

【研究ノート】

日本的経営の生成

—生成・萌芽期としての戦時経済期—

A Study on the Formation of the Japanese Management
and Japanese Employment Practices

齋藤 憲
Satoshi Saito

専修大学経営学部
School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

日本の経営, 学際的接近法, 戦時統制経済, 戦時動員体制, 企画院

■要約

本稿は, 日本の経営の生成時期を明らかにすることを目的とする。経営学では経営プロパーの日本の経営研究は取りあげるが, 経済学や歴史学の企業システム研究を参照しようとしなない。本稿では, そのような垣根を取り払い, 学際的なアプローチで日本の経営の生成時期を明らかにする。

■Key Words

japanese management, interdisciplinary approach, war-time economic control, wartime mobilization system, Cabinet Planning Board

■Abstract

I aim at defining the formation of the Japanese Management and Japanese Employment Practices in this paper. In traditional studies, researchers study only papers on business administration paying no attention to economical and historical approach papers. I intend to study Japanese management adopting interdisciplinary approach.

受付日 2014年6月20日
受理日 2014年7月8日

Received 20 June 2014
Accepted 8 July 2014

1 はじめに

本稿は、日本の経営の生成時期を明らかにすることを目的とする。

日本の経営というと、まずその内容なり定義を明らかにしなければならない。というのは、論者によってそれらが異なっているからで、日本の経営を論じようとする人は誰でも困惑を体験したはずである。例えば、『日本の経営の論点』を著した飯田史彦も同じことを指摘しており、論者によってほとんど噛みあわない議論が展開されていると書いている。飯田によれば、各論者が他の論者の研究書、特に旧い時代の研究をほとんど参考にしていないこと、各論者が他との関係にほとんど触れないままで、それぞれ独自の定義や概念を用いて論じていること、各論者の専攻分野等によって、かなり主観的な検討をしていること、がその理由であるという。(飯田, 1998)。

しかし、飯田が指摘する専攻分野の相違も、例えば組織論や戦略論といった経営学諸分野のそれであって、経営学と経済学、歴史学といった、学際的な相違ではない。『日本の経営の論点』では、日本人の参考文献 100、外国人の参考文献 41、合計 141 が取り上げられているが、経営学中心で、経済学や歴史学の文献はほとんど含まれていない。しかし、経済学や経済史学においても制度論として、あるいは企業システム論として論じられており、そうした学際的な空隙を埋めることも本稿の目的の1つである。

生成時期に関しても多説があり、(1) 室町時代末期 (野田, 1988)、(2) 江戸時代中期 (尾高, 1965)、(3) 明治以降の近代化・資本主義化過程 (三戸, 1991a, b)、(4) 戦時体制期 (岡崎, 1992)、(5) 敗戦・占領による改革と混乱収拾過程期 (植村, 1982)、(6) 高度経済成長期 (吉田, 1996) とある (森本, 1999)。

ここでは、日本の経営の内容 (定義) や生成時期に関する各説の整理は別著に譲り、内容に関し

てはコーポレートガバナンスの変化を中心に、生成時期に関しては (4) の戦時体制期を中心に検討する。

2 日本の経営の生成時期

本稿では、日本の経営の生成時期を戦時経済期、1937 (昭和 12) 年の日中戦争開始から 45 年の太平洋戦争終結までの時期、と考えている。そのように考える理由から始めよう。

社外重役の数や配当性向、人事労務に現れた変化を見ることで、戦時経済期の意味を明らかにしたのは、岡崎哲二「現代日本企業の源流」(日本経済新聞「やさしい経済学」欄に 1992 年 5 月 28 日、29 日、30 日、6 月 1 日、2 日、3 日に連載) であった。彼は制度学派の経済史研究者である。図表 1 は同論文から作成した表で、これを参考に彼の所説を紹介しよう。

まず株主経営者 (外部経営者) の経営者全体に占める比率から検討しよう。日本の経営においては、サラリーマン重役がほとんどを占め、外部の大株主経営者はほとんどいないといわれている。「社外重役」の必要性がいわれ始めたのは、バブルがはじけ、日本的なコーポレート・ガバナンスへの反省が叫ばれ始めた 1990 年代に入ってからである。しかし図表 1 によると、戦前の 1935 (昭和 10) 年段階では、10 社ではあるが取締役総数の 18% が株主経営者 (外部経営者) である。10 社とは、王子製紙 (以下、「株式会社」を省略)、日本鉱業、鐘淵紡績、東洋紡績、三菱重工業、三菱鉱業、川崎造船所、日本石油、浅野セメント、大日本麦酒で、35 年における総資産ランキングの上位から、データがえられた 10 社である。一方日本の経営の「充実期」(森本, 1999) とされる 1960 (昭和 35) 年段階では、同じ 10 社の比率は 0% となってしまふ。全くいなくなってしまうわけで、文字通り日本の経営の様相になっている。

