

# 慶応義塾の経営学者〔上〕

東京農業大学（経営学）

裴 富 吉

## 目 次

序 章 慶応義塾関係の経営学者の経営学史的位 置づけ	2 主著の概要
第1章 向井鹿松—経営学創成期の経営学者—	3 批判的考察—戦時と戦後の比較吟味—
1 はじめに—経歴と関連主要業績—	4 むすび—総括的批判—〔以上、本稿〕
2 位置づけ—日本経営学創成期の事情—	第3章 小高泰雄—経済性の経営学：経営法則体 系論—
3 主著の論点	1 はじめに—小島三郎の解説—
4 むすび—批判的吟味—	2 主著の概要
第2章 藤林敬三—経済心理学・労働者政策・労 使関係論—	3 批判的考察
1 はじめに—政策と規範—	4 むすび—経済哲学論の錯誤—

## 序 章

### 慶応義塾関係の経営学者の経営学史的位 置づけ

日本における経営学史研究は、ようやく進捗し  
だしたようである<sup>1)</sup>。これまでは、欧米の経営学史  
研究がたいへん盛んであったし、日本経営学の研  
究史それじたいが欧米経営学説の歴史的解明であ  
ったようにも映る。もちろん、欧米経営学史の学  
説的考察が、日本の経営現実の推移を意識した理  
論展開であることはたしかであった。しかしなが  
ら、それが基本的には現実遊離の学問営為であ  
ったことも否めない事実であった。

とはいえ、明治以降の産業化を背景に、日本に

※ 論者は現在、東京農業大学生物産業学部教授の職にあ  
る。

※※ 紙面の関係上、第3章は収録出来なかった。

においても経営学という学問が必然的に登場してい  
たことを軽視できない。ただし、日本の経営学が  
必然的に登場したといっても、それは、日本資本  
主義の経済社会史的な具体的事情をふまえてのも  
のであったことを、しかと認識しなければならない。  
そのへんの事情をよくしらべていけば、日本  
の経営学の出発点は、日本経営学会の創設〔1926  
（大正15）年7月10日〕ではなく、大正期中期  
にみいだすことができる<sup>2)</sup>。

筆者の『経営学発達史』1990年は、経営学研究  
領域における慶応義塾関係者たちの学問的貢献に  
ふれていない<sup>3)</sup>。慶応義塾の経営学者たちが、日本  
経営学史においてしめてきた理論展開上の役割は、  
的確に評価され、位置づけられねばならない。本  
稿は、この課題に準備的に答える論究をおこなう  
ものである。

本稿の検討は、慶応義塾の経営学者たちのうち、すでに歴史的人物となっている向井鹿松・藤林敬三・小高泰雄の3名を対象にしながら、とりあえずこれらの学者が主張する学説・理論それじたいを適切にとりまとめ、学史的に位置づけるための解明をおこなうことにしたい。

ここで、日本経営学史における慶応義塾の役割について、簡単に説明しておきたい。

慶応義塾創立百年記念として公刊された、慶応義塾大学経済学会編『日本における経済学の百年上・下巻』昭和34年は、下巻のなかに「経営学・会計学の発達」（小高泰雄・森 五郎・小島三郎・野口 祐・関口 操・会田義雄・和田木松太郎・石坂 巖の執筆）という項目を設けている。そのうち経営学に関する内容目次を紹介しよう。

はしがき（小高泰雄）

第1章 経営学・会計学前史（小島三郎）

はしがき

第1期 明治維新より明治27-28年まで

第2期 明治27-28年より明治37-38年まで

第3期 明治37-38年より第1次世界大戦まで

第2章 経営学の成立と展開

1 経営学の成立—明治末期(1907年)～昭和3年(1928年)（野口 祐）

はしがき

I わが国における経営学成立の背景

II わが国における企業経営制度の管理側面

III 大正期における経営学の特質

2 経営学の展開—昭和4年(1929年)～昭和20年(1945年)（関口 操）

まえがき

I 背景

II 総論的研究

III 各論的研究

以上の時代区分をしめした『日本における経済学の百年下巻』は、日本における経営学の発達についてこういう。

外国よりの導入学説は、たしかに経営学〔と会計学〕の発達をうながす一要素であったが、それは日本における発達じたいではない。明治以来の生産技術の急速な発展にともない、産業各分野における資本・労働・販路・会計についての経営管理問題は斯学の研究をうながし、これに応じた内

外の研究成果が経営実践上の慣習・制度のなかに浸透している。これを丹念に詮索することによってのみ、この種の学問の発達の跡をたどることができるのである。本書『日本における経済学の百年下巻』は、日本経営学発達史における文献史である<sup>4)</sup>。

『日本における経済学の百年下巻』は、日本の経営学発達の百年史において、明治1(1868)年から大正5(1916)年、すなわち第1次世界大戦勃発の時期までの約50年間を、その前史であると規定している<sup>5)</sup>。

明治20年代も終わりにになると、商業学に関していえば、経済学と法律学への分解におちいることなく、独自の科学体系の確立へという方向が生まれ、一方において経営学的な思考が台頭するとともに、他方ではアメリカにおいて発達したマーケティングへの接近となったのである<sup>6)</sup>。

明治30年代後半から明治40年代になると、上田貞次郎の問題提起により、商業学の対象の問題および範囲の問題が意識的にとりあげられる。上田のばあい、現実における企業の意義の変化を十分にとらえていたところに一大特質がある。上田は、従来の商業学または商業経営論に企業という観点から批判の目をむけたのであり、この点での博識と卓見は日本経営学の祖とするに十分である<sup>7)</sup>。

大正期には、アメリカ経営学(科学的管理法)の翻訳普及の啓蒙期からの脱却と、ドイツ経営経済学の規範論的・理論学派的 content の啓蒙普及がなされるなかで、日本の経営学者の手になる経営管理各論の諸文献が広範に出現した。これらは、経営問題に関する一般理論の具体的内容であると同時に、その一般理論をいっそう発展させたものであった。こうした学史的な理論発展とその時代状況に照らしてみれば、大正15(1926)年に日本経営学会が設立されるのは、けっして偶然ではなかったのである<sup>8)</sup>。

前段の論及は、野口 祐によるものであり、経営史的な事情背景を配慮した文献史的な説明である<sup>9)</sup>。こうした学史的な理論背景を念頭において、慶応義塾の経営学者たちが日本経営学史の展開のなかでもっていた関連性や位置、役割を配慮する余地があろう。

注

1) 最近の日本経営学史に関する研究は、片岡信之『日本



経営学史序説』文眞堂、1990年や吉田和夫『日本の経営学』同文館、平成4年、裴 富吉『経営学発達史』学文社、1990年などによって一定の前進をみたといえる。

- 2) この点については、裴 富吉『経営学発達史』第1章を参照。
- 3) 筆者は、森 五郎の経営労務学説に関して論稿を公表している。裴 富吉「日本の経営労務論—森 五郎の経営労務学説—」、札幌商科大学『会計学研究年報』第5号、1981年3月。本稿でとりあげる3名のうち、第2章の藤林敬三と第3章の小高泰雄については、裴 富吉『日本経営思想史』マルジュ社、1983年が、とくに戦時体制期における理論展開を考察している。
- 4) 慶応義塾創立百年記念慶応義塾大学経済学会編『日本における経済学の百年上・下巻』日本評論新社、昭和34年、下巻、469-470頁。
- 5) 同書、471-472頁。
- 6) 同書、528頁。
- 7) 同書、546-547頁。
- 8) 同書、567頁。
- 9) 野口 祐『日本資本主義経営史戦前篇』御茶の水書房、1960年にも関連する論及がある。

## 第1章 向井鹿松—経営学創成期の経営学者—

### 1 はじめに—経歴と関連主要業績—

日本経営学史の研究は、欧米経営学史の研究にくらべてきわめて乏しい段階にある。この学史分野を専攻する経営学者は、まだ日本の経営理論に親しんでいないようである。すこしずつ日本経営学の歴史的研究もすすんでいるものの、外国のそれにくらべると、まことに貧しい状況である。

それゆえともかく、この国の経営学をとりあげ、これを理解し、批判的に吟味しておくことが必要である。つまり、日本の経営学説の理論特質が十分に知られていない事態を意識した、この国の学史研究が要求されている。

