

共通論題：『リーダーシップのあり方・・・財界の機能をめぐって』

報告「経済同友会の理念と戦後復興」

米倉 誠一郎 (Seichiro YONEKURA)

一橋大学イノベーション研究センター 教授

はじめに

よく冗談で言われることの一つに、世界に残った社会主義は日本と北朝鮮だけだというものがある。本稿の結論を先にいえば、こうした社会主義的色彩が色濃い戦後日本の企業システムは、戦後の混乱とくに価値混乱の中から経済人自らがそれまでの経済思想を模索・探索し、それに見合った企業システムとして何とか創り上げたものであった、ということである。

一般的に社会経済システムは単線的な因果関係で形成されることはない。むしろ多様な経路依存と戦争などのビッグプッシュ、そして経路依存からの逸脱を恐れない企業家 (entrepreneur) のイノベティブな行動によって形成されて行く。とくに、それまでの体制や価値観が大きく変化する混乱期には、様々な社会構成員がある種の緊張関係をもちながら微妙な均衡点を構築する。戦後日本の企業システムはそのようなものであった。したがって、その形成プロセスは数人の傑出した人間がトップダウンという形で創り上げたものではなく、コレクティブなものであった。コレクティブにならざるを得なかったというのは、形成プロセスに参加するプレイヤーがたくさんいたからである。

1. 戦後日本の経済思想形成

まず、戦後経済人の思想形成に大きな影響をもたらしたのは経済同友会が発した「企業民主化試案」であった。1946年4月30日、メーデーの前日に設立総会を開催した経済同友会は、その規約のなかで自ら「進歩的」な経営者を標榜し、「経済人としての職能的立場から、日本経済の民主化並びにその平和的再建に寄与」することを目的として掲げた。こうした同友会のスタンスをもっともラディカルな形で体系化して発表されたのが「企業民主化試案」であった。「資本と経営の分離論」を理論的支柱として、修正資本主義の構想を大胆に打ち出したこの試案は、その妥協のない徹底した論理の追求のゆえに同友会の内部からも強い批判にさらされた。そのため、同友会の公式の見解としては採用されず、結局経済民主化研究会の名で公表されるにとどまった。にもかかわらず、進歩的な経営者団体としての経済同友会のイメージを形成するうえで、この試案が果たした役割は大きい。この革新的思想の源流はどこにあったのか。『戦後日本経済と経済同友会』(岡崎哲治、菅山真次、西沢保、米倉誠一郎)を執筆したときに、経済同友会で長い間事務局長を務めた山下静一さんへのインタビューで、彼が開口一番言ったのは、

「皆さんからすると、一番材料になると思うのは大正デモクラシー、それから東京大学の新

自由会、一橋大学の犬塚金之助門下、それから全国学生社会科学研究会連合会、これは当時全国の高等学校、高等商業、それから慶応、早稲田等々70何校ありましたが、これらの影響が後にはっきり出ていると思います。(中略)その中では何といても大正デモクラシーです。大正14-15年(1925-26年)から昭和5-6(1930-31)年までに大学を出た人たち、ちょうどその影響を受けた学生層です。ここには、マルキシズムもあるし、アナキストもいました。また河合栄治郎さんの純正リベラリズムの影響を受けた人もいるし、とにかく幅が広く、いわゆる進歩的な社会層を作ったわけです」(『戦後日本経済と経済同友会』73頁)。

