

財界人と日本的経営の理念

——日本工業倶楽部のリーダーにみる経営一体観の進化——

由 井 常 彦

はしがき

本論文は、戦前から戦中戦後にかけての財界人とくに思想的リーダーたちの理念・哲学の発展を解明しようと試みたものである。周知のように、日本的経営についての論議は海外のそれを含めて活発であり、日本の経営システムについて様々な概念が提案され、研究が深められている。しかし、制度を支える究極的な理念・哲学についての歴史的な考究、とくに財界人にそれについてはあまり検討されていないうらみがある。私見によれば、日本的経営が、その長短、功罪を別として、大企業の制度的システムとして発展した以上、指導的立場にあった財界人のリーダーたちの理念・哲学のあり方こそ、問題の解明に不可欠といえる。

小稿は、こうした問題意識に立脚して、財界団体たる日本工業倶楽部のリーダーたちの思想・思索の跡をフォローし、日本的経営の理念の基盤ないし哲学の歴史的な解明に資することを趣旨としている。事実、ここで取上げる団琢磨をへて、中島久万吉、宮島清次郎、諸井貫一、石坂泰三ら責任感あるリーダーたちの経営理念と行動が、私見によれば、日本の財界の核をなしており、ひいては日本経済の戦前そして戦後の制度的発展、とりわけ日本的経営の進化を主導するものであった。すなわち彼らの禁欲的精神、そして究極的には「統合的」に帰する理念こそ、それに先だつ家族主義ないし paternalistic な伝統的思考をこえて、戦後の日本経済の再建と高度成長をもたらす「日本的経営」の基盤をなすものであったとみることができる。^(注)

(注) 筆者は、さきに経営学史学会大会(2003年)において「日本的経営の思想的基盤—経営史的な考究—」を発表した(経営学史学会編『経営学を創り上げた思想』2004年5月、文祥堂所収)。本稿は、この論文の論旨(後半の部分)を具体的な財界の人物にそくして、より立ちいって考察したものである。

1. 大企業の形成と財界団体としての日本工業倶楽部

日本において民間の大企業が発達したのは、20世紀になってからのことである。とくに1910年代の第一次大戦の好況期における工業化の発展が著しく、従来小規模で幼弱であった製造工業一般が急速に成長した。ついで1920年代から30年代の初期に国際競争の洗礼を受けて、繊維工業を中心に多くの分野で大企業が形成をみた。1930年頃の大工業企業の調査において、労働

者総数は250万人に達したと推定され、当時の従業員の1万人をこえる民間企業は10社（官営を入れると19）、2000人をこえる企業は100社以上に達した。⁽¹⁾

この過程で、日本工業倶楽部が1917（大正6）年に設立された。⁽²⁾ 従来の商工会議所は、都市を単位とし、一定の条件の商工業者の加入制で、会員の人数から中小企業の利害に影響されやすく、成長を続ける大企業のそれを反映できなかった。こうした事情から、主として40才代の大会社の経営者たち、和田豊治（富士紡績）、郷誠之助（東京証券取引所）、中島久万吉（古河電工）、大橋新太郎（博文館）らによって、財界団体すなわち大企業の経営者の組織の必要が提唱された。その結果、三井合名会社の理事長の団琢磨を理事長として、400万円の資金と250人の会員をもつ日本工業倶楽部（工業ばかりでなく、会員には商社や金融業も含むものとされた）が組織され、東京駅前に当時空前の「華麗な」工業倶楽部会館が、1920年に竣工された。正面玄関上には、日本の産業のシンボルとして、「炭鉱夫と織姫」の像が飾られたが、それは日本における「産業労働の価値」と「労使協調」の理念を象徴するものとされた。これは重要なことであった。事実欧米諸国であったら、最大寄付者の男爵三井八郎右衛門が理事長の団琢磨の像が刻まれたことであろう。

日本工業倶楽部は設立後まもなく、第一次世界大戦中の日本経済上の諸問題、すなわち鉄鋼業の振興のための原料鉄鉱石・銑鉄の輸入促進⁽³⁾、関税の改正、戦時利得税の賦課などの諸問題にたいし、もっぱら成長する大企業の立場から発言・提案し、そして政府に建議するなど、効果的な活動によって、その地歩を確立した。ついで当時登場しはじめた労働問題にたいし、ときの原首相の慫慂と助成によって、この問題の調査研究を目的に協調会が設立されると、工業倶楽部が事務局となり、専務理事の中島久万吉が、政府（農商務省）から労働問題を担当していた膳桂之助に参加を要請し、事務局長に任じており、名実ともに大企業の利害を統合的に代表する財界団体としての体裁をととのえ、機能するようになった。

いまあらかじめ創立期の工業倶楽部の代表的なメンバーとして、会長以下創立当時の四人の専務理事および1920年代に専務理事となる藤原銀次郎（王子製紙）と宮島清次郎（日清紡績）の二人について、その人物と略歴を便宜上、ごく簡単に紹介しておこう（末尾のカッコ内に主要な伝記文献を記した）。

団琢磨^{だんたくま}（安政5～昭和7年、1858～1932）大正昭和期の三井合名会社理事長、日本工業倶楽部初代理事長として、名実ともに大正昭和初期の財界を代表した。黒田藩士の家に生まれ、明治4年、旧藩の推薦により、14才のときに福岡藩主とともに岩倉使節団に同行して渡米し、そのまま留学。稀な能力の持ち主で、とび級で進学し、マサチューセッツ工科大学（MIT）に入学し、鉱山科をきわめて優秀な成績で卒業している。帰国後東京帝大で教鞭をとったのち、工部省所轄の三池鉱山技師をへて、同鉱山の民営後、三井炭鉱山事務長（支配人）兼技師長となり、自身のアイディアで大型ポンプの導入、三池港の建設など画期的な技術革新に成功した。明治26年に三井鉱山合資会社の専務理事に就任、ついで、大正3年に三井合名社理事長に就任し、三井財閥の最高経営者となる。大正6年日本工業倶楽部初代理事長（他界まで在任）、12

年に国際的財界団体たる日本経済連盟会の理事を兼任，昭和3年男爵となるが，財界批判ないし三井財閥批判がおこると，その矢面にたたされ，昭和7年3月血盟団員菱沼五郎により三井本館（本社ビル）前の凶弾で死亡（『男爵団琢磨伝』同編纂委員会，上下巻，1938）。

和田豊治（文久元～大正13年，1861～1924）富士瓦斯紡績社長，日本工業倶楽部の創設者，専務理事。福沢諭吉と同じ中津藩士の家に生まれる。福沢をしたって上京，慶応義塾に学び，明治18年同窓の武藤山治とともに渡米し，24年に帰国。先輩で，三井のリーダー中上川彦次郎に識られ，三井銀行入社，ついで鐘淵紡績東京本店支配人などをへて，明治34年に富士紡績に迎えられ，専務取締役として同社の経営を挽回する。39年東京瓦斯紡績を吸収合併し，紡績会社の経営者として成功，大正5年社長に就任した。経済界の世話役としても大いに活躍し，渋沢栄一の後の日本の財界のリーダーと目され，日本工業倶楽部設立とともに専務理事となる。大正12年の関東大震災にさいし富士紡績は大打撃をうけ，再建途上で死去する（喜多貞吉『和田豊治伝』同伝記編纂所，1926）。