そこで筆者は、いままでほとんど論及されたことのない、慶応義塾出身の経営学者の理論主張に注目する。本章は、同塾関係の経営学者のうち、日本経営学の創成期に活躍した向井鹿松をとりあげたい。

向井鹿松（明治21—昭和54〔1888—1979〕年）は、明治37（1904）年愛媛県立八幡濱商業学校卒業、大正3（1914）年慶応義塾大学理財科卒業、同年同助手、大正11（1922）年教授〔そのあいだ、大正8年4月—11年10月に、米・英・独・仏などへ留学〕、昭和12（1937）年慶応義塾大学退職。昭

和25（1950）年東洋大学法文学部教授〔そのあいだ昭和12—25年〕、名古屋商工会議所専務理事や政府の経済関係の官庁事務官（委員）を勤める。昭和28（1953）年青山学院大学経済学部教授、昭和35（1960）年中央大学商学部教授、昭和39（1964）年愛知学院大学大学院教授兼千葉商科大学商経学部教授、昭和43（1968）年横浜商科大学商学部教授。

向井の主要業績は、つぎのとおりである（なお、業績すべてについては、向井鹿松『流通総論』中央経済社、昭和38年初版、昭和56年資料改訂、「著書論文目録」を参照）。

『経営経済論』丸善、昭和3年。『新経営者学』日本評論社、昭和4年。『経営経済学総論』千倉書房、昭和9年。『中等経営学教科書』同文館、昭和10年。

——向井の業績は、経営学関係以外に、商業学・証券論・配給論領域にもたくさんある。しかし、本稿の考察は経営学〔原理〕関係の業績に限定する。そして、日本経営学創成期における向井学説の役割に注目する。

### 2 位置づけ—日本経営学創成期の事情—

日本の経営学研究にとって、そのパイロット的役割をはたしてきた人は数しれない<sup>1)</sup>。①明治35（1902）年ころから、この学問体系の独立を示唆した上田貞次郎。②大正5（1916）年ころからの渡辺鉄蔵。③大正末期—昭和初期（1925—1927年）ころからの村本福松・馬場敬治・増地庸治郎など。④昭和14（1939）年ころからの杉本秋男。

これらにくわえて、筆者は、さらにつぎの人たちを挙げておきたい。⑤大正後期ころからの平井泰太郎・池内信行・中西寅雄・佐々木吉郎・向井鹿松など（彼らのほとんどが日本経営学会員、向井は同会創立時〔1926（大正15）年7月10日〕、理事に選出されている）。⑥大正初期ころからの神田孝一・鈴木恒三郎・井関十二郎・上野陽一・宇野利右衛門など、工場管理学、能率学の研究と啓蒙実践者。

——日本経営学史に関する最近の研究によれば、日本における経営学的研究の発生は、萌芽的には明治中期にみいだせる。当時の時代的制約のなかで、「管理」問題がとりあげられていた事実は注目される。「管理」概念は、明治末から大正にかけて

### 3章 経済の合理化と経済生活の機械化

付録——本邦に於けるカルテル

第1章「商業学、商事経営学、経営経済学」は、今日〔当時〕、一般に経営経済学または私経済学となえられているきわめて新しい学問を論じると述べる。

学問の対象。——家族、会社、商店、銀行など、相合して吾人の経済社会を組織する独立の個別経済である。

一般経済学はしょせん宇宙考察であって、私経済学は顕微鏡の考察である。

学問の論拠。——吾人の経済全般はすべて個々の個別経済、無数の私経済からなりたつ。このゆえ、私経済の本質およびその特質を研究しないと、国民経済の本質およびその特質は理解できない。私経済の研究は国民経済研究のまえにおかれ、私経済学は社会経済学の根拠となるべきである。

従来、商業学の名のもとにとりあつかわれた個々の事物は、統一体〔有機体：経営企業または個別的経済〕によってひとつに総括される。この統一体こそ、吾人研究の唯一の対象であり、またこの個別的現象を有機的連絡に結合しうる絆である。

吾人の研究は、直接、経営または企業である。すべて実業家の行為の個々の現象は、みなその見地よりみてはじめて統括される<sup>5)</sup>。

営利問題。——今日の経営学は必ずしも営利の手段方法の研究ではない。経営経済学は経営・企業の研究である。経営生活の法則の研究叙述である。したがって、これをいかに経済を経営するか法則を研究する学問と誤解してはならない。

経営経済学は、あくまで経営という生活体の法則を探究することにある。経営が企業として、公私両者の所有に属するとは、あえて問わない。このゆえに、資本の利用または利潤追及の観念を有する企業の経営学ということはできない。

経営経済学は、人と物との合理的配置組織によって統一的生活体となった経営の研究である。そのさい重要なのは、その物質の配置組織を利用する労働組織が経済的におこなわれているか否か、その労働の結果がいかにしてその経営の参加する人とのあいだに分配されるかをしることにある。

いいかえれば、経営経済学はひとつの労働組織または物的〔資産〕組織の経済的能率いかに研

の、テイラー・システムなどの流入によってもっぱら形成されたのではなく、むしろそれを受容する素地が明治中期から形成されつつあったのである<sup>2)</sup>。

筆者は、テイラー・システム（科学的管理法）の導入と並行するかたちで、明治終了期から大正初期に、日本独自の工場管理学（経営管理学）の実践科学的展開が存在していた事実を指摘した<sup>3)</sup>。

いままで、日本経営学史の「理論」本史は、日本経営学会創立時（大正15〔1926〕年）にその出発点をおくものとみなされていた。しかし、この解釈は事実をよく観察したうえでの判断とはいえない。すでに大正初期にはテイラーの科学的管理法の影響があったが、日本経営学会の創立（1926年）時に「日本経営学史」が発出するとみなす見解は、明治末期-大正期、日本独自に生成していた「理論史」的事実をみないものである。

坂本藤良は、だいふ幅をひろげて、日本経営学史の出発点をこう説明している<sup>4)</sup>。

経営学は、日露戦争後（明治末期）、独占資本主義の段階で「商事経営学」として成立し、第1次大戦後（大正末期-昭和初期）、一般的危機の第1段階で「経営経済学」として新しい展開をみた。

片岡信之や筆者の研究は、若干あいまいな坂本の見解を、もうすこし綿密に分析し、日本経営学史の出発点が大正時代におかれるべきことを主張している。本稿の序章に出ている野口 祐の見解も、同様な指摘をしていた。向井学説は、彼自身にまつわる留学という経歴部分と、坂本・片岡・野口・筆者などによる日本経営学史研究とをからませながら検討しなければならない。

### 3 主著の論点

#### (1) 『経営経済論』（昭和3年）

本書は、つぎのような構成からなっている。

第1章 商業学、商事経営学、経営経済学

第2章 経営経済と市場経済

第3章 企業と経営

第4章 企業所有者と企業経営者

第5章 発起及び創立と金融資本

第6章 所有と企業形態

第7章 労働者の企業参加

補論——第1章 経営の合理化と企業の自主化 第2章 執務組織の連帯性 第



究する。これと、いわゆる企業家（企業所有者）の所得となる企業家の利潤または企業利潤とその資本の割合をしめす企業取利力とは、同一のものではない。

けだし、企業家の利潤および企業取利力は、ただちに当該経営の技術経済的能率いかんをしめすものではない。すなわち、ひとつの経営の社会経済的能率は、経営の資産組織を利用する労働過程より発生するけれども、利潤は労働の収益の分配より生じるのである。

経営の経済的能率と企業の取利力、とくに企業所有者の利潤との大小は、つねに必ずしも一致しない。けれども、それゆえに、経営経済学は、企業資本の取利力をできるかぎり大きくしようとする企業経営者すなわち真の企業家の努力を無視するものではない。

今日の資本主義的経済秩序が維持されるかぎり、経営経済学はまた、利潤を追う努力をもって、経営生活の最強力な動機とみなさねばならない。今日の経営が社会における人々の欲望充足の技術的手段である以上は、これが利潤をあげうことは、すなわちこれが社会における人々の欲望を充足する職分を行使している証左である。

