

〔共同研究：戦後日本資本主義分析〕

戦後復興期と「企業経営の民主化」問題

——経営者団体の思想と行動を中心として——

谷 口 照 三*

- I. 緒言
- II. 戦後初期に直面した経営者の課題
 - 1. 戦後改革と労働組合の結成
 - 2. 生産管理闘争と経営者の課題
- III. 課題への理念的挑戦
 - 1. 政府主導型経営協議会案の挫折
 - 2. 経済同友会と経済復興会議
 - 3. 『企業民主化試案——修正資本主義の構想——』
- IV. 『試案』の反響とその後の経営者団体の動向
 - 1. 『試案』の反響
 - 2. 客観的情勢の変化
 - 3. 経営者団体の動向
- V. 結言

I. 緒言

経営体は、その環境から事業を見出し、それを変動してやまない環境に適應させ、かつ多面的な利害関係集団の諸利害を調整しながら展開している存在である。経営存在は、自らの存在のどのような契機においても、自らの環境と切り離すことはできない。

その環境と経営体との接点にあって、経営体を経営存在たらしめている機能と役割の中心を担うのが経営者である。経営者は、対外的には経営体を代表し、対内的には人々の活動に一貫性を与え、それを組織的行動として統合的に具現せしめなければならない。そのことは、経営者に事業運営の意義づけに関する観念の構想をせまる。経営者は、現実世界の諸条件の理解とそこで起りつつある出来事の本質を見定めることによって、事業運営の意義づけに関する観念を構想し、それを具現する目的を設定しなければ

ばならない¹⁾。

この目的とその遂行を規定する事業運営の意義づけに関する観念は、通常、経営理念と呼ばれている。経営理念は、現実世界の諸条件や環境状況の違いによって、基本的には異なるものと思われる。経営理念と現実世界の諸条件や環境状況は適合的である方が理想的であるが、しかし両者の間に矛盾が生じる場合も多々ありうる。このような場合、経営者は、T. A. Petit が述べているように、道德的危機に直面することになる²⁾。この矛盾は、さらに、経営体をして、対外的には経営体の社会的不適合のイメージを社会に浸透させることに、また対内的には人々の活動の一貫性をそこなう危機に導くことになりかねない。そこで、経営者にとっては、この矛盾の回避ないし克服への努力が根本的な課題とならざるを得ない。この課題の遂行は、新しい経営理念の構想のみによってはなしえない。その為には、構想された理念を制度化し、さらに実践していかなければならない。それは、経営者がいかに創造的なリーダーシップを発揮しえるかどうかにかかっているのである。

近年の日本において、現実世界の諸条件や環

1) 筆者は、かつて経営目的を経営存在目的と経営行為目的の区別と関連において捉えることの必要性を指摘した。前者は事業を展開しない経営存在はありえないという意味で事業運営そのものを意味し、後者はその経営存在目的の意義づけに関する目標と捉えた。拙稿「経営目的と経営成果」、山本安次郎・加藤勝康編著『経営学原論』文真堂、昭和57年。

2) T. A. Petit, *The Moral Crisis in Management*, McGraw-Hill, 1967. 土屋守章訳『企業モラルの危機』ダイヤモンド社、昭和44年、53～55頁。参照。

* 本学経営学部助教授

境状況の最も大きな変化は、敗戦によってもたらされた。この大転換は、「民主的社会の建設」と「経済再建」という新たな社会目標の形成として現われた。このような変化に対応すべく、戦後の経営者達は精力的に理念形成に取り組んできた。なかでも、戦後直後に再編成ないし新設された経営者団体のこの点での貢献は無視しえない。経営者団体は、この大転換に直面し、これに対応すべく、戦前の封建的なナショナリズムを第一義的に据えた経営理念から「民主化と合理化」の相互促進化を基礎づける——もっとも、民主化と合理化は相互促進的側面と同時に矛盾する側面もあるのであるが、とにかく——新しい経営理念を模索した。

この戦後の過程のなかで、経営者達はどのような経営理念を構想し、それをいかに制度化し、実践してきたのか。民主化と合理化のパラドックスのなかで、戦後日本の経営者達はどのような創造的リーダーシップを発揮してきたのか。それらは重要な研究課題となるであろう。

本稿の目的は、そのような研究課題の一環として、戦後復興期（昭和20年代）に大きな問題となった「企業経営の民主化」に対する経営者団体の思想と行動を検討することによって、戦後復興期における経営理念の一般的特徴を明らかにすることにある。

Ⅱ. 戦後初期に直面した経営者の課題

1. 戦後改革と労働組合の結成

戦争終結後の昭和20年8月25日、占領軍が上陸し、対日占領の実務担当機関であるGHQが東京に設置された。日本は、27年4月28日のサンフランシスコ講和条約発効まで約7年間、間接統治の形であるが、このGHQの管理下に置かれることになった。GHQの対日占領政策は、9月24日の「降伏後における合衆国の初期対日政策」や11月3日付の「日本の占領および管理のための連合国最高司令官に対する降伏後初期の基本的指令」などで示されたアメリカ政府の方針を他の連合諸国が追認する形で進められた³⁾。対日政策の基本的目標は、日本が再び米

国および世界の平和・安全の脅威とならないように、非軍事化、民主化を推し進めることにあった。つまり、米国政府は、これまでの日本の軍事化、軍国主義化は封建的で権威主義的な社会、経済体制にその根本原因があったのであり、なによりもこの原因を民主化の徹底によって取り除く必要があると認めていたのである。

この方針に従って、GHQは、まず、ミズーリ号艦上において降伏文書の調印が行なわれた9月2日にいっさいの軍事工業に終止命令を発したのを封切に、10月11日首相に憲法改正とともに五大改革を示唆することによって、種々の政治・行政の民主的改革と経済組織および体制の民主的改革に着手した。首相に示された五大改革とは、婦人の解放、労働組合の助長、学校教育の自由化、民衆生活に脅威を与える諸制度の廃止、経済機構の民主化である。

このなかでも特に、「労働組合の助長」とそれに関連する「民衆生活に脅威を与える諸制度の廃止」は、より速かに、かつ命令的に推し進められた。すでに、国家のための労使一体運動の推進母体であった大日本産業報国会および大日本労務報国会は、9月30日に解散している。五大改革の指示があった10月11日には国民勤労動員令が、13日には不穏文書臨時取締法、言論・出版・集会・結社等臨時取締法が、また15日には治安維持法、思想犯保護観察法などが廃止されている。これらは、これまで労働者及び労働運動の上に重く押し掛かっていた諸法令である。これら以外のこのような法令も、21年前半までにつぎつぎと廃止されている。そして、この過程のなかで、我国最初の労働組合法が20年12月22日に公布され、21年3月1日に施行された。他の改革がほとんど21年に入ってから実施されたことに比べ、このように速かに実施されたこれらの改革は、極めて重要な意味が付されていたのである。それは、21年8月22日にGHQ

の文献を参照した。労働省『労働行政史（戦後の労働行政）』労働法令協会、昭和44年。日本生産性本部『戦後経営史』昭和40年。中村隆英編『占領期日本の経済と政治』東京大学出版会、昭和54年。