大橋新太郎（文久3～昭和19年，1863～1944）博文館の創業者，社長。日本工業倶楽部の創立者の一人，専務理事をへて昭和10～14年理事長。新潟県長岡の出身，父のもとで地元の新聞社と書店を経営したのち，上京して明治20年父とともに本郷弓町に出版社，博文館を創設する。「日本之殖産」「日本之女子」など新時代むけの雑誌を創刊，明治28年には「太陽」「少年世界」を創刊してヒットを重ねる。ついで大橋図書館を設立，早大慶大に図書館を寄贈し，評判をとる。きわめて精力的な野心家で，明治35年衆議院議員，39年には中国に渡り，東亜煙草を設立する。さらに明治末年から大日本寿酒，日本硝子，朝鮮興業の会長，大正時代には王子製紙，三共製薬などの役員となり，関東大震災の被害をも克服，関係会社は数十社に達する。昭和10年から日本工業倶楽部代理理事長をつとめる（坪谷善四郎『大橋新太郎伝』博文館新社，1985）。

中島久万吉（明治6～昭和35年，1873～1960）日本工業倶楽部の創業者，専務理事，古河系諸会社の創業者。昭和初年斎藤内閣の商工相，引退後戦中戦後の財界の精神的指導者となる。土佐藩志士出身で，衆議院初代議長，中島信行（男爵）の長男，継母の岸田湘煙は，学識あり，禅を学んだ明治期の才媛として知られ，彼女の影響を受ける。明治学院，東京高等商業に学び，明治35～39年桂，西園寺内閣の首相秘書官を勤め，若年にして政財界で稀な経歴と能力を身につける。親戚の古河家に乞われ，明治40年古河合名会社に入り，当時若年の古河虎之助とともにアメリカはじめ欧米を遊学，国際的知識と感覚を体得し，大正5～6年に横浜電線（のち古河電工），横浜ゴム，富士電機などの古河系諸会社の設立に成功する。工業倶楽部の設立と運営に奔走し，ついで大正8年協会の設立にも尽力，昭和4年臨時産業合理局の常任顧問として，産業合理化運動に活躍し，昭和9年斎藤内閣の商工大臣となり，製鉄業の統合と民営化を実現した。その後架空の帝人事件に連座するという不運に際会して引退，参禅と学問研究にうちこみ，1942年から工業倶楽部で「素修会」を主宰し，後進の実業家財界人の精神，人格の形成を指導し，戦後に及んだ（中島久万吉『政界財界五十年』講談社，1952）。

宮島清次郎（明治12～昭和38年，1879～1963）日清紡績の専務，社長，会長。日本工業倶楽

部の戦後の理事長，戦後財界の精神的リーダーとなる。栃木県佐野の出身，宇都宮中学，第四高校をへて，明治39年東京大学法学部卒業。学生時代に人格主義教育の影響をうけ，心身練磨に努める。犬養毅に師事したが，彼のアドバイスで住友に入社，経営者候補と遇せられ，鈴木馬左也総理事の道義尊重の精神に感銘をうける。乞われて東京紡績の支配人をへて，大正3年経営不振の日清紡績の取締役（ついで専務）に就任，率先垂範して堅実経営に徹して同社の再建に成功，同8年社長。昭和初年には日清紡を10大紡績のなかでも優良会社に上げるとともに，労使関係の日本の精神の構築に努める。昭和18年桜田武に社長をゆずり，戦後工業倶楽部の理事長に就任（22年から38年まで在任），財界の精神的指導者となり，工業倶楽部は「財界の奥の院」と称された（『宮島清次郎翁伝』伝記刊行会，昭和40年）。

藤原銀次郎（明治2～昭和35年，1869～1960）王子製紙の専務，社長，工業倶楽部の専務理事として昭和初年の団理事長を補佐。昭和15年米内内閣の商工相，18年東条内閣の国務相など歴任。長野県出身，慶応義塾に学び，三井銀行をへて明治32年三井物産に転出し，台湾支店長，木材部長として業績をあげる。44年経営難に直面した三井系の王子製紙に入り，苫小牧工場に生産能力と資源を集中して経営に成功し，専務をへて大正9年社長，昭和初年には同社を新聞紙の独占的な大会社，世界的にも屈指の製紙会社に成長させる。必ずしも人格主義的教養の持ち主ではなかったが，工業倶楽部において団理事長を補佐して労働組合法の反対運動を推進し，また日本の“工業精神”を提唱した。1940年代の戦争中は，乞われて政界に入り，米内内閣の商工大臣，東条内閣の国務大臣などを歴任。私財をもって藤岡工業大学（のち慶応義塾大学工学部に改組）を創設した。戦後は公職追放となり，晩年は茶道はじめ日本文化に親しむ。

（注）

- （1） 経営史学会編『日本経営史の基礎知識』付表，445－7頁。
- （2） 日本工業倶楽部の設立の沿革および活動については，『日本工業倶楽部二十五年史』（日本工業倶楽部刊，昭和18年）および『同五十年史』（昭和43年）が詳しい。本論文も日本工業倶楽部自体にかんしては，これらの文献に依拠している。
- （3） この時期の急激な鉄鋼業の原料銑鉄，鉄鉱石不足にたいし，工業倶楽部によってその打開策が検討され，団理事長によって，アメリカのUS Steel社などと交渉が行われ，その結果，アメリカからの輸入が，造船とのリンク方式（船鉄交換）で実現した。これは初期における大きな成果で，渋沢栄一も後述するゲーリー会長に支援を要請するなど，これに深くかかわっている。
- （4） 協調会の存在と活動は，このテーマについても非常に重要であるが，必要な範囲にとどめる。協調会自体については，協調会『最近の社会運動』（同会，昭和5年）が詳細かつ有用である。協調会についての学界の研究は，その数が少なくないが，ここでは島田昌和「経営者の企業観・労働観」，由井常彦，大東英祐編『大企業時代の到来』（1995，岩波書店）所収，をあげておきたい。

2. 従業員出身の最高経営者と経営家族主義

日本工業倶楽部は，上述のように，大企業の経済団体すなわち日本の財界人の組織として1910年代末に発足した。ところで，日本の有力企業の経営は，欧米先進諸国のそれと異なり，

日本に独自な特徴ないし属性をもつ、という「日本的経営」についての見解は、すでにこの頃から起っており、1920年前後になると、第一次大戦後の国際化を迎えたこの時期において、工業倶楽部の周辺で活発に論じられた。

鐘淵紡績社長の武藤山治は、1920年ワシントン開催の第一回ILO（国際労働機構）に日本の雇用者代表として出席、日本の経営における家族主義のメリットを積極的に主張したことで有名である。だがそればかりでない。当時屈指の優良会社の鐘淵紡績会社において、（資本家でない）、従業員出身の取締役昇進を制度化するという、トップマネジメントにおける日本的経営の提唱者、実践者として、非常に重要な経営者であった。というのは、こうした経営革新によって、日本の大企業では、取締役会（board of directors）がトップマネジメントによって吸収されるようになり、戦中・戦後には両者が一体化するという、経営組織のトップにおける日本の経営が形成されたからである。まずこの点を強調しておかねばならない。

武藤は、1921（大正10）年4月、専務取締役から社長に就任に昇格すると、社長および常務（常勤）取締役の資格条件を定め、過去5年以上鐘紡の在勤を必要とすること、他社役員を兼任できないこと、さらに社長の任期は3期を限度とすること、⁽²⁾を決定した。同時に彼は、公的に職員を「社員」と呼び（従来は使用人）、株主（商法上の社員）を「株主諸名」と呼ぶことにしたりしている。

武藤の改革は、いわば日本的な経営者資本主義の到来の画期をなすといえる。これらをもりこんだ株主総会での演説は、長期的な企業成長の維持のために、所有者支配や敵対的買収の途を排しており、経営史的にみて大いに重視すべきものであった。すでに紹介済みであるが、改めて要約して次に引用しておこう。⁽³⁾

