

大阪産業大学論集

社会科学編

108

<論文>

- 貿易金融 EDI -ボレロ・プロジェクトを中心として- ……山川 健……(1)
- インダストリアル・マーケティングの特徴について……大須賀 明……(11)
- 物流とロジスティクスの概念についての一考察……谷 本 谷 一……(23)
- EU環境政策における交通についての一考察 ……中 村 徹……(31)
- IDEFOの諸評価 ……片 山 益 男……(43)
- 流通政策と卸売商業……津 田 盛 之……(61)
- 金融の規制変革と金融システムの安定性……吉 岡 弘 貴……(67)
- 商事貸借対照表法の発展と展望 (その1)
- 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……(81)
- 戦間期における第3次産業の給与水準……福 森 徹……(91)
- 標準原価管理における製造環境変化の影響……李 健 泳……(111)
- プロセス原価計算システムの設定 (二)
- 一プロセス原価配賦率の測定を中心に一……川 口 八洲雄……(127)
- 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 (二) ……川 口 八洲雄……(139)
- 生産力論経営学 (下) -高宮 晋学説の意味- ……裴 富 吉……(151)
- 日本版ビッグバンと銀行マーケティング……小 畑 淑 郎……(175)
- 経営コンサルタントの草分け
- 一荒木東一郎の軌跡：その活動と成果一……裴 富 吉……(183)
- データマイニング研究の展望……矢 田 勝 俊……(207)
- データベースから履歴ベースへ -情報提供による新しい
- ビジネスを可能とした中核システム- ……羽 室 行 信……(221)
- データマイニングケース研究：顧客販売データを用いた知識発見 ……羽 室 行 信……(249)
- <学術資料>
- 研究資料『満州の能率』各巻各号の主要論文〔その1〕
- 一第2巻(1940年)・第3巻(1941年)- ……裴 富 吉……(271)
- 製品戦略の一展開……青 木 岑 生……(301)
- <研究ノート>
- 木本トンネルと紀州鉾山
- 一日本の地域史における国家と企業の役割について一……齊 藤 日出治……(307)
- <翻訳>
- 経営の構造的衰退：日本アルミニウム製錬産業における
- 生産能力調整戦略の制度的影響……マヘッシュ=ラジャン・伊田 昌弘……(315)

1998

大阪産業大学学会

生産力論経営学(下)

—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【以上前号】
- IV 最近の経営組織論【以下本号】
 - (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—

IV 最近の経営組織論

(1) 『経営組織論』昭和36年

本書は、企業における経営組織に関する経営学的研究をおこなうものである。高宮が昭和17年に公刊した『企業集中論』の研究は、組織研究の出発点であった。それは、企業の結合による組織の展開を追求するものであった。そしてこの『経営組織論』は、企業の内部における経営組織の研究をまとめあげたものである¹⁾。

本稿の筆者は、まず『企業集中論』昭和17年が「組織研究の出発点」となり、今回の『経営組織論』昭和36年につながっていることを、高宮自身がしるしていた点に注目する。本書の目次を紹介しよう。

平成9年5月26日 原稿受理

大阪産業大学 経営学部経営学科

1) 『経営組織論』序文。

第1編 総論

第1章 経営組織の意義 第2章 経営組織と人間関係

第3章 経営組織構成の原理 第4章 経営組織の本質と委譲

第2編 責任と権限

第5章 責任と権限 第6章 権限のあり方

第7章 権限委譲と責任と権限の明確化

第3編 経営組織の構造

第8章 経営組織の構造 第9章 ラインとスタッフ

第10章 ゼネラル・スタッフ 第11章 委員会

第12章 分権的組織 第13章 事業部制組織

第4編 トップ・マネジメントの組織

第14章 トップ・マネジメントの組織 第15章 取締役会

第16章 常務会（経営委員会）

結論

ここでは、高宮「経営組織論」の骨格のみ参照する。

経営学における組織論は、経営における人間活動の組織の面をとりあげる。経営組織の問題は、主体的な人間の問題として、これを民主化の原理に則して考察する。経営における人間組織は、経営における目的を達成するために秩序づけられた人間の集団である。それは、経営に働いている人間の「相互の関係」、および「経営という全体との関係」という問題領域を具体的に展開するのである²⁾。

経営組織は、経営における目的を達成するために秩序づけられた人間活動の結合である。経営組織における人間集団において労使関係の側面および人間関係の側面から区別された、人間の業務活動関係の側面が、経営組織の基軸としてとりあげられるのである。この人間活動の体系という問題の発見によって、ここにはじめて経営組織を仕事に則して、科学的合理的に考えていくことが可能となったのである。業務活動の体系としての組織は、経営組織の基軸をなすものである³⁾。

要は、経営組織は仕事を媒介とした人間組織として規定できる。現代経営組織は、人間の組織であるという点において民主性の原理を、それが仕事を媒介としているという点において合理性の原理を、みずからの原理とする。この民主性と合理性のふたつの原理は、人間活動の組織において統一されねばならない。この統一は現代経営組織をつらぬく根本原理である⁴⁾。

さて高宮は、このたびの「経営組織論」においてもそれまでの戦後作と同様に、「民主性と合理性との統一」を根本原理にすえていた。経営組織は、経営目的達成のために秩序づけられた人間活動の結合である、と規定していた。ここで「結合」という表現は、かつて「企業集中論」においても出ていたものである。企業集中論における企業間の結合と、経営組織論における人間活動の結合とに、いったいどんな関連性があるのか。

答えは簡単である。

戦時体制期、企業集中論をたずさえて学界に登壇した彼は、生産力高揚のための学問として「結合」問題を展開していた。それも、戦争目的という国家次元における使命に仕えるためであった。こんどの高宮は、企業集積論としての企業内の経営組織に関する「結合」問題をとりあげているのである。

「信用」も広い意味の資本の集中にほかならない。また、企業連合、企業合同、コンツェルンの企業集中が展開し、ビッグ・ビジネスによる生産力の飛躍的發展がなされる……⁵⁾。

2) 『経営組織論』4頁, 5頁。

3) 同書, 6頁, 6-7頁, 7頁。

4) 同書, 8頁。

5) 高宮 晋監修・経済同友会編『高度産業社会と経営者』鹿島研究所出版会, 昭和41年, 11頁。

敗戦後、高宮は一転して、企業内部における経営協議会問題を議論するようになった。このときから彼は、生産力向上に寄与・貢献できる学問の展開を、企業集中論よりも企業集積論としてこころざすようになった。この連続線上に、今回の「経営組織論」研究は位置している。しかも「経営組織論」は「民主性と合理性」の統一をめざすという課題をかかげている。この点で、戦後における彼の問題関心は一貫している。

今日では「高度産業社会」という問題の取上げ方が必要である。それは、その後の資本主義の現実の中で、飛躍的に技術が進歩し、それによって、生産力が拡大し、経済の内容そのものが大きく変化した。つまり今まで、資本主義経済社会の特質として考えられたものに大きな変化が生じてきたからである⁶⁾。

名著『経営組織論』昭和36年は、日本経済が、高度経済成長の第1段階〔高度成長第1期（第1次高度成長：1955～1961年）〕を皮切りに、その後オイル・ショックまで計4度にわたる高度経済成長を経験するなかで、日本産業の当面する企業組織諸問題に対して、明解な理論的指針書となって登場したのである。

本書『経営組織論』における基本発想の萌芽は、早くも高宮 晋監修ダイヤモンド社編『近代的経営組織の実例』（ダイヤモンド社、昭和28年3月）の冒頭論文、高宮「経営管理組織の近代化—その意義と方法—」に明述されている。高宮は、経営組織の改善とその近代化こそが経営管理の合理化・経営合理化の要諦である。日本の企業において、経営組織はもっとも脆弱な分野であり、これを強化しないかぎり日本の経営合理化は成果をえられない、と断言していた⁷⁾。

「近代化とは一般的にいえば、民主化と合理化である」⁸⁾。

また、つぎの引照個所となる高宮『経営組織論』第3編第8章「経営組織の構造」は、高宮 晋編『近代的経営組織の作り方』（ダイヤモンド社、昭和32年7月）の冒頭に掲載された高宮の論文「組織構造の在り方と問題点」を、ほぼそのまま転載したものである。

「経営組織の構造」論。経営組織の本質的課題は、職務の規定と職務相互関係の編成にある。つまり、経営における業務活動をいかに分化し、これをいかに分担せしめるか、さらにこれらの分担され

表2 仕事の種類による分化と部門編成

分化段階	職能	関係	権限関係	担当部門	担当部署
1) 単位的分化 2) 過程的分化 (調達—製造—販売)	執行的 (全般的)	単純	包括的命令	ライン	事業部 ----- 資材部, 製造部, 販売部等
3) 要素的分化 (ひと, もの, かね)	専門的・技術的 (実施的)	交錯	助力・専門的 指示	専門スタッフ	人事部, 経理部, 庶務部, 技術部等
4) 部面的分化 (計画・組織・統制)	全般的 (非実施的)	交錯	助言・代行	管理スタッフ	企画部, 組織部, 管理部等

出所) 高宮 晋「経営組織」, 古川栄一・高宮 晋編 現代経営学講座 第2巻『経営管理の理論と方式』有斐閣, 昭和39年, 61頁と65頁を参照し合成。

6) 高宮監修・経済同友会編『高度産業社会と経営者』2頁。

7) 高宮 晋監修 ダイヤモンド社編『近代的経営組織の実例』ダイヤモンド社, 昭和28年, 序1頁。

8) 同書, 13頁。

た業務をいかに総合するかという問題である⁹⁾。

高宮はまず、「仕事の種類による分化と部門編成」を、前頁表2のように整理している¹⁰⁾。

つぎに「仕事の階層による分化と階層編成」が説明される。これについては「直接監督の範囲 (span of control)」が問題となる¹¹⁾。

階層的分化は職能分化の観点から考察すべきであり、この職能分化は経営管理職能の分化にはかならない。経営管理職能は、まず作業職能から職能的に分化され、管理職能と作業職能との階層的分化がなされる。さらに、この管理職能のなかに職能的分化がおこなわれ、階層的分化が形成される。

経営管理の職能は、計画 (目標・方針・狭義の計画) — 組織 — 調整 — 動機づけ — 統制である。この管理の職能は、仕事の種類によって、いわば横に〔たとえば販売管理や人事管理のごとく〕分化することが必要であると同時に、管理の職能じたいの階層的な職能分化が、たとえば部長・課長・係長のごとくおこなわれることが必要となる。なお、経営管理の職能であるこの「計画 — 組織 — 調整 — 動機づけ — 統制」は、有機的の一体をなしているもので、これらを分解することはできない¹²⁾。