3) GHQの対日占領政策に関しては、主として以下

の労働諮問委員会が発表した最終報告書のなかの次のような文面で伺い知ることができる⁴⁾。

「強力なる労働運動の成長並びに労働に関する権利と保護の確立は、民主日本に先決的な一般手続の一部をなすものである。この手続は旧支配群の特権と集中的権力の排除を必要とする一方、一般人民を代表する他の群がその新たな重要性に相応せる基礎的権利を持たねばならぬことは自明の理である。成功する労働に関するプログラムはその本質において、労働者に対してより大なる自由、より大なる影響及びより高き生活基準を与えるものでなければならぬ。かくするときは労働者並びにその団体は、専制政府の復活に対する最も強力なる防壁の一つとなるであろう。」

このような改革のなかで、労働者は解放され、相ついで労働組合が結成された。それと共に労働組合の全国組織づくりがはじまり、日本労働組合総同盟（総同盟）、日本産業別労働組合会議（産別会議）、日本労働組合同議（日労会議）が、それぞれ21年8月3日、8月19日、10月25日に結成された。こうして、労働運動は「開花の時代」を迎えたのである。

2. 生産管理闘争と経営者の課題

「悪夢のような」戦争は終わった。労働者に重く押し掛かっていた封建的な諸制度は取り除かれた。だが、そのあとに残ったのは、極度の経済的荒廃である。昭和27年の経済白書には、このことが次のように書かれてある⁵⁾。「終戦直後の日本経済はほとんど麻痺状態に陥っていた。四四％におよぶ領土の喪失、終戦後二年間で六百余万人にも達する人口の増加（その大半は海外よりの復員者、引揚者）、非軍事的なものだけでも四兆二千億円（昭和二三年末公定価格）を算する戦争被害、その他住宅、工場、輸送設備、河川、道路、山林などの損耗荒廃、貿易の途絶等々、直接間接に敗戦に伴う重圧が日本経済の上にのしかかっていた」。この重圧は、人

々の前に悪性インフレーションと極度の食糧危機という形で現われた。

それは、労働組合の結成と相まって、生活防衛のための労働争議の頻発を引き起こした。また、争議を契機として労働組合が結成され、いよいよ労働争議は激しさを増していった。一方、総じて、経営者側はこのような争議に対処する術を知らず、またそのような態勢も整わないままであった。さらに、経営者側はインフレーションによる資材ストックの値上がりを見込んで「生産サボタージュ」を行なったといわれる⁶⁾。このような状況のなかでは、労働者のストライキという争議形態は無意味なものになる。なぜならば、このような状況での争議は自らの生活基盤であり、かつ世論の要望である生産の回復と増強を益々遅らせることになるだけであるからである。そこで、労働者は、自らの生活防衛と世論の要望に応えるために、自らの管理のもとに生産を開始するようになった。これがいわゆる生産管理闘争である。戦後最初の生産管理闘争は読売新聞において20年10月23日から12月11日にかけて行なわれ、これが先例となり12月に京成電鉄、日立精機足立工場、21年1月に関東配電、日本鋼管鶴見製鉄所、東芝でつぎつぎと行なわれた⁷⁾。かくして、生産管理闘争は一

6) 三森定男は「敗戦直後における生産管理闘争」（『学園論集（北海学園大学）』第13号、昭和44年）において、この「生産サボタージュ」が事実以上に扇動的にさげられたことを指摘しているが、経済同友会等経営者側の文献をみても意図的な操業停止がかなりあったことに間違いはない。しかし、木元進一郎のように「独占資本による生産サボがいにかはげしいものであったかは、一九三五～三七の生産指数一〇〇に対して、四五年九月は三〇・四％、四六年一月は二六・二％という生産低下を指摘しておくだけでも十分であろう」（『労働組合の経営参加（新訂版）』森山書店、昭和52年、269頁）というのは説得力に欠ける。

7) 木元進一郎によれば、読売闘争は「戦後初の」生産管理闘争であり、「わが国最初の」それではない。「わが国最初の」生産管理闘争は第一次世界大戦後の川崎造船所労働争議にみられるという。上掲書、289頁の注（2）を参照。生産管理闘争の実態については、「従業員の生産管理 どう行はれてゐるか」（朝日新聞、昭和21年1月27日）、東芝の一従業員の「東芝争議の経過とその意義」（『自由評論』第1巻第4号、昭和21年5月号）が参考になる。

4) 労働省、上掲書、24～25頁の注二。

5) 経済安定本部『復刻 経済白書』（第三巻）日本経済評論社、昭和50年、2頁。

般化し、戦後初期の典型的な闘争形態となったのである。

生産管理闘争は、直接的には生活防衛のための生産復興闘争であるが、同時に民主化闘争でもある。というのは、この闘争を通して、多くの場合、企業経営の最高意思決定レベルをはじめ、事業所、職場レベルへの労働組合の経営参加を目的とした経営協議会の設置を実現しているからである。当時は、「経営参加を要求しない労働組合であれば争議手段として生産管理を取り上げ難いであろうし、生産管理による争議を行い得る労働組合は経営参加を強く要求」⁸⁾したのである。

この生産管理闘争は、共産党書記長であった徳田球一の「経営協議会はどうしてつくる」(『アカハタ』1946年2月13日)にみられるように「共産党の指導がかなり浸透していたことも事実であり、同時に、第一次大戦後の敗戦ドイツにおける労働側の工場協議会の運動、イタリアにおける工場協議会と生産管理、第二次大戦後の敗戦ドイツにおける共同決定闘争、同じく敗戦イタリアにおける工場占拠などとも一脈通ずる過渡的現象として、歴史的に避けられないものがあつた」⁹⁾と考えることもできよう。いずれにせよ、これは経営者に対する重大な問題提起である。戦前の封建的で権威主義的であった時代を経験した当時の経営者が、この闘争に対処する術を知らず、いかに当惑していたかは想像にかたくない。だが、「こうしたはげしい労働攻勢に肉体的にも精神的にも耐えられなかった経営者はまず、新時代の経営者としての資格要件を欠くものとして、けっきょくはその地位を去らねばならなかったのである。労働組合というものを資本主義的企業の経営との関連でどう位置づけるかは、当時の企業経営者たろうとする者にとっては、共通の重要な現実的課題であつた」¹⁰⁾のである。

8) 木下 章「生産管理・経営参加ノート」『自由評論』第1巻第5号、昭和21年6月号。

9) 労働省、前掲書、11頁。

10) 生産性本部、前掲書、163～164頁。

III. 課題への理念的挑戦

1. 政府主導型経営協議会案の挫折

この熾烈な生産管理闘争は、まず政府の規制の対象となった。政府は、前述の日本鋼管鶴見製鉄所争議において暴力事件の疑いがあるとして、21年2月1日、次のような四相(内務、司法、商工、厚生)声明を発表した¹¹⁾。「労働組合の発展とその活動とは、もとより政府の希望とするところであるが、近時労働争議等に際しては、暴行脅迫または所有権侵害等の事実も発生を見つづけることは、真に遺憾に堪えない。苟くも、かくの如き行為は、新日本再建の責任と自覚ある勤労者のとるべき行動ではないのであつて、かかる違法不当なる行為に対しては、政府においても、これを看過することなく断固処断せざるを得ない」。

しかし、これは翌日のGHQ経済科学局コスタンチノ労働課長代理の「四相声明」を肯定も否定もしなかった談話によって、宙に浮くことになった¹²⁾。その結果、2月8日の内務省警保局長通牒「不法行為の防止取締」において、「前各号の不法行為を随伴する場合のほか、従業員によるいわゆる事業管理〔生産管理一筆者〕については、主務省による何分の指示あるまで本件取締の対象とならざること」と言い直し、また主務省である厚生省も生産管理闘争の可否についての見解を明らかにしなかった¹³⁾。