次に諸外国と比較して低いといわれる配当性向を検討しよう。同じ 10 社の配当性向に関して戦

図表1 戦時経済期を挟んだ時期の比較

株主経営者（外部取締役）	18%（10社、35年）	0%（10社、60年）
配当性向	71%（10社、21～36年）	44%（10社、61～71年）
配当感応度	0.73（同上）	0.20（同上）
配当性向	77%（約300社）	52%（約600社）
配当感応度	0.35（同上）	0.08（同上）
雇用生産弾力性	繊維 0.09 窯業 1.48 鉄鋼 1.27 機械 0.27 （いずれも昭和恐慌時）	繊維 0.58 窯業 0.26 鉄鋼 0.03 機械 0.47 （いずれも石油危機時）
雇用調整係数	製造業 0.98（21～35年）	製造業 0.38（56～70年）

出所：岡崎（1992）より作成。

前（1921～36年）と戦後（61～70年）を比較すると、前者は71%、後者は44%であった。10社という限られた数値であるが、戦前の大企業の配当性向は必ずしも低くはなかったことになる。

さらに、配当の短期的な調整の仕方を検討しよう。純利益の1ポイントの変化に対して配当率の変化を先の10社について見てみると、それぞれ0.73、0.20ポイントである（図表1の配当感応度）。戦前は、配当の調整が弾力的であり、配当性向の71%と考え合わせると、獲得した利益の多くを株主に配当していたと考えられる。

10社ではサンプル数が小さいので、三菱経済研究所（戦後は三菱総合研究所）が戦前約300社、戦後約600社の企業について集計したデータから配当性向を計算すると、それぞれ77%、52%で、これによっても戦前の配当性向の高さが確認できる。同じデータから配当感応度を計算すると、戦前は0.35、戦後は0.08となる。つまりサンプル数を増加させても、同じ傾向を読み取ることができるわけで、戦前の日本企業は、戦後とは対照的な弾力的配当政策をとっており、1990年以降いわれ始めた株主優先のコーポレートガバナンスに近いものを見て取ることができる。つまり古典的な

資本主義的企業に近い性質を持っていたということができよう。

次に従業員ないし労働者に対する問題である。終身雇用、年功賃金、企業別組合のうち終身雇用を取りあげる。日本の経営においては不況下の緩慢な雇用調整が問題視され、その原因は終身雇用制であるという点である。そこで戦前から昭和恐慌時を、戦後においては第1次石油危機時を取りあげ、雇用生産弾力性を求める。雇用生産弾力性とは、生産の増減率に対する雇用の増減率の比を意味する。対象はいずれの時期にも年率5%以上の生産低下を記録した4産業、期間は生産低下率が年ベースで最も大きかった1年間として計算している。機械工業を除いた繊維、窯業、鉄鋼の3産業では、戦前の方が弾力性は大きい。しかも窯業と鉄鋼では1以上であり、昭和恐慌の深刻さを物語っている。不況期の雇用調整は迅速に行われていたことを示しており、当時の新聞等に見られる過剰人員の大量解雇と整合的である。

次に雇用調整の速度を厳密に測るために、雇用調整係数を計測する。雇用調整係数とは、最適雇用量との差の±90%を調整するために要する期間で、雇用調整の速度を示す。この係数で1を

割った値が、調整所要年数になる。戦前（1921～35年）と戦後（56～70年）の製造業について、人数ベースの年次データで計算すると、雇用調整係数はそれぞれ0.98、0.38となる。つまり、最適雇用量との差の9割を調整するために、戦前では1年しか要していなかったものであり、終身雇用制ではなかった。

機械工業では他の繊維、窯業、鉄鋼と反対の傾向が見られるが、この頃から機械工業を含めた重化学工業の発展が促進され、企業間での熟練工の奪い合いが見られるようになったことと軌を一にしている。熟練工を自社から逃さないために、雇用の長期化が進んだのである。しかし、全体からすれば、雇用の長期化は部分的であったことになる。

以上から明らかなように、コーポレート・ガバナンスや配当性向、人事労務に現れた変化は、戦時経済を挟んだ前・後では、大きいことが理解できた。つまり戦時経済期に入る前の企業は、古典的な資本主義的企業に近い性質を持っていたといえることができる。

戦前の企業システムの特徴は、株主主権である点では古典的な資本主義であったが、身分制度があり、また労働組合がなかった点で、異質であった（菅山、1996）。

株主主権ということでは、大株主である創業者家族が企業経営をリードし、よしんば株式を持たない専門経営者がトップマネジメントを構成している場合でも、大株主が社外重役として取締役会に参加し、経営に影響を及ぼす例が一般的であった。先に見た配当性向や配当率の利益感応度の高さが如実に物語っており、株主の短期的利害が優先されていたのである。