以上のように、階層的分化は、監督あるいは管理の適正範囲という基準から、また経営管理職能の階層的分化という基準から展開し、そこに組織構造における階層を形成せしめるものである。また組織構造におけるこの階層は、企業の規模に応じてその発現のていどなり態様を異にする¹³⁾。

高宮『経営組織論』のねらいは、結論部に書かれているつぎの文章にうかがうことができる。

わが国の企業における経営組織は、従来この現代的経営組織とは非常に異なったものであった。それは、パターンリズムの基調のもとに形成せられた前期的性質を多分にもっていた。恩情と権威にささえられ、個人は集団に埋没せられてこれに一体化し、仕事に即した個々人の責任と権限は不明確であった。他面それは集権的な執行体制をとり、これを右〔集権的な執行体制〕の集団の力によって遂行してきたのであった。しかるに、今日、民主化の進展、イノベーションの展開、経営規模の拡大により、右〔同上〕のような経営組織の長所は短所と化しつつある。それは近代化されねばならない、と同時に現代化されねばならない。近代的経営組織、すすんで現代的経営組織の確立は、わが国企業における経営組織の今日の課題でなければならない¹⁴⁾。

この叙述中で、彼がいう「この現代的経営組織」の特質とは、以下のようなものに依拠している。

① 経営組織における人間の主体性の自覚的確立である。現代的経営組織は人間活動の結合として、活動に即して合理的に、人間に即して民主的に、この合理化と民主化との統一において形成される。

② 計画体制の組織である。経営における人間性の尊重、その主体性の確立は、分権的組織を展開せしめる。

③ 高度資本主義の段階において、「所有と経営の分離」傾向、大規模経営化にともなう「企業それじたい」「社会体としての経営」の形成、専門的経営者の展開などをその基盤としている。

④ 動的 (dynamic) という性質である。これは官僚化を止揚した経営組織の動的なフォーマル化という点に求められる¹⁵⁾。

『経営組織論』結論部におけるこうした主張は、高宮が敗戦直後の諸著作でいっていた内容と同一路線にある。今回も、そこにまでいたる論理の筋道において、なにか目新しいものがみつかるわけ

9) 『経営組織論』164頁。

10) 同書、178頁参照。

11) 同書、178頁。

12) 同書、180-181頁。

13) 同書、182頁。

14) 同書、467-468頁。〔 〕内補足は筆者。原文はタテ書き。

15) 同書、464-467頁。

ではない。このことはむしろ、高宮の戦後作にかぎっていえることである。

そこで、彼の非難の対象となっている諸点；〈パターンリズム（家父長制）基調の前期的性質〉〈恩情と権威〔主義〕によって個人は集団に埋没・一体化〉〈仕事に即した個々人の責任と権限は不明確〉〈集権的な執行体制〉などは、すべて戦争の時代において典型的な現象であったし、つづいて昭和20年代以降も日本経営に根強くのこっていたものである。

したがって、それら諸現象にむけられている高宮の非難は、すでに検討してきたように、「自身の」企業集中論・経営組織論に対してもその矛先をむけられるべきものである。戦時体制期、彼は「前期的性質」の伸張に加担する学問を展示していた。またそのとき彼は、「恩情と権威〔主義〕による集権的な執行体制」にもとづく「企業集中論」を提唱していた。ところが戦後は、いち早く自説を反転させて、その逆をいく「経営組織論」、たとえば「分権的組織」を〈合理化と民主化との統一〉の見地をもって提唱する。

生産力論的経営学説は、それこそどこまでも一直線に、無矛盾的に発展していくのである。高宮説のなかに構築された論理の構造は、歴史と時代をはるかにとびこえて、どこにおかれてもいかようにも妥当する秘訣を有していた。それは、時代の進行に即してみれば絶対的に自家撞着するほかない論理の構造を、自説の内部においては器用に操作させながら、しかもその操作を自己の記憶から消去できるかのように振るまってきた。そうした、自覚症状をともしなわれない腸捻転的な跳躍を可能にしたものは、実に『生産力』論的な思考方式であった。生産力の高揚・向上に貢献する発想・着想であれば、それはなんでもいいのである。ただちにそれを持論にとりいれ、適当に自説に融合できさえすれば、ただそれで十分なのであった。

なお本稿の検討は、高宮「経営組織論」そのものに関する批判的分析にはあえてふれない。関連する文献や論者の氏名も省略する。

(2)『現代の経営』昭和45年

高宮学説のモザイク的な理論の構成方法は、『現代の経営』昭和45年になるといっそうはっきりしてくる。当時「私の現段階における経営研究の集大成である。……高度産業社会における経営の動向とそのあり方を論じている」とされた本書は、「現代の経営にたいする経営学的研究である」¹⁾。

高宮は、自分の過去の諸業績「主著は相互の間に関連をもっている」ので、「他の主著に触れる機会をもつていただくことを希望する」と述べていた²⁾。本稿の筆者は、まさにそのことばにしたがって彼の主著にふれ、分析してきた。それら主著のあいだに露顕する特質は、モザイク模様である。それほどに、彼の業績は前後に矛盾し、くいちがう論説を展開していた。

本書『現代の経営』は、いわば、高宮経営学説の「原論」体系をしめしている。その目次を紹介しよう。本書は、高宮みずから責任編集者となった、現代経営学全集全16巻（ダイヤモンド社、昭和45年より配本）の第1巻を飾る著作である。

序 文

序 説 高度産業社会と現代経営

第1編 企 業—現代経営の主体

第1章 企業概念 第2章 企業形態

第3章 企業の新動向 第4章 企業新体制

第2編 経 営—現代経営の活動

第5章 経営概念 第6章 経営形態

1) 『現代の経営』序文1頁。

2) 同書、序文2頁。

- 第7章 企業者と経営者 第8章 経営の目的・理念・政策
 第9章 経営管理体制 第10章 経営管理の原理と原則
 第11章 経営管理のあり方と方式 第12章 経営管理の基本領域

第3編 組織

- 第13章 経営管理と組織 第14章 経営組織の基礎概念
 第15章 権限委譲と「責任と権限」の明確化 第16章 経営組織の構造
 第17章 ラインとスタッフ 第18章 スタッフ組織
 第19章 分権的組織 第20章 プロジェクト組織
 第21章 トップ・マネジメントの組織 第22章 経営組織と人間関係
 第23章 コンピュータの経営組織に及ぼす影響

第4編 経営システム

- 第24章 目標による管理 第25章 効率的経営 第26章 創造的経営
 第27章 関係会社の管理 第28章 日本の経営

以上から、注目すべき箇所のみ引用しよう。

①現代経営論。現在は、営利経済の体制のなかで新しい変質の胎動が生じつつある³⁾。専門経営者は、資本の法則から離脱することはできないが、資本の法則を企業それじたいの存続・維持・発展という目的を達成するために駆使し、これを手段化するのである⁴⁾。現代経営は利潤の追求をおこなうが、それは経営理念を実現していくための手段である。経営の存続・維持・発展は理念的目的であり、利潤の追求はその手段的目的である⁵⁾。

現代経営の企業目的は利潤の追求ではなく、経営の存続・維持・発展にあるという主張は、すでに批判されつくした陳腐な主張である。理念的でしかない「経営の存続・維持・発展」は、手段的「目的」：利潤の確保なくしては、けっして実現できない。このような基本的・絶対的な関係において、その主張はどこまでも「理念」限定的なのである。

「経営の存続・維持・発展」があるところには、当然のこと必ず利潤がある。その意味では、両者は不即不離の関連性にある。利潤「目的の目的性」を否定しようとする経営の「存続・維持・発展」目的観は、これが否定的に接しようとする利潤本来の役割・機能を唯一の根拠にしたとき、はじめて自身の目的観を満足できる条件を与えられるのである。

「経営の存続・維持・発展」が理念的目的であるほかない理由は、手段的「目的」である利潤以外にそれを実質的に充足できるものがない、という点に求められる。こうした事実関係によって、その理念的目的観は空洞的な本質性を暴露される。だからこそそれは、単に理念〈的〉であり、ひたすらイデオロギー的なものである。それは、「利潤がなければ」ただの観念くうそうに終わってしまう代物なのである。

つまり、重役の栄光はその裏付けとして「かならず儲けている」という事実がなければ、それは全く値うちのないものなのである⁶⁾。

「利潤」と「経営の存続・維持・発展」とは、直接に連動する関係にあるから、表裏一体の関係にある。「経営の存続・維持・発展」から利潤を引きはなせるのは、唯一、理念の〈観念的な側面〉やその〈働きかけの面〉においてだけである。利潤が上がれば、経営の存続・維持・発展は自動的に遂行される。それなのに、この関係に属するものごとを、なぜわざわざ〈理念〉的にいわねばならないのか。

3) 『現代の経営』81頁。

4) 同書、70頁。

5) 同書、136頁。

6) 亀岡太郎『重役—日本のトップマネージャー—』講談社、昭和37年、162頁。

経営〈理念〉的に企業の目的を説明するある論者は、こういう。

企業が、社会的に存在する価値のある、また社会に不可欠な存在となるように、正しい経営を持続していれば、結果として利益が生まれてくる。利益が生まれない事業活動や企業経営は、社会に貢献する度合いが低い。そういう企業は存在する価値のない経営をやっている。企業が生きのこるには、事業を成長・発展させることである。事業を存続させるには、国内の競争だけでなく、グローバルな熾烈な競争に打ち勝つことである。経営力を強化し、企業を成長・発展させるためには、企業をまず利益が伸びる企業体質につくりかえることである。経営力の強い企業は、粗利益が伸びる企業であり、営業利益が伸びる企業であり、経常利益が伸びる企業であるが、とくに重要なことは粗利益が伸びる会社に変身することである⁷⁾。

この論者は、まず企業の「正しい経営」というものは、〈理念〉的に「結果としての利益を生むように社会に貢献する」「社会的に存在価値のある経営」であるという。そしてそれは、事業の成長・発展を、強い「経営力」の発揮→「利益とくに粗利益：営業利益」の伸びをもってはたし、企業を伸ばすものであると説明している。この説明は、結果としての利益を獲得するために、利益：経常利益・営業利益を伸ばして、これを目的に追求できる経営力をつけるべきだというのである。

筆者は、もってまわったこういう説明は、まさに詭弁であると断定したい。企業は利益を必ずしも追求するものではない〔利益は結果だ〕といいつつ、企業は利益を上げなければいけない〔やはり利益は目的だ〕という論理の運びが、前後に矛盾する支離滅裂ではないとすれば、これは詭弁でしかない。まさに典型的な循環論法である。