2.大正デモクラシーと教養主義

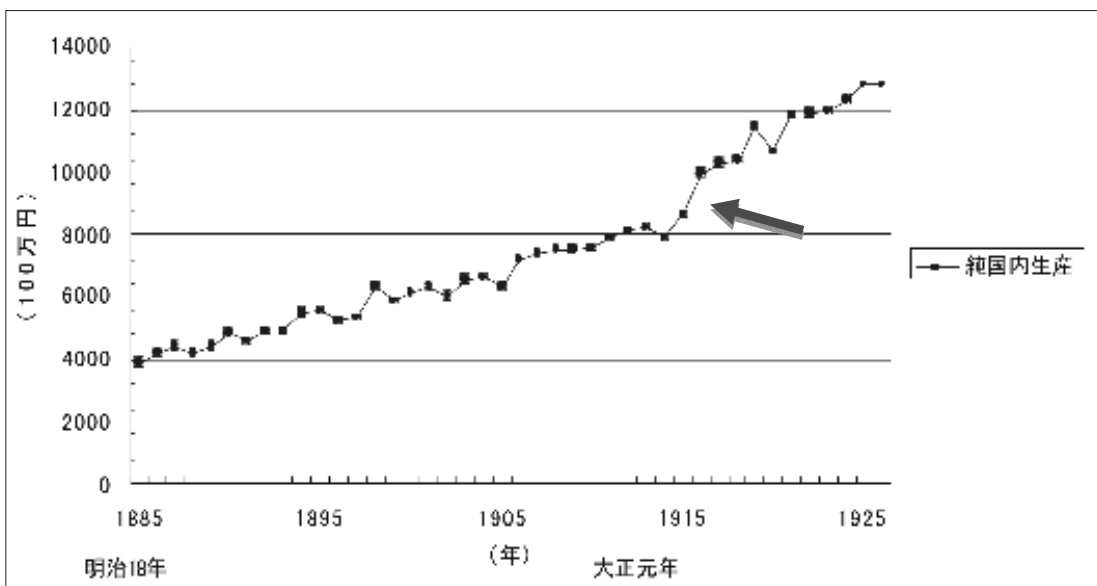
では、この大正デモクラシーとは何だったのかについて、思想史とは別の角度から見ると、それは日本の経済力の伸長に根ざした民主化運動だった事が分かる。

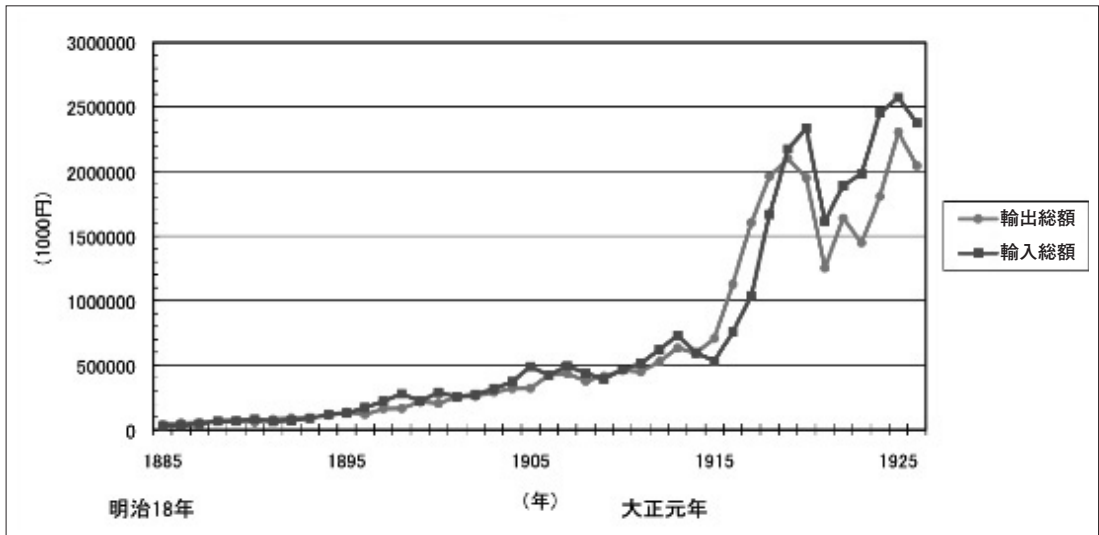
図1で日本経済の推移を見ると、1915年を起点に大きなジャンプがあり、貿易量もまたジャンプしている。日本は明らかに世界の中で経済力を示し始めたし、交易というものも世界貿易に組み込まれていく。そういう中で、日本の国

内生産は1929年にフィリピンを抜いてアジア第1位になった。

それに連れて、国民所得は1922年に1894年の11倍になり、貿易の取引量も5.5倍になった。また、1887年の貿易総額における日本企業の取扱量はわずか12.3%だったものが、1922年には82.5%になる。これを推進したのは、言うまでもなく三井・三菱を中心とした総合商社であり、同時にそうした人材供給を可能としたのが東京高等商業高校を頂点とした商業教育体系である。その加熱した状況を東京高商の『教育持論』は以下のように述べる、