当会社ノ如キ既ニ成立以來相当ノ年月ヲ経過シテ今日ノ繁榮ノ時代ニ在リマス会社トシテハ此ノ如キ条項ヲ設ケルコトハ私ハ当会社ノ為ニ非常ニ必要ダラウト思ヒマス……株サエ買占メレハ会社ハ自由ニナルト云フヤウナコトヲ公言シテ憚ラヌ人ガアリマス。（中略、しかし）其会社ノ株ヲ過半数買フタカラト云ツテコレガ自由ニナル杯ト云フコトハ真面目ナル人ノ考フベキ事デハナイ。……会社ガマスマス好クナリマスト随分会社ノ重役、社長トカ常務取締役ヲ他カラ望ムヤウナ場合ガ是レマデ少ナクナイノデアリマス。併シ、サウ云ノ事ハ会社ノ為メニ奮斗努力シテ来ツタ所ノ使用人従業員ノ為メニハ甚タ迷惑デ、常務取締役ニナルモノハ少ナクとも五年位ハ当会社ニ従事シタ者デナケレバナラヌト云フコトニシテ置キマス

この武藤の経営革新は、武藤一人の言動でなく、工業倶楽部理事長で、三井合名トップの団琢磨の同意ないしは諒解を得ているであろうことを指摘しておきたい。当時鐘紡の発行株式の30%近くは三井合名はじめ三井関係の所有であって、所有についてはまったく三井の支配するところであった。武藤個人は2,000株ほどでとるに足りない。⁽⁴⁾大株主の三井では、従来は関係者を取締役ないし監査役を送っていたのであるが、この頃から武藤にトップマネジメントを一任しているのである。こうした役員人事は、三井合名理事長の団琢磨の支援がなければ、できるものではなからう。だから、団琢磨は、彼自身が日本の大企業の経営につき、武藤と同じか、

少くとも近い考えの持ち主とみることができる。事実、後述するように、団琢磨も、欧米の資本主義社会と異なる日本の資本主義社会の特徴を、従業員が能力と長期勤続によって、役員となれる事実(自分自身がその例として)一点においているのである。

かくて武藤は、当面は社長の彼が専務取締役を兼務し(同じ三井系の王子製紙において、藤原銀次郎も社長と専務を兼任したことを指摘すべきであろう)、二つの常務取締役のポストには営業および総務担当(部長)の取締役をそれぞれ昇格させ、7人の取締役のうち5人までを常勤の経営者に充てた。⁽⁵⁾

鐘紡の武藤山治の企業観と改革は、1920年代すなわち大正中期の経済社会にあつては、直ちに論議をよびおこし、とくに当時の資本家的実業家からは急進的にすぎると批判され、ときには危険視されたりした。

かつて筆者は、この時期の大会社に登場したこうしたトップの組織を「強力なトップマネジメント」と称したことがあるが、工業倶楽部の当時「若手」だった和田豊治や宮島清次郎たちも、がいしてこうした立場で、強力なリーダーシップを発揮した。また関西の有力な大会社の経営者、東洋紡績の斎藤恒三、倉敷紡績の大原孫三郎らも、大会社への成長を指向するとともに、若干の相違はあるにせよ、1920年代において、取締役会がトップマネジメント主体の機構へと変容しはじめた。こうして武藤の変革は、「社員より重役に昇進の道を開き、財界に先鞭をつけた」と評されるようになった。⁽⁷⁾

さて、労働者との関係では、家族主義的な温情主義が、武藤に限らず、当時の多くの大会社の経営者の提唱するところであった。⁽⁸⁾ここでは一例を大日本製糖社長の藤山雷太の「温情主義を以て労働問題を解決せよ」(大正8年5月、「実業之日本」)を挙げてみる。ちなみに藤山は、東京商業会議所会頭で(大正5年就任)、大橋新太郎と会頭を争った経歴をもつ、当時財界の有力者であった。

彼は、資本家と労働者とはそもそも「車の両輪」の関係にあり、「相提携援助すべきものである」が、欧米諸国で労資が対立し、「ややもすれば相嫉視反目しつゝある」のは、「数十億の巨富を擁し、有らぬ限りの奢侈を極めつゝある富豪があると思へば、他方には住むに家なく、喰ふに食なき悲惨な乞食が^{ロンドン}や^{パリ}に群を成している」ことにある。そこで日本では、「固有の良風美俗とも言ふべき所謂温情主義を以て、両者の関係を調和し解決する」のが適切とし、以下のように、パタナリスティックな家族主義の理念ないし意義とその価値を主張している。⁽⁹⁾

今日以後の資本家たる者は、日本独特の良習慣とも称すべき麗はしき^{ファミリーシステム}家族制度を使用人の上に及ぼし、使用人に対する恰も家長の家長の温情親切を以てし、或は年頃となれば之れに家を持たし、妻君を世話し、或は子供が生るれば祝物を贈り、或は不幸あれば親しく会葬して慰安すると云つたやうに、萬事温き情を以て臨み、又使用人の方は傭者を仰ぐこと恰も一家の家長の家長の如く、慶弔共の喜憂を共にし、一朝其家に危難起れば險を富し身を挺して之に赴くと云つた同情親切心を必要とし、斯くてこそ資本家と労働者の関係、傭者と被傭者の関係は常に円滑に進転し、其間何等の紛紜争議を生ずるやうなことはあるまいと想はれ

る。……

故に資本家と労働者との関係を解決せんとするに当って、西洋流の権利義務の観念を以て臨んでは、到底失敗に終らざるを得ないのである。……是れ即ち私が資本家と労働者との関係、傭者と被傭者との関係を調和解決するには、両者の温情主義でなければ可^いかぬと主張する所以である。

このように藤山の家族主義の主張は、大正時代の日本の資本家の態度として非常に楽観的であり、それは商業会議所会員に一般的であったと考えられる。だが、日本工業倶楽部の宮島清次郎は、すこぶる懐疑的であった。

宮島は、同じ時期おなじ「実業之日本」誌において、「先づ資本家自ら覺^きめよ」（大正8年8月号）を掲載し、この論説で、彼の日清紡績では労働者の待遇改善と生活安定に尽力してきたが、日本の多くの企業では資本家、実業家の自覚が著しく不足していると、次のように現状を大いに批判⁽¹⁰⁾している。

甚しきに至っては、一二年仕事をすれば資本金だけは回収できるといふやうな事業者にあつては、而してそれ等の事業が失敗し、之を縮小し又は廃止するやうな場合に、その職工を解雇する時、彼ら資本家大株主は自ら別に贅沢三昧に生活を為し得るだけの資金を有しながら、彼らはその手足であつた従者たる職工を如何に遇したであろうか。さうした場合苟も自分が生活し得る限り、それ等の職工の為め善後策を講じてやることが昔日の習慣であつた。然るに今の主人たる資本家は欧羅巴風の権利義務の思想にのみかぶれて、使用人に対する設備の改善生活の安定に関する施設に於ては之を怠り、それに就ては何等封建時代の諸侯に欠る如き温情を有せず、徒らに権利のみを主張する。……

ここにみられる二つの同じ家族主義的温情主義の主張にあつても、前者の藤山のそれは、いわば伝統的意識の表現であり、いわば安易な、価値観における家族主義であるのたいし、後者の宮島の立場は、よりきびしい、理念における家族主義ということができよう。そしてこれらの主張のあと1920年代の実状は、不況の到来とともに、明らかに宮島の主張のとおり、“家族主義”の名のもとでの資本家の無自覚な行動が表面化した。関東でも、各地で労働者のストライキや労働争議がおこっている。かくて、発足したばかりの協調会は、争議や紛争の調停に東奔西走することとなった。