このような政府の動揺は、かえって生産管理闘争を増加させることとなった。しかし、この闘争も6月以降減少することになる¹⁴⁾。

それは、次のような、食糧メーデーを契機とした5月20日のマッカーサー声明によって引き

11) 労働省、前掲書、280頁。

12) 清水慎三編著『戦後労働組合運動史論』日本評論社、昭和57年、135頁。参照。

13) 労働省、前掲書、280～281頁。参照。

14) 昭和21年の一年間では総数400件発生し、1～6月までは月平均36件であるが、7月～12月までの月平均は29件と減少している。昭和22年の一年間の発生件数は93件で、急激に減少している。統計委員会事務局・総理府統計局「月別労働争議状況(昭和21年1月～22年12月)」『日本統計年鑑(第一回)』毎日新聞社、昭和24年、731頁。参照。

おこされたのである¹⁵⁾。「最近日本の大衆行動は組織的指導下に、大衆による暴行と暴力による威嚇的行動をとる傾向を示しつつあり、これは、日本将来の発展にとって重大な脅威を与えるもので、余は、ここに警告を与えざるを得ない。日本が封建的、軍国主義的国家から民主的国家へ移行せんとする過程に合理的、民主的手段をとる自由は認められているが、今日既にその兆しを見る如き秩序なき暴力行為は、今後絶対に許容されない。彼等は、単に秩序ある統治のみならず、占領軍の根本目的と安全とを危殆ならしめるものである。もし、これら日本国民の一部少数が、現下必要とされる自制と自尊心を維持し得ない場合は、余は、かかる悲しむべき事態を匡救するに必要な手段を講ぜざるを得なくなろう。余は、国民の多数がかかる秩序なき少数の行き過ぎを排撃するものと信じ、圧倒的多数の健全な世論が十分の勢力を占めて余の干渉を不要ならしめるよう心から希望する」。

この声明の翌日、第一次吉田内閣が成立し、首相は、24日外人記者団に生産管理闘争禁止を言明している。これとマッカーサー声明をうけて、政府は6月13日「社会秩序保持に関する政府声明」¹⁶⁾を発表し、公式に改めて生産管理闘争否認の態度を表明した。

それと同時に、政府は、生産復興を目的とした労使の民主的協力の為の経営協議会を設置することを進めた「経営協議会に関する内閣書記官談」を発表し、17日に中央労働委員会に対して「経営協議会の組織運営等に関する参考例の作成」を諮問した。それに対して、中央労働委員会は7月17日「経営協議会指針」を答申した¹⁷⁾。

この「指針」は、中央労働委員会の性格から来ることであるが、労働者側と経営者側の意見の折衷案という性格をもっている。「将来労働協約の運用並びに労働組合の質的向上に伴い経営協議会の機能、取扱うべき事項の範囲も漸次進展すべきものと思う」とした点や「利益配当、

重役その他会社幹部の人事を協議事項に加えることはそれ自体違法ではない」という見解は、労働者側への配慮であろう。また、「協議会設置の故を以て事業幹部の経営全体を統括指揮する権限と職責とには何等の変化があるわけではな」とした点や「紛争ある場合必ずこれを協議会に附議してその解決を図ることとし、その上でなければ当事者双方とも争議行為を行わない」というように経営協議会に争議抑止機能をもたせているという点は、経営者側や政府の意向に応えたものであるといえよう。

それ故に、これはそれぞれの側に受け入れられるものとはならなかった。現実には、前者と後者の立場のいずれかに力点を置いた経営協議会が混在し、経営協議会の性格は一様なものではなかった¹⁸⁾。結局、この時点では、労使協力を狙った政府主導型の経営協議会案は挫折した。

2. 経済同友会と経済復興会議

一方、このような趨勢のなかで、経営者側は

- 18) 森五郎によれば、当時の経営協議会は4つのタイプに分けることができる。第1のタイプは、労資の代表が同数か資本家側が多数で構成されており、議長は会社側代表が担当し、協議事項は給与、労働時間、福利厚生安全などのみに限定し、諮問機関としての性格をもつものである。第2のタイプは、労資同数で議長は会社側が担当し、協議事項はさらに作業方法、技術改善、工程管理、採用解雇を加え、協議事項を全員の合意による取極めとしているものである。第3のタイプは、労資同数か労働者側が多数で構成されており、議長は会社側かまたは互選によって決め、副議長は労働者側で担当し、協議事項は第2のタイプに生産計画、職制、一般人事、経理の説明を加え、多数決による決定（但し最高経営決定機関ではなく労働者側は組合に拒否権を保留する）を行なうものである。第4のタイプは、労資同数または双方が承認した技能者（組合員）を加え、議長は互選とし、協議事項は第3のタイプよりさらに重要経営事項をも含み、重役会に代わる最高決定機関とするものである。第1のタイプは、会社側原案に多くみられ、組合が未成熟ないし未成立のばあい若干行なわれている。第2のタイプは、総同盟の指導基準案に示されているもので、この実例は多い。第3のタイプは、共産党系が指導しているものであるが、組合の力が十分でないばあい多く行なわれている。第4のタイプは共産党系の原案にみられるが、実際にはほとんど行なわれていない。森五郎「経営協議会とは何か」『自由評論』第1巻第6号、昭和21年7月。参照。

15) 労働省、前掲書、282頁。

16) 上掲書、285～287頁の注二。参照。

17) 上掲書、288～291頁の注四。参照。

おくれらせながらこの戦後の混乱に対応すべく財界の中堅層を主体とする団体を結成した。それは、「進歩的」と形容されるようになる経済同友会である。その設立総会は、郷司浩平（日産協）、諸井貫一（秩父セメント）らの呼びかけに応じた83名の参加者を得、生産管理闘争が一般化し、頻発していたまさにその真ただ中の21年4月30日に開かれた。経済同友会の創設理由と活動方向は、藤井丙午（鉄鋼協議会）世話人代表によって、次のように述べられている¹⁹⁾。

「政府のみではなく財界でも、その指導者たちは形式的な民主化に表面をつくろい、旧い型の資本主義をそのまま温存しようとしている。また新しい産業経済の在り方について、時代的な感覚を持ち合わせていないのは遺憾である。ここで活発なのは独り労働組合運動だけである。この運動の中から新日本建設の原動力が芽生えているようにも見えるが、しかし、これとて多分に衝動的であり、今後さらに正しい方向に進むように気をつけねばならぬ点が多いように思われる。このような情勢は、われわれ中堅経済人の奮起を促している。われわれは自らの知性、感覚、熱情に訴え、産業経済のそれぞれの分野にあって、日本経済の再建に積極的に寄与せねばならない。この至情が凝って、今日、経済同友会を結成するに至ったのである」。ここに、「進歩的」といわれた経済同友会の設立に集結した若き経営者達（30代～50代）の歴史的役割を積極的に担っていこうとする覚悟と意気を垣間見ることができる。