昨年より入学生を100名丈け増加して350人になりました。各会社よりの申込は殆んど昨年の比にあらず、卒業期が明年4月なる今日迄の申込数既に800人の多数に達しています。甚だしきは一会社で百余名の申込をする者があります。例えば三菱の125名、三井物産の100名等で、其の他では住友本店49名、常盤商会50名、日本郵船、山下汽船、大阪商船、内田汽船が何れも30名、台湾銀行、高田商会各30名、浅野物産、堀越商会各20名、芝川商店の25名、其の外10名5名と言う口は枚挙に暇の無い程です。しかるに卒業生は本科専攻部を合わせて287名(本科生約20名は専攻部に転ずる故実際は267名)ほ





どに過ぎないので、如何にして此申込に応ず可きかには全く困っています」(『教育持論』1210号, 1918年11月25日)

まさに、商業人材を求めて大学に求人が殺到した。この経済力の伸張を背景に若者の間に民主化さらにはマルクス主義の洗礼が襲うのである。いつの時代でも、経済的豊かさは若者の心に自由の火をつける。

東京高等商業学校(現一橋大学)ではさらに「大学昇格運動」が始まる。まず1901年当時海外に留学していた若手研究者が、ベルリンに集まって「ベルリン宣言」を採択した。後に吉野作造とともに大正デモクラシー運動をリードする福田徳三が筆を執ったといわれるその内容は、高商の商業大学昇格の必要性を説くだけでなく、「高等ナル商業教育トナス所ノモノノ目的ハ選良ナル企業者ヲ作り、“Captains of Industry”ヲ供給スルコト」という企業者の育成を高らかに宣言するものであった。

こうした動向は明らかに世界の動向に刺激を受けた結果であった。1901年にドイツのケルンで初めて商科大学が開設され、イギリスのバーミンガム大学とマンチェスター大学に商学部が開講した。1903年ケンブリッジ大学の中に経済学部が開設され、1908年には世界で初めビジネスを専門とする経営大学院が開設される。世界

的にビジネスや経済学を学問として体系づけることが大きな潮流となっていたのである。

「ベルリン宣言」を受けて、東京高商には専攻部が設けられ卒業生に商学士学位が授与され、1907年に「商科大学設置に関する建議案」が帝国議会を通過すると高商の大学昇格運動は最高潮に達した。しかし、文部省は大学昇格を認めず、1908年に東京帝国大学法科大学内に経済学科・商業学科を新設し、高商専攻部を吸収することで対応しようとした。これに対して東京高商在学学生全員が総退学するという申西事件が起きたのである。事件は高商商議員の一人であった渋沢栄一の仲介によって文部省案の撤回と専攻部存続という高商側勝利に終わり、後の商科大学昇格への道が残されたのである。

この段階で在校生全員が総退学をするという高商の矜持あるいは気概というのはどこから生まれたのかというと、それは東大を圧倒してやまない豪華教授陣：関一、福田徳三、三浦新七、上田貞次郎、左右田喜一郎という当時の経済・経営学をリードした研究者たちからだった。

福田徳三は高商卒業後ミュンヘン大学で博士号を取得し、帰国後は高商教授として吉野作造とともに黎明会を結成し、大正デモクラシー運動を牽引した知の巨人である。三浦新七は高商からライプツィヒ大学に留学後西洋文明史・経済史を教え、1927年には両毛銀行(現山形銀行)

の頭取を勤めた実務家でもあった。三浦の文明史講義は1年で12世紀までくらいしか進まないため、続きを聞くために学生は敢えて留年をしたという逸話が残るほどの名講義であった。さらに、上田貞次郎も高商福田ゼミ終了後イギリス・ドイツに留学し1905年から高商で教鞭をとった日本経営学の父であり自由主義者の象徴であった。三浦も上田もその後商大学長を務めている。