こういうことである。「経営の存続・維持・発展」は利潤を否定しつくせないが、利潤の^{あるなし}存否は「経営の存続・維持・発展」を簡単に肯定し否定する。利潤の〈ある一なし〉は「経営の存続・維持・発展」の〈ある一なし〉に直結するが、「経営の存続・維持・発展」の〈ある一なし〉は、利潤の〈ある一なし〉を前提することなしにはなにもいえない。結局、形骸的な理念観のみが、「経営の存続・維持・発展」にまわりつくこととなる。

〈理念〉の現実的な意味は、「事実」関係をよく観察していけばおのずと判明する。

さらにここで、上領英之の議論を借りて考えてみよう。

1) 経営管理の方法の体系化は、目的と手段との関係として具体的に把握されねばならない。企業目的は営利原則にあるとってしまつて済まされるほど、実際の企業目的は抽象的ではありえない。

2) 現代の指標において、いかなる数値あるいは数値の組みあわせが、もっとも長期持続的な企業成長を実現するための解決策になるか。それは生産性水準である。つまり、収益性という抽象的な企業目的を、具体的な企業目標である生産性水準によって達成することになる。

3) 収益性を第一義的に考えるかぎり、生産性水準はその手段と考えられる。1人あたり収益性としての生産性は、収益性のひとつの水準として理解される。また、生産性水準は労働生産性であつて、労働力という一側面の生産性のみを表現する。結局は、社会性も収益性の枠内にあり、もし収益性を害するならば、社会性も生産性も空文に終わる。

4) 最高目的は収益性にあるとしても、その手段には、その企業のありかたに応じていくつかのものがある。それに依つてさらに、第2次目的〔あるいは企業の具体的目標〕が存在する。一般には、あくまで資金中心の考えかたが根強く、人に対する配慮は必ずしも強くない。生産性水準は、手段の一方法として考えられる⁸⁾。

以上の議論は、企業目的は営利原則であり、企業成長を実現する具体的な目標が生産性水準であり、この生産性水準の一側面が労働生産性である、というふうにとまとめられる。

7) 佐藤 忠『会社を強くする条件』時事通信社、1996年、27頁、はじめにiii頁、51頁。

8) 上領英之『利益計画と予算統制』東洋経済新報社、昭和44年、74頁、95頁、93頁、74-75頁。

高宮が、経営管理やその組織の合理化・近代化を強調していたとき、いちばん力点をいれていた課題は労働生産性であった。利潤の追求を手段的目的とみなし、これによって経営の存続・維持・発展を実現する。企業の成員たちは、そのために労働生産性を高めなければならない、といていた。だがこの理屈が、逆立ちした循環論法であるほかない理由は、つぎの議論において鮮明となる。

5) 利益計画の中心としての総資本収益率は、生産性水準の下位に属するものと割りきってしまうには、あまりに捨てがたいものをもっている。その総資本収益率のうちに、古きをたずねて新しきをしる思想を再確認する。ここで収益性をより昇華して、企業目的を収益性にありとし、その収益性目的を総資本収益率によって代表させる。

6) 収益性は、企業目的をもっともよく表現しているが、具体性に欠ける。それを具体的に表現するのは、生産性水準である。抽象的な企業目的からはなれて、企業目標を具体的に追跡するとき、結果としてもっともよく企業目的を達成する⁹⁾。

7) 総資本収益率と生産性水準の関連性は、つぎのように数式化される¹⁰⁾。

$$\text{総資本収益率} \left\{ \begin{array}{l} \text{売上純利益率} \cdots \cdots \text{売上付加価値率} \\ \text{総資本回転率} \cdots \cdots \text{固定資産回転率} \end{array} \right\} \left\{ \begin{array}{l} \text{設備投資効率} \\ \text{労働装備率} \end{array} \right\} \text{生産性水準}$$

この段落の叙述は、こういうことになろう。

まず、収益性＝総資本収益率が、企業目的として最高位に位置する点を確認する。そして、それは抽象的であるがゆえ、実際の操作性において直接的な把握の困難な指標である。だから企業目的は、生産性水準という具体的な次元において追求されるものとなる、と。

企業経営の場においても、高宮の使用する労働生産性の別名としての「生産力」の高揚・向上問題は、その鍵となるべき業務活動・人間活動の結合、くわしくいうと、経営組織における経営目的のために秩序づけられた人間活動の結合を前提にしていた。この結合がうまくなされれば、経営目的もまたよく実現されることはいうまでもない。

このように好意的に解釈できれば、高宮の生産力論は、収益性＝総資本収益率を否定しながらも、逆にこれを遠まわしに肯定しようとする論理構築を、実質的におこなっていたともいえる。結局、彼は、資本主義的企業経営における営利原則の基本性を認定するほかない立場に立っていた。企業経営の目的追求に関して、単なる抽象的な説明を避け、具体的かつ効果的なその達成方法にかかわる理論的・実際の解明をすすめてきた。その意味で高宮は、きわめて実践学的な経営理論を展開していたのである。

「もし収益性を害するならば、社会性も生産性も空文に終わる」という上領の指摘は、高宮の論旨にも妥当する。生産性は収益性に直結しなければ無意味であり、そうでなければ、経営の社会性あるいは「社会的に存在価値のある経営」など、収益性のあとまわしにされるだけである。生産力を高めよという高宮の主張は、収益性の確保・増大を保証するためにこそなされていたのである。

高宮理論の真価は、戦後日本経営史の進展に即して厳密に判断されるべきものである。だがひとまず高宮は、高度経済成長時代まで、産業経営における近代化・合理化の推進を、経営学者として応援してきたのである。

②「合理化と民主化」論。人間関係論に関して、高宮はこういう。仕事に即しては合理的でなければならないけれども、それが仕事に即しての専制主義であってはならない。仕事に即しての民主主義でなければならない。これは、仕事の合理的秩序をたもちながら、人間としては平等であるというあ

9) 上領『利益計画と予算統制』123頁。

10) 同書、123-124頁。

りかたである。人間としては平等であるけれども、しかし仕事の関係における秩序が合理的に形成される¹¹⁾。

この見解は、高宮がいままで諸著作でいつてきた内容とかわりがない。

③企業について。高宮は、歴史的現象としての企業の特徴を、1)個別経済、2)生産経済単位、3)営利経済に求める。だが、企業のこの歴史的形態と企業の本質とは区別しなければならないという。企業の本質は、1)意識的構成体・目的構成体、2)生産力実現の直接の主体、3)再生産の単位、4)需要を創造・開発し、需要の充足をはかる、5)所得の源泉、6)生産と流通の活動をおこなう独立の個別経済であるが、究極的には全体経済の部分体である、という6点に求められる¹²⁾。

高宮は、企業の歴史性を資本主義の体制関連的性格に求め、企業の本質を非資本主義的な体制無関連的性格に求める。この裁断は「似て非なる」社会科学論がよく提示する、幼稚な分別の方法である。資本主義的な感性をもっとも強く具有する人物ほど、資本主義的な体制関連性の問題契機を排除しつつ、なおかつ、資本主義に関連する理法にもっとも強くとらわれているのである。

高宮は、こうもいつていた。

資本主義経済のもとにおける企業は、個別資本として最大利潤の獲得を目的にして活動しているが、それを通じて生産諸要素を結合し生産力を実現するということにその本質的機能がある¹³⁾。

いわば、利潤獲得が体制関連的な目的活動であっても、その本質的な機能は「生産力の実現」という体制無関連的目標の、結果的な達成にあるというのである。この理屈は、社会主義体制を信奉する学者が、社会主義支配体制下に多くの矛盾があっても、結果的に社会主義は資本主義体制を凌駕する「生産力」を実現できる、という信念的な確信と共通するものがある。両者に通底する認識上の欠陥は、歴史的な経済現実のなかにつらぬかれている厳然とした本質あるいは矛盾をみのがし、自分たちに都合のよい理念的な観念を分離選択して、これをべつの本質的なものときめてかかっていることである。高宮のように資本主義体制に親和性をもつ学者は、ある意味では、社会主義体制との対抗上、そのような理念的な本質観を提示しなければならない立場にある。

④「日本の経営」論。a)日本は西欧諸国以外の、ただひとつの産業化された国である。その理由は、日本が近代的な西欧の工業技術および経営方法と、日本の非ヨーロッパ的な伝統的社会制度とを調和させることに成功したがゆえである。本来、日本人は異質的な一見調和できないようにみえることがらを、たくみに統一させる調和の才能をもっている。日本の経営に戦後の急速な成長をもたらしたひとつの重要な要因は、伝統と因襲の足かせを勇敢に排除し、新しい技術や方法を躊躇なく導入したという事実のなかにみいだせる¹⁴⁾。

b)高宮は、日本式経営〔三種の神器のこと〕を評価しつつ、極言だと断わって、「日本には集団があって個人と社会は存在しない」と述べる。終身雇用制、年功制については、終身雇用制は維持し、年功序列制は廃止して、能力主義を導入しようとしているのが現状である、と述べる¹⁵⁾。この見解は、最近、日経連が公表した『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』（日本経営者団体連盟、1995年5月）に、よく似ている。

c)日本の経営力は、集団性・環境適応性・革新性・統合性にある¹⁶⁾。

この④における主張については、こういつておきたい。

11)『現代の経営』188頁。

12)同書、16-20頁。

13)同書、18頁。

14)同書、465-466頁、479頁。

15)同書、472頁、483頁。

16)同書、490頁。

a) に関しては、高宮の学問も「異質的な一見調和できないようにみえることがらを、たくみに統一させる調和の才能をもっている」。さらに、高宮自身は「伝統と因襲の足かせを勇敢に排除し、新しい技術や方法を躊躇なく導入した」と評せるだろう。

b) に関しては、「集団があって個人と社会は存在しない」日本の企業社会において、能力主義の導入が、文字どおりになお生かしきれない状況にあったことを指摘したい。

前掲の日経連『新時代の「日本的経営」』1995年は、その実質において、日経連能力主義管理研究会編『能力主義管理—その理論と実践—』（昭和44〔1969〕年）における主張をこえていない。

日経連『能力主義管理』1969年において、能力主義管理とは、学歴や年功：勤続年数にとらわれずに、従業員の職務遂行能力を中心とする「少数精鋭主義」的人事労務管理施策を総称していた。またその能力主義管理の理念は、企業における経済合理性と人間尊重の調和にあった。したがって、企業の経済合理性追求のなかには、当然、人間尊重の理念もふくまれており、人間尊重のないところには経済合理性の達成もありえないし、その逆もまたありえないと主張されていた¹⁷⁾。