このような覚悟と意気に熱えていた経済同友会は、前述した「経営者の課題」に挑戦すべく野田信夫（三菱重工業）を委員長として「労働問題研究」に取り組んだ。この研究の焦点は、「生産管理闘争対策」と「失業対策」におかれた。7月初旬、この委員会では、前者に関して「『企業経営者中には生産意欲の低調なもの、経営の改善に無関心のものがあることは事実であり、したがって、このような企業で、罷業、怠業を行つても争議手段として有効でない』との

認識から『現在の特殊事情からみて、生産管理を全面的に否認することは必ずしも適当でない』との結論に達した」²⁰⁾。この時点では既述したように政府は生産管理闘争を非合法と公式的に表明していたが、この結論は、生産管理闘争が「合法か非合法か」という法律の適用解釈を越えた問題であり、それにはより現実的で、積極的な対応が必要であることを指摘しているものと思われる。また「失業対策」の件においても「現在の情勢では、企業合理化の犠牲は第一に資本家、つぎに経営者が負担し、労働者の犠牲は最後におくべきで、資本効率の確保よりも雇傭を重んずべきである」²¹⁾と大胆な態度を表明している。

これら二つの問題に対する態度は「経営者としては批判の余地のある態度であつたといえる」²²⁾かもしれないが、しかしそれは歴史的趨勢への経営者の主体的対応とみなければならない。問題はその主体的対応から何が生まれるかである。だが、これらは経済同友会の総意とはならなかった。それは、「生産管理闘争対策」については政府の非合法とする公式見解があったことから激しい論争となり、また「失業対策」については「『再建の障害の根本は労働者が働かないことにある。むしろ失業者を思いきって出し、そのうえで失業者は失業者として救済していくことが必要だ』というオーソドックスな資本主義思想に立つ有力な反対意見も出」²³⁾たからである。それは、「当時の財界の考え方における二つの潮流の食い違いを物語るものである」²⁴⁾。

一方、この時期、労働運動も二つの大きな潮流に集約されようとしていた。8月1日から3日間日本労働組合総同盟が、8月19日から3日間日本産業別労働組合会議が、それぞれ結成大会を開いた。前者は労使の対立を認めながらも一定の限界を付けた労使協力による生産復興運動を、後者は社会主義的革命による生産復興運

19) 経済同友会編『経済同友会三十年史』、昭和51年、23～24頁。

20) 経済同友会編『経済同友会十五年史』、昭和37年、21頁。

21) 上掲書、24頁。

22) 上掲書、22頁。

23)、24) 上掲書、24頁。

動を、それぞれ展開していこうとする労働組合の全国的組織体である。既述のごとく政府がGHQの後押しをもって生産管理闘争の非合法性を公表していたこともあり、両組合とも生産管理闘争の内容というかその根本にある問題にむしろ焦点をしばり、それぞれ独自の産業復興運動を展開しつつあった。特に、産別会議は、大衆運動を背景とした革命によってのみ産業復興が可能であるという視点から、いわゆる10月攻勢から（マッカーサー声明によって中止させられるのであるが）22年2月1日のゼネストへと労働運動を政治闘争にまで昂揚しようとしていた。

経済同友会は、このような労働情勢を前にし、10月19日、「最近の労働争議に関する見解」を公表した。そこで、「現下の日本に於ける労働組合は、階級的立場よりも勤労者としての生産者の立場に、より以上の重点があることを再認識し、罷業権の行使については組合員の深甚なる反省を促したい」と述べるとともに、以下の点を特にアピールしている²⁵⁾。「われわれは日本経済復興の任務が勤労大衆の双肩に懸つてゐることを認める。しかしそれは一部の組合が主張する如き階級的な意味に於ける労働者のみを指すのではない。広義の勤労者、即ち企業経営陣を含めた勤労者によってのみその実現を期待し得る。」「総同盟、産別の企画する産業復興運動は結構である。しかしその根本的態度は、生産の面に於ては、何処迄も企業権を尊重し経営者と協力関係に立つことに徹しなければ必ず失敗に終ることを警告したい。而して、組合が日本経済の実情に即した合理的立場を採る限り、われわれも欣然之等の復興運動に協力する用意がある」。

この同友会の働きかけに最初に応じたのは総同盟であった。両者の数回の会合後、さらに関東経営者協会（6月17日設立）、日本産業協議会（8月9日設立）、日本労働組合会議（10月25日設立）が加わり、準備委員会の結成に至った。その後、産別会議も同友会との数回の懇談

後、12月末加入が決定した。こうして、22年2月6日、労使合同の経済復興会議の結成大会が開かれ、「経営者と労働者が独占資本と官僚体制の弊を排除しつゝ、生産面における封建的非合理性の残滓を清掃し愛国の熱意に燃ゆる平和的な建設への闘ひを通じて、即ち労働者は資本の弊害を打破しつゝ生産意欲を昂揚し、経営者は企業の民主化を徹底しつゝ経営能率を増進して労働者の生活の向上をはかり、互ひにあい携えて生産再建に邁進すること、これこそ救国復興の基底であり、祖国を窮乏と廢頽から救う唯一の現実的な道であると信ずる」²⁶⁾と起草委員会案で示されたように、ここに一大国民運動の第一歩を踏み出したのである。

こうして、経済同友会は、『労働』主導の復興運動への『経営』の対等的参加を²⁷⁾実現したのである。この会議への参加にあたって経営者に課せられた最大の課題は「企業経営の民主化」であり、経済同友会はこの課題に応えるべく「企業民主化研究会」を22年1月に組織した。

3.『企業民主化試案——修正資本主義の構想——』

この研究会は、委員長大塚万丈（日本特殊鋼管社長）以下39名で構成された。その成果は、1月27日から18回の審議を経て7月15日の会報号外で中間報告され、11月15日経済同友会企業民主化研究会編『企業民主化試案——修正資本主義の構想——』として出版された。

この研究会には高宮晋、田尻愛義、山城章といった学者が加わっていたが、大きな思想的影響力とリーダーシップを発揮したのは、やはり大塚万丈であった。彼は、「同友会のあるところ大塚万丈あり」といわれ、「経済同友会の正統派」と評されていた²⁸⁾。また、「彼が声を落して深刻に何かを語り出すとき、日本資本主義の悩みがそこに代表される」とまでいわれた修

26) 関東経営者協会「経済復興会議に関する報告」『経営者』第1巻第1号、昭和22年2月。

27) 経済同友会編『経済同友会三十年史』、33頁。

28) 「人と事業・大塚万丈」『エコノミスト』、第25年9号、昭和22年5月15日。

25) 経済同友会編『経済同友会五年史』、昭和27年、37～38頁。

正資本主義論者でもあった²⁹⁾。

『企業民主化試案』は、彼の「経済民主化とその具体策」³⁰⁾と題する論文を中心に検討し、それを発展させたものであるが、そこに一貫して流れているのは修正資本主義的立場である。

修正資本主義は、「修正」の対象やその程度によってさまざまな内容を持ちうるであろう。しかし、大塚によれば、それは、「資本主義経済が資本の利害を主たる動因として運営されてはならぬ」という要件を必要としており、「それ以外のいかなる点にいかなる『修正』を加えようと、それは決して『修正資本主義』たるに値しない」のである³¹⁾。この修正は、資本の利害を動因とする資本主義経済の運営から、社会の公益の利害を動因とする資本主義経済の運営への政策的転換を意味する。この転換は、経済民主化によってのみ可能であろう。大塚によれば、経済民主化とは、企業、産業、国民経済の各レベルにおいて、それぞれの運営をそれに係わるすべての関係者の意思——「全体意思としては総意、個別意思としては創意」——に基づき、関係者の責任と協力において行なうことである³²⁾。このことは、「社会主義経済体制」や「産業の社会化」を意味するものではない。それは、経済単位の自立性を認めたいうでのことであり、それを否定することではない。それは、「社会化」というならば、従来資本家のみによって決定されていた構造と過程をより社会化しようとするものである。つまり、それは、「意思決定の社会化」や「社会化された資本主義」³³⁾を意図している。

