

# 經濟論叢

第171卷 第2号

## 哀 辞

故 降旗武彦名誉教授遺影および略歴

- シャープの対米輸出マーケティング(3).....近 藤 文 男 1  
会社人間の閉塞感.....松 山 一 紀 18  
リスク回避, 契約からの  
退出コストと資産選択(2).....陳 力 陽 41  
イギリス行財政改革における  
Private Finance Initiative 導入の意義.....杉 浦 勉 50  
予防原則と費用効果からみた  
ダイオキシン排出削減策の評価(2).....村 木 正 義 73

## 追 憶 文

- 降旗武彦先生追悼.....岸 田 民 樹 87  
冬嶺孤松秀ず.....赤 岡 功 91

平成15年2月

京 都 大 学 経 済 学 会

経済論叢（京都大学）第171巻第2号，2003年2月

〈追憶文〉

## 降旗武彦先生追悼

岸 田 民 樹

2002年8月8日午後3時46分，降旗武彦先生は，常に先生のもとに付き添われた奥様美智子様に見取られて，静かに息を引き取られました。享年81歳でありました。

私達には，『株式会社経営論』（森山書店 1960年），『経営管理過程論の新展開』（日本生産性本部 1970年），『経営学原理』（実教出版 1986年），『人学生活物語——京都大学での幾星霜——』（現代図書 1998年）の4冊の単著と，翻訳（C. I. Barnard『経営者の役割』ダイヤモンド社 1956年 共訳）と，3冊の編者および多数の論文その他が遺されました。

降旗先生は，1922年長野市のお生まれで，1942年に京都大学経済学部に入學されました。翌年には学徒動員で入隊され，1945年には菊水特攻作戦により，巡洋艦「矢矧」で戦艦大和と共に出撃され，被弾されました。「矢矧」という言葉は，降旗先生の戦争体験の中で何かしらノスタルジックな響きをもつ言葉として，ゼミ生には忘れられない思い出です。

京都大学に復帰されて，1951年講師，1957年助教授，1970年教授となりました。この年には，『経営管理過程論』で日経経済図書文化賞を受賞されると共に博士号を授与されました。1972年「青天の霹靂」で学部長に選任され，「竹本問題」に苦慮され狭心症で入院され，学部長を辞されるという事件がおきました。しかし，その後も1977年10月に，全学的に「竹本問題」に決着がつくまで，尽力されました。

1980年から1982年まで，一時，信州大学経済学部教授を併任されました。1983年から5年間文部省設置審議会専門委員を勤められ，「経営学」関係の学部・大学院研究科の発展に努力されました。定年後は，朝日大学，大阪国際大学の教授を歴任され，それぞれ経営学研究・教育に大いに力を発揮されました。1995年には故郷信州に戻られ，奥様と共に悠々自適の生活を送っておられました。その時の歌が，

「ふるさとの 山ふところに 抱かれて  
全うしたし われの人生（ひとよ）を」

です。また、1997年の叙勲では、「勲三等旭日中褒章」を、「あれこれ熟慮の上、素直に」受章されました。喜寿を迎えてますますお元気で、ゼミ生の訪問に時間を忘れて歓談される楽しさが、いつまでも続くように思われた2001年、車の事故で入院されたのをきっかけに、病院での不慮の事故で人事不省に陥られ、そのまま意識を完全に戻されることなく、静かに、その真摯な学究としての生涯を終えられました。

降旗先生は、戦後いち早く経営学研究の意義を認められ、企業の主体的・実践的な環境適応行動の解明に一身を捧げられました。経営学研究への第1の、そして最大の導線は、J. A. Schumpeter の技術革新論とそれの遂行者としての企業者職能論でした。資本主義企業の存在意義はその技術革新にあり、企業者の革新＝創造的破壊活動こそが、資本主義を成功裡のうちに解体に導くというものです。アメリカにおける大企業とテレビおよび蛍光灯の技術革新の分析が、1955年の2論文となって結実しました。