高宮「経営組織論」は、資本家経営者団体がわの理念的な主張と完全に一致する。『経営組織論』昭和36年および『現代の経営』昭和45年〔これ以前の諸著作もふくめて〕のいわんとする主旨は、前段にふれた日経連の主張のなかに端的に表現されているものとまったく同類同質である。

むしろ、日経連『能力主義管理』1969年は、高宮の主張にそってまとめられているとっていい。高宮 晋編著『少数精鋭主義の経営体制』（昭和41年）は、日経連の主張と同じであり、その前哨に位置していた。

日本の経営のあり方を質的に転換し、体質を改善し、より高度の近代経営を展開することにあるのである。これが少数精鋭主義の現段階的意義である。

今日、精鋭主義経営は、……年功主義経営と鋭く対立するものである。

少数精鋭主義をさらにいっそう貫徹するために、終身雇用制そのもののあり方を変えて、少数精鋭主義の経営が貫徹できるような経営のあり方をつくり出すことが、根本的には日本の経営の課題だと思う。

近代経営は人間の面では民主性を原理にしている。人間における民主性の原理は、この仕事における合理性の原理と統合されていなければならない。その統合は合理性を基軸にしたものでなければならない。それは、職能の原理を経営の原理とすることによって達成される。すなわち、人間が身分的・封建的に秩序づけられるのではなく、職能にもとづいて能力を基礎にして秩序づけられることによって、その中に民主性と合理性とが統合される¹⁸⁾。

だが、そうした体制擁護・応援論の、経営管理政策論的な提唱を積極的におこなう高宮学説に対しては、これを真正面よりきびしく批判する経営社会学者がいる。間 宏は、昭和46年に公刊した『日本的経営—集団主義の功罪—』のなかで、こう述べていた。

間はず、象徴天皇制の時代における日本の社会現象にかかわらしめて、「国家の観念はあっても、社会という認識が欠けている」¹⁹⁾ という。この指摘は、高宮の「日本には集団があって個人と社会は存在しない」という記述と同じものである。だが、間が日本企業社会にむけて批判的に言及するのに対し、高宮は企業における「民主性と合理性との統一」をめざす方向において言及している。

17) 日経連能力主義管理研究会編『能力主義管理—その理論と実践—』日本経営者団体連盟弘報部、昭和44〔1969〕年、17頁、18頁参照。本書および日経連『新時代の「日本的経営」』1955年に対する批判としては、『日本労務学会年報（第26回全国大会）』1996年12月に掲載された、牧野富夫と安田尚道の2論稿が参考になる。

18) 高宮 晋編著『少数精鋭主義の経営体制』ダイヤモンド社、昭和41年、7頁、13頁、42頁、18-19頁。

19) 間 宏『日本的経営』日本経済新聞社、昭和46年、204頁。

日経連の理念的見解「a)企業における経済合理性と人間尊重の調和」は、高宮の経営組織論における、つまり企業における「b)民主性と合理性との統一」という課題に相当する。しかし、間は日経連の「a)能力主義管理」を根本から批判する。だから間のこの批判は、「b)高宮の見解」にもそのまま応用できる。以下の意見である。

経営者が、人間について配慮しているとはいえるが、民主的に配慮しているとはいえないだろう。正確に言えば、その配慮とは、人間のもつ労働能力についての配慮にすぎないのだ。

問題は、……能力なり業績を評価する権限は、経営者側だけにあるわけで、こうした勢力の不平等分布の状態の下での評価は、民主的なものとはいえないだろう。

いずれにしても、能力主義は、学歴と年功という客観的に適用できる基準を排除して、経営者側によってのみ評価される主観性の濃い能力、業績を重視することになる。これは経営者の勢力を強めることを意味し、民主化の観点からは、その後退を意味する。

能力主義管理は、職務中心で個別管理を基本とする、つまり理念では個人主義を基調とする。しかし、それは方向性であって、実際の施策では集団主義を捨てないで、職務単位でなく、職場中心の運営が、相変わらず重視される。

こうみえてくると、能力主義も、これまでの合理化と同様に、集団主義には、決定的な衝撃を与えないのではないかと考えられる²⁰⁾。

高宮編著『少数精鋭主義の経営体制』の共同執筆者たちは、こう述べている。

年功序列制や終身雇用制を廃止することによって、わが国の企業の根本問題が解決されるというものではない。それよりも企業体の贅肉—過剰人員—をなくすことで問題はすべて解決すると考える²¹⁾。

全員が真に採算主義に徹し、徹底的な業務削減をはかるため、全従業員に対し、「経営のきびしさ」「企業間競争の激しさ」を十分に打ち出し、年功序列のうえでぬるま湯にひたるがごとき安易な考え方を徹底的に排除し、組織の頂点より末端にいたるまで全員が「やる気」をもって業務に当たれるように配慮し、「やる気」のない者は排除して、人を生かす基本方針をとり、高生産性を目標とした²²⁾。

企業経営における「民主性と合理性との統一」論に対するこのような主張および批判は、高宮学説の基本性格を的確に指摘している。高宮の主張は、敗戦直後のもの：経営協議会「論」からして、民主化要因を配慮する姿勢をしめしながらも、実質においてはこれをしたがえている「合理化」中心の展開内容であった。

間の表現を借りれば、高宮学説に「国家的目的〔←戦前〕」や「集団的な企業目的〔←戦後〕』という認識はあっても、「個人や社会」という概念はない。それゆえ合理性は、民主性に対して決定的な強みをもって圧倒する関係にある。いうなれば、日本企業の実態は相即的關係において高宮理論の実体である、といったらよいだろうか。

民主性と合理性との統一課題は、まず企業における経済合理性を、なによりも第一義的課題にすえる。このことは、共同執筆者たちの発言：「企業体の贅肉—過剰人員—をなくすことで問題はすべて解決する」や「〈経営のきびしさ・企業間競争の激しさ〉を十分に打ち出し、採算主義に徹する徹底的な業務削減をはかり、『やる気』のない者は排除して人を生かす基本方針をとり、高生産性を目標とした」などという点に明瞭である。そしてそのつぎに、経済合理性と人間尊重との調和を〈課題として〉配慮するものである。高宮が編者の1人になった書物のなかで、ある論者は、「年功序列制自身はこれが極端な形にならぬ限り、ある範囲内で極めて有効な労務管理の方法であると思われる。す

20) 間『日本的経営』133頁、134頁、135頁、136頁。

21) 高宮編著『少数精鋭主義の経営体制』〔日本瓦斯化学工業株式会社；榎本隆一郎〕210頁。

22) 同書、〔株式会社そごう；山田恭一〕193-194頁。

なわちある程度は温存してよろしい²³⁾と断言していた。

間によるさきの、「能力主義も、……集団主義には、決定的な衝撃を与えない」という一句は、日経連『能力主義管理』1969年の主唱が、日経連『新時代の「日本的経営」』1995年まで、実質的に引きつがれていかざるをえなかった事情を物語っている。

いずれにせよ、合理化：経済合理性〔経営権・企業支配権〕という、企業目的の「手のひら」にのせられている民主化：人間尊重〔労働権・企業対抗勢力〕は、両者間においていかような調和を図ってもらえるのか。このことは、敗戦後半世紀が経過したいま、あえて語るまでもない点である。

今日いわれている企業中心社会・会社本位主義の世の中にあつて、「個人と〔市民〕社会は存在しない」日本という国の未来は、企業経営の「生産力」向上・高揚をもってしては、もはやとうてい対処できない経済・社会環境を形成しつつある。戦後、日本経済を大国にした「日本の経営力」も、その優れた特性であったはずの「集団性・環境適応性・革新性・統合性」によって、むしろ下り坂にさしかかっているとさえいわれている。

生産力論の運命やいかに！

(3)『現代経営とは何か』昭和55年

晩年の高宮は、著作『現代経営とは何か—理論と実践—』（昭和55年）を公刊している。本書は、高度産業社会の経営課題は、現代経営の論理と日本的経営の論理との統合によって実現されなければならない、とまず述べている¹⁾。

①時代区分。戦後第1期の「混乱期」〔昭和20年代〕は、専門経営者を中心とする労働・資本・経営の協同体の理念が説かれた。第2期〔昭和30～40年代〕の「生産性向上・成長期」は、専門経営者の社会的職能、経営近代化の実践が経営者の社会的責任であるとする経営理念が率直に提示された。第3期〔昭和50年代〕の「成熟期」は、〈経営の社会性〉の経営理念が大胆に提案されている。つまりその理念は、企業の原点から社会をみるのではなく、社会の原点から企業をみる発想の大転換であり、企業の社会的存在としての主体性の確立でなければならない²⁾。

本稿の筆者が、高宮学説に関して主に論究してきた時期は、上記の第1期と第2期であった。第3期〔昭和50年代〕はもれていた。筆者は、高宮自身が戦時体制期〔昭和10年代〕を除外した議論をおこなう点に注目していた。

②経営の本来の社会的使命は、経済事業として社会に寄与すること、つまり生産—販売をおこない、社会の欲求する財貨とサービスを充足することである。この経済活動によって、経済社会の発展、生活向上、生産力の発展に寄与していくのである。現代経営の根本理念は、社会的使命をもった経営という組織体それじたいの存続・維持・発展を図ることである。その上に必要なかぎりにおいて利潤が追求される。

人間尊重・人間中心という意味は、人間が経済に従属したり手段となるのではなく、経済の主体となり経済をつかい運営する経営である。現代経営の基調として、合理性・民主性という基調のほかには社会性という基調がある。これらをいかに統合していくか、これが現代の経営学の基本的な課題になる³⁾。

この②に関しては、本稿がかなり重点をおいて批判的に検討してきた論点である。生産力の発展という語彙が、ここでもなんら説明なしでつかわれている点が特徴的である。

③専門経営者は、企業所有者の単なる使用人ではなく、新しい社会的役割をもっている。それは、

23) 高宮・土方・園谷編『日本的経営と動態組織』137-138頁。傍点は筆者。

1) 『現代経営とは何か』序ii頁。

2) 同書、176-177頁。〔 〕内補足は筆者。

3) 同書、131-132頁、66頁、8頁。

生産に必要な資本・労働・資源を結合し、かつ技術を生かし、生産活動を指導し、また生産と消費のあいだに介在し、生産諸要素に対してそれぞれ配当・利子・賃金給料を支払い、消費者に満足を与え、生産力の発展に必要な社内留保を決定する役割をになうのである。そして利潤の追求が、この社会的責任の自覚のもとに遂行することが要請されている⁴⁾。