身分制度に関して、戦前の日立製作所を例にとると、従業員は社員と職工という身分に明確に区分されており、社員の規則と職工の規則とは全く別立てであった。「日立工場職工就業規則」（1920年）には、規律心得や懲戒が事細かく列挙されており、守衛は職工専用の入退場口を常に監視し、必要な時には何時でも職工の身体検査を行

い、携帯品をチェックできたという。つまり職工のモラルに対して不信感を持ち、そのための懲罰や監視を前提としていた。これに対して社員は、企業経営を共に担う一員と見なされていた（菅山、1995）。

以上のように戦前のブルーカラー労働者は、実質上企業経営にとって「よそ者」であった（氏原、1968）。よそ者である以上不況下の解雇は当然であり、図表1で示した雇用生産弾力性や雇用調整係数値は、それを物語っている。これが身分制度の実態であった。

労働組合法が制定されたのは戦後の1945年12月（図表2を参照）、占領軍の民主化政策によってであったが、組合法制定の動きは戦前にもあった。例えば、31年2月に浜口内閣の下で提出された労働組合法案に対して、経済諸団体が全国産業団体連合評議会に結集して反対運動を展開し、審議未了の末廃案に追い込んだという。このような経緯があって、戦前には労働組合法はついに制定されなかった。

株主主権に関してもう少し見ていこう。次に紹介するのは、『時事新報』1916（大正5）年10月7日号付録「全国五〇万円以上資産家表」および大正五年版『銀行会社要録』中「役員録」から作成した「大正初期の大資産家名簿」からの抜き書きである（渋谷他、1983）。「全国五〇万円以上資産家表」には職業欄があって、「農業」とか「弁護士」、「銀行業」、「海運業」といった職業に混じって「会社重役」、「会社役員」という表記を見取ることができる。試みに「会社重役」と表記され、東京府に在住で資産額200万円以上の人々を拾ってみると、

*大倉喜八郎（資産額3,000万円以上）

頭取	大倉組
会長	帝国ホテル、東海紙料
社長	日本皮革、日本化学工業、東京製絨
取締役	大日本麦酒、帝国製麻、帝国劇場、東京製網、東京電灯、東洋汽船、新高製糖、成田鉄道
監査役	北海道拓殖銀行、日本製靴、宇治川電気、台湾銀行、日清豆粕製造

図表2 戦時経済下の動き

年	月	内容
1936	5	自動車製造事業法制定
37	7 9 10	日中戦争始まる 戦時統制経済の諸法律制定 企画院官制公布
38	1 3 5 7	軍需工場動員法制定 協調会時局対策委員会が労使関係調整方 策を決定 国家総動員法制定 産業報告連盟設立
39	4 9	賃金統制令・会社利益配当および資金融 通令制定 第2次世界大戦始まる
40	8 10 11 12	政府が基本国策要綱発表 重要産業統制団体懇談会発足 勤労新体制確立要綱原案・大政翼賛会結 成 勤労新体制確立要綱閣議決定 経済新体制確立要綱閣議決定
41	1 12	重要産業統制団体懇談会、協議会に改称 太平洋戦争始まる
42	2 4	労務管理令制定 三菱長崎造船所、工具に加え職員・備員 にも家族手当
43	4 12	緊急物価対策要綱制定 軍需会社法制定
44	1	軍需会社指定金融機関制度創設
45	8 9 11 12	太平洋戦争終結 大日本産業報国会・大日本労務報告会解 散 財閥解体指令 労働組合法制定

出所：加藤他編(2001)，有沢監修(1976)より作成。

*原 六郎(同 500 万円)

社長 富士製紙
取締役 横浜正金銀行，東武鉄道，横浜船渠，帝
国ホテル，猪苗代水力電気，大同生命保
険

*青田綱三(同 500 万円)

取締役 東武鉄道

*赤星鐵馬(同 500 万円)

頭取 秦昌銀行
監査役 千代田火災保険

*浅野総一郎(同 500 万円)

代表 浅野セメント
会長 磐城炭礦，基隆地所建物
社長 東洋汽船
取締役 鈴木洋酒店，東京製網，東京板紙，浅野
製材，沖電気，日本昼夜貯蓄銀行，第五
銀行，横浜倉庫，日本石膏，鶴見埋築，
浅野スレート，青島地所建物，台湾地所
建物，
監査役 帝国ホテル，新日本石油
*末延道成(同 500 万円)

会長 豊川鉄道
取締役 東京海上保険，明治火災保険，東武鉄道，
東明火災海上保険
*大川平三郎(同 300 万円)

会長 龍東材木，木曾興業
社長 九州製紙
専務 中央製紙
取締役 東洋汽船，東洋硝子，東洋護謨，日本酢
酸製造，磐城採炭，四日市製紙，浅野セ
メント，日本鋼管，樺太工業，鶴見埋築，
浅野スレート，中之島製紙，城東電気軌
道，大龍鉱山，仁寿生命保険

