えかたであった。

高宮はさらに、企業経営の封建制残存の原因にふれる。1)日本の企業家は完全な資本主義精神を有していなかった。2)企業家精神における合理性の欠除は決定的であった。3)企業経営における合理性の欠除は、商業資本的性格と表裏するものである。4)この商業資本的性格は企業家の精神を墮落せる営利精神に転落させた。5)企業経営における労働者は自由なる人格をもつ人間としてとりあつかわれていなかった。6)以上の前期性をもつ日本の資本主義的企業経営は、経営的にも非常に立ちおくれていた⁴⁾。

高宮は、戦時期における自分の学問展開が、以上のような前期的諸性格に拍車をかける役目をはたしていた事実にあふれないまま、さらにつぎの論点である「企業経営の展望」にすすむ。いわば回顧のない展望に立ちいつている。

2)『企業経営新論』2頁。

3)同書、3頁、4頁。

4)同書、4-10頁。

今や、日本はその新生の為に一切の封建的軍事的なるものを一掃せねばならぬ。日本経済は、その構造から封建的要素を追放し、その制約から解放されねばならぬ。かくて、企業経営の前に開かれる展望は何よりも先ずその近代化である。かくしてのみ、我国の企業経営は民主化され合理化され得る。……企業経営の資本主義化は表面的な営利化ということではなくて、経営の合理化遂行を意味し、そこに於ける封建的隷属の人間関係を打破して明朗なる自由人の人間関係を確立する事にある⁵⁾。

いやはや驚くのなんの、これを聞いて呆れない人はいないだろう。戦争中、高宮は、企業は欧米〔諸列強のこと！〕より輸入した自由経済理念を放棄し、本来のわが日本経済の理念にたちかえってこれを強化せよ。日本経済本来の理念はひとえに、天皇に仕え奉る経済であり「むすび」の経済である、と述べていたからである。過去における彼の発言は、「封建的隷属の軍事的な人間関係」を讃え、諸列強の「自由人の人間関係」は打破せよと、まったく逆のことをいっていたはずである。

戦後における高宮の発言で、戦時体制期と似たものとして、つぎのものがある。

日本の産業構造の資本主義的展開としては、これが純粋な資本主義を展開しうる条件はすくないので、近代的形態における国家資本が、近代的形態におけるその支柱的役割をもたねばならないだろう。この発言は、国家の役割を敗戦後においても認めようとする理解である。とくに彼は、中小企業の日本経済における地位を憂慮し、かつ財閥解体による大企業の細分化が、近代的生産のための適正規模基準として適当かについて懸念をしめしている。要は、今後の企業は真の意味の近代的な産業資本の性格にならねばならない、と主張するのである⁶⁾。

ここで、「真の意味の近代的な」という高宮の修辞は、どういうものであるのか。

戦時体制期においても彼は、〈近代的生産のための適正規模基準〉を問題にしていた。それは「主体としての戦時経済の要請と企業集中との関係の問題究明」と把握されていた。というのは、戦争のために必要な生産力を確保し、これを高揚させるには、戦時期なりに〈近代的生産のための適正規模基準〉が要請されていたからである。

戦後に高宮は、戦時経済の要請は前期的性格：封建的軍事的なるものであるから、これを払拭しなければならぬといっていた。けれども、かつて高宮の生産力論はその〈前期的性格〉に仕える方途に舵とりしていたはずである。ところがこんどは、その〈前期的性格〉は全面的に否定されなければならず、そして〈真の意味の近代的な産業資本の性格〉を新生させねばならない。というのは、ともかく生産力を再生させねばならないからだ、というのである。

戦時期の主張においても、また敗戦後の主張においても共通することがらは、高宮が熱心に生産力「論」をととなえていたという一点にあった。だが、それにしてもおかしい。というのは、戦時期は「むすびの経済」において、国体にもとづく皇国経済精神にしたがいながら、企業経営は職域奉公をなし、戦争のために生産力高揚を実現するのだといっていたのに、戦後期はただひたすら〈真の意味の近代的な産業資本の性格〉における生産力一辺倒の主張となったからである。