筆者は、企業経営の存続・維持・発展にとって最重要とされていた利潤問題を、前項において批判的に考察してきた。高宮のばあい生産力問題は、資本主義的次元においてこそ、実質的にとりあげられてきた事実が読みとれる。専門経営者の社会的役割・社会性、すなわち生産力の発展に対する貢献を強調できれば、時空をこえる経営理論の基本も樹立できうとする思考じたいが要検討である。

高宮は、専門経営者の「生産力の発展に必要な社内留保を決定する役割」にふれているが、これは個別の企業経営における生産力のことをさしている。それなのに彼は、なんの断わりもなしに、この観点を経済全体における生産力に直結し、いきなり止揚(?)する。これでは、社会科学論のイロハをしらないと指弾されても、弁解の余地はない。

④旧時代の理念とシステムは、その歴史的過程においておおきく変貌しつつある。資本主義、社会主義の理念とシステムは、今日その存在根拠をうしないつつある。このふたつの主義をこえて展開してきた産業社会じたいが、今日おおきな転換をせまられている。このような歴史的発展のなかにおいて、絶対確実にあるのは、人間の本質的支柱として不変のものである。これは、人類の生存を確保し、その生成発展をはかるという本質的課題である。また、人間が自由と平等とを欲求する本質をもち、それが人間を人間たらしめる人間性の基礎をなしているという理念である⁵⁾。

もしかしたらこの項目中に、高宮のいう「生産力」の意味が示唆されているかもしれない。歴史的発展のなかで厳在する人間の本質的支柱：不変のものが、人類の生存を確保し、その生成発展をはかる。高宮説の本質的課題はここにあると主張する。どうもこれが、「生産力」という用語の内容に当たるものらしいと推察できる。もっとも、これがそうだという定義的な説明は、なお明確に与えられないままでの解釈ではある。

さらにいえば、「人間が自由と平等とを欲求する本質」「人間を人間たらしめる人間性の基礎」について、高宮の立場はどのようにあったか。それは、彼の学問が資本家・経営者のがわに立っていたという限定つきでの、「人間観」の提示であったといえる。それは、体制・為政者がわに位置していた経営学者による、「お仕着せ」概念の人間観ではなかったか。なにゆえ、人間は企業経営の場においてのみ、彼のいうような「人間観」をもたねばならないのか。高宮説は、このたぐいの現代的な疑問：苦悶に無縁である。

⑤日本的経営の基本的課題は、産業化を推進していく経済的機能と生活共同体との統合の問題である。それは世界の企業の新しいモデルをつくりあげることになる⁶⁾。

経営の理論は国際的なものであり、グローバルに共通なものであり、東西の体制の差異を問わない。しかし、他面それを具体的に応用するばあいには、それぞれの国の風土のちがいを十分に意識してやっていかねばならない⁷⁾。

日本経済の高度成長期、自国産業経営の繁栄・隆盛を目のあたりにして、経済発展におおきな貢献をはたしてきた日本の経営学者である高宮 晋は、実に自信にあふれる提言をおこなっていたのである。本稿は、そうした論点にも若干ふれて分析していた。残念なことに現在にいたっては、高宮のその創見は、「理論」「実践」の両領域において、弊履のごとくみすてられるほかない結末を迎えてい

4) 『現代経営とは何か』171-172頁。

5) 同書、141頁。

6) 同書、242頁、259頁。

7) 同書、11頁。

る。神ならぬ人間のになう学問のことゆえ、その限界や制約はいつか必ず現われるものである。

いまでは日本式経営が、歴史的・グローバルにかつ東西の体制の差異を問わず、すべてに妥当するなどと信じてくれる識者はいない。それをモデルにする国もない。“ジャパン・アズ・ナンバーワン”の時代は、とっくに幕を下ろしている。もっとも、日本政府から高位の勲章をもらった経営学者、ピーター・F・ドラッカーはべつであろうが……。

⑥高宮は、自説の特長である体制無関連性を、いかえれば普遍妥当性・歴史超越的優越性を誇っていた。

高宮は、発展途上国や社会主義国でも経営管理の問題は、イデオロギーの対立からくる政治的な摩擦がすくない領域である。たとえば中共は、経営の近代化ということを行い、日本の会社管理を勉強したいといっているし、東欧の共産圏やソ連では、日本と同じ経営問題をアメリカの経営学の本を教科書にして研究している、と述べていた⁸⁾。

だがみずからも⑤でふれていたように、「具体的に应用するばあい、各国の風土のちがいを十分に意識してやっていかねばならない」という留意点は、各国における経済体制や政治思想の相違点も念頭におくべきものと考えられる。そうだとしたら、高宮の経営学論が、各国においてどのように導入され受容されうるか、さらに掘りさげた考究を要するところである。

しかしながら現時点（1997年初頭）になっても、各国の関係者が、日本経営学〔者〕の理論的主張にその後もかわらぬ関心を抱きつづけているか、もはやおぼつかない点である。この点からも、自信に満ちていた高宮の〈過去の〉提言を解釈する必要があるだろう。

И. В. スターリンは、資本主義的に高度な搾取手法であるとした、F. W. テイラーの科学的管理法にも、社会主義体制がわの学びとるべき内容・技法があるといっていた〔むしろその理念的な体制要因は排除・除外してのことである〕。だからといって、そのアメリカ式科学的管理法の性格・手法が、ソ連型社会主義的管理問題の実際において全面的な和合性を本来もっている、という議論にはつながつていかない。

もちろん高宮も、普遍的側面にかぎって自説の有効性を誇示しているわけである。だが彼の学説が、資本主義経済体制下の歴史的事情との密接な関連性をたずさえ一体的に生まれていた事実をとおりこして、また昨今における日本的経営方式に対する過信ともいえるような信念もないまぜにして、体制無関連的側面のみの普遍的優秀性をことさら声高にとなえるのは、まさに僭越であり、^{いっとき}一時の増長であるとも指弾されかねない。

高宮はこう述べる。

明治維新以来、日本の産業化において、日本の企業は家父長的な家族制度のありかたを協同の紐帯として効果的な発展をとげた。戦前の家父長制には権威主義と温情主義との二面があったが、戦後は民主化の風潮にささえられて温情主義が一般化した。産業化を新しく展開する企業は、規模の拡大に対応して従業員の協同化を必要とするが、伝統的な家父長的家族制度とそれにもとづく経営理念は、この協同化の基盤となったのである。このような伝統的性質にもとづいて、日本の企業は人事問題をとくに重要視する人事管理体制にある。アメリカ企業が、戦略要因として最重視するものは財務であるが、日本の企業では人事である⁹⁾。

いわば、人事の日本企業、財務のアメリカ企業。

昨今における日本企業の好業績は、伝統的な家父長的家族制度にもとづく経営理念が、戦後日本企業の民主化動向とあいまって、従業員の協同化の基盤となった結果、達成できたものであると高宮はいうのである。

8) 『現代経営とは何か』 8-9頁。

9) 同書、192-193頁。

筆者は、民主化の名のもとに「戦後の民主主義」と「伝統的な温情主義」とを同列に並べ、あまつさえ単純に融合させて論じようとする神経が理解できない。いうところの伝統的な温情主義とは、敗戦後における高宮説の論調をみるかぎり、「前期的性質」「封建遺制」の一環であるから、これは近代化・合理化の対象となって、切りすてられなければならないはずのものであった。これが高宮説の本筋であった。

ところが高宮は、日本的経営を形成していくうえでその重要な一基盤になったとする、「伝統的な温情主義」を生んだ歴史的背景を評価したいがゆえなのか、いつのまにか一転して、近代化・合理化が解消していくべき対象でしかなかったはずの、「伝統性」をもちあげるしだいとなったわけである。彼のこのような変転の事情としては、昭和50年代に一旦確実となっていた日本的経営の優秀さ〔好業績：good performance〕がある。

高宮の主張は、歴史的法則＝栄枯盛衰・盛者必衰という普遍的なる一般的展望をはるかに飛びこえ、いつの時代にも耐えうる理論主張が実際あるかのように陳述されていた。しかし、1990年前後を峠とする日本バブル経済の消長に対峙したとき、その学説理論は、はたしてどこまで妥当性・適用性を発揮しえたのか、おおきな疑念に直面するほかなかった。

生産力「説」の有する、時代を超越した一般理論的な理念形態は、体制のいかんを問わずどこにでもそれをもちこめるかような思考形式を提示できるものであった。だからそれは、どのような時代にあっても、またどのような社会にあっても導入可能な概念でありながら、また同時にいとも簡単にそこから撤退することも可能であったのである。

それでも、昭和50年代、日本的経営の好成果が世界中の賛美を浴びたとき、長年この日本という国で経営学者という職業に従事してきた高宮は、それまでの自分の仕事〔経営組織の近代化・合理化に対する理論と実践〕に、大いなる誇りを感じることはできたはずである。

高宮が、昭和20年代・30年代・40年代における日本経営の近代化・合理化に、実践的に貢献してきた理論および実際上の努力それじたいは、いかなる価値観の立場からみても、たしかにりっぱな足跡であるといえよう。この評言は、高宮理論の問題点を承知したうえでのものである。

1986〔昭和61〕年、高宮はバブル経済崩壊の兆候が出はじめるまえに、この世を去った。彼が、その後における日本経済の曲折・日本企業の低迷を観察せずに済んだことは、ある意味ではたいへん幸せなことであった。

日本型経営の虚像は、通俗的に経営の三種の神器として、日本の経営者や経営学者がもてはやしだしたものである。①年功序列、②終身雇用、そして③企業内組合。80年代の初め、アメリカでは日本企業の高品質・高生産性システムに学べという皮相な日本礼賛論が、「セオリーZ」だの「日本経営の奇跡」だのとてはやされた。しかし、それが真実ならこんなシステムは、社畜人間という没個性を生き甲斐とするような、男尊女卑で異質な人間集団では可能だが、アメリカのように個人間の多様性を尊んで、各自のプロ意識と自我を企業行動の原点とする国ではとても真似できないとされた。

人間性に富んだ市民と会社人間の社畜とが同じ土俵で競技するのなら、社畜が勝つに決まっている。しかし、これでは市民社会の破壊になるから、排斥するほかはない。こうして、一時の日本人や日本企業礼賛は、異質日本人や日本企業の排斥に変わったのだ¹⁰⁾。