協調会の労使関係の活動の詳細については、ここで記述する余裕はないし、既に研究が行われているので割愛してよからう。ちなみに中島久万吉は、膳桂之助とともに両者の間で努力したが、争議の起つた企業では（多くは中小であつた）、労使双方が相手を信頼せず、協調会は期待した成果をあげるには至らなかつた。ちなみに後年中島久万吉は、次のように回顧⁽¹¹⁾している。

いざやってみると労使間なかなかうまくいかない。空理空論をいつている間はいいが、問題が起きて協調会が努力しようとかかると、資本家は必ず協調しないし、労働側も協調しない。特に、本所深川方面の中小工業者はえらく古風な人間ばかりで、政府側が説得に努力し

でも頑として聞かない。逆に今度は労働者の方も険しくなるといった具合で、労資協調が謳われているに拘らず、むしろそれがあることによって激せられるといった気味だった。……それはとも角、一時的にしろあの労資協調の問題には、工業倶楽部は相当に腐心努力したものだ。当時資本と労働の、対立とはいえないが、両立関係について資本家が一步前進した。そのみならず、日本における資本と労働の関係を対立関係と見ずに両者一体として考え、協力して日本産業の発展に貢献しようという考え方を示している。

(注)

- (1) この側面は従来の日本的経営論かみのがしていたところであり、経営史の立場で筆者が強調したところである。詳しくは前掲『大企業時代の到来』序論を参照されたい。
- (2) 同上、31—2頁。
- (3) 同上、276—7頁。原典は、鐘淵紡績会社「第六十九回定時株主総会ニ於ケル演説」（1921年4月）。
- (4) 団（三井合名）の同社にたいする態度を示す史料は発見できないが、武藤は専務になっても、三井にあっては、自身を支配人と称していたといわれる。
- (5) 大正初年の鐘紡の役員は、非常勤の取締役が5人、監査役は4人という社外役員が多数であった。同社のこの期の「営業報告書」による。
- (6) 前掲、由井・大東『大企業時代の到来』31頁以下を参照。
- (7) 同上、7頁。原典は、中外産業調査会『人的事業大系』繊維工業篇、1943、32頁。
- (8)(9) 藤山雷太「温情主義を以て労働問題を解決せよ」「実業之日本」第22巻9号、大正8年。
- (10) 宮島清次郎「先ず資本家自ら覺めよ」「実業之日本」第22巻17号、大正8年、22—3頁。
- (11) 日本工業倶楽部『財界回顧』上巻、昭和42年、16頁。

3. 英米訪問と日本企業の特徴の認識

日本工業倶楽部のリーダーたちの日本の企業経営、なかでも労使関係のあり方について大きな影響を与え、国際的にみて、「日本的」特徴を意識させたのは、1921～22（大正10～11）年に行われた、団琢磨を団長とする、実業家使節団の英米訪問であった。この使節団は、日本の代表的な大企業の経営者が参加、英・米両国を中心に、4カ月にわたって欧米諸国を歴訪した大規模な民間外交であり、成長しつつある日本の大企業にとって、国際関係における頗る重要な出来事であった。⁽¹⁾同時に財界のリーダーたちにとって、海外における日本の評価、そして英米とことなる日本の経営の諸側面を認識する機会となった。

この実業家使節は、第一次大戦後ヴェルサイユ体制下の国際的秩序（自由貿易の尊重と国際平和の維持）の形成において、日本との通商・経済関係を円滑たらしめるべく、イギリス・アメリカ両国の外交当局が発案、両国の招聘によって実現したもので、当時国際経験がきわめて乏しかった日本の財界人にとって、またとない貴重な機会と考えられた。かくて名だたる大会社、大銀行、大商社のトップ経営者24人の多数が参加することになったものであり（参加者の大多数は、最初の海外経験であった）、第二次大戦後の生産性向上運動のさいの財界人による

アメリカ訪問（1955）に比すべきものであった。⁽²⁾ 創立後まもない工業倶楽部は、事務局となり、団はじめ郷をのぞく専務理事全員、ほか多数の会員の実業家が参加した。

ところでこの欧米視察にさいし、代表の団琢磨は、アメリカ、イギリスの労働問題、とりわけ労使関係のあり方の調査研究を最大テーマとした。⁽³⁾ このことは、本稿の文脈において重視しなければならない。ちなみに、日本の労働問題の関係立法について触れると、これより10年先の1911（明治43）年に、イギリスに範をとって、農商務省立案の労働保護立法たる「工場法」が制定された。当時時期尚早との批判が業界に多かったが、第一次大戦下の好況下の1916（大正5）年に施行され、女性の深夜業と13才未満の年少者の使用が禁止された。⁽⁴⁾ したがって、次の段階として労働組合法の制定がこの頃から政府内部（農商務省ついで内務省）で検討されはじめており、既に触れた（労使）協調会も、政府にたいし民間でこの方面の調査・研究機関として発足をみたのである。

こうした事情から団琢磨は、日本と同様に組合法制定が検討中のアメリカで有益な助言を得るべくつとめた。そしてUS Steel Co. の会長、J. ゲーリー（Judge Elbert Gary）にあらかじめ懇請しておき、各地の訪問をおえたのち、アメリカ滞在の最終日、1922年12月2日、ニューヨークで「労働問題についての講演」を全員で聴く機会を設けた。⁽⁵⁾ これに対しゲーリーは、アメリカの財界人代表として、労働組合の組織率はアメリカ全労働者の10～15%にとどまることを指摘したうえ、1919年におこったUS Steelの大規模な労働争議の経験をふまえて、明確かつゆき届いた内容の講談を行っている。⁽⁶⁾

その要点は、対労使関係は、労働者に対する福利厚生の実・増進を可とし（同社では福利課のもとで組織的にこなされており、かつ従業員持株制を実施していると説明）、無条件の団体交渉、経営参加、政府の介入を否とすることにあり、結論として経営の主権 management sovereignty を強調し、労働組合の法制化を批判するものであった。日本については、「煽動者（agitator）を警戒すべきである」と付言し、日本実業団の「一同に感銘を与えた」といわれる。⁽⁷⁾

このようにゲーリーは、日米の労働組合について非常に慎重な意見の持ち主であった。アメリカではほかにも、イギリスが労働組合の普及と組合運動によって産業が国際競争力を失っていることを指摘する実業家が少なくなく、日本もその撤を踏まないように忠告されることが多かったようである。事実、翌1922年正月にイギリスに渡った使節団は、かつて「世界の工場」と賞賛され、しばしば日本が範としたイギリスの産業の不振を目のあたりにした。世界的に知られた重工業都市のバーミンガムの諸工場では、「作業が（工場の）全能力の二、三割に過ぎず、頗る閑散の態」であり、⁽⁸⁾ そのほか綿業で名高いランカシャーでも、造船業で日本が学んだグラスゴーでも、操業停止の工場や施設が大半で、イギリスの産業の不振は、日本での予想をはるかにこえて深刻なものがあつた。⁽⁹⁾

イギリスにおいて労働組合については、バーミンガム商業会議所代表、のち1930代末に首相となる著名な政治家 N. チェンバレン（Neville Chamberlain）が、1月4日の歓迎会の席上、

ウィットある演説をしているので、ここに掲げてみよう。⁽¹⁰⁾

(日英) 両国事情酷似せる中に只一点日本の英国に遅れたる点は、団員諸君の語る所に依れば日本に労働組合の無いことであると云ふ。果して然らば吾々は此点に於て大に日本を援助することが出来る。若し諸君が組合を一つ土産に携へて帰らんと望まれるならば、豊富な厄介物の内から適当な見本を一つ探して進ませよう。