経済民主化の企業、産業、国民経済の各レベルでは、とりわけ企業レベルの問題が重要である。なぜならば、企業は後二者の個別構成単位であり、その単位レベルでの民主化がなされて

いなければ、たとえより上位レベルで民主化がなされたとしても、その効果は半減するかもしれないからである。「企業形態そのものに手を加えない限り、資本主義の修正といっても決して多くの意義を持ち得ない」³⁴⁾のである。

『企業民主化試案』は、以上のような修正資本主義論を基調として展開された。そして、それは、「日本経済にとり差し当り最も重要な問題は労資関係の抜本的解決を措いてはなく、然してそのためには何よりも先ず企業経営の民主化を不可欠の前提とせねばならないといふ認識に基」³⁵⁾づいている。

『試案』は、私見によれば、企業形態変革論と同時に経営形態変革論の性格をもっている。『試案』では、企業形態と経営形態の区別がなされていないが、「企業」を「出資関係ないし帰属関係のシステム」として、また「経営」を「その企業と事業（財・サービス）を統合する主体的作用のシステム」として捉えるならば³⁶⁾、そのように表現できよう。『試案』は、企業形態変革に基づいた経営形態変革を目差すところに、単なる「経営参加論」とは異なる重大な特徴をもっている。

企業形態変革論としては、「企業協同有制度の確立」が中心的な問題となっている³⁷⁾。「企業協同有制度」とは、資本のみでなく経営や労働も生産要素と捉える見地から、企業を資本家、経営者、労働者の三者によって構成される協同体とする建前をとり、法律的には企業財産を三者の共同運営する企業体たる法人の所有する制度である。この制度の確立によって、当然分配帰属関係も変化することになる。出資者の出資の限度内における企業財産は出資者に当然帰属するが、事業運営によって生じた増殖分は三者に分割し、それぞれの集団に帰属するものとな

29) 大島五郎「人物素描・大塚万丈」『自由評論』第3巻第4号、昭和23年5月。

30) 『経営者』第1巻第2号、昭和22年3月。

31) 大塚万丈「修正資本主義と産業合理化」『朝日評論』第2巻第10号、昭和22年10月。

32) 大塚万丈「経済民主化とその具体策」。参照。

33) 高宮晋「社会化に於ける問題点」『経営評論』第1巻第5号、昭和21年9月。参照。

34) 大塚万丈「経済民主化と修正資本主義」『経営者』第1巻第11号、昭和22年12月。

35) 経済同友会企業民主化研究会編『企業民主化試案——修正資本主義の構想——』同友社、昭和22年、51頁。

36) 山本安次郎『経営学の基礎理論』ミネルヴァ書房、昭和42年、174～194頁。参照。

37) 経済同友会企業民主化研究会編、前掲書、70～88頁。参照。

る。また、利潤を内部留保する場合、これも三分割して出資者勘定、経営者勘定、労働者勘定にそれぞれ積立て、三者の企業資産に対する所有並に責任の金銭的限度を明らかにすることを提唱している。

経営形態変革論としては、「企業総会の新設」と「経営協議会」が中心の問題となっている³⁸⁾。

「企業総会」は、株主代表、経営者代表、労働者代表によって構成される最高意思決定機関である。企業総会の権限に属する事項は、(i)企業代表者（首席取締役）の任免に対する承認、(ii)企業目的の決定及びその変更または追加、(iii)基本的な経営方針の策定、(iv)重要な企業財産の処分、(v)企業財産を担保とする債務の設定、(vi)資本金の増減、(vii)決算に関する事項（利益処分を含む）、(viii)その他企業に重大な影響を及ぼす各般の事項、である。このような権限を行使する企業総会の新設に併って、株主総会は企業総会を構成する代表者と監査役を選出し、株主集団の意思の表示をする機関に改められる。また、同時に、経営者や労働者の各集団もそれぞれの代表者を選出し、意思を表示する機関として新たに経営者総会、労働者総会が設けられることになる。後者は労働組合をもって替えることができる³⁹⁾。また、この企業総会の新設によって、従来の経営協議会は改めて業務執行補助機関として性格づけられ、これによって生産実務上に労働者の意思を反映せしめることになる。

38) 上掲書、110～138頁、160～162頁。参照。

39) 大塚試案（「経済民主化とその具体策」）では、最高意思決定機関（企業総会）を構成する労働者代表の母体として労働組合を想定していたが、研究会ではこれに対して反対意見が多く出た。その理由は、「クローズド・ショップの場合はこれでよいが、一企業内に二つ以上の労働組合があるか、または労働組合に加入してゐない労働者がある場合には、労働組合を以て労働者代表の選任母体とする訳には行かない」ということであった。かくして、労働者総会の新設が決定されたのであるが、これは「労働者側によつて組合弱化政策と曲解される惧れは多分に存するから、これを避ける意味において労働者側の意向によっては、労働組合を以て労働者総会に代へても一向に差支へないといふことをハッキリ謳った方がよい」ということになったのである。上掲書、132～133頁。参照。

以上のような方向で、『試案』は「企業経営の民主化」を構想している。この中心である「企業協同有制度の確立」にしる、それに基づく「企業総会の新設」にしる、いずれも「資本と経営の分離」を前提としてはじめて可能である。経営者が資本家の代理であるならば、このような構造をいくら構想しても意図したように機能するとはかぎらない。『試案』では、資本家から経営者を独立させ、資本家と労働者の中間的、媒介的存在たらしめ、上述の構造の基に、社会的生産の観点から労資の協働の契機を造り出そうとしているのである。そのためにも、「資本と経営の分離」は単なる現象としてではなく、法的な裏付が必要である点を示唆していることは、重要である。なぜならば、現行法の下においては、経営者が資本家からの制約を排して、「生産の社会性に則つて経営を行つている場合があるとしても——かかる場合は決して少くない——これ等の人々は所詮偶然の例外であつて、決して一般的制度たる経営者として資本主義の機構に根を持つ独立のファクターたるものではなく、従つて労働階級に対しては、決して中間者として通用し得ず、かくて今日の所謂経営者が労資の協調における偶然的の契機となることはあつても、一般的契機となることはあり得ない」⁴⁰⁾からである。

IV. 『試案』の反響とその後の経営者団体の動向

1. 『試案』の反響

これが、戦後初期経営者が当面した課題に対する、最もセンセーショナルな理念的挑戦である。それは、歴史的、時代的に意味づけられた現実世界の趨勢を適格に理解し、それに対して主体的に対応しようとしたものであり、新しい現実世界を創り出すための第一ステップであった。