利潤の存否は、企業経営者・経営の社会的存在の理由をしめす標準にほかならない。それゆえ、経営経済学は、企業所有者の利潤をいかに高めるべきかを研究する学問、企業的資本の利殖を主眼とする企業の学問貨殖の学ではけっしてない<sup>9)</sup>。

経営経済学の職分と簿記・原価計算。——したがって、かりに、企業を研究するとしても、これを経営としてまた、経営技術の見地からして研究する。経営は社会の人々の欲望充足を主眼とする技術的組織体である。そこで、経営経済学の職分は、つぎのように説明できる。

① 合理的経営を組織するために、物的資産および労働をもっとも経済的に組織すること、これら個々の資産および労働の性質および職分・行為、ならびに所期の経済的目的を達するための、これらの要素の協働などに関する研究、すなわち「経営の組織的静態的研究」。

② 一定期間中（経営の一定生活期間）において、経営内部に発生する変化およびこれが経営の活力におよぼす影響、すなわち「経営の動態的研究」。

——生物学が生物の形態、各機関の官能を相互の因果関係により考察し、かつその経過する生活期間がその有機体におよぼす影響を研究するように、経営学もまた、経営の各部要素または機関およびその作用、その経済的効果を各個別に研究し、かつこれらと経営との有機的連絡関係を研究するものである<sup>7)</sup>。

経営経済学「総論」。——経営経済学は経営の経済学である。しかして経営は農・工・商・銀行・漁業など、あらゆる経済のおこなわれる共通の技術的単位である。したがって、一般経営の法則を研究する上述の経営経済学は、これをその総論または原論とも称しうる。

そのうえに、またそれとべつに、特別経営学または経営学各論と称せる特殊経営学が成立しうる。→商品商業経営学・工場経営学・農業経営学・銀行経営学・漁業経営学など。

向井の説くところは経営経済学総論であり、一般の経営に通有の法則を研究するものである<sup>8)</sup>。

——第3章「企業と経営」。向井はいう。企業の直接目的は営利にあるけれども、その終局の目的はやはり社会における人の欲望充足にある<sup>9)</sup>。

——第4章「企業所有者と企業経営者」。純資本家は、できるかぎり利潤を配当として外部にとりさろうとし、純企業家は、たとえ個人としてうけとる収入はすくなくても、なおできるかぎり利潤を企業内部にとどめようとする。

純資本家が確実な定額の収入を期待することは、やがて、その企業家との闘争において敗亡する種子をみずから播き、自分の城壁を職業的企業家に明けわたす準備をしつつあるものである<sup>10)</sup>。

——第6章「所有と企業形態」。今日、社会は、依然として個別的所有権を基礎とする市場経済社会である。しかして、各経済の組織原則をなすものは、最大利潤の追及である<sup>11)</sup>。

(2) 『経営経済学総論』（昭和9年）

本書第1章「経営経済学」は、前著『経営経済論』の第1章「商業学、商事経営学、経営経済学」の述べる内容と、だいたい同じである。向井が『経営経済学総論』で説こうとする趣旨は、つぎのものである<sup>12)</sup>。

① 経営経済学の研究対象である、経営または企業の本質はなにか。

② その経営または企業はいかに成立し、生成・発達したか。はたして将来いかなる方向にむかってすすむか。

③ かつ全体をとうして、それらの現象が吾人の経済生活といかなる関係を有するかを研究する。いいかえると、社会経済生活という大きな立場から、経営および企業の生成を研究しようとする。

——第3章「経営と企業」から。経営（＝経営共同体）とは、特定の経済上の目的を達するために統一的意思のもとにおこなわれる各個々の経済的活動の組織体をいう。企業は所有観念であり、経営は目的観念である。企業能率は企業家資本の収益率によってはかられるが、経営能率は経営資本の収益率によってはかられるから両者は一致しない。経営は所有者を眼中におかず、経営の目的、したがって経営そのものの能率をしめしている。

結局、企業と経営を経済学上区別して論じる必要は、所有関係とこれにともなう営利性に存在する<sup>13)</sup>。

——第4章「経営の進化」から。経営は一定の施設を有する分業労働の組織である。経営は労働の合理的組織であり、統一的意思の理性にもとづく労働組織である。経営経済学は、とくに、経営活動をなす人と人との関係に主きをおこうとする<sup>14)</sup>。

——第6章「株式会社経営(1)」から。労働者の利益と経営の利益を一致させるところに、経営者の理想は存在し、またその職分行使の困難も存在する<sup>15)</sup>。

——第12章「超株式会社と自主的企業」から。経営者は事業のために事業を経営するのである。したがって経営者は、事業の一要素である一般の公衆利益を、当然、擁護代表する地位に立つ<sup>16)</sup>。

要は『経営経済学総論』（昭和9年）は『経営経済論』（昭和3年）の改訂版である。『総論』は、経営経済の今後むかうところは、必然的に、企業の社会化・自主化という経営形態の時代にいたらざるをえない、という結論を出している<sup>17)</sup>。

(3) 『新経営者学』（昭和4年）

向井は、前出2著を公刊するあいだに、「新時代の事業とその経営者」という副題をつけた著作『新経営者学』も公刊している。本書「序」はいう<sup>18)</sup>。

高度資本主義の時代の出口を探ねて、事業の自主化——自主的経済——受託者としての経営者時代に到達した。此時代の特徴を一言にして云へば、事業は事業ののための事業であって、個人としての資本家のために経営せられるものではない。否、事業の経営は直接事業に関係ある人々則ち株主、従業員、消費者、之等凡ての人のために経営せられるものであって、経営者は此等の人の信頼を双肩に担ってゐる受託者(Trustee)に外ならないのである。

——「金は事業の自主独立のために必要である」。

——事業はまず、その存在を維持しなければならない。それにはもうけなければならない。事業が存続しなければ、社会にサービスの提供もできず、株主に配当もできず、また消費者に対して、事業の拡張によって生産費を低下する利益も与えることができない。

進歩しないものは退歩する。事業が社会の進歩にともなうためには、おおいにその事業を拡張し、これを改良しなければならない<sup>19)</sup>。

向井のこの主張は、ラテナウやフォーディズム、ネオ・フォーディズムの思想・理念を敷衍している。その主張は、戦後「経営自主化」論を華々しくとなえ、通俗的にうけいれられてきた体制擁護派経営学者の発想をさきどりに明示していた。

#### 4 むすび—批判的吟味—

「まとめ」。向井学説の要点を復習しておこう。

(1) 私経済学〔経営経済学〕は国民経済学〔社会経済学〕のまえにおかれる。向井は経営経済学の「総論」を論じる。この総論は、各種経営体に共通の技術的単位に通有の法則を論じる。経営経済学は、経営活動をなす人と人との関係に主きをおく学問である。→これは、学問の本質規定。

(2) 経営＝企業＝個別経済は、統一体・有機体である。経営は、特定の経済上の目的を達するために、統一的意思のもとにおこなわれる各個々の経済的活動である。また経営は技術的組織体である。実務家の行為の個々の現象も、統一体・有機体の見地から統括される。→これは、研究対象に関する規定。

(3) 経営経済学は、営利の手段方法の研究をしない。それはまた、利潤追及の観念を有する企業



の経営学ではない。それは、経営という生活体の法則を探究する、すなわち人と物との合理的配置組織〔分業労働〕によって、統一的生活体となった経営の研究をする。

経営は人々の欲望充足のための技術的手段であり、経営技術の見地に立ってみられる。そこでは、①労働組織が経済的につくられているか、②労働の結果が経営への参加者いかに分配されているか、その経済的能率いかに問われる。

企業の終局目的は、社会における人々の欲望充足である。

利潤の存否は、企業経営者および経営の社会的存在の理由をしめす標準である。

最大限利潤の追及が、経営生活の最強力な動機であることは認められる。だが、企業家利潤・企業取利力は、企業の終局目的に合致するものではない。→以上は、研究方法および目的の確定。

(4) 経営者の理想。その理想は、労働者の利益と経営じたいの利益を一致させることである。その意味で、経営者の職分行使は困難に会う。経営者の時代が到来する。事業は事業のための事業である。今後のむかう方向は、企業の社会化・自主化である。→以上は向井学説の規範的展望。