団琢磨自身は、工業倶楽部や協調会の創立当時は、労働組合について目立った発言をしていない。武藤山治と同様に（彼はILOで公言を控えていたが、将来的には労働組合の存在は止むを得ないとしていた）、団も早晩は日本においても組合法制定は不可避とする立場であったろう。

こうした英米両国の経済界の実情の視察から、当時日本を代表する団琢磨にしても、労働組合そして組合法の制定について警戒的になったのは当然といえる。また、同行した工業倶楽部のメンバーについても、同じ気持であったことであろう。なかでも藤原銀次郎は、この訪問を機に積極的な組合法反対論者に転じ、後述するように30年代になると、団を補佐して強力な反対運動を展開するようになる。

さて、企業経営のトップマネジメントのあり方については、団は、英米二国でそれぞれ異なる経験と印象を受けている。アメリカでは、彼らが知り合った実業家たち、ゲーリーはじめ、GEのC. コッフィン Charles Coffin, MorganのT. ラモント Thomas Lamonteらは、いずれも創業者ないし親族でもなければ資本家出身でもなく、専門経営者 (salaried executive) か、その経歴の持ち主であった。その点で、団はじめ武藤、藤原、宮島らと同じであった。だが、アメリカの代表的な実業家、経営者は、日本の経営者と違って、従業員の出身の経営者 (career executive) ではなく、むしろ企業の合併、買収で成功した職業経営者 (professional executive) であった。

イギリスで出会った財界エリートたちは、金融業者が多かったが、それを別としても、ほとんどが資本家であり、所有経営者もしくは持株会社の取締役であった。イギリスでもこの時期に合併・買収が著しくすすんでいたが、取締役会のメンバーは、被合併会社であっても、資本所有者としてその地位にとどまり、従業員の増減とは関係がなかった。イギリスのあり方は、日本で、合理化の必要からの合併買収にさいして取締役会のメンバーから、単なる資本家重役が辞任する傾向とは、むしろ対照的であった。⁽¹¹⁾

これらの経験と調査から団琢磨は、自分を含めて従業員出身者がトップ経営者となる「日本の経営」は、有能な「番頭 (支配人)」の経営という、日本の良き伝統であると考え、この後は欧米の経営者とことなる、日本の経営者の特徴ないし長所として、ときには強調さえるようになった。

(前略) 日本国民の精神は実際物質上に於ても、精神上に於ても、泰西の理想と同一方向に向つて居るのである。然しながら吾々は又数世紀の古き而も誇るに足る日本固有の文明を有するのであるから、真に世に貢献せんか為には之をも捨ててはならない。吾々は西洋の文

明中に我が文明を混ざる様に全力を尽さねばならぬ。尤もそれには長年月を要するかも知れぬが、是は吾々の為にも世界の為にも為すべきことである。(以下略)

1923年1月24日ロンドンで、帰国を前にして使節団を代表して団は、イギリスに遅れて日本も産業化と産業文明の到来を迎えているが、固有の伝統を早急に捨てるべきでないことを論じ、とくに両国の精神(価値観・経営観)の相違をも次のように指摘している。⁽¹²⁾なお同時彼は、イギリス人(とくにエリート層)が、「厄介物」たる労働組合をも包摂して、安定した産業文明を築いていることに敬意を表していることも興味深いものがある。

貴国に於て吾々が学び得た教訓は偉大といふことは単に商工業の能率及び発展の大なることのみ存するのでなく、高き徳性の巖として存することに在るのである。吾々は此の徳性を日本固有の国民性に移植せねばならぬ。勿論我が国民性なるものも我国の世界に於ける地位を現在の所まで上げたものであつて、徳に欠くる所は無いと思ふのである。吾々は又貴国に於て国家はすべてもつと広い又もつと同情に富んだ精神、予は之を世界的精神と呼べんと欲する一而して此の精神は今日まで十分養成されて居らなかったが一を養成しなければならぬと云ふことを学んだのである。

英米訪問にさいする宮島清次郎の経験についても、述べておく必要があろう。宮島は、使節団の同じメンバーであったが、団らと離れて、彼自身と同じ繊維工業の経営の調査研究を試みている。アメリカの紡績工場で彼は、同じ資本主義社会といわれる国にあつても、日本人とアメリカ人の間に、経営者・労働者の権利・義務意識に著しい相違ないし隔絶がある事実を目撃する。

宮島清次郎がつよく印象づけられた、アメリカの工場労働者の次のような行動であつた。

ある工場を見学して感心したことは、ちやうど工員たちが出勤する時間であつた。みんな新しい洋服を着て工場へ入つて行く。見ると門前には「左の人々を解雇する」といふ掲示^{きびす}が出ている。工員たちはこの掲示を見て、もし自分の名前が出ていると、何事もいわず踵をめぐらして帰つて行く。翁(宮島清次郎)はこの光景をみて、さすがは権利義務の国であり、資本家は自己の権利として解雇、雇入をなし、労働者は自己の労力に対する報酬を要求する国で、ハッキリと一線が引かれていると感じた。⁽¹³⁾

「工場⁽¹⁴⁾で職工とともに叩き上げた」彼としては、経営と労働の隔絶したアメリカの社会の現実に驚くとともに、日本の経営についての認識を新たにしている。

ついで彼はイギリスのマンチェスターの綿業を見学して、日本の繊維工業が半世紀にわたって学んできたイギリス綿業の技術と経営の停滞、そして都市労働者の貧窮を目のあたりにし、それらが一義的には、労働組合の存在に帰する事実を見出した。この点を伝記『宮島清次郎翁伝』⁽¹⁵⁾の記述についてみると、以下のとおりである。

翁(宮島清次郎)は、紡績を主として視察したか、その紡績も概ね^{おおむ}(時代遅れの)ミュー^{ないし}ルだ。織機も自動織機を使用しないで普通の力織機で、一人が四台ないし五台乃至六台を運転している有様である。捺染^{なっせん}の仕事も形合わせがまつたく人手により、三色以上染めるのに

非常な熟練を要するのである。工場内の動作を見ても緩慢である。どうしてこのように旧態依然なのか、それは労働組合のせいであつた。組合は一定量の仕事を一人一日の仕事と定め、それ以上の労働を拒み、同時に失業問題を考えるためか、機械の改良を阻むのである。

また経営者が自動織機を採用しても組合が反対で（あるから、）それが出来ない。また、紡績会社に進歩的施設がなく、あつても改善しないのは、組合のため多くの利益を収めないで、資本家はそれらに要する資金を得ることができない（からである）。そのため、マンチェスターやリヴァプールの労働者は決して幸福な生活をしていない。……なる程、組合の首脳者は担当の会費を集め、そこから月給を受けているからよいが、その下積みの労働者は、幸福な生活をしていない。組合主義は、産業上有利とは思えない。

こうした20世紀前半のイギリスの産業の停滞・没落の要因を労働組合に一方的に帰する観点は、経営史家の研究によって修正されたりしているが、それはともかく、宮島は、団琢磨と同様にかつての労働組合観を修正するにいたっている。

帰国後の宮島清次郎は、労働問題の研究にうち込んでいる。彼の場合、経済学についてはJ. S. ミルの著作について学んだ。だが、1920年代のイギリスの現実がミルやベンサムの功利主義的所論の結果とは異っているところから、彼の関心は、経済学を離れて東西文明と思想の比較に向うようになっている。

