

# 戦後日本における戦時経営学の展開

工藤 剛 治

## はじめに

2011年に実施された独立行政法人労働政策研究・研修機構（2013）による「第6回勤労生活に関する調査」（第1回は1999年）は、非常に興味深い結果を示している。それは全国20歳以上の男女4,000人に対して行った意識調査であるが（調査員訪問面接方式、有効回収率56.6%）、そのうち「終身雇用」を支持する者の割合は過去最高の87.5%、「年功賃金」を支持する割合も同じく過去最高の74.5%という高水準を記録している。若年層から高齢層まで大きな偏りはない。日本人のいわゆる集団主義意識はこれまでつねに過去のものになりつつあると主張されてきたが、その組織・社会秩序意識は今なお健在であるかに見える。この秩序意識・規範意識の根深さの原因は何だろうか。

最近の日本企業の業績はよくない。その理由の一端を「組織の重さ」に求める研究がある（沼上，2008）。日本企業は「日本的経営」の呪縛に囚われたままであり、それが企業のフットワークを重くしているといいたいようだ。上に紹介した意識調査はそれを裏付けているといってよい。その原因を突き止めることが経営学の1つの課題となるわけだが、その予備作業を「戦時経営学」の検討を通して行うというのが本稿の狙いとなる。

戦時時代に発達した「戦時経営学」は、戦争に対する知的協力という否定的な側面はあったが、階級構造に着目する企業体制論を展開する興味深い立場をとる学問であった。とくに資本と経営の分離という階級構造論的視点から企業組織と経営のあり方に関する大胆な提案を行った点は、今日に通じる重要な理論的かつ実践的側面である。本稿の狙いは日本的経営の持続性に関する要因を明らかにするための予備作業だとしたが、この戦時経営学は何かしらの示唆を与えるものであると考えられる。そこで戦時経営学を担った2人の学者による「日本的経営」論の戦後の変遷をたどり、主に日本的経営もしくは日本企業のマネジメントスタイルの本質を捉え直すための方法論的課題を反省していきたい。

## 1 「家」制度と戦時経営学

ここでは予備知識として「家」制度と戦時経営学の特徴および関連を述べておく。

1930年代以降、日本では総力戦に向けて国家的生産力を拡充するために国家が企業を管理する必要性が高まったが、そのことを背景に企業を国家的に再編すべきであるという議論が勢いを増していった。これは国家の統制経済政策に対応した生産力説の経営学バージョンであるが、戦時経営学はまさにそれに相当する経営学であった。

高宮（1942）によれば、企業は資本の組織であってもその本質は経済統一体＝共同体で

ある。労資の対立的側面だけでなく一体的な共同関係もあり、人格的結合関係の要素も十分に内在させている。企業はその意味で経営共同体であり、それは資本と経営の分離および指導者原理による統率によって現実化するという。高宮はこの指導者原理はナチスの商法改正にもみられるとして、日本でもこの経営共同体に向けて企業は統一化されねばならないとした。このように戦時経営学は資本、経営、労働が一体化した「事業一家」（高宮、1944）なるものの要請を特徴としていた。企業は特定の誰かの排他的所有物ではなく、「企業それ自体」として活動し存続しなければならない。国家としては、企業が資本家の手から離れる方が、それを戦争目的に向けて動員しやすい。戦時経営学はこの国家的要請に沿った議論展開を行ったのである。

「事業一家」というように、戦時経営学は「近代の超克」の経営学バージョンであり、日本の伝統精神を活かした経営学の構築に邁進したといえる。つまり「家」思想を背景とする理論構築による近代の超克である。たとえば裴（2004）もこの点に関して次のように指摘している。当時の高宮は、企業は欧米的な自由経済的理念を捨てて本来の日本経済の理念、すなわち天皇に仕え奉る経済に立ち返るべきであると論じ、生産第一主義のために企業は職域奉公をなすべしとしていたと。

「家」とは何か。家族は世界のどこにでもあるが、日本の「家」制度は独特の特徴をもつ。それは他の家族制度と同様に主として土地と人口との関係を調整するための制度であり、またそれに適合する生活規範・日常的思想であるが、その特異性は土地などの家産の非分割性と永続性を長男単独相続制度によって保証するための直系家族システムという点にある。とはいえ、この限りでの家族システムはいくつか他国にも見られたが、日本の場合はそれが農民自身の自治と深く関連し、かつそれが長期にわたって保持された点に特徴がある。

相続制度のあり方に注目し、それを国家社会の運命を左右する要因の1つとして取り上げたのはウィットフォークの『オリエンタル・デスポティズム』（1991、原著1957）であったが、反官僚主義という彼の特異な政治志向のためにその相続制度研究はある偏向を免れなかった。日本で彼の議論を改めて捉え返したのは1990年の小林論文だったと思われる。

すでに戦時期の華北農村調査や滋賀（1967）、中根（1970、1987）が示唆していたことだが、小林（1990、1995）は中国で古代から徹底して保持されてきた家産均分相続制度が中国の歴史を動かしてきた重要な要因であるとする。この相続制度が繰り返されていくと、土地を集積した地主一家であってもその子孫は中小地主、自作農、しまいには小作人にさえなれず大都市へ流入していくことになる。中国の支配層である士大夫官僚層も、こうした均分相続制の故に、時間の経過とともに没落せざるを得ない。繰り返される大帝国の形成と破綻の一因を彼は中国の相続慣行に見いだした。一方、西洋の一部や日本の領主・武士は長子単独相続を採用して家産の永続化という道を選択したが、それは自己の階級を維持し、没落を防ぎ、また封土の細分化を防ぐためであった。

このように、相続制度の違いは社会構造やそれに由来する社会意識の違いに深くかかわっている。1980年代にフランス構造主義の理論によって世界の様々な家族システムの比較を行ったのがトッドであった（1991、1999、2008；トッド・石崎・サガール、2001）。彼はいくつかの家族構造を識別し、それらが「構造」（原理ないし論理）として社会のな

かで機能し、相異なる社会意識＝イデオロギーの性格を決定していると論じた。「共同体家族」、「権威主義直系家族」、「平等主義核家族」、「絶対核家族」等がその家族構造であり、それらは2つの次元、すなわち親子における権威的關係と兄弟における平等的關係のマトリックスから識別された（これに対して中根（1970）はヨコータテの1次元の把握だった）。それらの家族構造が各々固有のイデオロギーを発達させるとする。この家族システムは自動的に継続する実体であり、各家族システムのなかでそれぞれの世代は親たちの価値観、つまり親と子ども、兄と弟、姉と妹、夫と妻等の基本的な人間關係のあり方を無意識のうちに内面化する。それは先験的な確信であり、その確信は遺産相続において子どもがどう扱われているかということに由来する。このように家族のつぼの中で基礎となる価値が形づくられているため、それぞれの世代は思春期がやってくると社会空間の中で支配的なイデオロギーを再生産するようになる。