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

生産力の問題は、社会科学において重要な検討課題である。高宮学説の経営学論展開においていち

10) 霍見芳浩『通念破壊』読売新聞社、1996年、224-225頁。

ばん不可解なのは、彼の主唱であるはずの、その肝心な概念が意識的に説明されていない点である。生産力概念は、高宮にとってはじめから自明のものなのか、基本的に疑念がもたれるのである。自説にとってもっとも重要な鍵となる用語について、いちおうでもひととおりでよいから、その定義づけを与えておくべきではないか。

戦時体制期、高宮は総力戦に全力を挙げて協力し、それに徹底的に奉仕するのだという「企業集中論」を理論展開していた。すなわち高宮は、戦争用の「生産力」高揚に役だてるための経営学研究に従事していた。まちがいなくそうであった。戦争の時代における高宮学説は、絶対主義的国家ファシズムのかかげていた当時の最高目標に和する方途をとっていた。そのとき彼は、持論の主唱を時の実権者の命令に服従させていた。したがって、戦争の時代、高宮経営学説は為政者のために仕える学問、いいかえれば、それじたいとしては「手段的な地位」にとめおかれていたことになる。

ところが、敗戦直後における日本経済社会の大混迷時において、高宮理論は思いもかけない新展開をみせはじめる。こちらでもやはり、生産力を至上命題にすえた経営協議会「論」を開陳する。高宮は、戦争によって壊滅的状况におちこみ、経済・社会・政治・文化の方向喪失状態にあったこの国のなかで、ともかく経済復興をはかり、社会を安定させねばならないと考えていたのであろう。

当時、経済活動の決定的な低迷という環境下、資本家・経営者による生産活動忌避の姿勢もあって、これに対する労働者の民主化攻勢は、一時期「革命」を志向するかのようにも映っていた。これに対して彼は、必死になって経営権を守り、この枠内において、労働者に分をわきまえた労働権の発動を要求していた。つまりはそれもこれも、生産力の確保向上に協力せよという一線を、労働者がわにしめしながらのものであった。ところがここにいたり、それまでの学問研究において手段的な位置におかれていた生産力という論点が、最上の〔目的そのものとなる〕地位を占めることになった。

日本経済・産業も順調に発展し、政治・社会情勢も十分落ちつきをとりもどしていた昭和30年代も後半になると、高宮経営理論は、戦後日本経営の合理化・近代化にいかなる方向性が必要か本格的に再考するようになる。そして、彼はそれを「経営組織論」の領域にさがしあてる。この「経営組織論」は、近代的・合理的でありかつ民主的な企業経営のありかたは、経営組織の科学化・合理化を基盤とする近代化・高度化によって可能になり、その結果さらに生産力の高揚の達成もできる、という理論方針をもっていた。

かつて高宮は、日本経済の全体的課題、日本産業の部門別の発展、日本企業の個別的進展などすべてを戦時体制下ファシズム的国家目的である戦争遂行にむすびつけながら、「生産力」高揚の問題として主張していた。だがこんどは、平和経済下にある日本経済・産業・企業の成長や発展のためにと称して、再びその「生産力」じたいの絶対的な向上を要請するのである。

「企業集中論」から「経営協議会論：経営民主化・合理化論」をへて「経営組織論」にいたる高宮説の学問進展は、なによりも「生産力」論をてこに転回しえたものである。生産力「論」の有する、そのような魔術的・神秘的な、いふなれば同工異曲的：変幻自在的な理論的融通性は、いったいいかなるものなのか。高宮経営学説を検討していて読み手として理解に苦しむのは、彼が「生産力」という自説のだいたいな用語を、ほとんどとっていいくらい説明していなかったことである。

高宮は、経営管理組織の近代化・合理化に関しては、生産力ということばをすこし説明している。こういう。

生産力の構成要素は人と物である。これらは、特定の目的のもとに均衡のとれた形態で結合されるとき、はじめて生産力化される。この結合が本質的に重要であり、生産の諸要素を生産力たらしめる槓杆であり、それ自身生産力を構成している。結合はすなわち組織である。組織は、人と人との関係に関するかぎり、社会関係的な問題を有している。生産力と生産関係を対置させるならば、生産関係的な問題を有している。しかし、それは同時に、生産力的な問題を本質的に有していることをとくに注意したいのである。

すなわち、組織は生産諸要素を結合して生産力たらしめる槓杆の役割をはたすものであって、それ自身生産力的な側面をもっている。組織は、単純に生産関係的・社会関係的な問題に終わるのではない。組織は生産関係の側面と同時に、生産力の側面を有している。組織はこの両者の統一のもとに形成されている。経営管理組織の合理化は、その組織の生産力的機能を強化する問題にほかならない。経営管理組織は人と物を総合して、これを生産力化するという機能をになっている、それ自身生産力的なものである。この生産力的機能を改善し強化することが、経営管理組織の合理化の目的であり、その効果である¹⁾。

以上の議論にもとづき、高宮はさらにこう述べる。

企業における経営力の核心をなす経営管理力が、経営管理とその組織において、経営の要素を特定の経営目的に結合して生産力化し、これを経営力たらしめる。こうした結合によってプラス・アルファの力をつくり出す組織は、協業と分業とによって新しい力を生みだす。これが組織力である。経営管理組織の合理化は、その組織力の強化にほかならない。プラス・アルファを最大にすること、これが経営管理組織の合理化である。組織力こそは、近代的大企業におけるバイタリティーの支柱である²⁾。

経営管理力→経営力→組織力という関連系列「諸力」の強化、いいかえれば、経営管理組織の合理化によって企業の生産力が高揚されるという高宮の認識は、生産関係の側面よりも、〈生産力が経営の諸要素を結合する側面〉に力点をおく生産力「論」を提示している。

だが、企業の生産力を方向づける〈特定の目的〉とはそもそもなんであるか、この点が彼においては問われていない。それが、企業における生産力の発揮に対して、どのような決定的影響「力」をおよぼしているか、この点も具体的にふれられていない。資本主義体制的な生産関係・社会関係の場・次元において、まず生産力の本質を論じるのではなく、企業経営の場・次元にかぎっての生産力にかかわる議論、それも社会経済全体における生産関係問題を所与の条件とする認識なのである。

高宮が生産力ということばに閑説するばあい、それは常識的範囲内のものであった。経営学的論法でいけば、彼が企業の生産力としてとりあげるものは経営者の行為・行動そのものであり、あるいは経営政策上の努力目標としてかけられるものである、と解釈できる。その意味で、彼の議論は通俗的に終始しており、社会科学の理論的な象限にまで到達していない。既述のように、このような難点は、生産力という用語を体制無関係的な概念としてのみ認識するところに発していた。

高宮の立場において、生産力ということばは、体制問題を超越しうるほど自明のものなのか。学問に従事する者が、自説のなかで最重要の位置におき、使用する用語の定義をゆるがせにしている事實は、黙過することのできない重大事である。彼はたびあるごとに、「生産力のために……」とってはいるものの、それらを時代ごとにみくらべてみると、それこそ前後において完全に矛盾する諸理論・諸主張・諸内容・諸記述をつづけて開陳していた。それほどまでに素晴らしい万能の、いつでも妥当し、どこでも正当化できる概念である「生産力」とは、いったいなにものなのか。

経済学の標準的な解説は、こう述べている。

1) 社会の生産力を形成するものは、生産用具と、生産的労働をいとなむ人間〔一定の生産上の経験や労働の習熟をもっているおかげで生産用具を運動させ、物質的財貨の生産を実現する人間〕とである。

2) 生産力は、上記のふたつの要因の統一である。もともと、生産力は、社会の自然に対する能動的な関係をしめすものである。したがって、生産力のうちでもっとも重要なものは人間である。

3) 生産力は、生産関係とともに生産様式の一側面をなしている。一定の生産様式の発展のうえ

1) 高宮 晋監修 ダイヤモンド社編『近代的経営組織の実例』ダイヤモンド社、昭和28年、9-10頁。

2) 同書、10頁、11頁。

で、一般に、生産力は生産関係にくらべて、よりいっそう決定的な意義をもっている³⁾。

さらに、べつの経済学辞典をひもとくと、つぎのようなことが説明されている。

4) 生産力とは、労働の生産性を規定する主体的・客体的な諸力、あるいは労働の生産性そのもの、すなわち単位労働時間に一定の使用価値のどれだけが生産されるかの度合をいう。マルクスは、このことばを複数形では前者の意味に、単数形では両方の意味に用いていた。労働の生産諸力と生産性の発達のていどは、人類の自然征服のていど、社会進歩のていどの基本的な尺度である。

5) 労働過程の諸モメントは、それぞれ生産力をもっている。

6) 生産諸力は、すべて自然力すなわち物質の構造とエネルギーを基礎としており、今日の生産諸力の多くは、その自然力が人間によって、社会のなかで形成され発展させられたものである。その意味で、今日の生産諸力はほとんどが社会的生産力である。

7) 生産諸力は、直接に発現するのではなく、それを促進あるいは阻害するさまざまな自然的・社会的な環境と条件のもとで発現する。一定の社会あるいは一定の生産部門における平均的な労働の生産性は、その生産諸力の総体と、これらの労働の諸条件によって規定される。

8) 生産諸力の発展は、生産関係に作用して必然的に、旧来の生産関係と新しい生産関係との交代をもたらす⁴⁾。

以上、マルクス経済学系統の辞典に依拠した、生産力に関する説明である。高宮の経歴から判断するに、このような生産力に関するひとつの理解は、おそらくもっていたものと推測できる。だが、社会科学上、適確な解説なしに使用されている高宮学説の「生産力」概念は、上述がふれているような弁証法的発展の歴史的契機にかかわる論理構造の問題を省略している。ただ一本槍につきすすむ、単純な生産力「論」あるのみである。

各時代に登場する高宮流の生産力ということばは、いつも唐突にもちだされる。それも、時代ごとの要請課題だとしてどこにあっても絶対の至上命題に位置づけられ、最高の価値を有する概念となっていた。しかも、生産力とはなにかという点、この肝心の説明がいつもはっきりしていなかった。それらの生産力は、その生きてきた各時代との歴史的関連性をいかにもっていたのか、高宮においてこのような問題は問われずじまいであった。

それゆえ、考えれば考えるほど不思議になるのが、高宮流の「生産力」論である。まさに説明が不可欠であるところを、それなしで済ますのでは学問・理論にならない。

(2) 生産力問題の社会科学的考察

社会科学論として、生産力の問題は基本的重要性をもっている。この領域において、真剣な議論をしている論者がいる。高島善哉である。

高島は、生産力というものは単に物概念にすぎないものではなくて、すぐれて人間的な概念であるという。人間が生産する〔正確には人間の労働が生産する〕というのが、生産力概念の本質であり、核心であるという¹⁾。