彼は「工業の農村化（移転）」の所論から、1924（大正13）年に、浜松近郊に彼の理想とする遠州工場を建設する他方、小冊子「労働問題について」を刊行した。これらのなかで、彼が見聞調査した欧米の経営、労使関係の特徴と長短を論じ、経営者の側での積極的な関心と労働福祉・待遇改善の必要を強調し、単純な家族主義に安住すべきでないことを唱⁽¹⁶⁾っている。彼は、独自の立場で思案し、独自の日本的経営論を構築するようになるとともに、新時代の理念タイプの経営者として、財界で注目されるにいた⁽¹⁷⁾っている。

（注）

- （1） この視察団については、大橋新太郎、申田万蔵、阪井徳太郎編『英米訪問実業団誌』（日本工業倶楽部十一年会、大正十五年）が編纂・刊行されており、ほかに『男爵団琢磨伝』（同伝記刊行会、昭和10年）第7章、『日本工業倶楽部二十五年史』（日本工業倶楽部刊、昭和十八年）上巻、などに記述されている。なおこれらに依拠して筆者が、その概要を紹介し、意義を論じたことがある。由井常彦「団琢磨の民間経済外交—英米訪問実業団（1921—2）の活動と意義について—」（『三井文庫論叢』第37号、2003年12月）。
- （2） 事実、その後昭和12（1937）年に門野訪問団がアメリカを訪問したが、規模と意義において団訪問団よりもはるかに劣り、戦後の石坂訪問団まで長い間、この種の民間外交は行われていない。
- （3） 前掲由井論文、53—7頁を参照。
- （4） 日本の工場法については、先進国の保護立法とともに前掲、協調会『最近の社会運動』が詳しい。
- （5） 前掲『男爵団琢磨伝』上巻、494—5頁ほか。
- （6） 同上、内容の訳文が495—516頁に掲載されている。

- (7) 同上, 516頁。
- (8) 同上, 553頁以下および前掲由井論文123頁以下を参照。
- (9) 前掲, 由井論文, 56頁。
- (10) 前掲『男爵団琢磨伝』555頁。
- (11) この側面についての詳細は, 前掲『大企業時代の到来』31頁以降を参照されたい。
- (12) 前掲『男爵団琢磨伝』575—8頁より引用。
- (13) 『宮島清次郎翁伝』(同刊行会, 昭和40年) 238—9頁。
- (14) 「財界雄弁者列伝」(『実業公論』27巻21号, 昭和5年, 69頁) による。
- (15) 前掲『宮島清次郎翁伝』246—7頁, また失業がもたら政府の政策の対象という意見にも賛成せず, これを批判している。この点も注意すべきである。
- (16) 宮島清次郎「労働問題対策」(大正15年11月)(日清紡績株式会社)
- (17) 前掲「財界雄弁者列伝」, 「実業公論」69頁。

4. 経営家族主義の破綻と「統合的一」の哲学の適応

1920年代末から30年代当初すなわち大正末から昭和への移行期において, 日本工業倶楽部理事長の団は, 日本経済連盟会(大正11年設立)の会長をかね, 名実とも財界最高のリーダーとなった。当時の団は, 日本の財界の指導者としての責任において, 労働問題に対しては, 労働組合の法制化, 政策的普及・促進に批判的な他方, 伝統的な経営家族主義に理解を示し, 大企業の発展にともなう労使の協調の発展に期待をかけていたといえる。こうした立場は, 団にかぎらず, この時期の財界人の支配的な考え方であったとみてよい。当時の三菱合資会社の総理事の木村久寿弥太(英米訪問には団と同行)⁽¹⁾も, 大橋新太郎らとともに, この頃は日本工業倶楽部の専務理事であった。こうした1920年代後半当時の日本の財界人たちの態度は, 第一次大戦後, 一進一退をつづけていた国内の経済情勢が, やがて好転すれば, 労働争議も減少し, 本来温情的ないし情誼的な労使関係がより安定するだろうというような, 楽観をとまっていた。

ところが周知のように, 1930年代になると, 30年1月浜口内閣の金輸出解禁および財政緊縮による不況に加えて, 同年5月ニューヨーク株式暴落に端を発する世界恐慌が到来し, 日本の楽観ムードは, 空前の大不況にとって代られた。大幅な人員整理が, “合理化”の名のもとに大小の規模を問わず行われ, 労働争議は, 大企業や有力会社においても頻発した。こうした情勢のもとで, たんなる家族主義の経営理念は, 破綻にひんすることになった。

経営家族主義の困難は, 1930年5月の鐘紡のストライキが象徴的であった。⁽²⁾すなわち同年3月武藤山治が社長を辞任したのち, 鐘紡が過去10年間継続してきた賃銀の加増手当(3~3.5割)の廃止を決定したところ, その総額(300万円)が, 武藤の退職金の額とほぼ同額だったこともあって, 新鋭の淀川工場はじめ関西の諸工場が罷業し, 「家族主義の破綻」と称された。1920年代までは, 大規模の労働争議は川崎造船所などを除くと, 大会社の場合は比較的少なかったのであるが, 昭和恐慌と呼ばれたこの時期には, 三菱造船, 三菱電機, 住友製鋼所など財閥の直系会社でも, 大規模な人員整理にともなう深刻な大争議が起ったことが特徴であった。

さらに1932年2月, 政府が提出した労働組合法が, 財界はじめ経済界の大反対によって, 審

議未了で廃案となる事態が生じた。労働組合法案の提出と廃案の経過については立ち入らないが、⁽³⁾ 団琢磨自身が「病躬をおして」先頭に立ち、日本工業倶楽部が積極的なリーダーシップをとって、政府（安達内相）にたち向い、日本商工会議所はじめ、すべての経済団体を反対運動に組織化することに成功した。⁽⁴⁾ 藤原銀次郎ら反対運動のリーダーたちは、日本の労働者総数200万人のうち、組合加入者は数万人に達しないこと、労働組合は社会主義的動向を助長するのみで、協調・融和の実を現状を破壊すること、を強調した（最初の段階ではアメリカが組合法が未制定であることも主張されたが、直前にアメリカで組合法が制定された）。

だが、1932年に上程された労働組合法が廃棄されたといえ、当時の不況下の労働者の窮乏という現実を前にして、世間的には知識人はじめ労働組合法支持者も多く、⁽⁵⁾ 財界のリーダーたち（彼ら自身が財閥家族でなくても、富める財閥家族の利益の擁護者とみられた）にたいする社会的反感は高く、右翼テロリストの攻撃的となることをまぬがれなかった。そして、まもなく同年3月に団が犠牲となった。

こうした深刻な事態に直面して、1930年代の初頭の財界は、伝統的な家族主義はもとより、安易な協調主義についても、よりきびしい理念と実践が求められることになったといえる。また、1920年代以降の学界におけるマルクス主義の発展、そして国際情勢における社会主義国家の誕生は、財界が主張してきた労使関係の日本的解決について、その究極的な根拠と、そして経営における具体的な実践を問うものであった。

さて、こうした危機において登場し、資本と労働を一体とする日本の理念を根拠づけた思想に、西田哲学、さらには大乘仏教的精神があった。昭和戦前において、財界人にかぎらず、実業家や産業人がしきりに提唱した理念に、国家への奉仕すなわち経営ナショナリズムと、そして労使協調・和の理念、という二つの面があり、現実には一般に結びついて用いられた。しかし、論理的にも、行動においても、これら二つは区別されるべきものである。本稿では、後者すなわち労使一体観、統合的「一」の哲学的な思索が、実践をともしつつ発展し、とりわけ日本工業倶楽部の二世代のリーダーたち、すなわち団琢磨の後継者層の人々のなかで行われ、日本の大企業の指導的な精神となったことに注目したい。それには、これら日本の指導者層に共通する、彼らの経歴とくに学歴と思想的背景について、改めて考察する必要がある。