監査役 大日本麦酒
*橋本信次郎(同 220 万円)

取締役 国光印刷，橋本店
*福沢桃介(同 200 万円)

代表 安東瓦斯，浜田電気，四国水力電気，和
歌山瓦斯
社長 富橋電気，日本瓦斯，野田電気
専務 瀬戸鉱山
取締役 名古屋電灯，帝国劇場，京都瓦斯，愛知
電気鉄道，合同瓦斯，今治瓦斯，松山電
気軌道，高松瓦斯，
*藤山雷太(同 200 万円)

社長 大日本製糖
取締役 帝国商業銀行，東京印刷，日本火災保険，
明治製錬，日華生命保険，東京瓦斯，日
本染料
理事 東京株式取引所

「会社重役」にどれほどの意味があるのか、「会
社重役」と「会社役員」との差は何か，不明であ
るが，少なくともこのような表記がふさわしい一
群の人々が現れたことを示している。重役を務め
る会社数は様々であって，大倉財閥や浅野財閥を
創る大倉喜八郎，浅野総一郎は，各 19 社の多数
である。また原六郎 7，大川平三郎 20，福沢桃助
16，藤山雷太 9 と，非常勤と思われる取締役の会

社を多数抱えている。浅野総一郎を事例に、諸会社との関係をさらに追ってみよう。

図表3は、1898（明治31）年から1912（大正元）年に至る浅野総一郎が関連した会社である。28社のうち全期間株を所有し、関連を持っていた会社数は、僅か8社でしかない。つまり重役として関係を持った会社中20社とは、途中で重役を辞めるか、または新たに関係を持った会社である（齋藤，1998）。当時の法律からすれば、役員になるためにはある程度の株式を所有していなければならなかったから、多数の会社創立に参画し、あるいは株式を買収して経営に参加し、短期間で会社の将来に見切りをつけるか、または株式を売却して撤退してしまうことを意味している。これだけ多数会社の経営を担うことは難しいから、1浅野セメント、2磐城炭礦、3東洋汽船といった浅野財閥成立後の主要会社を除けば、その多くは非常勤の取締役だったと推察できる。

図表3に現れる28社中18社までが、渋沢栄一と関連を持っている。特に1898年の場合、14社中東京板紙を除いた13社までが、渋沢と浅野を含めた複数のパートナーシップで創立された。いわゆる渋沢のオルガナイザー機能であり、彼はプロモーターであった。

5の東京人造肥料を例にとると、渋沢は化学者・高峰讓吉の要望に応え、益田孝や渋沢喜作、侯爵蜂須賀茂韶、大倉喜八郎、浅野総一郎、安田善次郎、馬越恭平等と相談し、1887（明治20）年同社は、過燐酸肥料製造会社として創立された。創立時の委員（役員のこと）は、渋沢栄一、渋沢喜作（栄一の従兄で貿易商）、馬越恭平（当時三井物産横浜支店長で後の大日本麦酒社長）、浅野総一郎、益田孝（三井物産社長）であった。株式市場に広範な大衆投資家が現れるのは、1930年代以降であるというのが通説であるから、それ以前はこのようなパートナーシップが一般的であり、渋沢の見解に賛同した人々が株を持ち合ったわけで、「会社重役」のような人々が多数の会社に参画し、主権株主として活動したと思われる。

多数の会社役員を兼務し、多額の資産を創った

「会社重役」がいるとすれば、重役はそれほど儲かる職業だったのであろうか。重役の所得は、役員報酬と役員賞与、それに持株に対する配当金である。東洋汽船を例にとると、創立時社長年俸3,600円、副社長3,000円、取締役および監査役400円であったから、社長で大卒初任給の15～20倍、取締役、監査役では2倍前後であった。浅野総一郎の資産額500万円を作るのは、かなり難しそうである。

役員賞与に関してみると、普通利益の5～10%内外で、役員全体で3～6万円が相場であったから、社長でも多くて2万円前後であろうか。役員賞与は純益から各種積立金を控除し、配当金を考慮してから決まる金額であるから、常にもらえるとは限らず、500万円に到達するのは至難である。

残るのは配当金だけである。東洋汽船は無配の時もあったが、浅野セメントと磐城炭礦はかなりの高配当で、中には50%という時もあったから、有料会社の株式を多数所有していれば、資産は十分作ることができた（齋藤，1998）。つまり株主が己の権利を行使して、経営を左右した結果が、大きな資産を形作ったわけで、彼らは配当金にはうるさかったと想像できる。