ここで強調したいことは、こうして出来上がった東京商科大学のカリキュラムがきわめて教養主義であったことである。表1はハーバード・ビジネス・スクールのカリキュラムである。大学院ということもあり、教科には実践的な科目が並んでいる。

表1 ハーバード・ビジネス・スクールのカリキュラム

1 会計(五科目)	8 保険(五科目)
2 法律(四科目)	9 交通(五科目)
3 マーケティング(二科目)	10 印刷および出版(二科目)
4 産業経営(三科目)	11 商工会議所職科目(二科目)
5 一般経営問題(四科目)	12 地域公共事業(三科目)
6 海外貿易(三科目)	13 製材業(四科目)
7 銀行および財務(五科目)	

表2 東京高商カリキュラム

1. 修身	14 経済原論
2. 銀行および取引所	15 貨幣論
3. 交通	16 商業政策
4. 保険	17 財政学
5. 銀行簿記	18 統計学
6. 英文簿記	19 民法
7. 計理学	20 商法
8. 商業実践	21 国際法
9. 商業算術	22 手続法
10 作文	23 商業史
11 商品および商業地理	24 英語
12 東洋経済事情	25 第二外国語(仏、西、伊、独、支那、露)
13 経済大意	26 体操

ハーバードのプラクティカルな科目に対して、高商のカリキュラムは、修身、経済大意、経済言論、貨幣論、財政学、商業史、体操などときわめてカレッジ的で教養主義的である。

唯一の政治遺産 大正デモクラシー

1918年に大学令が出ると、高商は単科大学(カ

レッジ)として東京商科大学に昇格し、教養主義的で徹底的に誠実(grundehrlich)な考え方を中心とした商業教育が実現されたのである。大正デモクラシー期に日本で実現した商業教育機関の最高峰では、それまでの商業教育にあった「前垂れ精神」すなわち帳簿をつける力と語学力があればよいという考え方に対して、より広範な教養主義教育が志向されたということである。

一方、政治体制運動としての大正デモクラシーをリードしたのが吉野作造の黎明会である。あまり広くは知られていないが、黎明会をリードしたのは実は吉野作造と福田徳三の2人だった。三谷太一郎『大正デモクラシー』では、

黎明会の中心は、吉野および福田であり、両者がそれぞれ執筆活動の主要な舞台としていた『中央公論』および『中外』の関係者が参加した所以もまたそこにあった。(中略)吉野は、「無産政党運動」の一翼を担っていたにもかかわらず、上田貞次郎の「新自由主義」の提唱を高く評価し、維新以来国家権力による保護ないし干渉政策に馴れてきた日本が社会主義に移行するには、その前提に自由主義を定着させ、国民の自発性と自律性を統治することが必要であるという上田の主張に強く共感を示していた。

この評価から明らかなように、大正デモクラシーは天皇機関説から始まり無産階級による社会主義に移行する以前、まず上田貞次郎らが主張した個人の自立を前提とした自由主義を前提とした。確認しておきたいのは、この大正デモクラシーという戦前唯一の高揚した民主化運動をリードした教育者たちは日本のビジネス教育でも大きな影響力をもつ人材だったということである。

しかし、これだけ高揚した大正デモクラシーがありながら、結局日本は軍国主義と植民地主義を阻止できずに、戦争の泥沼に陥っていった。したがって、戦後史の評価の中には、大正デモクラシーは大正初期の経済成長に浮かれた知識

人のあだ花にすぎなかったという評価も出てきてしまう。こうした評価に対して、三谷は「一旦死滅したこの大正デモクラシー体制は、それへの対立物が除かれた太平洋戦争後の日本において、うけつがれるべきほとんど唯一の政治的遺産として掘り出され、蘇生した。もちろん占領軍の作為は全くは否定できないにせよ、それは仮死状態からほとんど自然的に蘇生したといってもよいであろう。日本の政治的再生が自力によって行われるとすれば、当時の日本にはそれ以外に依るべきものはなかったからである。こうして大正デモクラシー体制は思想的にも人的にも戦後日本の政治体制の骨格を形成することになったのである」（三谷太郎『新版大正デモクラシー論』34頁）。