この『試案』や大塚万丈の「経済民主化とその具体策」をはじめとする修正資本主義に関する諸論文は、大きな反響を呼んだ。『修正資本

40) 大塚万丈「経済民主化とその具体策」。

主義』は同友会のシンボルのように伝えられ⁴¹⁾、同友会の「進歩的」なイメージを定着させた。それとともに、ほぼ同様の「企業経営の民主化」論や修正資本主義論の展開とそれらに対する批判が登場した。前者については、苦米地義三「信託主義的経営の構想」(『経営評論』第2巻第4号、昭和22年7・8月号)、大塚一郎「企業民主化の新方式」(『経営評論』第2巻第5号、昭和22年9月号)、湯浅佑一「経・資・労の企業総会」(『時論』第2巻第11号、昭和22年11月号)、伊部政一「修正資本主義への道」(『経済』第1巻第10号、昭和22年12月号)などをあげることができよう。後者については、向坂逸郎「修正資本主義の理想と現実」(『朝日評論』第2巻第7号、昭和22年7月号)、「修正資本主義と経済民主化」(『前進』第8号、昭和23年3月号)、太田文平「資本と経営の分離——大塚万丈氏との応答」(『経済』第2巻第4号、昭和23年4月号)、北見引吉「社会主義と修正資本主義」(『中央公論』第64巻第1号、昭和24年1月号)などをあげることができる。

『試案』と修正資本主義論への最も理論的で、最も徹底的な批判は、向坂逸郎のそれである。彼は、「経営技能者の資本主義批判は無視されるべきものではない」し、また「彼らの資本主義修正の考察も、経済民主化の企図として適当の評価が与えられなければならない」としながらも、以下の二点から批判を加えている⁴²⁾。第一点は、経営者の性格づけについてであり、「資本と経営の分離」の問題に関してである。彼は、『試案』にみられるごとく経営者の中間的・媒介的性格づけは幻想である、とする。すなわち、「彼らのある者は資本家に蛹化することも出来れば、勤労者として労働者階級と共に歩くこともできる」ように「経営者は二重の性格をもっている」のであるが、「必ず資本家の中から経営支配者が出るか、経営者自身の中から資本家に成長する者が出てくる」と指摘する。かくして、この点に関して、「経営者を『公平無私』なる第三者とせんとする経営者思想は、この幻

想と敗戦日本資本主義のおかれたる現実の生んだ奇形児である」と結論づけている。第二点は、より本質的な批判である。彼は次のように述べる。「修正資本主義者は、その修正案を実施すべき方法に対する考慮が不充分である。いかに巧みな案も実行すべき政治的勢力も結合しない限り、棚の上にあるボタモチにすぎない。真実に経済民主化を主張し、遂行しうる政治的勢力は、今日の日本においては、近代労働者階級のみである。」「修正資本主義的経済民主化の主張者達はその主張に誠実であるかどうかの実証は、この考案を実現する方途を見出すことにかかっている。」すなわち、彼は、第一点で指摘された経営者の性格の二重性の一方、すなわち経営者達が「勤労者として労働者階級と共に歩くこと」を実現しえるかどうか、と問うているのである。

第一の批判点は、検討の余地がある。大塚万丈もこの点については、太田文平への私信を通してであるが、反論している。すなわち、彼は、現行法制度や現在の企業構造においては資本家と経営者が結合する可能性は多分にあるが、「一度経営者が法制的にも、自主独立の地位を保障されるようになれば、事態は一変すると考え⁴³⁾られる、と述べている。それ故に、かえって、向坂の第二の批判点は『試論』にとって極めて重要な意味をもっており、それは説得的でさえある。

この『試案』は、22年8月5日の幹事会で「『同友会全員の賛成で出すというところまで熟していない』との理由から、『経済民主化研究会』の『試案』という形で世に問うこととなったのである。」⁴⁴⁾この事実が、向坂の第二の批判点の説得性を益々増幅させている。同友会はなぜこの『試案』を受け入れなかったのか。同友会『十五年史』では、この理由を、「『この案はあまりにも荒涼たる敗戦経済の現状に即しすぎ、却つて現在の窮状に幻惑されて長い見通しを失っている感がある。資本所有に対するこの

41) 経済同友会編『経済同友会三十年史』、37頁。

42) 向坂逸郎「修正資本主義と経済民主化」。参照。

43) 太田文平「資本と経営の分離——大塚万丈氏との応答——」。

44) 経済同友会編『経済同友会三十年史』、37頁。

ような制限が、相対的安定期に入つた後も、果たしてよく満足されうるであろうか』という向坂の疑問を引用することによって説明している⁴⁵⁾。この疑問は当然考えうる「疑問」であろう。だが、経営者の多くがこのように「考えた」という事実が、ここではより重要な問題であるように思われる。ここに、既述した「生産管理対策」や「失業対策」で露顕した問題が、同じように、否より強く存在している。つまり、それは、「財界の考え方における二つの潮流の食い違い」という問題であり、同友会のなかでのオーソドックスな資本主義思想に立つ陣営の勢力拡大という問題である。

2. 客観的情勢の変化

この問題は、当時進行しつつあった客観的情勢の変化を契機として、急速に顕在化した。

客観的情勢の変化の基底をなすのは、22年初頭からその兆候をみせており、23年から明瞭となった GHQ の対日占領政策転換である。それは、当時の国際情勢における東西緊張の増大によって引き起された。それは、21年ごろから徐々に顕在化していたが、米大統領トルーマンが22年3月12日共産主義封じ込め政策であるトルーマン・ドクトリンを発表して以来、米ソを中心とするいわゆる冷戦が本格化した。こうした国際情勢の変化により、23年1月6日米陸軍長官ロイヤーはサンフランシスコ演説で、「東亜に生じるかもしれない全体主義的戦争の脅威に対する防壁の役目をはた」しうるように日本を「十分に自立しうる程度まで強化」する必要があるとして、対日占領政策の転換を公表した⁴⁶⁾。こうして、23年以降、戦後直後の「非軍事化」・「民主化」政策から「経済自立」援助政策への転換が明瞭になったのである。

この「経済自立」援助政策は、23年11月4日の賃金と物価の悪循環を断ち切るための「賃金三原則」、さらに12月18日の「経済九原則」の指示により軌道に乗せられた。「経済九原則」は、「消費の削減と生産力の増強によって輸出の促

進をはかることを課題とし、またわが国が諸外国と経済的に同一の条件のもとに自立すること、いいかえれば単一為替レートを設定するための国内的準備態勢を整備することを目的とした」⁴⁷⁾ものである。そして、24年4月25日、ついに1ドル=360円レートが設定され、ドッジ・ラインの実施をみるに至った。ドッジ・ラインは極めてきびしいデフレ的性格を内在しているものであり、それは各企業をして「企業経営の合理化」を急務とさせたのである。

このような政策の転換と同時に、23年以降に財閥解体、経済力集中排除や賠償の緩和、独占禁止法の改正、財界追放解除等がつぎつぎと実行に移され、さらに懸案となっていた外資導入も現実の課題として日程にのぼってきた。それとともに、「経済自立」への援助は労働政策にも及び、戦後初期の労働運動の助長から、22年2月、23年3月のゼネストを中止させた「マッカーサー声明」や「マーカット覚書」、さらにそれ以降の労働組合法等の改正を通し、労働運動の抑制へと転換していった。「これらはいずれも財界不安の见えない原因となり、微妙な問題として用心深く口にされなかったものであっただけに財界は大きな光明を興へられた」のであり、「労働攻勢との間にプラス・マイナスのハンディキャップで悩み続けてきた資本家陣営にとつてはまさに天から降つた『経済自立』であった⁴⁸⁾。