トッドの議論を小林の議論と合わせて捉えるならば、家族システムの差異を集約的に表現するものが相続制度であり、それが当該社会のイデオロギーに強く影響し、それぞれ異なる文化の基礎を形成してきたというイメージができてくる。これによって、曖昧になりがちな家族概念や文化概念は現実の生活・生産のあり方と結びつくようになる。つまり、「文化」というものは具体的な家族構造によって強く影響されて形成されたものであり、それぞれ異なる家族構造がそれに対応する文化を発達させてきたということになる。もちろん様々な歴史的、政治的、地理的条件等が介在して、実際には同一家族構造をもつ社会であってもニュアンスを異にする文化を分岐させはするのだが、基本的な性格は家族システムの特性に依存する。これに対してはトッド自身が言うようにマルクス主義の経済的の下部構造決定論に代わる人類学的決定論ではないかという批判もあり、慎重に考える余地はありそうだが、トッドが精力的に検討を重ねた世界の多様な文化と家族類型との関連を見ると、簡単に退けられるべき仮説ではない。

「家」は江戸期の日本で定着していくが、上述のような性格をもつ「家々」によって構成される「村」もまた世界的に見て独自の特徴を示すことになる。「村」には安定した「家」相互の長期的な歴史的関係および密度の高い面接的關係が存在し、様々な自主的組織を伴う自治と共同体規範を高度に発達させた（坂根，2011）。日本では家も土地財産も家長を継いだ長男のもとに残されるために、1つの村落コミュニティにおける内部変動はきわめて少ない（中根，1987）。一方、中国やインドのような兄弟均分相続の社会では、たとえば一家がやっと生活できていた土地を2人以上の息子に分割することもありうるから、やがては土地を手放すという事態も生じる。そこでは村落コミュニティ内の家々の変動が大きく、また流動的な下層が増えることになる。さらに支配層もまた同様の均分相続を実行するから、支配構造もまた時間とともに不安定さを増大させることになる。

明治国家による集権化や増税政策は、江戸期以来定着してきたこの「家」と「村」の原理を覆すことはなかった。松元（2011）は、明治国家が近代化と江戸の自治への回帰との間を揺れ動いた過程を描いている。「家」社会は江戸から明治へと横滑りをするように浸透し、それに国家が反発しつつも依存せざるをえないという2面性をもっていたのである。松元は、江戸の自治を引き継いだ明治の自治は基本的に住民自治を基盤とした分権的なものであったとしている。したがって、国際比較をすれば、明治以降も日本の在外地主（寄生地主）の数は少ないままであり、また在村地主と小作人との関係も安定的で長期的

であった。

ちなみに武家社会や農村以外に目を向けると、この長男単独相続制度による「家」の存続志向は町人社会にも見られた。三井家など一部の商家では長男単独相続を採用しなかったが、代わりに長子優先ではあったが「総有制」を採用して「家」の永続化に努めた。つまり家産を特定の人物に私有させず、また分割相続させないために、それを親族の共同所有＝総有制のもとに管理させ、それによって家産・家業をそのまま永続させようとしたのであった。名声や信用という無形資産も含む家産は代々続く家系の財産であって誰かの排他的所有物ではないという観念は農村における「家」観念と同じである（安岡・石川、1995）。つまり日本の経営継承を貫く論理は、武家社会、農村だけでなく商家でも同様だったのである（坂根、2011；小林、1990）。日本以外の分割相続社会ではこのような世代間の継承がスムーズにできなかった。したがって、兄弟に家産を分割相続させないという日本の相続のあり方は、土地・家産を「それ自体」として意識させ神聖化させる根拠、すなわち一見すると不合理な伝統的観念の底に横たわる合理的根拠をなしていたと考えられる。

明治国家は廃藩置県に次いで地租改正を断行して近代国家の体裁を整えていったが、しかしそれは百姓の土地所持権に近代的土地所有権を認め、領主権の近代的土地所有への転化を一切認めなかったという点で世界史的に画期的なものであった（坂根、2011）。同じ封建制を採用していたイギリス（イングランド）との違いがここにある。核家族を伝統とするためにイギリスは同じ封建制であっても私有財産制、自由主義的資本主義、階級的格差を発達させ、近代社会をいち早く構築することになった。日本では兵農分離によって領主が土地から切り離されたが、それとともに江戸時代を通じてむしろ百姓の土地（名請地）に対する権利の強まりがあった点も重要である（坂根、2011）。その背景には「家」の形成と定着があり、名請地は不分割の家産として代々受け継がれていたのである。地租改正が比較的スムーズに実行されたのは、「家」的所有のもとにある家産としての土地所持が公認されたからであった。「家」社会は江戸から明治へと横滑りするように浸透したと述べたが、地租改正はその1例である。

敗戦までのその後のプロセスの説明は省くが、基本的に戦前日本社会は以上のような「家」制度を基礎とする点で一貫していたと考えていいであろう。問題は戦後である。家父長制を法的に体系化していた旧民法は廃棄された。しかし一般に「家」イデオロギーは残存したといわれてきた（川島、1972、1978；近藤、1994）。なぜ家父長的家族制度がほぼ解体されたのに、「家」イデオロギーが残るのか。多くの論者がこの謎に取り組んできた（日本の経営に関連する論者としては、間、1963；岩田、1977；津田、1981；三戸、1991など）。

この問いはより一般化した形で言い換えることが可能である。つまり、家族システム自体は遠い過去に形成され近代まで受け継がれてきたものだとしても、家族自体がもつ社会的影響力は次第に縮小している。さらに近代化・工業化の影響力を考慮すれば、各国の文化は収斂していくはずである。にもかかわらず、なお各国の文化は堅固にその多様性を維持し続けている。それはなぜか。

その理由として2点が考えられる。

第1に、家族的集団に加えて学校や企業、地域共同体など「一定地域の中での人間関係の総体」（トッド、1991）からなる社会システム全体が、今日の価値の再生産を担ってい



るということである。なかでも子どもを教育する機能を家族や地域共同体から受け継いだ公教育の意義は大きい。

第2に、特定の条件のもとで生まれた秩序原理は、一定の範囲内であれば、あるいは学校等での価値の再生産が成功裡に行われる限り、異なる条件のもとでも機能し続けることが可能だということである。「家」的秩序原理は日本近世の諸条件から切り離されて、次第に共同体的原理それ自体として進化してきた。長男単独相続や総有制という制度は、個人とか自由とか権利といった概念を産出する余地をもたない。家族の各成員は「家」自体を永続化させるために与えられた役割でしかない。ここから生まれる秩序原理とは、一言でいえば組織それ自体の絶対的優位を保証する原理である。組織はそれ自体として意味をもち、その存続と永続が目的とされ、そのための役割を人は組織によって与えられ、したがって権利とか対立というような個人優先の態度は忌避されるべきものであり、できるだけ調和のある長期的な社会関係を維持し、組織の秩序の柱となる上下関係・序列関係をしっかりと守り、分にあった行動をとるべきである等々の内容をもつことになる。それは自由主義的個人主義の対極に位置する1つの秩序類型をなす。この秩序原理それ自体は、家産の相続が直接の問題とならない組織においても有効に機能しうる。その歴史的起源が「家」にあり、その痕跡が残されているというだけのことである。したがって近代以降は、それは「家」の原理というよりは権威主義的共同体原理もしくは単に集団主義原理と呼ぶのがふさわしいのかも知れない。資本制経済や企業組織はなにも絶対核家族を起源とする自由主義的個人主義の秩序原理とだけ共存しうるという理由はない。とりわけ「組織資本主義」といわれる歴史段階にあってはなおさらである（ヴィンクラー、1989）。