「批判的吟味」。向井鹿松「経営経済学総論」の問題点は、別著『中等経営学教科書』（昭和10年）が提示した図解「経営経済・経営・企業」<sup>20)</sup>にのみくも表出されている。この図解は、向井学説の基本的難点を表現している。企業→経営→経営経済の三重円で描かれているこの図解は、なにを意味しているのであろうか。

向井は、実質的に、研究対象をもっぱら「企業」に求めている。それにもかかわらず、彼は、形式的には、研究対象（とくにこの根底に控える理念）を無理やり「経営」→「経営経済」にまで拡張する。その結果、対象規定と方法規定との不整合をきたしている。

ここに生じた不整合を埋め、調整するための規範的「理念」は、向井学説に理想となって注入されている。これが無視できない重大な問題となる。

向井学説の「経営または企業」〔経営経済（個別経済）〕という概念のあいまいさに対しては、つぎのような批判がある。

向井は、経営学の研究対象が統一体であることを力説し、それは「経営、企業または個別経済で

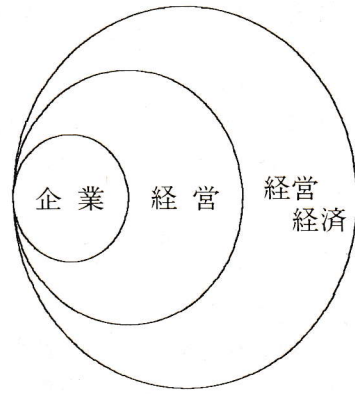


図 経営経済・経営・企業

ある」とする。そこでは、企業と個別経済とが換置されている<sup>21)</sup>。

経営学の基礎概念におけるこのような不徹底は、関連する各種概念の歴史的把握に問題があるからである。

—1930（昭和5）年ころ、ドイツの経営経済学者H. ニックリッシュが考えたのと同じように、向井は、立論していたのである。向井が、ニックリッシュ「規範学」に依拠していることは、いうまでもない。ニックリッシュ学説の功罪は、今日あまりにも明白となっている。

ニックリッシュ理論は、ドイツ・ワイマール体制初期の労資同権的経済民主主義のもとで、現実的基盤をもって生まれた。しかしながら、その後の相対的安定期における、ドイツ独占資本主義の復権と労働がわに対する攻勢は、その学説基盤を根底からつきくずしていく。つづいて、その理論はナチ党によって根本的に破壊される。

元来、家政を重視し、経営の維持・均衡を重視し、資本主義的市場経済体制の法則と諸矛盾を直視せず、そのかぎりにおいて最初から現実遊離的体質を内包していたニックリッシュの学説は、そのようにして完全に現実性をうしない、規範論として現実遊離的に存続するのみとなった<sup>22)</sup>。

戦時体制下から敗戦後の一時期、向井は教職をはなれ、商工会議所専務理事や経済関係の官庁事務官となり活躍した。ニックリッシュ規範学説と基本的に同様な学説を立てた向井が、当時のドイツと似たような経過をたどった日本経済社会の激動を生きぬいて、いったいなにを感じたかは、よ

くわかりえない。

しかし、向井は、戦時統制経済に対して積極的な発言をおこなっている。戦時体制下のその発言は、現在的にどのように回顧されているのか聞いてみたくもある。

向井は、経営学以外にも商業学・証券論・配給論領域において幅広く研究をおこなっており、戦後はこちらの研究に重点をうつしている。そのせいであろうか、その後、自己の経営理論に関する明確で責任ある再検討はなされていない。

向井の「経営自主化」論は、今日どのように評価されるか興味ある点である。

一見、その「論」は実現されつつあるかのようではあるが、その実、その空虚化を意味する現実の推移が、とくにこの国日本の企業にはみられる。また欧米の資本主義先進国では、「経営自主化」論の現実的基盤じたいが形成されにくいという歴史的背景がある。

——結局、向井学説における諸概念、なかでも「経営」〔または「企業」〕概念の歴史的把握に問題がある<sup>23)</sup>。

向井は、ニックリッシュにならって、経営を経営共同体として規定したが、そうした共同体そのものは特殊の意義のなにもものをも含有していない。したがってそれは、ニックリッシュのそれとは比較しようがないものである。

向井においては、ひとしく市場も家族もともに共同体であったことから、なんら経営特有の意味をもたず、「共同体」すなわちゲマインシャフトの本質の片鱗すら特殊のものをもっていない<sup>24)</sup>。

——向井学説、つまり新経営原理の発達観→企業の自主化「論」に関しては、これが必然の帰趨であるかどうか、事実と合致するか否かが疑われる<sup>25)</sup>。

たとえば、戦後の過程で形成された日本の企業集団およびそのメンバー企業をつかまえて、「企業の自主化」と理解してよいだろうか。

戦前に小島精一はいっていた<sup>26)</sup>。

現実には、有力な大企業は資本家の支配から離脱しつつあるのではなく、かえって急速に大財閥の支配網中に巻きこまれつつあるのではないか。

向井の、そうありたいという理想論ならばともかく、現実の発展傾向としては、遺憾ながら、力説するような顕著な事実はない<sup>27)</sup>。

向井は、戦前から私立大学の教授であったためか、今日の経営学界でそれほど注目を惹いていない学者である。しかし、彼の主張は、理論的難点（抽象的規範性）はさておき、当時〔1930（昭和5）年ころ〕の水準としてみると、かなり高い地点に達していたことがわかる。

しかし、日本の学説のつねとして、向井のばあいも、現実問題との対峙において自説の真価をつきつめて考える習性に欠けるため、肝心なときになると、その主要論点の自己吟味がおろそかにされる。

慶応義塾の経営学者のうち向井の理論を継承する人物は小高泰雄と推察される。このことは、ニックリッシュの影響でもいえる。

## 注

- 1) 板垣 綏『人間の精神活動としての新・経営学』税務経理協会、昭和56年、11頁。
- 2) 片岡信之『日本経営学史序説』文眞堂、1990年、201頁。
- 3) 裴 富吉『経営学発達史』学文社、1990年参照。
- 4) 坂本藤良『経営学史』ダイヤモンド社、昭和34年、249-250頁。
- 5) 向井鹿松『経営経済論』丸善、昭和3年、1-2頁、8頁。
- 6) 同書、9-12頁。
- 7) 同書、12頁、13-14頁。
- 8) 同書、17頁。
- 9) 同書、54頁。
- 10) 同書、91頁、93頁。
- 11) 同書、167頁。
- 12) 向井鹿松『経営経済学総論』千倉書房、昭和9年、19-20頁。
- 13) 同書、61頁、79頁、80頁、77頁。
- 14) 同書、87頁、88頁、94頁。
- 15) 同書、130頁。
- 16) 同書、346頁、353頁。
- 17) 同書、序、2頁。
- 18) 向井鹿松『新経営者学』日本評論社、昭和4年、序、2頁。
- 19) 同書、131-132頁。
- 20) 向井鹿松『中等経営学教科書』同文館、昭和10年、21頁。
- 21) 松井辰之助『経営経済学原論第1分冊』大同書院、昭和12年、182頁。
- 22) 岡田昌也ほか『ドイツ経営学入門』有斐閣、1980年、70-71頁。
- 23) 古林喜楽『ドイツ経営経済学』千倉書房、昭和55年、57頁参照。
- 24) 松井、前掲書、182頁。



- 25) 小島精一『企業統制論』千倉書房，昭和5年，47-48頁。  
26) 同書，49頁。  
27) 同書，51頁。

## 第2章 藤林敬三—経済心理学・労働者政策・労使関係論—

### 1 はじめに—政策と規範—

本章は，慶応義塾大学関係の経営学者の1人である，藤林敬三の学説を検討しようとするものである。筆者は，藤林理論の特質である「規範性」，そしてこれと経営政策上の主張との関連に目をむけ，検討をおこなう。

藤林の研究課題は，戦前・戦時期の「経済心理学」「労働者政策」と，戦後期の「労使（労資）関係論」とからなる。戦後，藤林は，政府・地方自治体などの各種委員会・審議会の委員長・委員を数多く歴任している。この経験が，彼の理論展開に大きな影響をおよぼしている。