先に示した「会社重役」達は、企業経営に関する専門的技術的知識を持たなかったために、経営の実権を、専門経営者を含む管理職社員に広く委譲することになった、専門経営者層が中心となり、20世初頭から第一次大戦期にかけて一種の株主安定工作が進められ、専門経営者にとって好都合な株主所有構造が創出されたとして、戦時体制以前にコーポレート・ガバナンス上に変化が見られたとする反論がある。大阪紡績および日本生命保険両社の分析を通じて、戦時におけるコーポレート・ガバナンスは必ずしも古典的な株主主権ではない、その構造が戦時期に急激に変化したとは必ずしもいえないというわけである（宮本・阿部，2006）。ただしこの見解は、2社の事例であること、浅野総一郎を例にあげると、彼が経営の責任者であった浅野セメント、磐城炭礦、東洋汽船、豊前採炭、石狩石炭、基隆地所建物の6社と

図表 3 浅野総一郎が関係した会社

	会社名／年	1898	1903	1908	1912
1	浅野セメント(資)	業務担当	業務担当	業務担当	代表取締役
2	磐城炭礦(株)	取締役	専務	専務	会長
3	東洋汽船(株)	社長	社長	社長	社長
4	東京板紙(株)	取締役	取締役	取締役	取締役
5	東京人造肥料(株)	監査役	監査役	監査役	監査役
6	東京製網(株)	監査役	取締役	取締役	取締役
7	東京瓦斯(株)	監査役	取締役	取締役	取締役
8	帝国ホテル(株)	監査役	監査役	監査役	監査役
9	浦賀船渠(株)	取締役		取締役	
10	札幌麦酒(株)	取締役	取締役		
11	長門無煙炭礦(株)	取締役	取締役		
12	王子製紙(株)	監査役			
13	藤原炭礦(株)	業務担当			
14	北越石油(株)	取締役			
15	成田火災保険(株)		相談役		
16	大阪瓦斯(株)		取締役		
17	茨城採炭(株)			監査役	監査役
18	豊前採炭(株)			社長	社長
19	石狩石炭(株)			社長	社長
20	南北石油(株)			取締役	
21	浅野石油(株)			社長	
22	日本共同石材(株)			監査役	監査役
23	横浜倉庫(株)			取締役	取締役
24	鈴木洋酒店(株)			取締役	取締役
25	帝国劇場(株)				監査役
26	基隆地所建物(株)				社長
27	日本電灯(株)				監査役
28	宝田石油(株)				取締役
	関係会社数	14	12	17	18

出所：齋藤（1998），原資料は東京興信所『銀行会社要』各年度。

その他会社とは明らかに区別があり、一緒くたに論じられない。特に浅野セメント、磐城炭礦、東洋汽船の3社は、浅野財閥系の主要企業になる会社であり、社外重役として配当に不満を述べる立場ではなかった。企業経営に関する専門的技術的知識を持つ場合、持たない場合があったことになる。また、末延道成とか大川平三郎も地方では専門経営者であった。つまり専門経営者も非常勤の取締役となっていたことになる。戦時下にコーポレート・ガバナンスを修正しうる準備は、それ相応に進んでいたということと、配当の利子化、株主の債権者化は、後論のように戦時経済期を経る必要があった。岡崎哲二の見解を批判するには、さらなる事例分析が必要と思われる。

3 | 日本の経営の具体的生成過程

それでは、次に戦時下の生成過程を森本三男編著『日本の経営の生成・成熟・転換』を基に、具体的に追って行きたい。同著は2で取り上げた岡崎哲二「現代日本企業の源流」を参考に日本の経営の生成過程を記述しており、私の知る限りでは経営学研究者による唯一の学際的な文献であるためである。

既に記述したように、戦前の企業社会は、古典的な資本主義的社会に近い性質を持っており、株主主権であったが、身分制度がある一方、労働組合が法的には存在しない社会であった。つまり、主役は株主（出資者）、その代理人は株主経営者とその身内としての職員（ホワイトカラー）、よそ者としての職工（ブルーカラー）、営利の対象としての顧客、という体制であった（森本編、1999）。

身分制度が家の論理の発現であるとするれば（三戸、1991a, b）、資本の論理と市場の論理とに加えて家の論理（家産の維持・繁栄）と家の倫理（家父長的権威とそれへの服従、それを頂点とした序列）や儒教倫理（仁義すなわち父子の親、君臣の義、長幼の序、夫婦の別、朋友の信）の複合

した体制であった。

前掲図表2は、戦時経済下の動きを示している。1937（昭和12）年7月日中戦争が開始され、戦時体制に突入する。9月には臨時資金調整法、輸出入等臨時措置法、軍需工業動員法適用法からなる戦時統制三法が制定された。