特定の秩序原理は時代の変化次第で過去のものとなるか、あるいは微調整を受けて機能し続けるかのいずれかである。前者、つまりある家族システムに由来する秩序原理がその存続を許されない状況とはどのようなものか、確認しておこう。それが後者、つまり過去の秩序原理が微調整を受けつつ継続する理由のヒントになるからだ。

平井（2008）は、日本の家族論の主流であった「家」不変説に対して「家」変動説の方が妥当ではないかとして、近世の福島のある農村をケースに検討している。そこでは18世紀までは長男単独相続ではなく兄弟分割相続が一般的だったが、18世紀を通じて次第に長男単独相続へと収斂していった。その原因は、この村ないし東北地方における危機的な人口減少による田畑の荒廃にあった。田畑の荒廃は飢饉をもたらすだけでなく、日本的な封建的徴税制度すなわち「村請制」の危機でもあった。この危機に対してとられた対策が土地経営をより安定的・長期的に行うことであり、そのためにその地域では従来の多様な相続諸形態を長男単独相続へと収斂させていった。こうして「家」が徐々に確立されていき、安定した中農世帯からなる「村」社会が姿を現し、飢饉と村請制の危機が回避されていったのである。ちなみに近畿地方における「家」の確立過程は東北パターンとは逆であり、17世紀の新田開発ブームの終焉による人口の相対的過多が従来の分割相続を中止させ長男単独相続へと収斂させる要因となった。

これは歴史的・地理的条件の変化次第で家族システムその秩序原理、したがってまた「文化」が質的に転換することを示唆する貴重な研究であるが、トッド（1991）もまた類似した現象に気づいていた。ヨーロッパ中世における「大開墾時代」が終わると、ゲルマン系住民はその相続形態を分割相続形態から長子単独形態へと集約していった。ところが

ラテン系住民は同じ状況でなお分割相続を維持したのである。トッドはこれに関して、ゲルマンとラテンには変わり得ない家族構造があり、そのために環境変化が両者を収斂させることができなかつたと解釈しているが、それは妥当な解釈とは思われない。むしろ、ある危機的状況変化は特定の秩序原理には革命的に、別の秩序原理には微調整の方向で作用すると考えるべきであろう。日本の近世の場合、近畿地域では新田開発ブームの終焉による人口過多という深刻な環境変化があり、平井が分析した東北地域では逆に人口過少という危機があったのだが、ともに従来の均分相続の継続を許さぬほどの大きな変化であったことは共通しており、それが新たな「家」制度の確立を促したと思われる。言い換えると、近世日本における歴史的・政治的・地理的条件の変化は、従来の家族システムとその秩序原理の微調整を許さぬほど危機的であったということである。

このことから類推されることは、太平洋戦争での敗北・占領は、なお「家」的秩序へと回収しうる危機であったということである。「家」を起源とする秩序原理は、かろうじて「近代なるもの」を編集し、それなりに耐える国家社会を構築できたのである。もっとも、そうは言っても、人々がその原理に耐えられない状態に近づいていたのが太平洋戦争末期だったことは間違いない。そこで、この戦争が日本人に強いた危機と、被占領下での「家」的秩序原理の回復過程を見なくてはならない。

この総力戦体制は一方で人々の共同体意識を高揚させ共同体的秩序原理を強化するとともに、他方では敗戦が濃厚になるにつれて「家」的組織の病理を極限にまで拡大することになった。とりわけ帝国陸軍がその典型で、軍組織は公式には近代的官僚組織でありながら、実際には「自然発生的な土着の秩序」が支配する集団であった（山本、1983）。言い換えると、それは年功的権威主義を含む「家」的秩序原理で動いていた。階級という組織制度ではなく、年期・年功がものをいう世界であり、それは動かしがたい不文律としてすべての兵を支配していた。自身が陸軍の下士官であった山本は、「軍隊はヨーロッパの軍隊の模倣に過ぎない。したがって将校だけはどうかや外形は整えていたものの、兵隊となると、どうしても、日本的な秩序づけでなければ秩序が保てなかったのであろう」という。そしてこの「土着の秩序」「日本的な秩序」のもとで多発するリンチとゴマすり競争と思考停止の結果、多くの兵士の命が、そして罪のない国の人々の命が無駄に失われたのである（山本、1987；保坂、1991；歴史探検隊、1991；小松、2004；森、2006）。

伝統的家族制度の後退にもかかわらず家族構造に由来する文化イデオロギーが残存する第1の理由として学校、企業、地域共同体などからなる社会システム全体が既存の文化価値の再生産を担っているからだと指摘したが、総力戦体制下での軍隊組織はその有力な担い手の1つであった。人々は生死を賭けた組織のなかで伝統的価値を再教育されたのであり、銃後においてもそれは同様だった。したがってそれは、敗戦が大衆自身の手による革命に転化しない限り、安岡章太郎が次に述べるような「原像」として人々の社会意識を捕らえ続けることになる。安岡は山本の『私の中の日本軍』の解説として興味深い発言をしている（山本、1983）。彼は、軍隊は日本人にとって常軌を逸する“病氣”ではなかつたという。それは内面的には私たちの一人ひとりが背負っている過去の一部であり、外面的には私たちの家庭や部落や農村や都会や国家やそういうものあらゆる要素をひっくるめた日本社会の原像ではないかと。

もちろんその「原像」は、山本や安岡が想像するような日本民族に取り憑いた文化的宿

命などではないのだが、それはともかく占領軍による日本改造の意図はそうした「原像」に対して致命的といえるほど危険なものであった。「家」的社會原理からなる日本の國家社會をアメリカ的市民社會へと根本的に轉換させるものだったからである。

しかしその戦後改革は逆に危機に瀕していた「家」的秩序を救い出す契機となった。戦争を何らかの形で体験した多くの国民は市民社会的な道を選択せず、むしろ“土着の日本的な秩序”を再び耐えうるものへと修正・回復する道を選んだのである。アメリカのニューディーラーたちが持ち込んだ自立的個人を主体とする戦後民主主義は、学校や村や企業や軍隊で「家」的秩序を内面化してきた日本人には異質すぎた。主観的にはそうした民主主義を受け入れたつもりであっても、実際には戦後民主主義が掲げる平等主義は「家」的原理の平等主義的再建を強く促す役割を担われたのである。人々は、総力戦とともに狂気に走った「家」の論理を再び日常生活や労働を組織し調整できる共同体的論理へと軌道修正しはじめたのだが、その選択を後押ししたのが皮肉にもGHQ革命であった。もっとも、そのプロセスは自動的に進行するどころか、少なくとも戦後の10数年は激しいきしみを伴う軌道修正のプロセスであったのだが。