藤林敬三（明治33—昭和37〔1900—1962〕年）は，大正15（1926）年慶応義塾大学経済学部卒業，同年同助手，昭和7（1932）年助教授，昭和9（1934）年教授。

### 2 主著の概要

#### (1) 『経済心理学』（昭和10年）

本書の副題は「能率心理学の批判と労働者心理学の研究」とある。

①「序」。——従来の経済心理学（産業心理学）では，人間は一定の作業能力の所有者であり，その作業能力の利用を合理化し，科学化することによって，その作業能率を増進することが実践的目的とされている。しかし，労働者は現実には独自の精神生活を営む人間であると考えることが，応用心理学の真実の立場となる<sup>1)</sup>。

②「前篇」。——経済心理学は，特殊文化心理学であって，応用心理学＝実践的心理学（Praktische Psychologie）の一部門に属する。この応用心理学＝文化心理学は技術学であって，ある文化的意義をもつ実践的目的を具体的に実現させるための研究である<sup>2)</sup>。

従来の経済心理学は，資本家的観点・意義における能率の増進をその固有の実践的目的に有し，この点からその科学全体を方向づけている。つま

り，資本主義的生産方法では，労働者は単に労働能力をもつ客体にすぎないとみられ，その能率増進問題は，利潤の増大のためにいかにすれば労働能力が強大ならしめられるか，という問題に帰着する。結局，能率心理学は「利潤のための科学」である。それゆえ，能率心理学においては，労働能率の最高（マキシマム）原則がつねに支配的である<sup>3)</sup>。

これに対して，経済心理学は，労働の最適（オプチマム）度原則の維持によって労働者の生活全般をつうじて彼らの個性の伸展を企図する。それは，労働者の生活上の福祉を心理学の角度から問題とする。経済心理学は，経営能率：労働の能率増進を企図しないし，その大小にあえて関心をもたない。

労働者心理学は能率心理学とは異なる。それは，労働者を一定の労働能力の保持者とみないで，独自の精神生活を営む生産的活動の担当者とする。その活動をつうじて，労働者の個性の伸展を企図することが，労働者心理学の実践的問題である。一般に，個性の伸展は活動可能性の増進を意味し，労働生産力の増大を意味する。

現実の資本主義的生産関係のもとでは，学問の自由な発展が抑圧されている。能率心理学者はよろしく資本家的精神の拘束から脱出すべきである<sup>4)</sup>。

藤林は，強調する。学者は「厳密な批評者の立場に立たねばならない」。これこそ，「応用心理学者の科学者としての真実の態度でなければならぬ」<sup>5)</sup>。

③「後篇」。——労働者心理学の問題は，労働者の生活形態・生活態度の応用心理学的研究である。それは，労働者の生活を労働の生活と文化的生活の二面にわけて考察する。

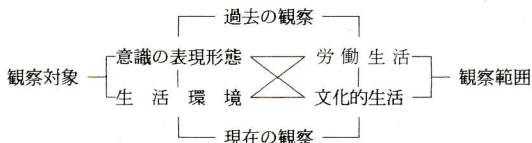
労働の生活は，作業の環境諸条件を刺戟の構造とした，これに対する労働者各人の個性の表現である。労働の文化的生活は，文化的生活環境に対する各人の個性の表現である。

しかも各人の個性は，過去・現在にわたる生活のあらゆる環境諸条件から絶えず影響をうけ，また現にうけつつある。ここに個性の発展が可能となり，またその変化が実現される<sup>6)</sup>。それは，こう表わされる<sup>7)</sup>。

環境 ↓ 環境 ↓ 環境 ↓  
 ※個性の変化・発展の過程。……環境 → 個性 → 個性 → 個性

労働者心理学は、こうした過程に対する分析をとおして「個性の伸展のために環境諸条件への技術的干渉が可能となる」。そこでは、労働者の個性の類型的研究が労働者の諸種の社会的個性の研究となる<sup>8)</sup>。

「労働者心理学の研究方法〔観察方法〕」。この観察の範囲は、つぎのごとくしめされる。



「同上研究方法の分類」。(a)個別的観察法〔実験的方法・客観的観察法・内観的方法・間接的観察法・質問法など〕、(b)総合的観察法〔Sammelforschung・社会誌的方法〕<sup>9)</sup>。

藤林は、労働心理学の研究方法に、(b)の「社会誌的方法」をとる<sup>10)</sup>。

資本家の労働者政策への批判。労働者心理学の実践的立場は、社会政策・経済政策の現実的实践においては必ずしも満たされるものではない。社会科学的技术論と労働者心理学の応用心理学的技術論の対立が存在する。労働者心理学的な批判は、実際家にとっては、単に学者の空論であると軽視されるかもしれない<sup>11)</sup>。

(2)『労働者政策と労働科学』(昭和16年)。

①「第1篇」。——労働者政策は、労働者の労働生産性の増大によって、一国の労働生産力の増進に役だとうとする。それは、生産政策の意義をもち、国民経済的生産力増進に関する重要な一面を構成する。

労働生産力概念は、国民経済的意義において労働力の合理的な利用が結果させる、「労働能率の増進」と「労働力の長期的保持」というふたつの内容をふくむ。

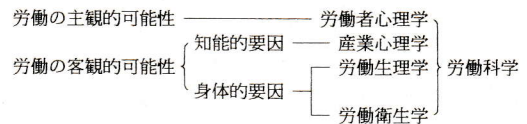
労働者政策と労働科学の関係。労働科学は労働者政策を基礎づける。また労働科学的実践が労働者政策であるといえる<sup>12)</sup>。

(a)労働の人間の構造の類型に関する決定要因<sup>13)</sup>。

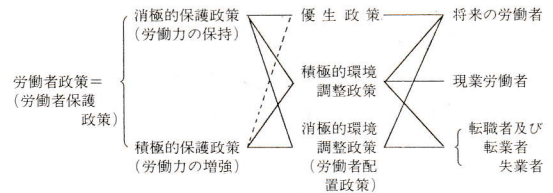
→年齢、性別、民族別、家系の類別〔労働者・農民・手工業者・中小商工業者・官公吏・その他〕、出身地〔大中小都市・農村〕、職業別教養〔一般教育・職業教育・就職年齢・勤続年数など〕、居住地および家庭の状況。

(b)労働者の一般的な生活環境の分類<sup>14)</sup>。→労働(経営)生活環境〔作業場の自然的物理的状況、経営の社会的状況〕、文化的生活環境(経営外生活環境)〔家庭生活状況、家庭外生活状況〕、一般社会的生活環境〔一般経済状態、法律・政治・外交・軍事〕。

(c)労働の人間の構造の各構成要因について成立する科学分野は、こうなる<sup>15)</sup>。



(d)労働者政策の課題は、こうなる<sup>16)</sup>。



労働科学的観点からみるばあい、すべての労働者政策は、労働生産性の増大をより有効に実現するために、まさに系統化されていることが必要であり、かつまた重要である。労働者政策の対象は、労働力の問題であると同時に人間の問題である。それは、主観的労働者政策の問題というよりは、一般に労働者政策における人間問題でもある<sup>17)</sup>。

②「第2篇」。——省略。

③「第3篇」。——政府は、皇国産業の指導精神のもとに、労資一体の新産業労働体制の樹立のため、産業報国運動の指導をなしつつある。この運動のもとにいきさきの労働者政策がふくまれ、ここに労働者政策の体系化的実施を期待しなければならない<sup>18)</sup>。

なぜなら、産業報国運動のそのなかには、生産政策としての労働者政策がもっともよく現れているからである。

(a)すべての労働者保護政策は、産業報国運動のなかに摂取され、これがその政策実施の積極的協



力体制となる。

(b)産業報国運動は、労資一体、皇国産業の理想のもとに、各産業の労働者をふくめた全産業人をして、「支那事変」に対する国家的目的を完遂させようとするひとつの精神運動である。それは明らかに、労働の主体性を前提とする、労働生産性に対する積極的方策の意義をふくむ。またそれは、全体として労働者保護政策をふくみ、しかもこれを積極的労働者政策のなかに摂取している。つまり、産業報国運動は、労働者政策としては、はなはだ理想に近い形態をとっている<sup>19)</sup>。