第2は、「社会—技術システムとしての組織」という企業観です。降旗先生の研究歴は、日本における経営学研究の歴史そのものでもありました。Taylor の科学的管理論に始まって、人間関係論、そして Barnard へと展開される学界の歩みそのままに、Barnard の翻訳に、「指導教授の反対を押し切って」取り組まれました。しかし、Barnard の組織観はあくまでも社会システムとしてのそれであり、技術システム、資本主義企業の生命線である「技術革新」を正面から取り上げるものではありませんでした。1963年の3本の論文「アメリカ経営学の動向(1)(2)(3)」を通して、F. E. Emery や E. L. Trist などのタピストック人間関係研究所における社会—技術システム論を、依拠すべき組織像として見出されました。それが、以後の降旗先生の組織観を決定しました。

社会—技術システム論自体は、当初どちらと云えば、小集団レベルの作業組織の研究でありました。しかし、その後タピストック人間関係研究所のメンバーは、自分達の方法的基礎を、生命を環境との動的相互作用において初めて問題とした L. von Bertalanffy の Open System 論に求めるようになります。降旗先生は、これを作業組織ではなく企業体全体を分析するための「方法」として、組織行動や組織過程ではなく、組織構造そのものの変動・変革を捉える原理と考えられました。言い換えれば、組織過程の homeostatic な均衡を問題とする Barnard の社会システムではなく、技術革新をも捉えうる社会—技術システムとしての組織の構造変動を捉える必要性を指摘されました。これが1970年から71年にかけての2つの論文「経営管理におけるシステム概念の変遷について(1)(2)」です。ここでは、1920年代のゼネラルモーター社やデュボン社の事業部制

組織への組織改革が、homeostatic を越えた構造変動の問題として、von Bertalanffy の Open System に基づいて、捉えられています。こうして、Open Socio-Technological な組織としての企業観が、降旗先生の経営学研究の礎石となりました。

第3に、以上の組織観に基づいて、経営管理論としての企業経営の中味を明らかにされました。最初の著書『株式会社経営論』は、資本主義企業の典型を、所有と経営の分離した大規模株式会社に求め、そこにおける株式会社の性格、その制度的環境（競争企業、労働組合、政府）、および経営管理の体系（計画、組織、指揮、統制）が、経営管理論の史的展開と共に論じられています。経営を、先述の Open Socio-Technological システム観に基づいて、変化する環境における問題解決活動として明確に位置付けたのが、『経営管理過程論の新展開』（1970年）です。ここでは、W. M. Fox の経営管理過程論の枠組みの展開を土台にして、計画—組織—統制という問題解決サイクルを環境適応との関連で動態的に捉えるために、計画化についての計画—組織—統制、組織化についての計画—組織—統制、統制化についての計画—組織—統制という形で、環境変化を考慮に入れた企業全体の全般管理を意識した枠組みが構築されました。それぞれ、戦略的意思決定、管理的意決定、業務的意思決定レベルの「経営活動—計画・組織・統制—」であると言えます。これは今日の戦略志向の経営学の先駆であり、たとえば、計画化のための計画—組織—統制とは、戦略的意思決定が、戦略計画としてのみ論じられてきたのに対し、戦略それ自体の計画だけでなく組織、統制という活動が必要であること、すなわち戦略の経営が必要であることを、H. I. Ansoff の戦略経営論 (Strategic Management) より前に指摘したものでありました。『経営学原理』（1986年）では、以上の経営学研究がまとめられ、経営学原理が、個別企業の主体的・実践的活動を分析するための独自の学問領域として措定され、環境諸要因（歴史的・文化的環境、法律的环境、市場環境、利害関係者集団—株主・従業員・労働組合・取引関係・地域社会・政府）との関係が詳細に論じられ、最後に、方法的基礎としてのシステム論の意味が明らかにされています。

晩年の降旗先生は、戦略論、グローバル経営等々の問題を論じられ、自らの経営学原理研究の内容をさらに豊富にすべく、努力を重ねられました。最後に『大学生生活物語—京都大学での幾星霜—』を著され、経営学研究と日常生活との関わり合いを、淡々とした筆致で、楽しく、しかし冷静に、まとめられました。

降旗先生の生涯は、真摯な学究としてのそれであり、丹念に本を読み、それを自分の

枠組みに沿って、的確に客観的にまとめられるという厳格なスタイルに貫かれていました。奥様への深い愛、ゼミ生への慈愛と温かい叱責、学問への厳しい態度、恩師との確執、大学への思慕、教育への情熱、それらを呑み込んで、降旗先生は静かに逝かれました。心よりご冥福をお祈りいたします。