問題は、戦時中の主張は、生産力じたいのもつ至上価値を、戦時の緊急な要請に対して優先できていなかったのにくらべ、戦後のそれは、生産力問題が絶対的な至上命題であることを主張できていたことである。換言すれば、戦時中の生産力問題は、ある特定の価値とこの体系的な上下の関係においては手段的な位置しかえられなかったが、戦後のそれは、それじたいにおいて最優先の地位を絶対的に誇りえていた、というちがいがあ

ある意味で、高宮の主張の底に流れている基本路線は、時代だとか体制だとかいう時空の次元をこえた、まさに生産力「論」至上主義である。これはどのような環境におかれても、また全然異なる時

5) 『企業経営新論』10-11頁。

6) 同書、30頁、35頁、37頁、39頁。

代の状況下でも、一様に適用の可能な「伸縮自在の理論命題」であることがわかる。

「生産力」ということばには、魔力あるいは魔術というにふさわしいような、不思議な力・技が秘められている。アラジンの魔法のランプ！ 戦争の時代、高宮はこのランプを時の君主に貸し出していたが、敗戦後は完全に自分のものにすることができた。

「経営者支配」について。高宮は、「経営者支配」の現象的な事実をもって、株式会社の根本的変質が生じたとなすことは誤りだという。しかし、企業の実体には多かれ少かれニュアンス上の変化が生じているともいう。「経営者支配」は、たとえそれが現象的であっても、これと中間経営者にとどまっているばあいとでは、非常な差異である。経営機能の管理技術化、企業家の経営者化、企業じたいという感覚の生成などの事実が、それである⁷⁾。

②民主化と社会化。日本経済の当面遂行すべき経済民主化はいかなる課題をもつものであろうか。それはなによりもまず、日本経済のなかに深く巣くっている、封建的なものを打破する歴史的任務をもつものである。民主化とは、要するに経済の資本主義化であり、それによって合理的自主的關係を確立することにほかならない。かくして、日本経済の民主化は、封建経済の拠所たる農業を近代化し、これを前提として、封建的隷属から経済を解放することでなければならない⁸⁾。

日本経済の民主化は、19世紀初頭資本主義の成立期においておこなわれた経済民主化の内容を有する。立ちおくれた日本経済は、20世紀の現在において19世紀的意義をもつものを遂行せねばならない⁹⁾。

それは勤労大衆によって、勤労大衆のために運営されていく資本主義である。資本家を主体とする資本主義は、ことばの意味する資本主義であるとするならば、いまやここにおける資本主義は、その質を異にするほどの重大な変化をうけるものである。勤労大衆は、資本と対等の関係においてこの資本主義を運営せんとする。それは実に社会化された資本主義である。しかも、この資本主義化にあたって、社会化的要素が全面的に、社会主義的要請が部分的に要請される必然性をもつのである¹⁰⁾。

この段落における高宮の主張は、かなり限定的に解釈する余地がある。敗戦後の時代思潮に多少迎合するような叙述をしながらも、彼は資本主義体制擁護の立場をしっかりと維持している。すでに『経営協議会論』昭和23年に関して検討をくわえてきたように、彼の思想は、資本主義を守り、その生産力を高く保持するための理論をくりだすものであった。

高宮『企業経営新論』と同じ年に公刊された、末弘巖太郎『日本労働組合運動史』（日本労働組合運動史刊行会、昭和25年6月）は、当時体制がわが直面していた、労働組合の生産管理および経営協議会に関する基本方針を、つぎのように解説していた。

戦後、日本の組合運動の中に、共産主義的傾向と社会民主主義的傾向との対立があり、前者が労働者の産業支配を急速に押し進めようとするのに対して、後者が一応資本主義の線に沿って経済復興を図りながら、その間に労働者の主張を織り込んで、徐々に社会主義の実現を図ることを基本方針として、互に譲らない……¹¹⁾。