(c)その運動の強化、その理想の実現のために具体的な産業政策一般を再検討し、これをその理想の方向に強力に進展させ、それらのあいだに政策の均衡を現実確保することが緊要であろう<sup>20)</sup>。

(d)産業報国運動の勤労新体制は、官民一体、労資一体の積極的協力のもとに、労働者政策の実施と発展の根幹として、日本産業の生産力増大のために、全産業人の創意と能力の完全な発揚に資するものでなければならない<sup>21)</sup>。

(e)産業報国運動の具体的な一形態としての経営の生産競争が、労働生産性の増大：労働力の保持増強の状態について考えられねばならない。しかし、この労働生産性の増大は、各経営の生産力増大つまり経済性の増強の一面である。したがって、経営の労働者政策は、国家的労働者政策と同じ方向においてこれを補足できるような意義を漸次充実にしつつある<sup>22)</sup>。

(f)国家非常時の要請。各経営は国家的意義を称揚自覚し、産業報国運動による全産業人の国家的意識を高揚しなければならない。各企業は、資本・経営・労働の有機的一体となえ、労資一体、事業一家の精神をもって、経営の全員が職域奉公の誠をなすべきである。またこれに応じて、各経営の労務管理は、全従業員に国家的意識を自覚させ、彼らの労働生産性を増大させなければならない<sup>23)</sup>。

日本の諸経営が、従来ともに西欧流の個人主義的経営と異なり、いわゆる家族主義的精神に強く根ざしているとすれば、労資一体、事業一家は、日本産業経営の本来の姿である。産業の自由資本主義的原則が一步一步とりのぞかれつつある。このことは同時に、産業における労資関係の更改を必然的にし、産業上の真に人間的要因の重要性を再認識させ、労働における人間性の再興を企図さ

せるのに十分な根拠を包蔵している<sup>24)</sup>。

藤林は、労務管理の問題は、経営の社会的・国家的存在理由に本質的にむすびついている、と述べる。またさらに、産業報国運動を今後生かすも殺すも、それは究極、この科学的基礎の獲得いかんにあるともいう<sup>25)</sup>。

### (3)『労働者政策の基本問題』（昭和18年）

①「序」。——時局〔「支那事変」から「大東亜戦争」へ〕は、すでに各方面問題の不徹底な解決を許さない。いまこそ、勤労問題を決定的にとりだしなおさねばならない。問題に対する基本的な反省が必要である。それが、戦力増強の緊切な要請にも十分応えることである<sup>26)</sup>。

②「第1部」。——労働そのものは、個人主義的秩序にかわる新秩序の建設を具体化していかねばならない。「国家性、人格性、生産性を一体的に具現する」ような勤労精神こそまさに求められるべき労働の主観的態度である。これを科学的実践で基礎づけていかねばならない。

労働は資本に対する奉仕ではなく、国家に対する奉仕である。労働は国民各自の生活のためではなく、国家に対する責任・義務である。この要請は、日本の国体の原理によって表明される、新しい経済秩序のもつ労働に対する革新的な原理である。

そのような要請は、大東亜共栄圏の確立、ひいては世界新秩序建設のための、まさに世界史的な意義における経済新秩序の、労働に対する必然的要請であり、また労働に対する革新的な原理である。現に課せられた最高課題である、高度国防国家の完成と大東亜共栄圏の確立という両課題を同時に解決することによって、大東亜戦争を勝ちぬいていくという逞しい目標がある<sup>27)</sup>。

③「第2部」。——全体主義的労働観にしたがえば、労働者に関するいっさいの問題がいまやあげて、労働力の担い手としての人間に関する問題であり、生産の問題である。

「全体主義的労働観」。勤労は全国民の奉仕活動として、その国家性・人格性・生産性を一体的に高度に具現すべきものである。勤労は、皇国に対する皇国民の責任であるとともに榮譽である。各自はその職分において能率を最高度に発揚すべきである。秩序にしたがひ、服従を重んじ、協同し

て産業の全体的効率を發揚すべきであり、全人格の發露として創意的自發的であらねばならない。国家の労働者政策の展開をまつまでもなく、各経営はその環境事情に応じて積極的な経営労働者政策の展開をなし、労働生産性増大の重要課題に協力しなければならない<sup>28)</sup>。

藤林は、つぎのように強調する。「国家総力戦体制」! 「勤勞精神の實踐理論は、産報運動を真に生かしていく理論である」<sup>29)</sup>。今後の労働者政策の、積極的、より効果的な發展のために、労働者政策のいっそうの科学化を要望しなければならない<sup>30)</sup>。

#### (4) 『勤勞と生活』(昭和19年)

①「序」。——われわれはいまや、国をあげて戦力の増強に邁進しなければならない。個々の国民は、全生活をあげて、ほんとうに力強く、勤勞力の逞しい發揮につとめねばならない<sup>31)</sup>。

②「第1篇」。——大東亞共榮圏の確立は世界新秩序の建設努力でもある。その世界史的意義を十分自覚することが、なによりも重要である。戦時經濟の生産的要請に応じうる一国の労働生産性増大は、労働力の数量的と質の同時的問題である。労働力の質的向上のために、労働者の生活をめぐってひろく問題をとりあげ、かつ決定的な問題解決の途を求めていかねばならない<sup>32)</sup>。

戦時労働者政策の中心問題は、従来、労働力の数量的配分政策にあった。しかも、これに非常時的な政策の色彩がくわわって、労働生産性増大のための考慮がいくぶん欠如してきた。本来、労働力の持久的保持を目的とする保健衛生対策のごときも、なお労働生産性増大のためにいくぶん批判の余地をのこしている。

労働生産性の真の増大のための科学的方策の基礎づけと、その実践的發展とが、今後に期待し、努力すべきことがらである。つまり、労働能率の最高發揮と労働力の持久的保持が同時に理想的に解決されていかねばならない。これが労働と労働者に関する生産政策的課題である。

一見、偶然的にとりだされ、浮かびでた經濟生活の国民的・全体的基礎こそ、われわれの生活の眞實の地盤である。たとえ、それが戦争との関連においてとはいえ、それは、經濟生活の本質的な發展を指向している。人は、この本質的な發展を新秩序といい、ここに發展の革新原理を求めよう

としている<sup>33)</sup>。

③「第2篇」「第3篇」。——省略。

④「第4篇」。——賃金は、能率賃金としてよりは、むしろ生活賃金として、いわば国家に対する奉仕の榮譽をになう労働者に対する生活保証として、まず意義づけられねばならない。生活賃金政策は、労働科学的にもまた戦時經濟に不可欠の低物価政策との関連においても、物給賃金制度への方向にむかわざるをえないであろう<sup>34)</sup>。

かくて、今日必要なのは、賃金に関する正しい労働科学理論の展開である<sup>35)</sup>。それは「労働の本質に関する真に國民經濟的な認識に達すること」、すなわち「労働の國家性」にある<sup>36)</sup>。

#### (5) 『労資關係論』(昭和24年)

本書は、戦後に公刊された著作である。本書からの以下の引用を、戦時期までの主張とよく比較しながら読みたい。

戦時中には、わが労資關係は労資一体、事業一家の精神で律せられた。ここに産報運動があったのであるが、これを読者と共にここで一つ反省してみたい。産報運動を拒否した雇主は恐らく1人もなかつただろうと想像される。しかしそれなら、産報運動を眞實結実せしめた雇主は一体何人いただろうか。9割9分までの雇主にとっては、産報運動は労働者に対して単に産報精神を説くだけのことであって、それ以上のものではなかつた。労資一体、事業一家などというのは全くの空念仏にすぎず、労働者にとっては、一片の空手形に過ぎなかつた。経営に於ける労資關係を事實において労資一体、事業一家の方向に忠実に向けることなどは遂に思いもよらないことであったのである。このような状態の下で、労働者の1人1人が本当に産報精神に燃える筈がない。素々空念仏であり、空手形であるようなものに、労働者が本心から踊らされる筈がない。かくして遂に産報運動は結実し得なかつた。

……産報運動の背後には官憲と軍隊があつた。労働者の不平や不満が労働争議行為として現われて来ることだけは、このような産報運動によって確かに抑圧されていた。わが雇主にとっては、これで充分であつたのであって、産報運動のこの消極的な効果の下で、戦時利潤が確保さ