20世紀になってから財界、大企業・財閥のリーダーたちは、周知のように学卒エリートであったが（冒頭に紹介した工業倶楽部のリーダーたちの経歴を参照）、彼らの大多数は、（旧制）高校・大学教育において西洋哲学や理想主義的思想を学んだ教養人であり、それが彼らのリーダーシップの根拠であった。彼らは、ひとしく1910年代末からヘーゲルやマルクスの思想的影響をもうけることとなったが、そのさい観念論哲学のカントにせよ、弁証法的唯物論のマルクスにせよ、西洋近代の二元論哲学に立脚していた。そうした二元論は、企業経営の場では、資本と労働、主体と客体、階級と対立、個と全体のような思考になじみやすい反面、日本の社会にみるような労資の調和や労使の人間関係にはなじみにくかったといえる。協調会の協調思想が、最初から人々にとってどこか抵抗感があり、容易に根づかなかったことも、協調思想が本

来西洋的な「対立」を前提とした「労資関係」の思考と受けとられたことにあった。⁽⁶⁾

こうした状況のもとで大きな影響をもたらしたのが、日本の哲学たる西田哲学であった。すなわち、1910年代から日本に成長したいわゆる京都学派の哲学は、おなじ人格主義・理想主義(character-building)を標榜しながらも、西洋の二元論と対立的思考を克服して、東洋的な一元論の哲学の構築を試みたものであった。そして結局は、仏教哲学(大乘仏教とくに禅仏教)的な、西田幾太郎の「矛盾の自己同一」や鈴木大拙の「主客一体」・「相入相即」の哲学に帰結した。⁽⁷⁾

対立よりも調和、矛盾よりも統合、を強調する哲学ないし思想は、当時の国家観に大きな影響力をもったが、そればかりでなく、成長途上の日本の大企業における経営観に非常に親和的であった。

日本の経営発展の歴史をさかのぼると、江戸時代の商家経営の教育において、長い間もっとも影響力のあった石門心学は、禅仏教を哲学的根拠としていた。⁽⁸⁾近代になっても明治大正期の住友の歴代の総理事、伊庭貞剛、鈴木馬左也のように禅をもって、経営の究極的な精神とした人々もあり、もともと日本の経営に無縁であったわけではない。それが、日本の大企業の成長の危機にさいして、ひろく影響力をもち、「統合的一」「対立よりも和」「労使一体」の経営にたいし、哲学的根拠を与えることになったわけである。かくて少なからぬ財界人、経営者が、ここにマルクス・レーニン主義の階級闘争論をこえる、日本の経営の「道」を見出し、さらには「統合的一」の実践にもり出すようになったのである。

「道」による経営は、仏教的な無私、自我の滅却そして陰徳を重んじ、言葉による説明を嫌い、自らの主張を声高に論じない傾向がある。このため、この立場の全貌を明らかにすることは困難であり、これまで学問的な研究も十分でなかった。したがって、ここでも体系的に論述することは困難であるが、西田哲学や禅の影響は顕著なものがあった。

財閥についてみれば、三菱の所有支配者たる岩崎小弥太と合資会社総理事の木村久寿弥太は、昭和初年に禅仏教を学習、傾頭するようになった。⁽⁹⁾木村は、団の没後、日本工業倶楽部理事長を務めている。住友は、既に触れたように歴代の総理事は、禅の修業を就任の条件としたが、この時期総理事となった小倉正恒は、幹事候補時代から熱心に参禅した人物であり、1930年代総理事に就任すると、「莫妄想」をもって座右の銘にしている。⁽¹⁰⁾三菱と住友の場合、国家への奉仕のナショナリズムと経営の道が戦時中に不即不離に強く結びついたことは、よく知られているところである。

昭和年代になると、各地で有力な会社の経営者のなかに、禅に自分の経営道を見出す人々が現われている。辛島浅彦(東洋レーヨン)、松本和(資生堂)、豊田喜一郎(豊田紡績、豊田自動車工業)⁽¹¹⁾らが代表的な経営者である。辛島は、技術者で三井物産の出身であったが、1929年創業直後経営難に直面していた東洋レーヨンを経営するに当たって、全従業員の努力を統合するには「労資一体」を実践するほかないと直感し、宮島清次郎のように、工場に寝起きしつつ参禅し、同社の再建・成長に専心した。⁽¹²⁾

責任ある経営者の座右の銘として、「無私」「無心」「一如」「日月無私照」「平常心是道」「隨処主従」「無事是貴人」「莫妄想」など数多くの禅語が用いられるようになったのは、1920年代以後のことである。東大、商大（一橋大）、慶大、早大など、エリート養成の有力大学において、学生の禅会が設けられ、西田哲学に魅せられた大学生の参禅も活潑になっている。そしてこれら諸大学の禅会が、戦中はもとより戦後まで存続し、西田哲学とともに若い知識人たちの関心をひきつけたことは、重視しなければならない。

日本工業倶楽部のリーダーたちについてみると、ここでも「統合的一」の哲学や大乘仏教の影響は、ハッキリしている。藤原銀次郎は、1933年に有力な同業他社富士製紙、樺太工業を合併して、王子製紙を、国際的な大製紙メーカーたらしめた。ところで社長の藤原は、新会社が発足するとまもなく、資本家重役を次々に排除し、従業員出身取締役を拡充し、取締役会とトップマネジメントを一体化し、従業員には終身雇用を制度化した。彼はまた、彼の標榜する経営一体感を徹底すべく、若い経営者候補の社員たちを遠隔地の苫小牧工場の現場に長期勤続せしめた。彼は、経営者はじめ産業人の禁欲・勤勉の工業精神の提唱者となった。⁽¹³⁾

ふたたび宮島清次郎についてみると、1940年に彼は「日本精神に就て」を発表し、日本人の精神は、大乘仏教に普遍的な、「無私の奉仕」と「感謝の生活」にある、とした。それは、契約と権利・義務の思想的歴史を持たない日本についての、道徳・倫理の彼自身の哲学的研究の、いわば帰結というべきものであった。⁽¹⁴⁾

中島久万吉は、1923～4年に商工大臣に就任、当時の財界の念願の一つであった製鉄業の民営化・製鉄会社の大合併を実現した（日本製鉄株式会社の設立）。しかし、その後不運にも帝人事件（帝人の株式にかかわる財界人の不詳事件、事実無根として全員無罪）にかかわり、政財界を引退し、鎌倉円覚寺で参禅生活にうちこんだ。乞われて工業倶楽部顧問となり、太平洋戦争中に同倶楽部内に「素修会」の名称で会員の修養会を主宰した。彼は、彼が講じた講演録『碧岩録』の冒頭のなかで、坐禅の意義と効用を次のように述べている。⁽¹⁵⁾

道元禅師は「仏道を習うというは自己を習うなり。自己を習うは自己を忘るゝなり」と云われてゐる。ソクラテスは「爾自身を識れ」とギリシャの青年に誡えた。……自己を修するということは、自己を客観し自己を内省し、正眼に自己を^み看ることである。これは理屈ではない。所謂学問でもない。畢意相手なしに自己を自己として究尽することだ。人は日常世事風忙の裏に在っては、……万事が主権的に成る。これは免れ得ない処だ。そこで平生静座調息と謂うが肝要と成ってくる。

西田哲学や大乘仏教が、戦前日本の政治経済や経営社会の健全な発展をもたらした、とは必ずしもいえない。経営一体論は、太平洋戦争中の「産業報国」や「減私奉公」に結びつけられ、労働者に可酷な労苦を強いることにもなったからである。また、いかに日本では階級対立がなく労資一体である、あるいは一体たるべきだといっても、一方における財閥のような著しい富裕な家族と、他方における貧困な労働者家族との隔絶した階級の存在は、終戦にいたるまで否定すべくもなく存続した。