高宮は、資本主義体制がわの厳守すべき一線にもふれている。すなわち、労働者がわの社会主義的要請には、「社会化的要素が全面的に、社会主義的要請が部分的に要請される必然性をもつ」というように、一見、奇妙な表現で答えている。いわばそれは、資本主義体制の基調は絶対譲歩できない

7) 『企業経営新論』49頁。

8) 同書、54-55頁。

9) 同書、55頁。

10) 同書、57頁。

11) 末弘巖太郎『日本労働組合運動史』日本労働組合運動史刊行会、昭和25年、155頁。経営協議会に関するその後の変遷は、たとえば、大河内一男編 講座現代日本の分析3『日本の経営と労働(1)』有斐閣、昭和36年、第4章「経営者意識と労使関係」を参照。

が、労働者がわの社会主義的要請は部分的な「要素」として、妥協的にとりいれようとする〈讓歩案〉である。

ここにおいて体制がわのとる姿勢は、つづく高宮の叙述中により明らかとなる。

生産組織体の面における合理的機能的關係を確保するために、その限度において、労働組合は自己の主張をなすことが必要である。だがさらにすすんで、生産組織体を構成する生産者の自主的地位の確立が望ましい。すなわち、従業員の生産担当者としての自主的地位を保持し、その自主的な生産意欲を結集し、直接に生産増強に寄与することが望ましい。それは、生産組織体における自主性を確保伸張するという、より積極的な内容をもっている。このばあいは、経営権に対立する労働権という問題ではなくなる。むしろそれは、生産担当者の組織体における自主化、生産増強への寄与という経営参加の形態でおこなわれる。この経営参加は経営権否定ではなく、従業員の経営への応分の参加である。したがって、それは協議という形態でおこなわれることが妥当である。従業員が、生産力的観点から上のように、その自主的意思を経営に反映させることは、経営権の否定にはならない。それはむしろ、経営権の有効にして円滑な実現のための条件でさえある¹²⁾。

企業は個別資本である。この性格においては労働は企業に対立する。しかし、企業は他面において組織体である。この性格においては労働は企業の構成要素としてこれに統一される。このような関係は、企業が大規模化し社会的生産の単位体として安定的に持続発展するにつれて、いよいよ濃厚化する¹³⁾。

高宮が「望ましい」という、労働者の権利のありかたは、こうなる。

すなわち労働権の發揮は、従業員が生産意欲をもって生産増強に協力し、生産力的観点に立って自主的な意思を経営に反映せしめよ、というのである。あるいは労働者は、ただ労働権ばかり主張するのではなく、生産増強に寄与し、生産力的観点から経営への応分の参加をすべきだ、これが労働権というものだというのである。この意見は結局、お決まりの高宮流「生産力」論でしかない。彼は、労働者がわに対して、経営生産への積極的協力を迫っている。そしてこの協力こそ、労働者の主張すべき労働権であるという。こうして、労働権が経営権に従属すべき關係を指示していた。その意味で、高宮における経済民主化論は、資本家・経営者の立場そのものを代弁するものである。それはまさにブルジョア民主主義論である。

その思想を規定にすえて高宮は、第2篇第4章「経営協議会」以下の叙述にすすむのである。

実際にできた経営協議会は経営者と組合代表者とが対等の立場で経営に関する諸般の事項を協議する機関に過ぎなかった。……実際行われている経営協議会は、一般に単なる協議機関に過ぎず、ただ組合の力が比較的強いところでは、そこで協議決定したことが事実上会社を拘束する力をもつに反し、組合の力が弱いところでは単なる諮問もしくは懇談機関たる作用を果しているに過ぎない¹⁴⁾。

