

清水 剛 著

## 『感染症と経営』

—戦前日本企業は「死の影」といかに向き合ったか—

吉村 典久

大阪市立大学教授

## (1) 本書の目的など

本書の著者はこれまで、清水(2001)などで、「企業の寿命」に関わる研究を深めてきた。「企業の寿命」も鍵の1つとなるが、本書では、「人間の寿命」に関わる実に時宜を得た主張が展開されている。

コロナ感染症の流行は世のあらゆる営みに大なる影響を与え、変化を余儀なくさせている。個々人の生き方に対しても同様である。本書の目的は「戦前の日本社会における企業経営のあり方を検討することを通じて、『コロナ後』の経営について考えようとするもの」(1頁)である。「コロナ後」(以下、「後」とする)の社会、そこにある経済や経営の姿は「前」に比較して異なる姿となるであろうと、繰り返し語られる。本書は、その姿のあり方を、「後」の日本社会との共通性や類似性があると考えられる戦前のそれから、考えてみようとする試みである。

## (2) 本書の概要

本書は8章から成り、「序章」ではまず、約100年前に全世界で数千万人の死者となった「スペイン風邪」の流行、それだけでなく結核を含む様々な感染症が日常的に存在し、人々にとって「死」が身近な存在であったことが指摘される。死を日常的に感じる状況を、筆者は「死の影」の下にいる、と表現する。

この「死の影」は直接的に人々に対して死の

可能性を強く認識させるとともに、例えば、死に至らずとも感染症のための失職の可能性など将来の不確実性をも強く認識させたとする。「後」の日本社会も同様に、「前」とは異なり、死の可能性や将来の不確実性を抱えた社会となるとする。それゆえ、戦前と「後」の社会の共通性を指摘できると、戦前に注目する理由を述べている。

くわえて「死の影」の下にある人々の行動パターンとして、将来の不確実性の備えとして支出減・貯金増に取り組む人々と、そうした備えはせず現在の満足のために手元のお金を使い切ってしまう人々、こうした2パターンの可能性が指摘される。

第1章以降では、企業活動において不可欠であり、かつ死によって多大なる影響を受ける利害関係者として労働者、消費者、株主(投資家)と企業との関係が取り上げられる。まず第1章では、戦前の労務管理が取り上げられる。「論理的な整理」(23頁)、「理屈」(26頁)から「死の影」の下の社会において予想される労務管理の基本的な方向性として、「一般の労働者も含む広い範囲に生活・衛生環境の改善を行い、労働者の定着を促進し、その結果として人的資本の蓄積に結びつける」方向と、「一般の労働者については生活・衛生環境の改善などを行わない」(25頁)方向とが示される。「実際」(26頁)はどうであったか。戦前の繊維産業の事例

分析から、戦前の労務管理が後者から前者へと変化を見せたことが指摘される。こうした観察から、筆者は、「後」における労働者の生活・衛生環境の改善の重要性を主張する。

第2章では「死の影」が遠のいた1950年代以降の同じく繊維産業に注目し、労働者への投資の内容が戦前の生活・衛生環境の向上から教育環境の向上に向かい、くわえて当時の「東洋の魔女」の核となったバレーボールチームの事例から、そうした企業スポーツの取り組みが労働者のプライド回復につながっていたとも指摘する。

第3章では、消費者との関係を注視している。序章において提示された「死の影」の下にある人間の2つの行動パターンから、戦前においては消費者が騙されないための仕組み、そして売り手とすれば消費者の不安感などを取り除く仕組みが重要であったことが導き出される。実際、百貨店、出版社の代理（通信）販売、消費組合、小売市場（特に公設）が登場して、仕組みとして機能していたと論じられる。それらには共通して、「評判」と「ネットワーク」（顧客との信頼関係やコミュニケーション）の存在が指摘され、そこから「後」には、消費者との間に「評判」と「ネットワーク」の形成が重要であると主張される。

第4章は、株主との関係である。「死の影」の下にあった株主は短期志向的であり、実際に高配当であった。しかし、企業経営が専門経営者に委ねられ、くわえて企業の株主への依存度の低下、個人株主から法人株主への変化が起こる。こうした変化のなかで実際、当時の鐘淵紡績などにおいて、経営者による株主の「引込み」（経営者が株主を説得して経営者の方針を支持するように働きかけること）と「共存」（その結果として経営者が株主の利益を損なわず、株主は経営者の経営方針を支持するという形で協力的な関係を維持すること）する体制の構築があったことが指摘される。そこから「後」には、株主を「引込み」、経営の（筆者の表現では）「ファ