企業社會を例にとると、一方で財閥解体等による階級構造の政治権力的轉換を経験した企業経営陣は、他方で高まる労働組合運動に対抗するために企業民主化の名のもとに「家」的原理の修正適用を試みた。たとえば幹部職員だけに限定されていた終身雇用が一般工員レベルにも拡大適用され、職員と同様の賃金制度が工員にも適用され、身分差別の撤廃が実現する。それは経済民主化という体裁をとってはいたが、内容的には“耐えうる「家」的秩序”の再建過程であった。「家」的秩序の回復は株式相互持合による企業集団化にも現れていた。それ以上に重要なことは、上述の制度轉換を望んでいたのは労働者自身であったということである。彼ら工員は同じ「家」（会社）の成員として職員と差別なく処遇されることを要求したのであり、その「家」的意識は労働組合を会社別に作り上げることを当然とする態度にも現れていた。

このように太平洋戦争での無条件降伏は、客観的には従来の「家」的秩序原理の廃棄を促す危機ないしチャンスであったが、現実には共同体原理が自己を再生させる契機として機能したのである。それは単に「日本的なるもの」を維持しようと保守的な人々が執拗に画策した結果というだけでなく、依然として多くの人々が、それまでなじんできた共同体的秩序原理に適度な修正を施せば、それはなお社會關係を公正に律する原理でありうると信じていたからである。こうして伝統的家族制度の後退にもかかわらず家族構造に由来する文化イデオロギーが残る第2の理由、すなわち特定の条件のもとで生まれた「家」的秩序原理は、その歴史的起源から離れて異なる条件のもとでも機能し続けることが可能であるという状況がつけられていった。

以上、「家」自体は消滅しつつあるが、「家」や「村」の秩序原理は残存するという現象が成立する理由を考えてきた。詰めて表現すれば次のようになる。権威的共同体秩序という「構造」（原理・論理）は近世日本の家族構造に着床することで「家」を形成し、同一系譜の家々を長期にわたって「村」に定着させた。その「構造」は近代に入るとゆっくりと「家」から離床を始め、家族を含めそれ以外の複数のシステム要素に自らを分有させるようになった。さらにそれは敗戦と占領という危機的状況に直面しつつも戦後民主化を利用して自らの微調整・再調整に成功し、今日までそれなりに、つまり人々の既存の秩序観



に反しない形で、現実世界を秩序づけることができてきた。

かなり遠回りをしたようだが、ここで戦時経営学に目を戻してみよう。戦時経営学が主張した「事業一家」思想は以上のような「家」イデオロギーとの関連で捉えることができる。高宮（1944）は、「日本経済本来の理念は国体に基づく国家主義的協同主義的理念である。これは偏に天皇に仕え奉る経済であり、“むすび”の経済であり、和の経済である」と述べ、この「和の経済」を達成するために企業は資本、経営、労務の一体化を図り、家族的共同体を実現しなくてはならないとした。このとき企業は「自主的な経済体」となり、一つの有機的生命体となり、事業一家となる。

注目したいのは、高宮や山城が倫理的に要請した「自主的な経済体」の確立は、単に国家介入によるのではなく、資本と経営の分離を通して株主による企業支配が合法的に後退することを条件としている点である。企業は特定の階級の所有物ではなく企業それ自体として再編されて天皇や国家に奉仕することが要求された。これは企業を「家」イデオロギーの延長で捉えたものだが、その際に資本と経営の分離がその要求を正当化する経済学的根拠とされた。それは階級構造にかかわる理解である。生産力説がマルクス主義の偽装だといわれた理由は、それが階級理論を背後にもっていたからである。もちろん生産力説の経営学バージョンはあまりに保守的理論であったが、それでも階級論的視点を内包するものであった。

「家」の論理を徹底すれば、企業は特定の資産家（たとえ創業者であっても）の排他的所有物ではなく、いわば「企業それ自体」による自己所有であり、資産家および経営・労働の共同所有であるということになろう。「家」的あるいは「村」的な総有の近代版である。“資本、経営、労務が一体化した家族的共同体”なるものを求めた高宮ら戦時経営学者たちは、暗黙裡にこうした「家」的文脈を背景として資本と経営の分離論を議論したのであった。

階級構造論的視点は人類学や歴史研究においても有効である。戦時経営学がこだわった資本と経営の分離論は、階級構造の変化から企業経営の基礎的な変化を解く議論である。したがって戦時経営学を含めて多くの経営学者が当時注目した欧米発の株式会社論は、戦時経営学にとってはなによりも企業体制論であり、階級関係の構造的変化を指し示す理論であり、企業それ自体論を導くための基本的分析ツールであった。

戦時経営学はこのように一方には西欧の論理に対抗する「家」の論理があり、他方には企業体制論として展開される階級構造論があるという特殊な理論的フレームワークを特徴としていた。この複眼的な理論構成はそれ自体魅力的なものであり、それは敗戦後の一連の戦後改革に伴う階級構造の転換の本質的な意味を理解し、戦後改革がアメリカ型市民社会・企業社会の道ではなく、“土着の日本的な秩序”を再び耐えられるものへと修正する道であったという洞察を許容するはずのものであった。あるいは戦後民主主義とは「家」的秩序の民主化に他ならないと見抜くことを許す理論構成であった。その彼らの理論展開は実際にはどのようなものだったのか、追っていこう。

## 2 敗戦後の山城章

山城は敗戦の3年前、まだ30代半ばの頃に、「わが民族の興亡を賭する大東亜戦争完遂



の鍵は先ず生産力拡充の能否にある」と宣言していた（山城，1942）。しかし太平洋戦争は日本の完敗であった。それは彼の経営思想にどのような影響を与えることになったのか。

敗戦直後の状況は戦時経営学に対して複雑な影響を与えていた。財閥解体と公職追放、経営・労働の有機的一体化を志向する若い経営者の登場、企業別労働組合の波及、生産管理闘争と経営協議会の設置、身分差別撤廃要求、生活給賃金闘争などは、いずれも戦時経営学の経営共同体思想に直接かかわる争点であった。こうした一連の経営民主化とその基盤となった階級構造の大規模な転換は、彼ら戦時経営学の階級論的な共同体志向の学説を問い直す材料を提供していた。戦時経営学は総力戦の勝利ののちに経営共同体が実現すると信じて戦争への知的協力を惜しまなかったのだが、図らずも敗戦によって、しかも敵国アメリカの政策を契機に、その経営共同体構築の動きが彼ら自身の思惑とは微妙なズレを見せながら、その眼前で展開されつつあった。

山城は敗戦の2年後に『企業体制の発展理論』（1947）を書きあげることになる。そのなかで彼は戦後民主化のなかでも最も先鋭的な事件といえる「生産管理闘争」に注目し発言している。従業員参加を不可欠の要素とする経営共同体思想を信仰としていた彼にとって、企業従業員による生産の管理という事態は看過し得ない問題だった。当時の生産管理問題は生産管理「闘争」というように、労働組合による職場占拠が多く、階級対立的な雰囲気をもつ出来事であった。山城にとって労働組合の生産管理闘争は「真の企業体制」（経営共同体）を示唆するどころか、危険な方向を指し示す事態であった。