③合理化。第3篇「合理化」に関しては、つぎの2カ所の引用をしておく。

a) 戦前の合理化は、経済の計画化を部分的に実現したが、現在の段階では国民経済の総合的計画化が客観的に要請されている。総合的計画化は、必ずしも強い拘束的な統制経済とむすびつくものではないのであって、ゆるい間接的統制のもとでも計画は総合化されることができ、またそれが望ましいのである¹⁵⁾。

b) 現段階における企業整備は、戦争経済から平和経済への転換の問題であり、戦時経済的性格の切りすてと復興の問題なのである¹⁶⁾。

12) 『企業経営新論』75頁。

13) 同書、73頁。

14) 末弘『日本労働組合運動史』223頁。

15) 『企業経営新論』122-123頁。

16) 同書、152頁。

引用a)は、戦時体制期における経済統制のありかたを前提に、戦後においても経営の合理化が経済全体の合理化にまで到達できるものとの認識をしめしている。引用b)は、戦時経済的性格の切りすてを問題としている。だが、高宮にとって骨がらみの論点となっていた「戦時経済的性格」とはそもそもなんであったのか、これがまったく彼自身において問われていない点に、「生産力」論の奇々怪々さがある。

なканずく「経営合理化の本質は、……生産力の質的向上である。能率の増進、生産力の質的向上は、労働生産性によって測定することが出来る。労働生産性とは単位労働者あたりの生産高である。それは労働者1人の直接の能率を示すものではなく、経営全体の能率、その生産力の状態をあらわすものである。この労働生産性を引き上げることが、まさに経営合理化の中心課題でなければならない」¹⁷⁾。

高宮は、能率増進・生産力の質的向上→労働生産性の向上→経営合理化の達成という論理連鎖を提示している。これは多分、資本主義体制と社会主義体制の両方に難なく奉仕できる論理構成をもっている。生産力「論」は、そのような提唱として体制無関連のなものであると解釈できる。

高宮という人物は、たまたま戦争の時代、資本主義体制のもとにあった一大学の学究として人生行路を歩みはじめた。それがために、如上のような、資本主義的企業経営論に関する生産力論を展開していたにすぎない。もっともその生産力論は、体制無関連というにはあまりにも体制を超越した概念内容を有しており、もともと体制無関連ということばじたいに、無関係であったかのような立場に立っていたのである。

高宮の「資本の民主化」論に対しては、「日本国民が大部分株主となりそれが経営に対して実権をもちまたはもちうるかのように論ぜられ、そして、あまつさえ、封建的な財閥さえ、なくなってしまう復活しないかのように論ぜられ、期待される、という結果となっている。このような論旨をもって、株式会社の『近代化』や、『合理性』が、事実反して、主張せられている」¹⁸⁾という批判が寄せられている。

高宮の論旨は、^{イデオロギー}全員経営者論につうじる要素的内実がある。それはまた、最近の提唱としての「人本主義企業」論というような幻覚的発想¹⁹⁾にもみられるように、現実における企業経営の問題を、現象的表面的になぞっただけの経営学論である。この論決は、最近における日本経営の実態を観察するとき、いやおうなしに納得せざるをえないものである。

1945年8月以降の日本経営史を回顧すると、日本の労働者が全員経営者であった事実はなかったし、また「人」を「本」とする主義でもって、日本企業が経営されていた事実もなかった。事実においては、労働者のほとんどがただの労働者でしかないのに、「事実反して」あたかも全員が経営者になれるかのような信仰を、会社がわが労働者にもたせようとしていただけなのである。

会社に忠実な猛烈サラリーマンを称して、「社畜」ということばが造語されている。

全員経営者論にせよ、人本主義企業論にせよ、それは、経済大国を築きあげるためのイデオロギー、あるいは企業戦士のための幻想的心情を提供していた、講壇学者の思想的な白日夢であった。高宮の生産力論は、日本の勤労大衆に経済発展を志向させるための督戦理論であり、資本家・経営者に対しては有力な援軍^{たのもし}を送るものであった。

(3) 『職制』昭和26年

『企業経営新論—民主化と合理化—』昭和25年のなかで、すでに高宮がふれていた「経営者支配」の問題は、この『職制』という著作をもって本格的な検討がぐわえられることとなる。本書は、奥付