ン」としていくことの重要性が主張されている。

第5章では、こうした個々の利害関係者と企業との関係の基盤となる企業の存在自体が検討されている。まず「死の影」の下では、それが永続的な存在であることの重要性が述べられ、それにより、企業と利害関係者との互恵的な関係構築が可能となるとされる。実際、当時の主婦之友社においてなど、永続性の確保を旨として「脱個人化」（企業が特定の個人への依存から脱しようとする）ことが果たされたことが示される。「後」の社会はより不確実性が増す社会である。また「現在においても将来の不確実性を低減させる手段として企業は認識されている」（118頁）と筆者の基本的な認識が示され、そこから企業の永続化がより求められると主張される。

こうした永続性の主張の後の第6章では、まず、それによって利害関係者に起こりうる問題——特に労働者の企業への依存——、それにとまなう企業のパワーの増大が懸念される。そして、戦前の「サラリーマン」を例に取りながら、こうした問題点が生まれる可能性を指摘する。そして企業に閉じ込められないために、労働者の団結とその転職の可能性の確保が主張される。

### (3) 本書の意義

著者は「後」と「ウィズコロナ」とを同義に用いており、コロナ感染症の短期間での完全な収束は見込んでいない。今後も我々は新たな感染症の発生の可能性のなかにあり、それが健康（さらに生命）を失うリスクとなる。また、こうした感染症の影響を主因の1つとしつつ、国際政治の不安定化や自然災害の可能性、急速な技術進歩による製品・サービスの急速な陳腐化などを背景に、将来の不確実性は高まると予測している（清水, 2021）。

こうした予測には説得力がある。また今回の「コロナ禍」を含めて、外部環境の大変化、それによる企業の内部環境の変化に直面した際には、特段に、数多くの新たな経営手法の導入が

叫ばれる。上の予測に沿えば、この叫びは続くであろう。見直すべきは見直すべきである。しかしその際には、見直しに向けての確固たる指針が求められよう。そうした指針を、共通性・類似性のある時期の姿に求める筆者の手法は、説得力の高い主張につながっている。例えば、労務管理の姿については繊維産業の特定企業の分析に大きく依拠するなど、網羅的な分析にはなっていない部分はあるが、説明のための各事例は、当時の環境下において先駆的なものであり、見習うに値する事例であることに疑いはない。

(著者の頭のなかでは整理済みであろうが) 戦前の日本企業の労務管理、企業と株主や消費者との関係については、すでに数多の研究がある。今後「死の影」をキーワードに、それら研究が再検討されることで、指針となる本書の主張の説得力はより高まるであろう。すでに例えば、社会経済学分野(松原, 2021)、会計学分野(弥永, 2021)、経営史分野(島本, 2021)からの書評がある。これらの存在は、主張の説得力を裏付けるとともに、各分野の研究者が「触手」を伸ばしたくなるテーマ、手法であることを示すものであろう。「脱個人化」の具体的な手段としての株式会社化が本書で示されていた。株式会社制度だけを見ても、公益を重視する株式会社制度の登場など、「コロナ前」からすでに多様な姿の会社制度の検討・導入があった。読了後に評者個人は、「後」の会社制度のあり方を真摯に検討したいという思いに駆られた。

くわえて、私的な会話などにおいて加護野忠男神戸大学特命教授からしばしば指摘されるが、大病の経験が経営者の考え方や行動にいかなる影響を及ぼすのか、との問題についての検討も同様である。本書の分析の対象は、経営者も含めて社会全体に「死」が身近にあった時代であるが、そうした時代において大病で特段に「死」を身近に感じた経験、あるいは戦後、社会全体では身近に感ずることが薄れているにも関わらず、大病で個人的には強烈に「死」を感

じざるを得なかった経験が、後の経営者としての考え方などにいかなる影響を及ぼしたのか(例えば、沼上, 2018)。それは、企業家研究においての重要な論点ではなからうか。

なお、各章の記述は、「論理的な整理」から、各利害関係者が取りうる選択肢が示され、高い不確実性のなかで「実際」にはいかなる選択がなされたかが示され、そして「後」に向けての主張や提言が示されるという流れになっている。適宜、要約も挟み込まれていて、理解のしやすさへの配慮が行き届いている。そうした配慮にくわえて、注釈には実に興味深い「あらゆる」とも表現しうる分野の関連研究も示されている。

「コロナ後」の企業経営のあり方の検討には、多様な分野の研究者と実務界の人々が知識・知恵を出し合っただけの協働が求められよう。本書は、そうした協働を促すプラットフォームとなる、両者、必読の書である。

#### 【参考文献】

- 島本実(2021)「書評」『企業会計』第73巻第9号、138頁。  
清水剛(2001)『合併行動と企業の寿命』有斐閣。  
清水剛(2021)「不確実性の時代」に生き残る企業」『Voice』9月号、76-83頁。  
沼上幹(2018)『小倉昌男』PHP研究所。  
松原隆一郎(2021)「書評」『毎日新聞』5月29日付。  
弥永真生(2021)「書評」『旬刊経理情報』7月20日号、55頁。  
(中央経済社、2021年5月、v+174頁、2,200円+税)