山城のいう「真の企業体制」とは、資本と経営の分離によって資本支配を企業から排除した体制のことをいう。その分離によって株式会社はもはや株主の所有物ではなくなり、真の生産管理がそこに現れるという。それは経営と労働の間の職能的協力関係を指す概念であり、企業を資本・経営・労働の協力関係による経営共同体として再編するものである。その意味で、実際に企業組織で活動する経営と労働がともに生産を管理する事態は理にかなっている。しかし生産管理が階級闘争的な「闘争」課題となると、それは彼のいう真の生産管理と敵対関係に入る。

彼によれば、真の生産管理が成立する場合、そこには「資本家と労働者とか、雇い主と被傭者、支配者と圧迫者等の関係は存しない」のであり、機能達成上の一体の平等な関係があるだけである。以前のような資本家による生産管理も、現在のような労働組合による生産管理も、ともにこのことを無視していると彼は批判する。機能的生産人による生産管理が真の生産管理であり、資本・労働を問わず階級的立場からの生産管理は支持できない。企業内のすべての人々は「機能的生産人全員」であり、その意味で平等な扱いを受ける。全員の民主的参加による生産管理が求められているのであるから、そこに階級性をもちこんではならない。

以上のように、山城の「真の企業体制」の本質は、階級関係を否定した経営共同体という主張にある。これは戦時期に彼が展開した議論の継承、つまり「家」としての企業の構築論である。大東亜戦争完遂のために資本と経営の分離および資本・経営・労働の一体化を求めたかつての山城（1942）と大差はない。その主張が、社会状況がまったく異なる敗戦後にもほぼそのまま繰り返されているのである。それは彼にとって、戦争、敗戦、占領などの重大な諸事実は、経営自主体なるものが自らを確立していく歴史的必然過程における単なる諸契機でしかなかったからであろう。たとえば『企業体制の発展理論』（山城、

1947)の「序」には、資本と経営の分離という現象は普遍的であり押しとどめることのできない必然的なものであると記されている。したがってこの資本と経営の分離に沿った企業形態はやがて必ず実現されるに違いないとされる。「企業民主化の国際的要請は、財閥を解体し、その株式を分散せしめ、独占的所有を解放する等、すべて、かかる分離現象を昂揚するものである」。つまり、資本と経営の分離過程はすでに予定されており、戦争の有無とか勝ち負けに関係なく財閥経営は解体され、企業は民主化され、無階級の経営者・従業員全員による生産管理が実現されていく宿命にあるという理解である。

当然、そのように想定された無階級経営共同体を労働組合が支配下におこうとする行為は、彼にとって認められるものではない。「全経営者の協同組合化あるいは社会的公器としての企業が構想せられるときは、労働組合自体も、その性格に反省が加えられねばなくなる」からである。むしろ経営共同体においては労働組合の存在自体が余計であり、たとえ企業別労働組合であってもそれは経営懇談会的存在に縮小転換されるべきである。それで会社全員による経営共同体が実現する。

### 3 敗戦後の高宮晋

高宮晋もまた同時期に『経営協議会論』(1948)を著しているが、彼もまた山城と同様に戦時期の生産力説を再現している。同書において高宮がとる生産力的立場は、「資本の一面的立場、労働の一面的立場」を否定するものであり、具体的には経営協議会をその拠点とするものであった。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生産力的に統一する場」であり、かつ生産力的立場から労資対立を統一に転化する拠点として期待された。かつて、資本・経営・労働の一体化が実現している「自主的な経済体」を彼は理想としていたが(高宮, 1944)、戦後の状況下でそれを具体的に担う機構として経営協議会が白羽の矢が立てられたのである。ところが当時は生産管理闘争が展開され話題を集めていたために経営協議会の方は低調さを余儀なくされていた。山城と同じようにこの状況は高宮にとって苦々しいものであったに違いない。

彼が理想とする経営協議会の内容を確認しておく。彼によれば、企業経営の「民主化」は、株式分散化、従業員持株制による利潤分配、従業員の経営参加などによって実現する。経営協議会はそのうちの経営参加に当たる。経営協議会は資本主義的企業において発展してきた社会的生産における社会的要素をさらに進めるものであり、資本主義の「社会化」にとっても不可欠だとする。

このように経営協議会がもつ社会的意義を主張しておいた上で、しかしそれは従業員が経営決定機関に直接参加するものであってはならないと釘を刺す。彼のいう「民主化」とは、あくまで経営者と経営上の協議をするという意味での民主化であり、もしも労働者が経営に関して直接に参加するような経営協議会があれば、それは生産管理闘争と同様に望ましいものではない。経営協議会を通した生産力の拡充が望めなくなるからだ。

以上のように、高宮の政治的スタンスは山城とよく似ている。

『企業経営新論：民主化と合理化』(1950)、『職制：新会社法の実務』(1951)では、経営近代化の思想に変化が見られる。経営の民主化・社会化から合理化へと関心を移動させている。彼によれば、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

課題として要請している。というのは、1950年に商法改正があり、新商法は株主総会と監査役の権限を縮小し、取締役の権限を拡大し、取締役会という制度を設けたため、取締役会制度との関連で職制＝経営管理機構の近代化が重要になっていると想定されたからである。これは資本と経営の分離を想定した改正であり、彼はこの流れに沿って企業経営の合理化・近代化を論じる管理プロセス的視点を強めることになった。つまり、戦時期のように階級論的な企業体制の話をしていいる時ではなく組織の近代化という実務的課題こそが重要だと考えた。

岡本（1987）はその理論は「産業界に大きな影響を与えた」というが、事情は複雑である。大企業経営者たちは彼の説教に耳を傾けはしたかもしれないが、現実には企業共同体的マネジメントスタイル、つまり「家」的経営スタイルに居直り続けた。彼らは株式持合、長期雇用、年功制度、企業別組合、稟議制度等々を恥じらいもなく採用し続けた。それが正規従業員のモチベーションを高めることとなり、1980、90年代まではアメリカの経営よりも柔軟で環境適応力、あるいは高宮好みの「生産力」が高いことを示すようになっていく。このことは近代的マネジメント主義者となった高宮にとってあってはならないことであり、したがって次第に致命的な問題へと発展していく。

#### 4 その後の山城章

戦後日本の経営者たちは、アメリカ的マネジメントの仕組みの模倣・導入に対して頭では受け入れても身体では強い抵抗を示した。それは彼らが日本人として無意識に「家」的な社会秩序・組織秩序観あるいは人間関係観をもち、その原理に従って企業を組織し、企業活動を調整していたからである。そして近代主義者によって前近代的とみなされた日本的経営がやがて世界で成功するようになると、上述のように戦時経営学は次第に理論的な窮地に立たされることになっていく。たとえば山城（1976）は、やがて自分の戦後の研究の進化を3段階に分けて反省せざるをえなくなった。

- (1) 日本の経営は伝統の遺物であるからそれを排除し、代わってアメリカ・マネジメントをそのまま導入しようとした段階。
- (2) 日本の伝統をすべて否定して普遍的マネジメントをそのまま導入模倣できるかどうかを反省した段階。
- (3) はっきりとアメリカ・マネジメントの導入の限界を認め、また日本の経営の伝統の深層にある「こころ」とそこから生まれる日本固有のものの存在を認め、この両者の中間にどのように日本的経営を考えるかを構想する段階。