17) 『企業経営新論』189頁。

18) 宮上一男『企業会計制度の構造』森山書店、昭和34年、85頁。

19) 伊丹敬之『人本主義企業』筑摩書房、1987年。

をのぞいて、本の背と中表紙はその名称を『新会社法の実務 職制』というように表現していた。本書の目次を紹介しよう。

序

第1章 新商法と職制	第2章 取締役会の合理的運営の基準	
第3章 取締役会規則	第4章 常務会（経営委員会）	第5章 企画組織
第6章 内部統制組織	第7章 職制の基本問題	第8章 職制要覧の作り方
附録 米国の会社における社規（by-laws）の実例		

本書『職制』は、序でまずこう述べる。

経営合理化の現段階は、経営管理組織の合理的な確立と運営を緊要な課題として要請するにいたっている。これに対応して、最近、日本においても職制に対する関心が高まり、これを合理的に確立し改善しようとする試みが現われている。これは、企業経営の一大進歩であり、喜ぶべき傾向である。職制の問題はまた当面、新商法における取締役会制度と直接に関連して登場し、トップ・マネジメント〔会社における最高経営層〕を中心とする職制問題として解決をせまっている。本書は、職制を新商法の実施にともなう実際の必要と直接に関連させて考察し、当面の職制問題に対して解答を与えようとする企図のもとに書かれている。

第2章「取締役会の合理的運営の基準」は、P. E. ホールデン = L. S. フィッシュ = H. L. スミス『トップ・マネージメント』（原著 1951年版、岸上英吉訳；ダイヤモンド社、昭和26年11月）に關説したのち、取締役会の合理的運営の基準を、1) 取締役会の機能明確化、2) 外部重役の相当程度導入、3) 全般的経営層の強化に求めている¹⁾。

『職制』第4章「常務会（経営委員会）」に聞こう〔なおこの第4章は、部分的な修正加筆をもって、『経営組織論』昭和36年の第16章「常務会」に転載されている〕。

高宮は、取締役会の制定と対応して、経営管理の執行機関とくに、全般的経営層の制度的確立とその強化が必要になることを強調する²⁾。

取締役会が形式化すればするほど、経営者支配が確立し、全般的経営層は単に全般的執行方針の決定ばかりでなく、基本方針の決定をも実質的におこなうことになる。全般的経営層の頂点にあるものは社長である。それは代表取締役になっている。社長は、代表取締役として、取締役のメンバーであると同時に、経営管理執行機関の全般的経営層に属し、その長たるものである³⁾。

アメリカでは、社長のほかに全般的経営の機能をフルタイムで担当する、若干の全般的経営執行者があり、これらが経営委員会を構成して、全般的経営を処理する方式がある。経営委員会のメンバーである全般的経営執行者は、経営管理の常務をフルタイムに担当しているものである。この意味において、この経営委員会を常務会をよびたい⁴⁾。

従来、常務会〔社長と少数の常務取締役〕がやっていた全般的執行方針の決定という機能が、経営執行機関のほうにおろされ、また経営執行機関でおこなっていた、あるいは当然おこなわれねばならない全般的執行方針の決定という機能部分と合体して、全般的経営層の機能として総合的に統一されることが、合理的である⁵⁾。

というのも、経営者支配という実体のもとでは、取締役会制のもとにおける最高経営層の運営は、従来の常務会中心からむしろ、全般的経営層の機関としての常務会への再編成にその重点を移行すべ

1) 『職制』33頁。

2) 同書、156頁。

3) 同書、167頁、167-168頁。

4) 同書、169頁、170頁。

5) 同書、〔152頁〕、157-158頁。

そこには、有能な経営学者高宮の手にとどかない、資本主義的企業経営のたくましさ・現実的功利の発揮があった。今日、先進資本主義諸国のなかであって、日本経営の社会的貢献度が芳しくない事態は、そうした理論と実際の交叉において結果したものといえる。前項に言及された「人本主義企業論」などは、外部重役「論」を欠落させた前提ですすめた議論であった。外部重役論は、単なる内部-外部重役論にとどまらない含意をもっている。