3. 経営者団体の動向

『企業民主化試案』が公表されたころや、経済復興会議が活動していた時期は、上述のような客観的情勢の変化への兆候が経営者達にもみえてきた時期でもあった。

『試案』は、同友会の総意とならなかったとはいえ、前述した経済復興会議で討議の素材となり、現実的意義を持ちうる余地を残していた。なぜならば、経済復興会議の目的の一つとして「企業経営の民主化」が唄われており、そのよ

45) 経済同友会編『経済同友会十五年史』、32頁。

46) 労働省、前掲書、29頁。参照。

47) 上掲書、437頁。

48) 上田秀夫「三年間の財界民主化」『経営評論』第3巻第6号、昭和23年7月。参照。

うな会議に参加する経営者側の当然の責任としてそれへの努力が確約されていたからである。しかし、経済復興会議はその目的を実現する方向には機能しなかったばかりでなく、23年4月28日の中央委員会における「経済再建の根本の立場において当面の行き方について立場が異なるものとはもはや一しよにはやつて行けない」という経営者側の強引な解散宣言によりついに分裂し、事実上解散した⁴⁹⁾。産別会議派と歩調が合わなかったとはいえ、また「経営者陣営が三年の悪夢からさめて、漸く本然の姿にたちかえらんとするあがき以外の何物でもない」⁵⁰⁾という見方も成り立つが、それは経営者側の自らの責任の放棄といわざるを得ない。なぜ、経営者側はこのような行動を取ったのであろうか。それは、上述したような客観的情勢の変化を背景として、経営者のなかにオーソドックスな資本主義思想が復活してきたからである。経済復興会議の「解散強行は資本家陣営が労働陣営に打ちこんだクサビであり、その本質は資本攻勢であ」った⁵¹⁾。このような傾向は、ドッジ・ライン下の経済環境に対応して経営者の「合理化」への志向が強くなるとともに、また GHQ の各種経済援助や労働政策の転換による経営者の自信回復によって、益々強くなっていったのである。この「財界の新潮流」⁵²⁾の象徴は、経営者側の「産別会議」と称される日本経営者団体連盟の結成であり、その活動である。

日経連は、経済復興会議解散直前の23年4月12日に結成された。その結成の理由は、経済復興会議の解散の一つの大きな原因を作った。経営者側の「産別会議」といわれるように、日経連の結成の直接の理由は、労働組合との対決にあった。しかも、「そのウラには、産別をタタいて、組合右派による協力体制の育成というネライ」があったことから、「経営者陣営でも、

選り抜きの右派＝保守派が、ここに結集された』のである⁵³⁾。

経済同友会においても、既述したように結成当初からその兆候はあったが、この時点においてははっきりと財界右派の主導性が現われ、この陣営が日経連結成に集結したのである。同友会は、経済復興会議を主導的に起し、その会議のたたき台として『企業民主化試案』を発表することによって「修正資本主義」の推進主体としてのイメージを造り上げ、そして自ら復興会議を解散させたことによってそのイメージの腐食に努め、その性格を変えていった。経済復興会議の解散は、経営者達が戦後初期に直面した「経営者の課題」に対する一応の「方向性」を日経連の設立にみてとったからでもあるが、それは同友会の性格を変えさせたばかりでなく、その「課題」への対応の主導性を経済同友会から日経連へと移行させる契機となった。ここに、向坂が「修正資本主義的経済民主化の主張者達がその主張に誠実であるかどうかの実証は、この考案を実現する方途を見出すことにかかっている」と指摘した、その「方途」は完全に鎖されることになったのである⁵⁴⁾。

戦後初期に直面した「経営者の課題」に対する一応の「方向性」は、日経連の設立総会での「宣言」に現わされている⁵⁵⁾。その「方向性」は、次の三つの文脈で述べられている。

- ①救国の経済再建の基礎は「健全な企業経営の確立」にあり、そのためには合理化＝生産性の高揚と産業平和の確保が必須である。

53) 鈴木松夫「戦後経営断面史（最終回）——3つの視角からみた経営者タイプ——」『近代経営』第3巻第12号、昭和33年12月。参照。

54) これには、「一時は経済同友会、即大塚万丈の修正資本主義の旗があまりに大きくふりかざされたために、一部のふるい資本家経営者連中から赤の温床とされ、それ故に若い二代目社長は先代時代からの側近重役から同友会への入会とはにかく、それが会合に出席することを諫止されたというエピソードすらある」（三鬼陽之助、前掲論文）、といわれているような財界における修正資本主義派への経営者の極度の拒否反応や、また昭和25年3月8日の大塚万丈の病死も大きく作用したものと思われる。

55) 以下、日本経営者団体連盟編『十年の歩み』（昭和33年）を参照。

49) 「経復会議解散の経過——真実は産別の圧力排除——」『エコノミスト』第26年第20号、昭和23年7月。参照。

50) 三鬼陽之助「財界の新潮流——強くなつた資本家陣営——」『経済』第2巻第9号、昭和23年9月。

51) 上田秀夫、前掲論文。

52) 三鬼陽之助、前掲論文。

②第一点を十全に現実化するには、経営者が資本擁護育成に徹することと労働組合が「健全な自主的発展」を遂げることである。

③第二点を可能とするためには、「経営権」と「労働権」の相互尊重が必要である。

①と②は経営者の「役割」の正当性を強調し、②と③は経営者の「機能」の確立を強く訴えているものと思われる。かくして、かの有名な「経営者よ正しく強かれ」というスローガンが出来上がったのである。

この「方向性」は、それ以降の日経連の活動において、みごとにほど変化をみせていない。この活動に関して特記すべき一つの点は、戦前の経営ナショナリズムの復活である。それは第一に、「救国的経済再建」や「愛国的経済再建」(24. 4. 12の総会)によって企業や経営者の「役割」が正当化され、合理化＝生産性が第一義的な目的に高揚されている点にみることができ。25年の朝鮮動乱勃発や27年の講和による独立によって、わが国や企業の国際的なあり方が再び問題になってくると、「健全な企業経営の確立」が「国際共産勢力に対する西欧民主主義陣営の信頼に応える」(25. 9. 27の臨時総会)ことや、「国際競争力の強化」(28. 9. 11の臨時総会)によって意義づけられるようになるが、それは本質的な変化ではない。また、そのような目的の実現は、経営者の「社会的使命」(24. 9. 30の臨時総会)であり、「倫理的責任」(26. 10. 5の臨時総会)であるとする点や、「国家的繁栄」を実現することが「企業の社会的責任」である(27. 4. 11の総会)とする点は、まさに経営ナショナリズムの精神である「実業思想」⁵⁶⁾の復活である。

経営ナショナリズムは、上述したことに留まらず、「国家的繁栄」の実現が経営者のみならず労働者にとっても「国民的使命」(26. 10. 5の臨時総会)であるとして労働運動の方向性をも規定するところに、いま一つの特徴をもって

いる。日経連は、25年7月にGHQの後押しによって総評が結成されたことに「労働組合の民主的発展」の可能を期待したが、その後総評が左旋回するや否や、「組合の理性に訴え」(27. 10. 16の臨時総会)、労使の相互信頼、協力の重要性を説いている。しかし、この労使の相互尊重、協力は、経済復興会議解散時にその兆候があらわれ、25年のレッド・ページ⁵⁷⁾において最高調になる、いわゆる「極左分子」の排除によるものであることに、注意すべきであろう。