このような変化は、まさに戦後日本企業の思わぬ成長が前近代性論に反省を迫った結果であった。のちに見るように、彼はこの反省の上で、各国の文化を体現したマネジメントなり企業体制は「世界普遍体」へと収斂するという大きな話を再び展開し始めてしまう。戦後初期に「真の企業体制」を論じた彼がその後どのように理論展開を行って日本的な「こころ」の文化へとたどり着いたのか、確認しておこう。

山城は1950年頃に日本の会社経営の特色を明らかにするための委員会を立ち上げ、1956年に『稟議制度合理化の実例』を出版する。そこでは稟議制度の前近代性が問題とされている（山城、1967）。彼は、企業経営には普遍的な「経営管理の公式」なるものがあると



信じる。たとえば権限を委譲して分権化を進めることがその1つである。稟議制度はそれに反する。また責任分担を明確化した上で、命令し執行を監督することも公式の1つである。この点でも稟議制度は公式に反する。「経営管理の公式」は普遍的なものであるにもかかわらず、それに反する稟議制度が日本に存在する。そうであれば直ちに稟議制度は廃棄されねばならないということになる。ところが彼はそうは考えなかった。日本企業はまだ管理公式を実施できる段階に至っていないと考えたからである。そこで実際的な方法を勧めるのだが、その理由の1つは、稟議制度の旧式な観念が現代化・合理化されている面もあると判断されたからである。この判断における変化は無視できない。

ところで、戦時経営学に特徴的だった企業体制論とそれを支える資本と経営の分離論は放棄されたのだろうか。彼が1961年に出した『現代の企業』という総括的な企業論では、資本と経営の分離によって新たな支配者が生まれたが、それは経営者ではないという。会社が会社のものになったとする。つまり、株主も含め自然人としての会社支配者は消失しているのであり、代わって現れるのは「経営体自体の支配」である（山城，1961）。この主張は戦前からの彼の考え、すなわち「家」的であり超階級的な企業観の延長と考えられる。

「会社それ自体論」に関して、かつて白熱した議論が展開された時期があった。この議論の背後には、戦後著しく進んだ企業集団による株式相互持合という事情がある。それは戦後新たに経営トップを任された専門経営者たちが相互にその支配を確認し合うためにとった安定株主工作の一種であった。その背後に働いていたのは、「家」と「村」の原理による企業再集団化という組織相互防衛であった。株式相互持合とその背後にある「会社それ自体」イデオロギーは、日本の場合、独自の歴史的な社会秩序・組織秩序観に由来する特殊性を帯びている。この点を考慮しないと、会社それ自体論も、それと深くかかわる日本の経営論も十分に理解できなくなる。

それはともかく、問題は彼が第2、第3段階としたその後の理論の転回の内容である。

山城は「日本的経営学の基本問題：日本的経営と日本の経営」（1967）で、日本的経営に関してまとまった考えを提出した。彼はこの時点ではまだ日本の経営を前近代的とし、進むべき道はアメリカ的マネジメントと考えていた。しかし日本における現実の企業が山城たちの理論的指導と叱責にもかかわらずさらに成長を遂げるにつれ、彼らの理論は修正を迫られることになる。この状況を見て山城は、アメリカ企業の管理論は実は普遍的マネジメントそのものではなく、そのアメリカ文化的バージョンではないかと考えるようになり、それならば日本文化的バージョンもありだという転向を試みた。『日本的経営論』（1976）はそうした試みであった。

山城はこの著書において、もはや日本企業の経営のあり方を前近代的として処理しない。まず、日本の代表的企業においてマネジメントの現代化は高度に進んでいるとする。作業現場の近代化や機械化がそれを指すが、その一方で昔ながらの生涯雇用が生きており、「長」制度、部課部門制度、改善された稟議制度がうまく活かされているという。そこで彼は、こうした特色を活用しつつ、それと経営の近代化を並行して進めるべきだという。実に歯切れの悪い主張ではないか。昔ながらの諸慣行がうまくいっているのなら、なにも無理をして近代化する必要ないからである。また、近代的マネジメントの原理を適用せよといいながら、ただし「文化的色彩」を加えつつ適用しなければならないともいう。これを「経営文明と文化との融合」というらしい。

では日本的文化とはなにか。それもよく分からない。彼はこう述べている、われわれの見解では「日本の経営」や「日本的経営」の実相における最も日本的なものをこころの「深層」に求め、その深層の「いずみ」からにじみ出るものとして、「こころの文化」を経営のなかに発見しようと。甘えの経営、集団主義、イエ社会、恥と面目、和の精神、勤とこつ、以心伝心等々の表層的な行動様式は、その深層に日本的な「こころ」をもっているとされる。しかしその「こころ」がなにか分からない。彼自身、「こころ」の論理の深層にある文化は科学によって分析できるものではないと居直っている。しかし科学で分析できなくてもいいというのなら、経営学とはいったい何なのだろうか。

なお日本の文化に着目したからといって山城は経営における普遍的なるものを捨て去ったわけではなかった。各国の文化を体現したマネジメントなり企業体制は「世界普遍体」へと収斂するという壮大なストーリーに彼は依然としてこだわりを示す(山城, 1976)。「理念としての一般的・ユニバーサルな世界経営体」というものがどこかに存在するらしいのだが、その一方で日本人は「日本的」世界経営体理念を主張すべきだともいう。大言壮語を好む戦時経営学の末期症状である。

「家」的戦時経営学、次いでアメリカ・マネジメントへの心酔、最後が「こころ」という日本人の深層にある伝統的文化への回帰というように山城の戦時経営学は自己展開を遂げながら出発点に立ち戻っていった。このことの意味は深い。彼の理論的転回の軸になっていたものは、彼自身も含めた多くの日本人の「家」的社会意識の無意識の根強さであったと推測される。とりわけ戦後の経営者がいわゆる集団主義経営に執着し続けた事実がそれを裏付けている。

## 5 その後の高宮晋

高宮は1961年に『経営組織論』を著し、企業の内部における経営組織の研究を今日ようやく本書によってまとめあげることができたと述べている。戦後初期に経営協議会論を出した頃、彼はまだ企業組織内部における管理メカニズムの合理的設計には関心が薄かった。それから10年以上が経ち、労使関係あるいは経営権問題に一応の決着がついて高度成長が開始されると、次は組織内部の管理メカニズムの合理化・近代化が課題となってきた。これは従来までの組織外部の問題(企業体制の問題)とは別に論じられなければならない。その手はじめが前述した『職制』であり、その体系化がこの『経営組織論』である。

岡本(1987)はこれを名著と呼んでおり、この本は学界への貢献という意味でも重要だったとしている。「米国における伝統的管理組織論の諸名著と比肩しうる」とまで褒め称えているが、実際にはオリジナリティーの低い、アメリカの伝統的経営学の教科書の日本語訳でしかなく、その主眼は管理過程学派の厳格な管理原則の紹介である。ところがすでにアメリカ本国では管理過程学派は過去の遺物であった。しかし高宮にとって日本の企業経営は前近代的なものである以上、近代的組織の管理メカニズムを強調するという選択は避けられなかった。それを「名著」と理解した当時の日本経営学界の知的雰囲気もそのことを示している。