臨時資金調整法とは金融統制の基本法で、軍事公債の消化と軍需産業金融の増強を目的として金融機関の整備・統制を行った。輸出入等臨時措置法は経済の物的側面を直接統制するための法律で、対象には輸出入品のみではなくそれを原料にする製品を含み、また政府の命令事項は、輸出入の制限・禁止だけではなく、当該製品の配給・使用・消費、さらには生産・価格決定にまで及んだ。授權立法としての性格を持ち、国家総動員法の先駆となった。軍需工業動員法は戦時に民間事業場・施設を軍需生産に動員する権限を政府に与えた法律で、1918（大正7）年制定されたが、この時期に本法を適用する法律が軍需工業動員法適用法であった。同適用法は、翌年5月制定された国家総動員法によって廃止された（『日本史広辞典』各項による。日本史広辞典編集委員会、1997）。こうして日本は戦時経済体制に突入したのである。

日中戦争に突入した37年は、労働争議の急増した年であった。軍需予算の拡大とともに年率25%のインフレーションが生じ、賃金の実質的低下をまねいた。そのため労働争議件数が一挙に跳ね上がり、労使関係を再検討する動きが強まった（岡崎、1992）。

この事態を憂慮した協調会は、政府当局者や資本家団体、労働組合からなる時局対策委員会を設置し、委員会は政府に「労使関係調整方策」を答申した。骨子は、企業は経営者と従業員とがそれぞれの職分によって結ばれた有機的組織体だ、というものであった。それは、労働者を労働力と位置づけ、身分制度における職工から経営の構成要因へと引き上げたこと、労・使の有機体とすることで、株主（出資者）の地位を後退させたことを含意していた。

協調会とは、第一次大戦後の労働者統合策の一

つとして内務省主導で1919（大正8）年に結成された半官半民の労使協調機関で、財界からの寄付金と政府拠出金を基金として設立され、労・使融和による産業発展と国家による社会政策の推進をうたった。38年以降企業に産業報国会と呼ばれる従業員全員参加組織の設立を展開し、労働組合を解散・吸収して40年に大日本産業報国会となった。産業報国会は、労働条件・福利厚生・作業方法などに関する懇談会の開催を機能の1つとしており、46年GHQの勧告で解散させられたが、企業別労働組合の母体となっていった（日本史広辞典編集委員会、1997）。いずれにせよ戦時経済を遂行していくためには、労働争議を封じ込める必要があったのである。

戦時三法が制定された翌月企画院が創設された。企画院とは、戦時統制経済の調査立案にあたった総合国策機関で、内閣の外局である企画庁と資源局を統合して設置された。企画庁は、37年5月国策の調査・立案の機関として内閣調査局を廃止して設置された。内閣調査局とは、首相の諮問に対して政策の調査・審議・建議を行う内閣審議会の下部機関であった。それに対して資源局は27年5月に設置され、人および物的資源の統制運用計画とその計画設定の調査とを行っていた。企画院は戦時統制経済推進の中心機関として誕生し、生産力拡充計画や物資動員計画の立案をはじめとして、経済の全分野における国家総動員計画の立案に当たり、いわゆる経済参謀本部として戦時国家統制の確立に重要な役割を果たしたといわれている（国史大事典編集委員会、1984）。

企画院ができることで、1930年までの財界の主流であった「古典的市場経済派」と企画院官僚中心の「急進的新体制派」との対立が顕在化した。企画院が、40年4月に組閣された第二次近衛内閣「経済新体制」運動下で提起したのは、

- ①企業を生産計画達成に専念させる狭義の経済新体制
- ②資金計画を計画化させる金融新体制
- ③経営者・職員・労働者が企業を支配する勤労新体制

であった。①は企業の経営目的を利益から国家的生産に変更することを意味し、②は資本市場を通じた株主の企業支配力を奪うことであり、③はコーポレート・ガバナンスから株主を排除、企業を利益追求組織から経営者・職員・労働者が協同する新企業体制を目指した。つまり、革新官僚達は、利益という私益から生産力という公益優先の企業への転換を追求したわけで、利益を追求する私企業の存在を否定したことになる。

コーポレート・ガバナンスから株主を排除する動きは、配当政策への対応として現れた。38年末に賃金統制の実施が閣内で検討された際、労働問題を所管する内務および厚生のお二人から、同時に配当制限も実施すべきという意見が出されたことがその発端である。論議の中で陸軍省高官は「殷賑産業の高率なる配当のごときは不振産業や戦死者に遺族等のことを考ふれば大いに戒心を要する」という意見を公にしたという（岡崎、1992）。

こうした認識は、39年4月以降の国家総員法の利益金処分にも適用され、配当率1割以上の企業の増配は大蔵大臣の許可事項とされた。

「古典的市場経済派」と「急進的新体制派」との対立に対して、新しい動きが顕在化してきた。40年8月に充足した重要産業統制団体懇談会（重産懇）に集う商工省官僚や財界革新派等で、営利を通じた国家目的の達成という点と、企業は専門経営者主導の職能人の勤労組織という点を主張した。営利を認める点では「古典的市場経済派」と同じであるが、株主を単なる資本提供者とする点では「急進的新体制派」に近い。いわば「中間的修正経済派」と称すべき人々であった。重要産業統制団体懇談会は重要産業統制団体統制会、重要産業協議会（重産協）と改称され、戦後の経済同友会へと連なっていく。