常務会の普及とその問題点。高宮『職制』昭和26年の提唱した常務会制度は、昭和27年ころ各社で設けられはじめて以来、急速に普及した。昭和33年に7割をこし、昭和30年代のすえには9割をこす状況であった。大企業および中堅企業のほとんどすべてが、名称はちがっていても、常務会を設けるようになり、日本企業の重要なトップ・マネジメントの機関として定着していった¹¹⁾。

表1 常務会設置状況

調査年月(昭和)	調査機関	対象会社数	設置会社
33年3～4月	経済同友会	233社	172社 74%
33年6～8月	経営研究所	129社	95社 77%
34年3～5月	日本生産性本部生産性研究所	84社	44社 81%
36年6月	経済同友会	200社	189社 94.5%
38年10～12月	経済同友会	397社	366社 92.4%
38年10月	経営研究所	100社	80社 80%

出所) 小野豊明『日本企業の組織戦略』マネジメント社、昭和54年、37頁。

常務会にかかわってみのがしえない問題点は、つぎの2点である。

1) 取締役会は、多くの会社で社内重役のみから構成され、トップの意思決定は、実質上常務会にうつったため、しだいに形式化をまぬかれなかった。

2) 受託経営職能・全般経営職能・部門経営職能は分化してきたのであるが、これら3者の職能を兼務するもの〔たとえば常務取締役経理部長〕が多くみられ、実際にはこれら3者の職能分化が十分でない¹²⁾。

日本の取締役会は、ほとんどが社内重役であるために、ひろい見地から判断を下すことができにくい。そのうえ、商法上いろいろの制約をうけているので、自然、法的に必要な最小限度にかぎることになったりして、取締役会は形式化し、実質的な働きをあまりはたしていないばあいが多い。

日本の常務会は、アメリカの経営執行委員会の真似であるといわれる。だが、アメリカのそれは取締役会の小委員会として発達したものが多く、取締役会の代行機関として、基本方針に関する補助的活動を主たる機能としている。これにくらべ、日本の大企業は、取締役会よりも常務会を重視する傾向にある。

その意味で常務会は、元来は真似であったとしても、日本独自のものとなっている。日本の取締役会が無機能化しているなか、常務会は、経営全体の基本計画を審議・検討する機関としておおきく注目されている。そして常務会は、全体管理の補助業務にあたる諸スタッフ部門の機能を、有効に統括・指示する中核体として、企業全体の運営にあたることになる¹³⁾。

11) 小野豊明『日本企業の組織戦略』マネジメント社、昭和54年、37頁。

12) 同書、38-39頁。

13) 東洋経済新報社編『日本経営の解明』東洋経済新報社、昭和36年、46頁、47頁。

ここで、日本における取締役会の一問題点である、社外重役〔取締役〕のすくなさ（だいたい1割にも満たない現状である）に關説しよう。

日本の取締役会の特質は、a)社外取締役がきわめてすくない、b)取締役会の規模がきわめておおきい、c)労組代表が取締役には選出されていない、d)任期は比較的短い、e)平均年齢は他国とくらべてもかわらない、f)取締役会内に小委員会を有していない。このなかでいちばん問題なのが、a)社外取締役の採用が日本ではきわめてすくないことであり、それにくわえて、政策決定者と業務執行層との一致である。

取締役会の形骸化を補うための実質的な政策決定機関に、常務会の存在があげられる。しかし、本当に常務会は、取締役会の再生の手段として機能してきたのか。過去における常務会の運用は、取締役会を再生させたとはいえないし、常務会が協議機関のままにとどまっていたともいえない。日本企業のトップ組織において、タテマエはあくまで取締役会が最高意思決定機関だとしながら、ホンネではその形骸化がますます進行し、ある企業では、常務会ですら形骸化したという声までおこっている¹⁴⁾。

したがって、常務会の問題点を整理すると、こうなる。1)常務会の構成員となる経営者としての資格に問題がある。2)日本企業の重役職位が、職能遂行能力よりは、とかく年功序列を基準としてきめられる点に問題がある。3)常務会の活動を助成する諸機関の不十分さに問題がある¹⁵⁾。