彼の戦時経営学で展開されていた「自主的な経済体」という理想的企業像はどうなったか。もし彼が経営共同体思想を持ち続けていたとしたならば、1920年代~30年代に「福祉

資本主義」が崩壊して以来、企業を共同体として組織できなかったアメリカをモデルとすることはできなかったはずである。それを崩壊させた産業別労働組合の成長を前提とするアメリカ的マネジメントの特徴は機械的、個人主義・契約主義的な性格を強めた機能主義的管理と組織設計にある。したがってアメリカ的マネジメントの導入を勧めれば勧めるほど、日本の企業組織の共同体の性格を払拭せよということにならざるをえない。これは日本の経営者たちにとって本能的に受け入れられない主張であり、前述のように学者のいうことに耳を傾けはしたが実践することはなかった。そして次に見るように、高宮自身も経営共同体思想を完全に捨て去ることはできていなかったのである。だからこそ、彼の議論の展開には無理があり、論理矛盾が見られる。

『経営組織論』は最終章「現代経営組織の特質」でこの問題に触れている。彼が推奨してきたアメリカ的マネジメントは近代経営組織のマネジメントであり、確かに合理的ではあるが人間の主体性の自覚的確立を阻むことを認めている。それは人間を合理的な要具として扱い、全人としての人間に対する理解を欠いている。「主体としてのまた全人としての人間」が看過され、人間性が喪失されている。近代的経営組織は「専制主義」的であるとさえいわれる。

それを超えるのが「現代経営組織」なるものであり、そこでは「全人としての人間」が仕事をする。それは階級性や利己主義を超えた経営共同体として理解していいだろう。現代経営組織の確立は近代経営組織を達成したアメリカ企業の課題であると同時に、個人が温情と権威によって支配され集団に埋没している日本企業の課題でもあるという。つまり日本企業は一方で前期的性格を克服して近代経営組織にならなくてはならないが、他方ではさらにそれを超えて現代経営組織をも目指さなければならないという、とんでもない高いハードルを背負わされているのである。

高宮の目の前には前近代的な日本の経営があり、高い生産力を誇る近代的なアメリカ的マネジメントがあった。生産力主義者である高宮は当然アメリカ的マネジメントを高く評価する。しかし彼は依然として経営自主体という理想をもっていた。アメリカ的マネジメントはすぐれているとはいえ、この理想と合わない。この矛盾をどう解決するか。彼がとった解決策は、アメリカの近代的マネジメントを推奨しつつ、最後にそれを共同体化する課題が残されているという注釈をつけることだった。

彼のこの煮え切らない態度は何を意味しているのだろうか。彼によって近代経営と区別された現代経営は経営共同体思想の産物であり、それは全人格を包み込んだ組織である。日本企業は個人を温情と権威によって支配している点でこの現代企業に劣るといえる。しかし日本の「家」的な集団主義経営は、まさに温情と権威によって従業員を「全人としての人間」として扱うものではないか。とすれば、もし日本が集団主義経営のままで高度成長を遂げることになれば、高宮は山城と同様に日本的経営に対する評価の逆転に行き着くのではないか。

高宮は1970年に組織学会の会長になっている。彼が資本と経営の分離に対して改めて注意を払うようになったのは、その年に出した『現代の経営』からであろう。高度産業社会では株式が分散し、資本と経営の分離が進む。資本家としての大株主の会社支配がなくなり、「企業それ自体」すなわち資本と労働と経営を含めた組織実体が形成される。このことを彼はようやく日本に関しても認めるようになった。



以前、高宮は資本と経営の分離はありうるが、資本と支配の分離はありえないと主張していた。『職制』（1951）では、資本（株主）から「支配」が分離されたのではなく、「経営」が分離したにすぎないという立場をとっていた。『企業経営新論』（1950）では、個人としての大株主はいなくなったといっても、銀行あるいは金融機関による株式所有を通じた企業支配があるとして、依然として資本（株主）による会社統治は否定できないと考えていた。つまり資本と経営の分離について、少なくとも日本に関しては、戦後一貫して消極的態度をとっていた。

しかしこの『現代の経営』では、その金融機関でも資本と経営の分離が進んでおり、その銀行経営を支配しているのは専門経営者であるから、結局日本には「大企業を支配している大株主がない」として、従来の考えを大きく修正することになった。資本と経営の分離に関して日米の間に差異を認めなくなったのである。ただしアメリカとは違って日本の場合は、「専門経営者が十分に成熟していないうちに外の力で、一夜のうちに専門経営者の立場におかれてしまった」という特殊事情がある。ここから、日本では経営者教育がより必要になっており、したがって経営学者による経営者教育の必要性が高い云々という都合のいい主張が現れるのだが、それはともかく、戦後日本で「一夜のうちに」専門経営者が生まれ、資本と支配の分離が一気に進められたという適切な理解に至ったことには拍手を送りたい。

ではこの理解は、日本的経営に対する評価をどう変えたのか。それは必然的に日本的経営に対する、より肯定的な再評価につながった。彼は、日本の高度成長は環境要因だけでなく「日本経営の力」にもよるとして、それまで封建的としてきた否定的態度を変更しはじめた。「日本社会の集団意識、パターナリズムは日本の経営の伝統的性質の中心をなすものであるが、その集団的凝集性は経営における結合という課題に対して大きな寄与をなしてきた」というのである。もっとも、その封建性・前期性が経営の現代化の障害になっているという留保はつけている。いずれにしても、彼は日本の大企業では専門経営者による経営が支配的になっており、それが西欧と異なる日本企業の経営の一大特色をなしているとさえ認めるに至った。

以上のように1970年段階の高宮の日本的経営に関する認識は正確性を増した。ただし注意すべき点もある。彼は「日本経営の特質」として、(1)終身雇用制、(2)集団主義経営、(3)専門経営者による経営、そして(4)政府と企業の間をあげているが、その理解が怪しい。たとえば(1)終身雇用制に関していえば、それは日本民族の集団的意識を基底としていると解釈しているから、(2)と合わせれば4つの特徴のうち2つまでが文化論的要因になっている。しかし、日本人の民族的意識なるものに関して十分な説明はない。また、(3)大株主から専門経営者へと経営主体が変化したのは、財閥解体で株式が公衆に分散した結果だとしているが、この誤解は致命的である。というのは、アメリカと違って戦後日本の大企業セクターの重要な部分では株式の個人分散は一時的であり、むしろ法人間による株式の相互所有が異常なほど発達した結果、個人大株主に代わって専門経営者が経営権を手に入れたからである。各企業集団内部におけるこの「法人資本主義」の状況は日本的経営を説明する重要な要素である。

日本的経営に関する再評価を含む高宮の議論は、『現代経営とは何か』（1980）でも同じように繰り返される。ただやんわりと反省している箇所は興味深い。つまり、経営の近代化

にとって日本的伝統は矛盾すると考えたため、日本的伝統を改革すべきであると単純に訴えた。しかしそれは根強い反発を受け容易には実現できなかった。そこで日本企業の伝統的性質そのものの反省が必要となり、それに適応することがむしろ課題になっていった。

その「伝統的性質」は有機的組織による集団経営であると理解され、それは柔軟な環境適応性を持っていたという。日本の企業が、いまや戦時経営学が理想とした企業それ自体に近い組織モデルだということなのだろうか。