とはいえ、日本の大企業の進化的な成長、日本的な経営システムの発展が、二元論的対立の思想でなく、東洋的な一元論の思想・哲学に結びついた事実は、大いに重視されるべきであろう。こうした思想的基盤があったことによって、敗戦後の経済民主化が、労働組合法制定ばかりでなく、財閥解体はじめ資本家経営者の追放、財産税の賦課など資本家否定のような変革を容易とした。また、新しい従業員出身の経営者たちは、労使関係について、ドイツ的で、二元論的な経営参加でなく、企業内の「和と協力」を重んずる、日本的といえる企業一体的協調と福祉による発展を求めることとなったことも、留意すべきであろう。

諸井貫一（秩父セメント社長）は、藤原、宮島よりやや後輩で、1920年代末から戦中、戦後の日本工業倶楽部の専務理事まで在任し続けた。彼は、日本の仏教の現状には批判的であったが、戦争中に西田天香の一燈園の「無一物無尽蔵」の教義と生活に心服し、傾頭した。1960年代末の回顧談のなかで、労資一体、協調の企業観のコンシステントな発展を評価し、以下のように回顧している。

（戦前の日本工業倶楽部には）優れたベテランが沢山揃っていた。その諸氏の意見は、労資は争うべきものでなく協力して産業平和を作り出し、真の経済の発展、社会の繁栄、国家の興隆を期すべきものであり、一部の人が唱えるような階級闘争の理念は到底容れ得るものではないと云うにあった。そういう一つの理念と固い信念があったのである。だから日本工業倶楽部の屋上正面に始めから紡績女工と炭鉱夫の像を掲げたのも、日本の経営者はどこまでも労資協力を図っていくのだという理念の発露に出たわけである。協調会がうまれたのもその頃であったが、労資は斗争を避けむしろ相携えて行く、これが財界の基本的考え方であり、それは今も変りない。

ここで彼は労使一体観の連続を述べているが、戦前から戦後にいたるこの間、財界において、単純な家族主義からの脱皮と禁欲的な理念の形成、物質主義の否定が、いわば進化的に進行したことは、これまで考察してきたところである。ここに生れた労使一体観は、それが宗教的、哲学的根拠と実践をともなったゆえに、強靱な生命力ないし精神をもつ経営の理念となった。すでに触れた大正末年の協調会が十分な成果をあげえなかったのは、日本における労資協調の思想的考究そして理念の構築が不十分なままに、問題の解決を求めたところにもあった。これにたいし、1930年代以後の財界のリーダーたちは、しばしば経営一体の理念と禁欲的实践の規範を身につけた人々であった。それだからこそ、戦後急激におこり、政治的に急進化した労働運動にたいし、これに強力に対応し、結局は民間の大企業において、経営が労働組合を企業別組合として編成し、自己のなかに包摂した、とみることができる。

（注）

- （1） 木村久寿弥太（1866～1935）は、1922年から三菱合資の総理事三菱系諸会社の役員をつとめ、1932～35年の工業倶楽部理事長在任のまま死亡。
- （2） 昭和5年の鐘紡のストライキについては、最近公刊の『鐘紡百年史』（同社、1988）が新しい

史料を加えて改めて全貌を記述している（216—22頁）。

- (3) 詳細は、三和良一「労働組合法制定の歴史的意義」安藤良雄編『両大戦間期の日本資本主義』（東大出版会、1979）。
- (4) 前掲『団琢磨伝』上巻、75—80頁。
- (5) この側面については、前掲三和論文を参照されたい。
- (6) 協調会は当初、「労資協調会」であったが、元老の山県有朋の反対で、たんに協調会に改めたといわれる。中島久万吉回顧談、『財界回想録』上巻、日本工業倶楽部、昭和42年、15頁。
- (7) こうした西田哲学の宗教的意義については、八木誠一『宗教とは何か』（法蔵館、1998）が参考となるし、本稿のコンテキストにおいて有用である。
- (8) 由井常彦『清廉の経営』（日本経済新聞社、1995）、山本七平『日本資本主義の精神』（山本書店、1990）などに詳しい。
- (9) 永野芳宣『外圧に抗した男』角川書店、2001年、『岩崎小弥太伝』（伝記刊行会、1979）など。
- (10) 神山誠『小倉正恒』（明社、1962）、『小倉正恒伝』（伝記編纂会、1965）に詳しい。
- (11) これらについては、拙稿、前掲「日本的経営の思想的基盤」を参照されたい。
- (12) 同上。
- (13) 藤原銀次郎述『藤原銀次郎回顧八十年』（講談社、1950）彼は、王子製紙の持株によって大資産家となったが、それをもって藤原工業大学を設立した。最近の山田隆一の藤原銀次郎研究（私家版、2006）によれば、寄贈額は戦後の慶大工学部に改組後に及び、600万円以上といわれる。
- (14) 前掲『宮島清次郎翁伝』512—3頁所載による。
- (15) 中島信次『中島久万吉』（稿本、私家本、2006）所取。

あとがき

本稿は、日本の経営発展の歴史のなかで、何時どのように日本的というべきトップマネジメントが発達するとともに労使一体の経営観が発展したかを、日本工業倶楽部のリーダーたちの思想の進化的発展にそくして、簡単ながらひととおり考察してみた。本稿の考察は、戦前・戦中に限られているが、しかし、戦後の復興から高度成長の時期の経営は、ここでみたような従業員出身のトップマネジメントのリーダーシップのもとに、労使協調・一体の精神のもとに達成されたといつてよかろう。事実、少くとも戦後二十年間の経営発展の理念とモラルは、ここに述べた日本工業倶楽部のリーダーたちとそれに近い人々、中島久万吉工業部顧問、宮島清次郎（昭和21～35年、工業倶楽部理事長）、石川一郎（昭和23～29年、経団連会長）、石坂泰三（昭和29～37、経団連会長、昭和38～45年、工業倶楽部理事長）、諸井貫一（工業倶楽部専務理事）らの結束的な、財界人のリーダーシップによって、その基盤が確定したものであった。

これら財界人のリーダーは、具体的な方針や政策論において異っても、経歴において高学歴の、人格主義教育を背景とする教養人であるとともに、理念・信念を尊重した人々であった。戦後十五年間にわたって理事長であった宮島清次郎の日本工業倶楽部は、彼の在任中を通じて「財界奥の院」と称された。そして、彼の徹底した禁欲主義、無私の精神が、この時代の財界人、産業人に受けいられ、ときには畏敬された。後継者の石坂泰三は「財界総理」と称されるほどパワフルであったが、「素修会」を復活し、道義的精神の涵養の場としたことも触れておきたい。

本論文は、もとより経営理念史のスケッチないしエッセイにとどまるもので、実証をふまえたより克明、詳細な研究は、別の機会にゆずらねばならない。

(注) 本稿の執筆は、日本工業倶楽部新野耕一郎専任理事のご理解はじめ、坂中孝典調査部長はじめ同実業家資料室の皆様、資料の利用、閲覧などお世話になった。また、文京学院大学福留民夫先生の長年にわたるご教示に負うところが多い。ここに謝意を申し上げたい。

なお、文中の石坂泰三、中島久万吉については、それぞれ長男、嫡孫の一義氏、信光氏からご教示をえた。とくに中島信光氏からは、祖父の久万吉が、政治家でなければ実業家でもなく、いわばそれをこえた境涯の人物であることを強調されたことを付記しておきたい。これら本論文については、多くの方々からのご教示をえており、いずれ各人物とその思想については研究を深めてゆきたいと考えている。