考えるに、高宮流「生産力」論は、「人間が生産する：人間の労働が生産する」という生産力問題の、一契機〔物的側面〕にのみ注目した論旨を展開しているのではないか。戦争の時代も、敗戦直後の経済・社会混乱の時代も、経済復興のなった高度経済成長の時代も、いつもおなじようになりかえして生産力の有用性を高唱する。労働者に対しては、それに「協力するように」と訴える経営〔労務〕理論を差しむけている。これは、掛け値なしでいって、資本家・経営者がわに応援歌を送る理論

3) 都留重人編 岩波小辞典『経済学改訂版』岩波書店、1960年、124-125頁。

4) 大阪市立大学経済研究所編『経済学辞典』岩波書店、1965年、682-683頁。

1) 高島善哉『マルクスとヴェーバー』紀伊國屋書店、1975年、267頁。

だといってよい。

社会的自然としての生産諸力の場。……高島はいう。私たちは、社会的動物としての人間の体内にふくみあげられた自然を、人間的自然（人間性）とよんでいる。さらに社会的自然すなわち生産諸力の場は、どこでも同じ自然性格をもっているのではない。経済の場、政治と教育の場、学問芸術などの場は、それぞれ位層を異にしている。それらの場は、それぞれ生産力の客体として、生産力の主体にとり、どこでも同一の自然性格をもって現われるということを意味しない。その反対である。それぞれ主体の主体的なありかたに、質的な差異が現われざるをえない。しかしそれとともに、生産力の論理が貫通している点では、すべてが同一の基本性格を具備している²⁾。

この高島の説明を聞くと、高宮の生産力に関するとりあつかいがいかにいい加減であるかがわかる。筆者が高宮に関して批判していたのは、こういう点であった。

高宮学説は、とくに労働者〔一方の「生産力の主体」である〕に対してだけ、生産力の主体〔ここでは資本家も労働者もふくむ〕にとって時代ごとに異なる性格をもつ「経済・産業・企業」の場を、いつも同一の性格をもつ生産力の客体として押しつけている。たしかに生産力の論理は時代をつらぬいて存在する問題であり、その意味では同質の基本性格を具備しているものである。

だが高宮は、歴史的段階や各時代ごとに「経済」や「政治」の場が異なってもっているはずの個性を、いっさい捨象して生産力の〈客体〉概念を構成するのである。もっとも、もとよりその生産力「論」は、なんの定義づけもなく、また一定の明確な説明もなく使用されていたものであった。

さらに高島のことばを借りて、高宮のつかっている生産力という用語の不用意さを指摘しよう。

高宮説「生産力」は、もっとも日常的な言葉の用法のなかに、現実科学としての社会科学への道がさしめられていることに気づいていない。高宮も意識していたはずのものは、生産力の資本主義的形成であり、歴史における生産力の発展の問題であった。資本主義体制は生産力の体制であり、利潤追求：貨幣余剰獲得のために、生産力を資本家に委ねる体制である。ここでは、生産力の歴史的に特有な形成のしかたがとくに重要となる³⁾。

高宮においては、〔かつての同僚であった大河内一男と同様に〕生産力が抽象的に、生産関係からまったく切りはなされて理解されている〔もっとも高宮のばあい、大河内よりもっと素朴な理解であった〕。生産力の主体的契機における複雑化の過程は、歴史的にも理論的にも追究する必要がある。たとえば、労働における組織の合理化の筋道、労働におけるエトスの変化などいろいろあろう。生産力は本質的に可動的であり発展的である。決定的なのは、道具や機械の関連をつくりだすことによつて、歴史的社会的に自己自身をつくりかえていく生産力主体の実践なのである⁴⁾。

一言でいえば、高宮学説は歴史的科学的性を完全に欠如させている。それは、状況：経験ベッタリ主義の無思想的理論を特質とする。高宮は、歴史的出来事に関する発言を数々おこなっている。しかしその発言は、「自分の発展の論理」をそのたびに歴史観的に問うことを想定外にしていた。前後において矛盾や自家撞着が頻発し、思想的に非理に満ちた学説構築になっていることにまったくむとんちやくなのである。筆者が、高宮の本格的経営学書『現代の経営』昭和45年を称して、「モザイク模様」の著作と形容したのは、そういう事由による。

高宮も、生産力の理論的課題である、1) 経済の実体としての生産力の問題、2) 生産力と技術の問題、3) 生産力と生産関係との関係、4) 以上を総括し、これを経済理論にむすびつける意味において、生産力と価値の問題をすることなどにふれざるをえない、論旨の展開をしていた⁵⁾。けれども彼は、

2) 高島善哉『民族と階級—現代ナショナリズム批判の展開』現代評論社、昭和45年、352頁。

3) 山田秀雄編 高島善哉『市民社会論の構想』新評論、1991年、251頁、276頁、281頁。

4) 同書、296頁、301頁、304頁、305頁。〔 〕内補足は筆者。

5) 同書、330-331頁。

自分の生きてきた時代の思想的関連において、重大かつ致命的な過誤を冒していたのである。

高島は、社会科学論の論点のひとつに「風土」を提起していた。高宮理論の問題性は、ここまでくると、日本の「風土は、自然的なものとの歴史的社会的なものとの複合体としての民族の素質であり、気質であり、体質であるともいえる。あるいは民族の磁場であるともいえるだろう」⁶⁾、という地平に目をむける必要がある。

高宮の公職追放事件は本稿中ですでにふれた出来事であるが、これに関して本人や第三者がどのように観察していたか、あるいは日本大学教育思想史上それをどのように客観的に分析するかなど、これからの研究課題である。だが、筆者が日本経営思想史における問題として分析したかぎり、高宮の戦争責任的倫理感覚は鈍感である。昭和20年代、当人の心理においてはそうとうの打撃があったものと推察されるが、研究者としての彼の生活がそのために制約された、とするようなようすはみられなかった。

問題は日本の学界風土に逢着する。「要するに、私たちが民族形成の歴史を過去へ遡れば遡るほど、風土と民族の間には事実上差別がなく、両者は事実上一つのものとして合体している」。「風土がこのような人間の主体的実践によって、すなわち生産力の論理によってきわめて長い歴史の過程のうちに形成され、それが人間の体質および気質として沈澱してきたものであろう」⁷⁾。

生産力の主体としての人間は、普通のマルクス主義教科書に描かれている人間のように単純なものでない……。現実的存在としての人間は、一方では自然と社会との、他方では非合理的なものとの合理的なものとの統一物である……。生産的実践の主体としての人間は、ただたんに抽象的な一般的なタームにおいてのみ捉えられてはならない。生産的実践の主体としての人間は同時に、その個性性と特殊性においても捉えられなければならない⁸⁾。

高宮のとらえていた生産力「概念」は、「合理的なもの」のみにおいてであって、抽象的・一般的な側面だけを前提にしていた。彼は「非合理的なもの」を切りすてることによって、生産的実践の主体である人間〔資本家・経営者と労働者〕の具備する個性性と特殊性を、歴史的にかつ論理的に、したがって全面的に無視しえたのである。彼が、生産力に関して肝心の概念規定をおこなっていない事実は、どういうことを示唆するのか。そもそも彼は、生産力というものを、学問的次元以外の感性的世界において把持していたのである。

高島はさらにいう。「個々の資本主義国において発見される前近代的な遺制のことをいうのではなく、人間および民族のもっと奥深いところにあるもの、すなわち風土についていっている」⁹⁾。

高宮が、戦時中の自身の理論構成に根深くこびりついていたはずの「前期的性質」を、敗戦後は他人ごとのようにいとも簡単に非難・排除しえたことを想起したい。高宮は、「封建遺制」的な自身の感性と、研究対象たる日本産業経営のもつ「前期的性質」とを、無意識下(!)においてべつものたりえたのである。というのは、生産力問題の契機としてのそのふたつ、「研究の主体：高宮自身」と「研究の客体：戦時体制」は、たやすく分離可能であったからである。

分離可能ということは、実はその主体-客体という問題契機を、最初から自分とは無関係なものとしてふまえていたことを意味する。観念上でそのような分離操作を可能にする基盤は、生産力問題に内在されているところの、弁証法的な論理発展の関連性とは無縁の学究的感覚しかもっていなかった高宮 晋の、体内にある風土的感性に発見できる。

主に大学という〈教育の場〉に所属していた主体の高宮は、〈経済の場〉に存在する客体問題を単

6) 高島『民族と階級』360頁。

7) 同書、362頁、363頁。

8) 同書、383頁。

9) 同書、387頁。

なる研究対象にとらえ、自分の発言・理論的提唱がそれに主体的に与える影響を、共通する風土に生きる人間として客観的に認識していなかった。日本という国にある学問的風土：教育の場に生きた高宮にとって、経済の場における現象は、自身の肉体に食いこんでいく理論的本質においてとらえるものではなかった。

昭和25年に公刊したある著作のなかで、高宮はこういていた。戦後、大学の研究室をはなれ、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、と。彼のいう要点は、理論の具体性とか具体性ある理論とかいうのではなく、具体性と理論の共生関係にあった。それは具体性をすりぬけ、現実をふみつけにする理論を意味していた。そうでなければ、戦時と戦後において矛盾する理論が、その後にそのままで生きていけるわけがない。

VI むすびー健忘症の歴史ー

高宮経営学説の軌跡をたどってきた筆者は、つぎのような文章に、日本的な精神風土の一典型をみる思いがした。

「過去のことを一切拘泥」することのない「前向きの清算主義」は、社会的に分散し、社会集団のなかに還流されていったナショナリズムのエネルギーを、生産力の再建へ振り向けてきた。とくにそれは国家と個人のそれぞれの矛盾の緩衝地帯であり、それらの強力な媒介者である企業へとさまざまの勢いで吸収され、巨大な「成長神話」へと膨らんでいった。ここに「経済大国」のナショナリズムは、磐石の礎を築くことになる。それとともに過去の克服の問題は、「歴史のアムネジア（健忘症）」の空白へと追いやられていったのである¹⁾。

生産力「論」定義のあいまいさはさておいても、高宮の仕事は、戦後日本における経済大国志向のナショナリズムの一翼を、よくなってきたものといえる。しかしながら、社会科学論的に「生産力」概念を吟味することのない学問志向は、まさに「過去に拘泥しない前むきの清算主義」によって、生産力の再建にむかう日本企業という場における経営理論を、きわめて好都合に用意できていたのである。戦時中、自分が理論的にのこした業績を、「歴史のアムネジア（健忘症）」のせいにして忘却の彼方に追いやれる精神構造は、生産力「論」をもってしてはもう通用しない世界がやってくる21世紀を目前にして、いまいちど根本的に問いなおす必要がある。