戦時経済が進展し、他方で生産に行き詰まりを見せてきた中で、「急進的新体制派」と「中間的修正経済派」の対決が表面化していった。

同年10月「急進的新体制派」は、「勤労新体制確立要綱原案」をまとめた。その内容は、

- ①新企業体制は高度国防国家建設に貢献する

「職能人」ないし「生産人」の共同体であり、その構成員は生産に寄与する仕方としての職分によってのみ区別される。

②その実質的統治機関は、経営の各階層に置かれる「生産協力会議」である。

③関係者全員が参加する末端の生産協力会議は、翼賛型工場委員会となるべきだ。

となる。翼賛型工場委員会を理解するためには、工場委員会と大政翼賛会を説明しなければならない。先ず工場委員会であるが、労働条件・作業方法・福利厚生等に関する労使の懇談機関であり、労働者に発言の機会を提供する役割を担って、1920年代初めの団体交渉獲得要求争議に対処するために誕生したといわれている。しかし、その工場委員会が設置されたのは財閥系を中心とする大企業の一部で、大多数の非財閥系企業では設置されず、労働者は、依然として外部的な労働力の供給者に過ぎなかった。

大政翼賛会は、同じ40年10月政府主導で全国に組織された国民組織である。新体制運動の中で「体制翼賛の臣道実践」を合い言葉に、同年初めに組閣された第二次近衛内閣によって創立された。当初は国民的運動の色彩が強く、ここでいう翼賛型工場委員会とは、革新的運動の意味が強い。しかし内務省の反対のために、最終的には内務官僚主導の上意下達の機関となった。ここでは、革新的運動的な工場委員会の意味である。

「勤労新体制確立要綱原案」は、「急進的新体制派」の見解を端的に示していたが、「中間的修正経済派」の激しい抵抗に遭い、同年11月に閣議決定された「勤労新体制確立要綱」には、「生産人」や「生産協力会議」という言葉は削除され、翼賛型工場委員会は上位下達・下意上達、の機関へと改められた。

さらに翌12月閣議決定された「経済新体制確立要綱」では、「資本と経営の分離」という言葉も削除された。

「中間的修正経済派」や「古典的市場経済派」は、企画院を社会主義経済政策者であるとして攻撃し、翌年企画院や農林省等の高等官10人が治

安維持法違反容疑で逮捕された。いわゆる企画院事件である。この結果、急進的新体制派の動きにはブレーキがかかり始めた。

41年12月太平洋戦争に突入し、やがて戦況が不利となる中で、補助金による生産者価格の引き上げが実施された。43年2月、政府は「金融物価対策要綱」を閣議決定して、補助金による生産者価格の引き上げを通じて「生産者をして増産の熱意を振起せしめる」方針に転換した。補助金という形であれ、否定されていた利潤動機を再度認知し、不振の生産増強を図ろうとしたのである。

同年12月に制定された「軍需会社法」では、この方向がさらに推し進められた。軍需指定会社には、①株主総会決議を省略可能として株主権の制限をし、②統制の枠外であるとして政府制約から解放し、③44年1月に創設された軍需会社指定金融機関制度では金融市場からの制約を解放した。加えて生産責任者である経営者の地位を強化した。

45年初めに閣議決定された「軍需産業の決戦運営体制に関する件」では、上記を徹底、株主に一定配当率を保障するだけで、残余利益は経営者・従業員へ配分することとなった。この結果、配当の利子化、株主の債権者化、経営者ガバナンスの確立といった日本の経営のエッセンスが成立したのである。

以上の戦時経済下の動きを戦後の動向と絡めてまとめると、次の通りである。

- ①株主による企業統治から生産人（経営者と従業員）による企業統治へと転換が生じた。配当の利子化が生じ、利益は生産人の動機付けへと改まった。
- ②労働に代わる倫理としての「勤労」は、皇国民の責任であると同時に荣誉であったが、それは、戦後「戦争遂行のための生産力増強」から「復興のための生産力増強」に改まり、「皇国民」が「国民ないし従業員」に改まっただけで、用語共々戦後に継承された。
- ③資本主義の成熟を示す所有と経営の分離を、戦時下国家が結果として人為的・国策的に推

進することになった。

- ④民主化による身分制度の撤廃は、職分の相違する生産人の協同という主張を擁護することになった。
- ⑤補助金政策は、国家（官僚）と企業（経営者）の一体化を促進し、高度経済成長期において「親方日の丸」や官民融合の「日本株式会社」への動きへと連なっていく。
- ⑥金融新体制による資金供給の計画化は、資本市場の無力化、敷いては株主権を弱めて経営者による企業支配を強めた。やがてそれは、メイン・バンク制や株式の相互持ち合いへ連なる。