要するに、昭和に入ってから続く暗い20年間に大正デモクラシーは軍国主義に封殺された、しかし、その封殺が解消された戦後に日本の知識人が戻れるところはやはりこの大正デモクラシーだったのである。歴史学者であり戦後駐日大使を務めたハーバード大学のエドウィン・ライシャワーも大正デモクラシーを高く評価する。

「大正デモクラシー時代の肯定的側面の方が、否定的側面よりおそらくずっと重要なのではないだろうか。この時代の政治的、社会的思想の基盤ができていたからこそ。第二次大戦に敗北した日本が、今日のような民主的な日本として再生できたのである」。（『ライシャワーの日本史』220-221頁）

この長い因果関係を踏まえて、山下精一氏は同友会の思想形成にとって、「一番材料になると思うのは大正デモクラシー」と開口一番語ったのである。戦後の経営思想にはリベラルな大正デモクラシーの精神がその根底にあったのである。

3. 統制経済と国家社会主義

さて、岡崎・奥野『現代日本経済システムの源流』で明らかにされたことは、戦前の日本経済システムはいまの日本からは想像もできないほどの資本主義的だったことである。例えば、1937年における鉱工業上位100社中の40%が所有と経営は未分離で、一国一城の主状態。また、普通の庶民の金融資産の47%が有価証券すなわち株式で、財閥経営者が新入社員の100倍ぐらいの給料をもらっていた。また、戦前の日本製鉄理事で富士製鉄社長になった永野重雄は日鉄時代に、「工具・ブルーカラーと口をきいたことはなかった」と述懐しているほど、戦前のホワイトカラーとブルーカラーにははっきりとした身分差があった（永野重雄『私の履歴書』）。

こうした、戦前のアングロサクソンのともいえる企業経済システムが戦後になって突然社会主義的な色彩を帯びたわけではない。また、いきなり大正デモクラシーに戻ったわけでもない。戦後型システムが形成されるに当たって戦中の統制経済が果たした役割は大きい。1937年の「重要産業統制法制定後、戦争遂行を大義名分としていわゆる革新官僚たちは企画院をつくり、国家総動員法を整備し、計画的指令経済をベースにした国家社会主義が模索されたのである。経済団体である統制会を利用して、戦争遂行のために企業システムを利潤動機から国家目標に変えていく試みが行われる。しかし、1940年代に入って、利潤がないところに生産力は生まれず、生産力増強は停滞する中で資本主義の最低原則は守らなければならないというロジックが出てくる。その理論的基盤は、重要産業協議会（重産協）の事務局長帆足計の『統制会の理論と実践』で明らかにされる。中心概念となった「活私奉公」は、「減私奉公」ではなく、企業が利潤を上げて生産力を拡大すれば最終的に国家目標は到達できるという論理構成であった。帆足は戦後結成された同友会の初代当番幹事となる

さらに、三菱経済研究所の研究員であって、後に重産協の調査部長になる野田信夫も東大講義をもとに『工業経済新論』を書き、資本主義

のシステムを使いながら国家目標を達成するという国家社会主義的な理論武装をしていく。そして、帆足も野田も同友会の中心メンバーとなり、修正資本主義の理念形成基盤を提供するのである。

同友会で中心的な役割を果たした人たちは、先ほどの統制経済の中心を担って、なおかつ同友会さらには日本経団連で中心的な役割を果たす足計は、1927（昭和2）年の東大卒で新人会、その後商工省に入って革新官僚として働く。野田信夫も1921（大正10）年の東大卒で、「企業民主化試案」を書いた大塚萬丈も1920（大正9）年の東大卒だった。