高宮の記念論文集『現代の組織』（昭和49年）の業績リストに掲載されていなかった、論稿「企業の動向」（昭和17年10月）は、こういていた。

企業の正しい目的は国家への奉仕であり、特に生産力増強による国防経済力の維持強化の達成にあり、かゝる国家奉仕としての生産性である。かゝる生産性は特に価格形成と関連して、費用補償主義となってあらはれる²⁾。

高宮にとって『正しい』学問のありかたは、その時代を支配する絶対的権威に「正しい」指示を仰ぐべき筋合いのものであった。もちろん、その「正しい」判断をする・できる理論主体は、高宮学説の秘蔵っ子概念〈生産力〉であった。いったいに高宮の理論は、なにもかわっていないともいえるし、すべてがかわってしまったともいえる。これこそが高宮学説の正しい読みかたとなる。手品でいえば、そのタネとしかけに当たるものが、高宮理論における「生産力」という概念(?)であった。

高宮の主唱は、時代を追ってつぎのように整理できる。

戦時期；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おいて強めるとき、はじめて完全となる。国民生産力を出す主体としての国民が、国民的

1) 姜 尚中『ふたつの戦後と日本—アジアから問う戦後五〇年』三一書房、1995年、135頁。傍点と()内は筆者。

2) 高宮 晋「企業の動向」、東京大学『経済学論集』第12巻第10号、昭和17年10月、56頁。

〈結合〉、すなわち民族構造において結合するばあいに発揮されるものである（→この表現方法は難波田春夫のものを借りることにした）。

これは、国民経済を戦争遂行のための国防経済の方途において組織化〔結合〕すべきだという、当時の緊急課題に応える高宮の主張であった。→企業集中論および「企業体制」論。そこでは、生産力は戦争目的に奉仕する「手段的な」関係にあった。

戦後期；生産力の構成要素は人と物であり、これらが特定の目的のもとに均衡のとれた形態で結合されるとき、はじめて生産力化される。この結合が本質的に重要であり、生産の諸要素を生産力たらしめる槓杆であり、それ自身生産力を構成している。結合すなわち組織である。

これは、特定の目的のために経営生産の諸要素を結合する組織のありかたを近代化・合理化すべきだという、敗戦後一貫してとなえられていた高宮の主張であった。ここでは、生産力じたいが「特定の目的」と不可分の、それこそ一体的な関係におかれていた。もはや生産力は、手段的な地位にとどまるのではなく、それ自身「目的的な」地位さえ有するようになっていた。そして、その「特定の目的」とは、とりあえず、企業「経営」の存続・維持・発展などを意味していたわけだが、もともと利潤追求と不即不離・表裏一体の関係にあるものであった。

機械的に生産関係的側面のみから問題をみるのではなく、現実大きく展開してきている生産力的側面に同時に着目し、生産力と生産関係の統一において現実の発展の実体を把握することが必要である³⁾。

生産力を、戦時期的ように経済学的次元において、国防経済構築のための、企業諸関係の〈組織化・結合〉と表現するにせよ、あるいは戦後期的ように経営学的次元において、産業経済復興・経営管理組織合理化のための、経営諸要素の〈結合・組織（化）〉と表現するにせよ、双方に共通する思考方式は、ひたすら単線的に切りすすむだけの、単純素朴な生産力賛美論なのである。

表3 生産力論経営学における「結合」という概念

生産力論経営学	
戦時体制期の統制経済論：企業集中論	→ 戦後期の経営組織論：企業集積論
企業主体の客体化を要求する国家体制	経営客体〔諸要素〕の企業体制的統一
企業間の《結合》	組織内の《結合》
↓	↓
国民経済次元における生産力論 = 「国力・経済力・戦力」 =	経営経済次元における生産力論 = 「経営力・管理能力・組織力」 =

注記) 戦後になって、高宮はこういつていた。

経営という組織体の諸活動のうち、結合という活動をとくに組織としてとりあげる。組織は、人・物・金という経営諸要素の結合という内容をもつものである。結合は管理(management)である。したがって管理は、それじたい組織化の活動そのものである⁴⁾。

経営各階層が、組織と人との関係を正しく理解し、個々の企業がおかれている諸条件を十分分析把握し、その諸条件に最も適合した組織を築き、とくにその運用にきめこまかい配慮をおこなう必要がある。これによって、「意思決定」と人間行動の「結合」において組織力の発揮をはかり、継続的な企業の成長発展が期しえられるのである⁵⁾。

3) 高宮監修・経済同友会編『高度産業社会と経営者』5頁。

4) 高宮 晋編『組織化計画』日刊工業新聞社、昭和41年、4頁。

5) 高宮 晋監編『進展する経営組織』日本生産性本部出版部、昭和40年、437頁。

ここで、高宮学説において重要な位置を占めていた「結合」ということばに注目し、前頁表3を作成してみた。

経営学史の研究は、ひろく歴史学研究の一分野である。だから、こう考えることが必要であろう。

歴史は、事実の積み重ねであると同時に、事実を時系列で配置するときに運ばれる筋書きでもある。つまり、事実とその解釈の集合としての過去の記憶なのである。解釈にはつねに論争がつきまとうから、そうした論争における諸見解の言い分をよりよく構成しつつ事実を連ねるのが「正史」というものになる。歴史論争がある程度まで収斂するのが同一の文明であり、収斂可能性が低いのが異質な文明ということである。その歴史観は、新たな解釈が提起され、新たな事実が発見されるたびに再構成されねばならない。歴史を語り継ぎ解釈を加え続ける主体を、ここでは「民族」と呼んでおこう。自己責任論を取らないならば、戦争責任はこうした「民族」が負うべきだということになる⁶⁾。

日本経営学界における高宮学説の権威は、今日まで偉大であった。だが、上記に指摘されているような高宮に関する歴史上の論点は、ことごとく不問のままにある。斯学界において、高宮の主張を時系列的に検討すること、換言すれば、その理論を歴史的に観察、吟味しようとする日本の学者はいなかった。すなわち、日本経営学史研究においては、日本を代表するといってもいいこの経営学者に関して、「理論—実際」面における〈歴史観の再構成〉的な批判的考察はなされてこなかった。日本の経営学界をみまわしてみても、「歴史を語り継ぎ解釈を加え続ける主体」は一人としていなかった。

諸科学は客観的存在の对象的把握にむかい、哲学は諸科学の諸限界を問い、それらの限界のもとでの挫折の経験に耳を傾けようとする⁷⁾。

高宮は、ブルジョア〔資本家・経営者〕階級の要求する思想・信条に、理論的精神面において正直にかつ真摯に、しかも実際的に応えた経営学者であった⁸⁾。その経営の〈科学〉は、いかなる〈哲学〉に立脚していたのか。過去において高宮学説は、経営学の立場〔自説の「科学の立場」〕をもって、いったいなにを「客観的に対象化」していたのか。彼の自明としていた〈哲学〉：生産力高揚・向上「観」は、いかなる限界をもち、この限界はいかなる挫折を経験したのか。このたぐいの疑問は、彼においては、なぜかまったく無視されつづけていた。

資本主義経済体制を当然の前提にうけいれ、生産力論を自明の学問的価値観にすえる高宮は、体制派経営学の立場を、当初から運命的・必然的に確信する学者のようであった。これは、筆者が彼を非難するという表現ではない。ただ、根源より哲学的に自分の科学を再問しえない経営学者の感性的思想に、重大な疑念をいだくだけである。

人間は長い歳月の間には変わりうるものであり、社会的、政治的激動の嵐にまきこまれた場合にはことにそうである。そういう時代を生きて、節を貫いた者が善玉で、変節した者が悪玉であると、その時代とその社会とを生きなかつた者があとから軽々にきめつけるべきでないことはもちろんである。だが、それが個人と他の人びととの関係を律するモラルに深くかかわり、社会的存在としての個人の責任にかかわってくるとなると、時代と社会とを問わず話は根底的に変わってこざるをえない⁹⁾。

6) 松原隆一郎『さまよえる理想主義—現代日本社会論—』四谷ラウンド、1996年、66頁。

7) 武藤光朗『経済学史の哲学』創文社、昭和44年、7頁。

8) 熊沢 誠『能力主義と企業社会』岩波書店、1997年は、日本の企業社会に能力主義管理が浸透していく過程を、第1期「1960年代半ばから1970年代半ばまで：昭和40年代」、第2期「1970年代半ばからおおよそ1992年ころまで」、第3期「それ以降の現時点」に区分している。この全3期のうち、第1期までに高宮のはたしてきた理論的貢献度は、特筆大書すべきものである。

9) 陸井三郎『ハリウッドとマッカーシズム』社会思想社、1996年、282頁。

さきに引用した識者の口つきを借りれば、こうもいえよう。

高宮 晋が自己責任を取らないならば、戦争責任はこうした「民族」の一団体である日本経営学界が負うべきだ、と。その解釈および論争が要請されている。かつて、日本と枢軸国の関係にあったドイツの経営経済学界も、同様な債務を負わねばならないことを付記しておく。

* * *

【補 説】岡本康雄は、高宮の主著とすべき単行本を、『企業集中論』にふれつつも、以下の戦後作にかぎって枚挙している¹⁰⁾。

- ①単著『職 制』ダイヤモンド社，昭和26年。
- ②編著『近代的経営組織の実例』ダイヤモンド社，昭和28年。
- ③編著『社規社則集』ダイヤモンド社，昭和29年。
- ④編著『職務権限規程の作り方』ダイヤモンド社，昭和29～32年。
- ⑤編著『スタッフ』ダイヤモンド社，昭和33年。
- ⑥編著『会社組織』日本生産性本部，昭和34年。
- ⑦単著『経営組織論』ダイヤモンド社，昭和36年。

この主著一覧は、日本経営の近代化に貢献してきた、経営学者高宮の「理論と実際」面にかかわる軌跡を表わしている。単著①と⑦のあいだにある編著②～⑥は、その貢献作業における彼の指導的立場を端的に物語っている。高宮の業績主著をこのように挙げるならば、戦後作だけでなく、さらに戦時期における研究諸成果についても、彼の「理論と実際」の実践的な関連問題を考えながら、ふれておくべきではないか。

—1997. 1. 30—

10) 安江健一・岡本康雄「『経営管理』ゼミナール—問題点と重要文献—」，古川栄一・高宮 晋編 現代経営学講座 第2巻『経営管理の理論と方式』有斐閣，昭和39年，277頁。