というまでもなく、これらの内容は、戦後の民主化改革を無視して語ることができない（山崎・橋川、1995）。しかし、高度経済成長期以降の経営を考える時、戦時経済下の構造変化を無視できないことも事実である。日本的経営は、戦時期を萌芽として生成されたのである。

4 | おわりに

最後に付言したように、アメリカの占領政策や

民主化政策、労働運動や電算型賃金体系、経済同友会の動向や日本経営者団体連盟の成立等といった戦後の動きを分析しなければならないが、日本的経営の成立には、戦時経済下の構造変化が大きな意味を持ったことを理解できた。

現在の経営学の視点では、日本的経営が利益を生むか、国際的な競争に意味を持つか、が重要であって、成立など過去の話である。実際今朝の『日本経済新聞』には、ソフトバンクが、買収した米携帯大手スプリントの赤字を人員削減などの合理化で黒字転換するという記事が記載されていた（2014年6月17日号）。終身雇用制など過去の遺物だといえそうである。そのような中で、日本的経営の生成と題した研究ノートを書いた理由は、人為的に創られたものは、人為的に壊すことができるということを示したかったからである。また壊れた中で何が残るか、どのような種類の経営で生き残るのか、を考える縁にしたいからである。戦後復興期の動向を含めて、それらを今後の課題とした別著を準備中である。

●参考文献

- 有沢広巳監修（1976）『昭和経済史』日本経済新聞社。
 飯田史彦（1998）『日本的経営の論点』PHP新書。
 氏原正治郎（1968）「戦後労働市場の変貌」（『日本の労使関係』東京大学出版会）。
 植村省三（1982）『組織の理論と日本的経営』文真堂。
 岡崎哲二（1992）「現代日本企業の源流」（『日本経済新聞』5月28日、29日、30日、6月1日、2日、3日付）。
 岡崎哲二・奥野正寛編（1993）『現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社。
 尾高邦雄（1965）『日本の経営』中央公論社。
 加藤友康・瀬野精一郎・鳥海靖・丸山雍成編（2001）『日本史総合年表第二版』、古川弘文館。
 経済同友会（1956）『経済同友会十年史』。
 国史大辞典編集委員会（1984）『国史大辞典』吉川弘文館。
 齋藤憲（1998）『稼ぐに追いつく貧乏なし—浅野総一郎と浅野財閥—』東洋経済新報社。
 菅山真次（1989）「戦間期雇用関係の労働比較」『社会経済史学』第55巻4号、pp.407-739。
 菅山真次（1995）「日本的雇用関係の形成」山崎広明・橋川武郎編『日本経営史4「日本的経営」の連続と断絶』岩波書店、pp.191-231。
 菅山真次（1996）「企業民主化」岡崎哲二・菅山真次・西沢保・米倉誠一郎『戦後日本経済と経済同友会』岩波書店、pp.1-78。
 渋谷隆一・石山昭次郎・齋藤憲（1983）「大正初期の大資産家名簿」地方金融史研究会『地方金融史研究』第14号、全国地方銀行協会、pp.20-107
 日本史広辞典編集委員会（1997）『日本史広辞典』山川出版社。
 野口悠紀雄（1996）『1940年体制』東洋経済新報社。
 野田信夫（1943）『工業経済新論』ダイヤモンド社。
 野田信夫（1988）『日本近代経営史：その私的分析』産業能率大学出版部。
 帆足計（1941）『統制会の理論と実際』新経済社。
 堀越禎三編著（1962）『経済団体連合会前史』。

三戸公 (1991a) 『家の論理 1—日本の経営の成立』 文眞堂。
三戸公 (1991b) 『家の論理 2—日本の経営論序説』 文眞堂。
宮島英昭 (1995) 「専門経営者の制覇」 山崎広明・橘川武
郎編 『日本経営史 4 「日本的経営」の連続と断絶』
岩波書店。
宮本又郎・阿部武司 (2005) 「会社制度成立期のコーポ
レート・ガバナンス—大阪紡績会社と日本生命保険会
社の事例—」 (伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊東
秀史・沼上幹 『日本の企業システム, 第Ⅱ期, 企業と
ガバナンス』 有斐閣, pp.223-258。
森本三男編著 (1999) 『日本的経営の生成・成熟・転換』

学文社。
山崎広明・橘川武郎編 (1995) 『日本経営史 4 「日本的経
営」の連続と断絶』 岩波書店。
山下静一 (1992) 『戦後経営者の群像』 日本経済新聞社。
吉田和男 (1996) 『解明・日本型経営システム』 東洋経済
新報社。

●備考

この研究ノートは、2012年度国内留学による成果の一
部である。