このような経営ナショナリズムに基づきながらも、戦前と異なる点は、「経営権」の確立を主張し、それに向けて行動をとらざるを得ないところにある。そこに、戦後復興期における経営者を取り囲く歴史的状況がある。戦前において「経営権」が話題にならなかった訳ではない——大正末期に使われていたようである——が、それは株主総会の過半数支配を通じて取締役会の実権を握ることを意味していた⁵⁸⁾。戦後復興期におけるように、それが労働者との関係において使われていた訳ではない。

日経連を中心とする「経営権」の確立への運動は、戦後初期における「生産管理闘争」による労働組合の経営参加要求や進歩的な経営者達の『企業民主化試案』の提示などによる「企業経営の民主化」への動きに対して「歯止」をかけ、経営者「本来の」指導性を回復することを目的に展開された。この目的を達成するための試みが日経連を中心になされてきたが、24年6

56) この点については、中川敬一郎編著『経営理念』(ダイヤモンド社、昭和47年)の第二章「近代企業の形成と経営理念」、特にその第二節「実業の精神と国益優先」を参照されたい。

57) GHQはこの対象者を、当初「中核的な共産主義者及び同調者」と考えていたが、経営者団体の意見を取り入れ、活動的な「共産主義者で、しかも無能力者・非能率者」として、労働省を通して実行した。これは複雑な要素をもっており、真相はなかなか解らないようである。だが、その実行には反共産系の労働組合や経営者達が協力したことや、経営者側による便乗解雇が行なわれたことは、以下の文献で推測しうる。竹前栄治・天川晃『日本占領秘史(上)』朝日新聞、昭和52年、163～205頁。秦郁彦・袖井林二郎『日本占領秘史(下)』朝日新聞、昭和52年、238～240頁。安藤良雄編著『昭和経済史への証言(下)』毎日新聞社、昭和41年、219～220頁。

58) 菅谷重平「経営権というもの」『近代経営』第3巻第3号、昭和33年4月。参照。

月9日の日経連「労働関係調整に関する指針」によってこの方法がほぼ固まった⁵⁹⁾。それは、いわゆる「経営協議会の三分化」である。その「指針」において、日経連は、従来の経営協議会がともすれば「経営権」の侵害の場となっていたのでこれを廃止し、それにともない「賃金、労働時間、休日その他労働条件及び労働協約の締結改廃に関する事項については団体交渉により」、「協約の解釈適用及び個人的苦情の処理については紛争又は苦情処理機関によつて夫々処理」し、さらに「生産乃至業務その他に関する事項については会社の機関によつてこれらに関する労働者の意志を積極的に反映せしむるよう」な生産委員会の設置を提案したのである⁶⁰⁾。もちろん、この生産委員会は経営参加そのものを目的とするものではない。このことは、「勿論経営の民主化は当然実行せねばならないものであるが、更に又今や自立経済態勢確立のため生産能率向上、企業合理化の推進という緊急課題の遂行に当り労働者の真摯な協力に俟つべきものあるに鑑み、その意志を強力に経営に反映せしむべき機関の設置を考慮せねばならない」⁶¹⁾、ということから明らかである。

こうして、経営ナショナリズムの復活のもとで、民主化への規制により「経営権」を確立し、「企業経営の合理化」路線が定着することになったのである。

V. 結 言

昭和20年代は現実世界の大転換を経験した特殊な時代であるが、この時期に経営存在についての基本的な思想が定着してくることは、今日の日本における経営問題を考察する上で無視しえない重要な事実である。

本稿では、この20年代を対象に、特に経済同友会と日本経営者団体連盟の思想と行動をこの特殊な現実世界の動きとともに考察し、経営思

想が修正資本主義的な「企業経営の民主化」を志向することから復活した経営ナショナリズムに基礎づけられた生産第一主義と労使協力主義を柱とする「企業経営の合理化」を志向することへと転換し、それが定着する過程をあとづけてきた。

戦後初期に提起された「企業経営の民主化」は、結局2～3年という短かい間で終わりをつけた。この時期の経済同友会のシンボルであった「企業民主化試案」は、この歴史的・社会的問題提起が経営存在のあり方を問うているものであり、経営主体構造の質的変革を要請しているものと主体的に判断し、これに対して主体的に直接的に対応しようとした「成果」であったが、当時の財界ではこれが正当に評価されず、かえって経営ナショナリズムを復活させる契機となったのである。戦後10年間の後の7～8年間は、復活した経営ナショナリズムを基礎とした「企業経営の合理化」を志向し、それを軌道に乗せる期間であった。

経済復興会議の解散前後を境として、この経営思想の転換は行なわれた。経済復興会議解散以前の『企業民主化試案』にみられる思想とそれ以降の特に日経連の活動にみられる思想の相違は何か。これを整理しておく以下のようになる。

「民主化」を基礎に「合理化」を推進し、「経済再建」を計ろうとするマクロの過程についての思考は、本音・建前を問わなければ、基本的には両者とも一致する。しかし、両者の異なる点は、一方では「民主化」から「合理化」の過程に力点をおいて修正資本主義的観点から「合理化」を基礎づける「民主化」の構造を問題とするのに対して、他方では「合理化」から「経済再建」への過程に力点をおいて「経済再建」を基礎づける「合理化」の構造を問題とする点である。それは、次のようにもいえる。すなわち、前者は先験的な「合理化」を前提にせずむしろ「民主化」によって「合理化」を意義づけようとしたのに対して、後者は先験的な「合理化」を前提として、それによって「民主化」を意義づけようとしたのである。

59) 日本経営者団体連盟編、前掲書、125～127頁。参照。この「経営協議会の三分化」への推移については、木元進一郎『労働組合の「経営参加」』（前掲書）の277～285頁に詳しい説明がなされている。

60), 61) 日本経営者団体連盟編、前掲書、126頁。

そのように意義づけられる「民主化」は、経営者は経営者としてのその「職分」を、労働者は労働者としてのその「職分」を責任をもって果たし、「経済再建」にあたるべきであるとする「労使協力」そのものである。そこにあっては、「民主化」そのものの問題は、「労使協力」を可能とするための「労働組合ないしその運動の民主化」問題に他ならなかったのである。ここに、戦後初期に直面した「経営者の課題」、すなわち「労働および労働者ないし労働組合を資本主義的企業の経営との関連でどのように位置づけるか」ということに対する「答え」を見出したのである。

以上のような特徴をもった経営思想は、その後の日本に定着した経営者主導型のいわゆる「日本的労使関係」に基礎を与え、また30年代

以降の高度成長の基礎を造り上げたという意味では、大きな意義を認めることができる。しかし、このような思想は、単に「労使関係」の問題に留まらず、それを越え、労働者を含めた種々の「利害関係者と企業の関係」の問題に影響を与えずにはおかない。つまり、その後、日本の経営者が直面することになる「利害関係者を資本主義的企業の経営との関係でいかに位置づけるか」という課題への対応を規定することになるのである。その後の公害等を契機とした「反企業運動」の出現やそれに対する企業の対応などをみると、戦後10年間に定着した経営思想がその遠因をなしているということは否定しえない。この意味では、この思想は、後の経営者に対して大きな課題を負わせることになった、といわざるをえない。