れる限り、敢えて産報運動の積極的な効果など狙うまでもない。況んやこのために複雑な手のかかる対策をとろうとすることなどは、寧ろ余計なことであつたのであろう<sup>37)</sup>。

——藤林は、戦前・戦後における経営の福利厚生施設の発展について、こう述べる。

それが、醇風美俗論や経営家族主義の見解に導かれるかぎり、労働力の質量確保というそれ本来の目標にむかって、徹底した一義的な発展をしめすものではない。その見解も現にみせかけのものにすぎなかった。これは資本主義的には、むしろ当然のことであつた<sup>38)</sup>。

経営の福利施設は、労働者に対する精神的教育を中核とし、いわゆる経営家族主義の美名のもとに、一方では低賃金状態を隠蔽し、他方では同時に労働組合の出現、労資関係の緊張を防止しようとする意義を満たしつつある。われわれは、歴史的に、客観的に、公正に、このように断定せざるをえない。労働者を労働組合のままでも、これを資本主義的に呑みこもうとする経営の態度には、強固にして不変なものがある<sup>39)</sup>。

戦時と戦後とのあいだにみられる藤林の発言上の矛盾は、おおいにかくすることができないくらい明白である。この点に対する批判はのちにゆずる。

#### (6)『労使関係と労使協議制』（昭和38年）

本書は、藤林の没後にまとめられ、公刊されている。

①「二元的労使関係論」。——労使関係は、本来、二元的関係である。このことは、労使協議制と団体交渉とはべつに成立する点において、明確に指摘される<sup>40)</sup>。

労使関係は、一方では、労使の団体交渉によって維持される関係であると同時に、他方では、これとはまったく区別された別個の、労使協議制の成立する関係である。そこに明らかに、労使関係にはふたつの、明確に区別される関係が存在する。これは、労使関係をみるうえで基本的に重要なポイントである。

労使関係は、元来、二元的である。そこで、この二元的な関係を〈第1次関係〉と〈第2次関係〉とに区別する。

〈第1次関係〉とは、「経営対従業員の関係」を意味し、元来、労使の親和・友好・協力の関係

である。

〈第2次関係〉とは、「経営対組合の関係」を意味し、もともと賃金ならびに労働諸条件、すなわち団体交渉の中心的な事項を対象とする。

これらの労働諸条件の維持・改善を中心に考えれば、労使は明らかに対立している。

労使関係の〈第1次関係〉と〈第2次関係〉、この二元的な関係、いいかえるとこのふたつの関係が現実に具体的にどのような組みあわせ、あるいはからみあいの関係におかれているか、という点が重要と思われる<sup>41)</sup>。

②「日本的労使関係の特質」。——そこには、労使関係の〈第1次関係〉と〈第2次関係〉とが同時に混在、すなわち不分離の状態で存在している<sup>42)</sup>。日本の労使関係は、欧米諸国の労使関係〔労使関係の二元的区別が明確である〕と、基本的にいちじるしく異なるものである。このことを明確にすることなくして、われわれはなにを外国に学んでも、それは無意味である<sup>43)</sup>。

③「労使関係の安定化」。——経営者がわは、労使関係の〈第1次関係〉にウェイトをおいて問題を考えがちである。そのかぎりにおいて、労使関係の二元的関係は不均衡状態にならざるをえない。他方、経営者の態度が強ければ強いほど、これに対抗する意味において、労働組合なかんずく企業内労組は、上部団体の指示・指導をうけて対抗的な措置としての〈第2次関係〉の強力化を推しすすめようとする。

そして、双方の態度が全体としてまとまりのよい均衡をつくりださうというのでないかぎり、いいかえれば労使の態度がばらばらであるかぎり、このばあいの労使関係はきわめて不安定であるといわねばならない。

〈第1次関係〉と〈第2次関係〉とが持続的な好ましい均衡状態にあるためには、なにが必要であるかといえば、労使双方がおのおのの態度を十分に理解しあって、その二元的関係の均衡をたもとうとすること、ここに労使関係の安定がありうるのである<sup>44)</sup>。

要は、〈第1次関係〉と〈第2次関係〉が均衡をたもっていること、そしてこのような事態に対して労使の相互信頼が存在することである。経営者および労働者に〈第1次関係〉と〈第2次関係〉との均衡状態をつくりだすだけの賢明さと良識と

があれば、労使関係は明らかに安定するだろうと考えられる<sup>45)</sup>。

労使関係の安定は、企業内労組に対する上部団体の存在を否定することなく、まっこうから経営者がこれを認めて了承し、そして労使関係における二元的な関係の均衡を公正にたもつことが、労使間の相互信頼を生むための経営者がわの条件であり、またこれが労使関係を安定せしめるゆえんである。

結局、藤林はいう。

産業別組織の強化によって、これとこれに対峙しうる産業別経営者団体とのあいだに、労使協議制をもつことを考えるべきである。なんとすれば、それによって労働組合を強化し、したがって労使関係の民主化・近代化の傾向を推しすすめつつ、真実の労使協力体制の確立が考えられるからである<sup>46)</sup>。

### 3 批判的考察—戦時と戦後の比較吟味—

前節にとりまとめた主著の概要をとおして、戦時〔戦前〕と戦後における藤林学説の特質を整理し、その比較吟味をおこないたい。

#### (1) 経済心理学・労働者政策

① 経済心理学。藤林は、「利潤のための科学である」能率心理学にかえて、労働者の個性の伸展、これをもととする労働生産力増大を意図する「経済心理学」を提唱する。

◎能率心理学は、労働能率の最高(マキシム)原則がつねに支配的である。それは資本家的観点・意義における能率の増進を、その固有の実践的目的とする。

◎経済心理学は、労働の最適(オブチム)度原則の維持にしたがい、独自の精神生活を営む人間である労働者の生活全般をつうじて、彼らの個性の伸展を企図する。それは、労働者の生活上の福祉を問題とする。

藤林が、経済心理学は特殊文化心理学であり、ある文化的意義をもつ実践的目的を具体的に実現させるための研究である、といていた点に注意しておきたい。しかも彼は、そうした研究の立場は、「厳密な批評者の立場」「真実の態度」に立たねばならない、ともいっていた。

② 労働者政策。この主張は、日本が戦時体制

期〔昭和12(1937)年：日中戦争開始〕にうつってからいわれていたものである。こういっていた。

経済心理学でしめされた学問の目標は、労働者政策が生産政策としての意義をもつことから、国民経済的生産力の増大問題に直結されることになる。労働力の合理的利用、つまり労働能率の増進と労働力の長期的保持とが焦点となる。労働科学は労働者政策を基礎づける。労働科学的実践が労働者政策である。

戦時体制のもとで、経済心理学と労働者政策は「産業報国運動」に対する奉仕的性格を現わすにいたる。「産業報国運動」は、皇国産業の指導的精神、労資一体・事業一家の新産業労働体制の樹立のためにおこされていたものである。それは、官民一体、労資一体、事業一家の積極的協力のもとに、労働者政策の実施と発展の根幹となり、日本産業の生産力増大のために、全産業人の創意と能力の完全な発揚に資すべきものである。

—このように、藤林の理論主張である「経済心理学」「労働者政策」は、国家非常時の緊急要請を全面的に引き受け、深い関与をもったのである。

藤林は、各企業の経営の全員が職域方向の誠をいたすこと、労資一体・事業一家の家族主義的精神の発揮、資本-経営-労働の有機的一体化、いかにすれば日本産業経営の本来の姿の必要性を強調する。つまり、国家的意義の自覚のもとで、労働者各人の労働能率の最大発揮が緊急の問題だとする。

また彼は、国家的労働者政策に経営の労働者政策が協力し、かつ奉仕すべきだとする。ここに、自由資本主義的原則の後退、これにとつてかわる、産業における労働人間性の再興が企図できる十分な根拠が生まれるともいっていた。

藤林の学問は、戦争の時代が緊切に要請していた戦力増強という課題に真正面から応えるものになっていた。

藤林はいう。労働の個人主義的秩序にかわる新秩序の建設が具体化されねばならない。それはなにか。国体の原理である、と。だから、「国家性・人格性・生産性を一体的に具現する」ような勤勞精神の、科学的実践を基礎づける学問が必要であるという。

なぜなら、労働は資本に対する奉仕ではなく、国家に対する奉仕、国家に対する責任・義務であ



るからである。そのような要請は、高度国防国家の完成、大東亜共栄圏の確立、世界新秩序建設という、世界史的意義における経済新秩序のもと、労働に対する必然的なものとして現われた、大東亜戦争を勝ちぬくための目標、革新的原理であるとされた。

結局、藤林は「全体主義的労働観」に逢着するにいたる。この「労働観」は、ナチス流「労働観」と対比されていたものである。

藤林『勤労と生活』（昭和19年10月）は、「全体主義的労働観」の具体化をめざし、「経済心理学」的な問題解決の途を求めべきだと主張していた。労働生産性の真の拡大のために科学的方策の基礎づけと、その実践的発展とが、今後期待され努力すべきことがらだとしていた。

藤林は、「全体主義的労働観」こそ、われわれの生活の「真実の地盤」であると断定していた。いわく「労働の国家性」!