4.戦後の多様なプレーヤー

戦後の価値混乱の中に混在した思惑の違うプレーヤーたちの中に財閥系の自由主義者たち（例えば岩崎小弥太など）は、日本は戦争に負けてよかった、これで安心だ、「Our friend is coming」と米軍の進駐をむしろ喜んだという。ところが、進駐初期のGHQの実務担当者は修正資本主義的なニューディーラーでありリベラル派であった。彼らはエレノア・ハドレー女史に代表されるように、戦前の独占的経済体制や産業構造に対して批判的で、進駐軍を歓迎した財閥系経営者を一斉パージしてしまう。その世代交代の中で出てきたのが平取締役層だった。本来であれば経営中枢に上り詰めるには若すぎるあるいは傍流であった経営者が登用されたため、「三等重役」などと揶揄されたが、実はその中には多くの革新的中堅経済人が含まれていた。彼らが同友会をつくっていく。経済人パージは245社、2210名がパージされて、財閥系の40社を概観すると、1945年段階で60.2歳だった社長の平均年齢が、1952年で51.8歳と10歳近く若返った。経済人パージを経営学者の野田一夫は「財閥系企業における旧指導層の退陣は、若手人材の抜擢による斬新で意欲的な企業経営展開の契機となった」（野田一夫「戦後日本の経営者」）と評価し、吉野洋太郎は「15年間にわ

たり日本産業を締めつけてきた持株会社による統制や過酷な政府の規制から解放されて、これら若い指導者たちの鬱積されたエネルギーは新しいはけ口を発見した」（吉野洋太郎『日本の経営システム』）と高く評価している。

革命前夜の労働運動

もう一方で解放されたのが、共産党と労働組合運動であった。藤井丙午が1947年の同友会創立総会で表明した、「政府のみでなく、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、古い型の資本主義をそのまま温存しようとしている。また、新しい産業経済のあり方について、時代的な感覚を持ち合わせていないのは遺憾だ。ここで活発なのはひとり労働組合運動だけだ」と。また、当時産別会議の副委員長であった細谷松太は、「当時（1947年1月）の状況からすれば、ゼネストに踏みきったならば、革命的状況が生まれたと思う」（高梨編『証言戦後労働運動組合史』）と語る。我々が想像する以上に、1947年のゼネストは日本を共産革命に一拳に持っていくだけの緊迫感があった。そういう中で経済人は何をしなければいけなかったのか。労働運動を視野に入れながら、戦争に至った独占的・寡占的産業構造を民主化し、統制経済で学んだ国家目標を早期達成するための資本主義を確立する、現在でいうきわめて日本的な企業経営システムを修正資本主義の枠組みで提唱することではなかったのか。

おわりに

旧経営陣の多くがパージされた後の、1947年同友会の在京名簿を見ると、411人中56%、ほぼ半分が40代で、代表幹事が29名中21名と大半が40代であった。まさに、革新的中堅経営者が集った形である。こうした状況で、大正デモクラシーの影響を強く受け、自由主義とマルクス主義の洗礼を受けた経営予備軍が戦後の経営思想を模索する。理化学研究所でリベラルな思想

を培ってきた大塚萬丈が、企画院で国家社会主義を構想した帆足計や野田信夫などをバックに「企業民主化試案」を構想していく。この試案は同友会の中でも、あまりにも社会主義的であるというので否決されたほど、労使協調路線に行き過ぎた試案であった。しかし、ここで提案された従業員組合、労働者の経営参加、身分制の撤廃、そして労使協調路線、こうした特色がまさにその後の日本の経営の基盤になっていく。

こうした労使協調、修正資本主義といった考え方はそれまでどこにも存在しなかった、世界の中にも存在しなかったし、戦前の日本にも存在しなかったものである。社会主義的な側面を持ちながらも、富をつくり出す企業システムを根幹に据える。資本主義を前提に、利潤を上げることが社会的公正を発展させるという修正資本主義の原型を提唱したのは、まさに戦中戦後の経営思想の模索から結実した経済同友会であった。同友会はあまりに労働寄りと反発をくらい、同友会から分かれて経営者の主体性を唱う経済団体連盟が創設される。アメリカの占領政策もニューディーラーの理想からタックスペイヤーの理論に基づいたより現実的なものに変更されていく。しかし、大正デモクラシー期の先進的自由主義とマルクス主義の洗礼を受け、大戦中の統制経済と国家社会主義の実戦を経験した中堅経済人によって構想された日本型企业システムは、その後も大きな変更を遂げずに高度経済成長と1億総中流というかつてない経済的成功を日本にもたらしたのである。

強調したいことは、これは偶然の産物でも日本古来の遺伝子に基づくものではなく、過去の様々な歴史的因子の緊張関係の中から、戦後日本の若手経営者が自ら構想し、確立していったものだということである。