昭和25年の商法改正で、取締役は取締役会の構成員であり、取締役会で事実上経営の最高意思決定に参与するが、アメリカその他のほかの西洋の株式会社では、多くの外部（非常勤）重役が取締役会の構成員にくわわるのが通例であって、日本でも商法改正でそれができやすくなったにもかかわらず、日本の株式会社の取締役会や常務会には、依然として現在でも、ほとんど外部重役はいない。だから、会社の基本的方針や企画の決定、その執行にも、外部からの評価・監視を欠き、それだけその内容や措置に見識・視野が偏狭・独善におちいる危険が多いといえる。日本の会社の行動が、社会的にみて自我優先で、自主責任の自覚にとほしいのも、ひとつにはこの点にも起因する¹⁶⁾。

日本の会社では、取締役会はあっても、それは受託層ではない。それは、特定の職能よりは、むしろ一種の〈身分〉ないし〈資格〉として取締役に任命された古参社員たちが、法定事項やその他の事項に関して形式的な決定をおこなう機関にすぎない。結局、社長や専務といった先任者の発言権が、陰に陽に会議を支配しがちになる¹⁷⁾。

昭和36年の経済同友会の調査によると、日本の大企業200社における常務会の運営方法で、多数決の原則を採用しているのは例外的であり、社長が決定権をもっているのが半数をしめている。しかし問題は、「全体の意向で」とか「全会一致」あるいは「多数決」の質的内容である。つまり常務会の現実には、「煮つまる」ほど意見も出ず、論議もたたかわされず、会長・社長あるいは実力者の意向が、そのまま「全体の意向」「多数」となる例が多いのである¹⁸⁾。

日本の会社では、社外重役のほとんどが、その会社に関係のある筋からはいつている。経団連は一時期、社外重役を増やすための議論をずいぶんした。だが結局、日本の法制度が考えたのは、社外監査役を増加させて、アメリカの社外取締役の役割をはたさせることのようにであった。いくら法制度をととのえても、経営者の行動規範は、最終的には自己責任の原則と自己の倫理観でしかない¹⁹⁾。

14) 奥村昭博『日本のトップ・マネジメント』ダイヤモンド社、昭和57年、31頁、38頁、39-40頁。

15) 野田一夫『日本の重役』ダイヤモンド社、昭和35年、106-108頁。

16) 野田信夫『日本近代経営史』産業能率大学出版部、昭和63年、647頁。

17) 野田一夫『日本の重役』82頁、81頁。

18) 加藤尚文・高田佳利・及川 徹・中村瑞穂、叢書現代経営2『経営の組織と構造』青木書店、1963年、158頁。

19) 城山三郎「会社は誰のものかー経営者、その魅力と限界」、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム編、コーポレート・ガバナンス1『経営のアカウンタビリティを問う』成文堂、1996年、10頁、29頁。

これでは、社外取締役の機能に期待すべきはずの役割＝重役は、はじめからはぐらかされ、とくべつなにも期待できないことになる。

取締役会に関して指摘された問題点は、常務会の問題点にも連結して妥当し、共通するものである。さきに筆者が述べたように、高宮の理論的提言：経営管理組織の近代化・合理化「論」をもってしては、とうていその手のとどかない領域が、そこに厳在していたわけである。

戦争の時代、高宮の企業集中論や「企業体制」論の提唱していた、現実理念的目標が実現しえなかったのと同様に、今回も、「職制」論〔常務会「論」〕が提唱していた、現実指導的目標が歪曲されていた結果を、よく認識しておかなければならない。

常務会という自説の理論的な提言に影響されて、その後、日本企業の場において生起し、実際にのこされてきた組織運営の歴史的な実績に関して、高宮が学問的な責務をなにも感じないでよいなどは、かりそめにもいえないことである。それとまったく同様に、戦争中に彼の挙げてきた業績に対する評価も、合わせて関連的に、十全に考えておかなければならないことである。それとこれとはべつものだとは、どうしてもいえないからである。両時期における高宮の学問はいずれも、功罪合わせて、日本の経営学史に豊かな成果をもたらしてきたのである。

【次号へつづく】