戦後の高宮においても戦時経営学の生産力思想はつねに頭の中の重要部分を占めていた。生産力から余計な人為的要素を排除し、階級性を越えた会社それ自体なるものを想定する。この点で経営協議会は労資対立という階級性を克服する場として評価され期待された。その後彼は企業組織内部の管理メカニズムの合理化・近代化という視点から日本企業の近代化、アメリカナイズを語るようになる。一貫しているのは、いかにして高い生産力を企業が担うことができるか、そのために企業から階級性をいかにして排除するかという生産力的思想である。したがって、『経営組織論』（1961）でも『現代の経営』（1970）でも、その構成が企業体制論と管理メカニズム論の2本建てとなり、さらにこれに“近代を超える現代”という説教が加わるという叙述形式になっている。ところが前近代的であるはずの日本企業が高い生産力を示すようになると、彼は日本の文化、伝統的性質を再評価せざるをえなくなる。生産力主義がベースだから、高いパフォーマンスを示すようになった日本企業に対して肯定的評価をするのは当然といえばそれまでであるが。

以上、最後に文化論に行き着く彼の理論遍歴は山城のそれに非常に似ており、生産力説がたどらざるを得ないプロセスとして理解できる。

## 6 要約と示唆

戦時経営学がたどった道筋を見てきたが、最後にそのプロセスにおける重要な部分を要約し、そこからいかなる教訓が示唆されるかを述べたい。

敗戦によって日本は封建制に囚われた遅れた野蛮な国として断罪されたが、戦時経営学の論者たちもまた「家」思想から距離をおくようになった。戦時期に生産力主義の立場から構想された超階級的な企業共同体思想（「家」的組織観）は、敗戦を機に圧倒的生産力を誇るアメリカを前にして、アメリカ企業こそ理想であるとする理論的転回をみせていく。彼らにとってアメリカ的マネジメントが合理的ですぐれているのは、アメリカこそ資本と経営の分離（経営共同体を支える階級的基礎）が最も進んだ国であり、そのために高い生産力が達成されていると判断されたからである。このように、戦時経営学の階級構造論＝企業体制論である資本と経営の分離論は生き残った。さらにこの分離論から、アメリカ産業社会では「企業それ自体」が実現するに至ったと考えられた。

しかし実際には戦後日本の大企業セクターこそが、戦後の経済民主化の背後で資本と経営の分離を進め、一連の「家」的マネジメントを採用して、超階級的な企業共同体モデルに近いものを実現していたのである。戦前日本の大企業経営は「経営家族主義」を理念としたと言われるが、その際、「家」の正式メンバーは幹部職員に限定されていた。戦後改革の際に労働組合が要求した身分差別撤廃は、実は一般従業員も「家」の正式メンバーとして認定せよという要求に他ならなかった。また財閥解体・公職追放は権威主義的「家」

経営から権威的存在を除去し、「家」的経営の民主化・平等化を進めた。その結果、多くの従業員の間で「家」的秩序やそれに適合した集団主義経営思想の受容と内面化が進んだ。つまり、戦後は戦前の資産家家族的「家」経営を民主化・平等化し、企業共同体という形で再生したのである。共同体原理はより納得のいく階級構造の上に据え直され、それがまた従業員のモチベーションを高め、日本的経営を成功へと導くことになる。「はじめに」で紹介した日本的経営慣行に関するアンケート調査は、戦後日本の労働者が「家」的秩序をいかに納得のいく形で修正し、今日まで継承されてきたかを示唆している。

このことを理解する上で、「家」的経営を賞賛し、かつ階級構造論的＝企業体制論的の視点を併せ持っていた戦時経営学は最適の位置にいたはずであった。それを狂わせたのはアメリカの存在だった。彼らはアメリカ的マネジメントの模倣を勧めたが、ほとんどの経営者は依然として「家」的経営を組織原理とし続けた。したがって、そうした日本企業が世界的に成功するにつれ、戦時経営学はよって立つ足場を徐々に掘り崩されていくことになった。戦時経営学の迷走は、最後には抽象的な文化論で終わることになる。

もっとも、そこで「文化」概念を改めて問い直し、日本的集団主義を形成した現実の生活や生産のあり方に踏み込んで、日本近世における「家」の独自性を明らかにできていたのなら話は別である。しかし戦時経営学は、たとえば日本的な「こころの文化」を日本的経営の実体として設定し、それは「こころ」の問題だから科学的説明は必要ないという態度をとった。文化論が敬遠される理由がここにある。文化は説明されるべき概念である。具体的で現実的な何かが特定の文化の基礎をなしているという分析をしない限り、それは過剰に包括的な概念になってしまう。

戦後改革は確実に従来の日本の階級構造を一変させた。その意味で階級構造論は日本的経営の本質を考えるための不可欠の理論である。しかしその階級構造の転換にかかわる資本と経営の分離は、日本的な規範意識に沿った形で実行されたことを看過すべきではない。つまり、階級構造論に加えて、社会意識＝イデオロギーの作用・反作用に注意しなければならない。ただしその際、上述のようにイデオロギーの実体、つまり社会意識を産出する現実的な基礎は何なのか、それを問う必要がある。つまり「家」制度を文化論的文脈で理解し処理するのではなく、「家」的なイデオロギーや文化を産出する母体としての家族システムの比較論的な理解が必要である。

戦時経営学が階級論的視点から企業体制論にこだわった点は評価しうる。それが文化論に終わってしまわないためには、階級構造と家族構造の関係を理解する必要がある。日本的経営の本質はその先にあるように思われる。これが戦時経営学の戦後の変遷をたどってきたことから得られる1つの教訓である。



## 〔抄 録〕

戦時経営学は、戦時期に総力戦を支える生産力主義の立場から構想された超階級的な企業共同体思想であった。それは「家」的思想と軍国主義という2つの要素からなる経営学であり、経営学領域における「近代の超克」の試みだった。それは敗戦を機に圧倒的生産力を誇るアメリカ企業こそ理想の姿であるとする転向を行うが、企業共同体思想を支えた資本と経営の分離論にこだわり続けた。この分離論は階級構造論であり、従ってそれは戦後の一連の民主化の基礎となった階級構造の転換がもつ意味を適切に理解できる立場にあったと考えられる。しかし資本と経営の分離が途中で止まってしまったアメリカのマネジメントを理想とするために、戦時経営学の戦後的展開は矛盾した立場に身をおくこととなり、最後には遅れているはずの日本的経営が成功することによって文化論に終わってしまった。戦時経営学の挫折の展開から学ぶべきことは、階級構造と家族構造の適格な理解が必要である。日本的経営の本質論はその先にあるように思われる。それが戦時経営学の戦後の変遷をたどってきたことから得られる1つの教訓である。

This paper attempts to review the trails of “wartime management theories”, which appeared between World War I and II in Japan. The theories changed much after the defeat of Japan, but the basic theoretical structures that consider class-analysis important did not. So the theories stood at good point to see what was going on after the occupation, because GHQ tried to change class structures in Japan. However they did not succeeded in properly analyzing Japanese management. This paper reviews the theories to make clear why they failed in it.