## (2) 二元的労使関係論

戦後作『労資関係論』（昭和24年）は、戦時中、藤林が真剣に説いていた〔はずの?〕「全体主義的労働観」をまっこうから否定し、かつまたそれに非難すらくわえている。しかもこの否定と非難は、「歴史的に、客観的に、公正に断定できること」であるとさえ、確言されていたものである。

戦時の連続線上で、戦後におけるそうした藤林の発言（断定）を聞くと、それが恐るべき自家撞着であることはいままでもない。戦時→戦後という過程において、藤林は、学者が「厳密な批評者の立場に立つこと」=「真実の態度をとること」〔これは自身の発言である〕を忘れたのではないか、と思えるほどである。

藤林が「経済心理学」「労働者政策」の学問目標を「全体主義的労働観」と合体させたそのとき、前述の「立場」「態度」は、いとまたやすく崩壊していったのである。「批評」すべき相手、「批判」すべき対象を、まさに彼のいうとおりに「批評」し、「批判」するのではなく、それらの相手・対象に多彩な「分析」や「論評」をくわえながらも、結局は戦時ファシズムに迎合し、包摂されていた「経済心理学」者：藤林敬三の姿は、まことに無残に映る。

あの戦争の時代に対面していたそのとき、その

問題点を徹底的に追及される対象になるはずの「国家的立場」と、これをつきはなして「批判的に」とりあつかいえなかった「学問の立場」とのあいだに、大きなちがいはない。

筆者は、戦時体制期、経営労働の実態がどのようにあったかについて、ここでは特別ふれない。類書はいくらでもあるから、そちらをみてもらおう<sup>47)</sup>。

ともかく藤林は、戦時労働のその実態をよくつかみ、これを分析し、解説もする。しかしながら、その現実展開が、当初の自説〔「経済心理学：労働者政策のねらい」→「真実の立場」〕とはまったく相反し、背離していく過程であることをしりながら、これに対して自分の学問をもって、理論上対峙することは回避していた。これでは、学問の目標のすりかえ、あるいは隠匿、あるいは理論的な逃避である。社会科学者の任務のもちかたに疑問が生じて当然であろう。

戦時中、全体主義的労働観の発揚が、現実的にいったいどのような意味をもっていたかを、まさか藤林がしらなかったわけではあるまい。当時、日本の戦時体制が「国家」「独占」資本主義下にあることも、彼はよくしっていたはずである。そのことを如実に物語るのが、自著『労資関係論』（昭和24年）での、戦時経営労働体制→過去の出来事に対する批判である。

「二元的労使関係論」の問題。藤林説「二元的労使関係論」は、欧米型労使関係モデルを手本にし、そこから労使関係の要因を二元的にわけて抽出し、関連づけながら考察する。こういつていた。

〈第1次関係〉〔労使協議制〕と〈第2次関係〉〔団体交渉〕とは別個に成立する。だから、両「関係」は明確に区別され、それぞれ「経営対従業員」関係、「経営対組合」関係というように腑わけされる。だが、その両「関係」をもって「日本的」労使関係を説明できるかどうかは、なお問題ぶくみである。なぜなら、その概念は欧米型労使関係を説明する道具としては適切であろうが、日本型労使関係へむけるものとしては必ずしも適合的ではないからである。

藤林は、本来、労使関係は二元的だというのが、日本的労使関係も必ずそうだとはいえない。端的に二元的なのは欧米型労使関係であり、日本型労使関係はそのモデル的発想にはなじまない内実を

もっている。

日本の労働組合は、「経営対組合」関係において、もともと親和的・友好的・協力的な関係にある場合が多い。最近において、その好評がひとまず定着している日本型経営方式の根底には、そのような労使関係が控えている。〈第1次関係〉と〈第2次関係〉との明確な区分を、はじめからはっきり存在させないような労使関係上の構造と機能を、日本企業はそなえている。したがって、藤林説「二元的労使関係」という概念設定は、日本の労使関係に差しむける分析装置として必ずしも適確ではない。

もちろん、両「関係」が日本の場合でも全然存在しないとはいえない。両「関係」は、どだい融合し、混合した実態にあるから、これに対応し、合致する概念用具をべつに準備したうえで考察をくわえたほうが好都合であると考えられる。

藤林は、とくに労使関係の協調体制化を念願しているかのようである。このことは、戦時中の主張となんらかの関係があることを示唆していないか。その労使関係「観」が「産業報国運動」の戦後版＝現代版でないといいきれるか、ということである。このような連続性において、藤林「労使関係論」は吟味されるべき余地がある。

#### 4 むすび—総括的批判—

①戦時体制期、藤林が公表した論著は、代表的な3作『労働者政策と労働科学』（昭和16年）『労働者政策の基本問題』（昭和18年）『勤労と生活』（昭和19年）と、そのほかの関連論稿である<sup>48</sup>。

藤林「経済心理学」〔その目標は労働者の個性の伸展とこれにもとづく労働生産力の増大〕は、資本主義的生産関係に抑圧、歪曲されている能率心理学を、資本家的精神・意識から脱却させるものとして構想されていた。

しかし、その「経済心理学」の構想は、戦時体制の深まりゆく情勢下、全体主義的労働〈観〉とあいまみえる経路において、こんどは「全体主義」「国家主義」：「皇国経済」〈観〉と手をむすぶにいたった。そのさい、藤林「経済心理学」は、当初の「構想」をそのとおりに展開できていたかといえ、それは明らかに否であった。

その意味において、当時の藤林理論は、生体原則優先の立場がいつしか経済原則優先の立場へと

変質する危険にはまっていた。それゆえ、藤林の採用していた研究方法〔→労働科学の任務を労働生産力増大のために手段視している〕に立つかぎり、「個人主義的労働観」にとってかわった「全体主義的労働観」というような観念への逸走を回避できなかったという解釈は<sup>49</sup>、当然である。

藤林「経済心理学」「労働者政策（労働科学）」論の、叙述〔単なる「叙述」ではないもの〕における修辞上の「全体主義」的「装飾」ぶりは、並たいていのさまではなかった。叙述面での「皇国経済〔経営〕」観は、実質面での理論「科学性」を圧倒していた。

したがって、藤林が「戦時下の長時間労働の状況に対して批判的な姿勢だけはたもちつづけえた<sup>49</sup>と読むのは、とうていむりである。彼は、そうした「批判的な」姿勢をとりながら、他方では、戦時下の長時間労働の状況を正当視、当然視するような学問を展開していたのである。これが事実なのである。

「全体主義的労働観」が喧伝されたあの戦争の時代、藤林の研究は、まさに「批評」し「批判」すべきその「相手・対象」に、自己の立脚点（「真実の立場・態度」！）を没理的に重ねあわせ、一体化するかのようになすすんでいった。

②「二元的労使関係」に対する批判。戦前の時点から、藤林は、労務管理に「技術」と「社会」の二重構造があることを指摘していた、という評価がある<sup>50</sup>。その延長線上に、藤林学説「二元的労使関係論」は位置しているとみてよい。

藤林の主張、すなわち労使関係は〈第1次関係〉〔経営対従業員関係→親和・友好・協力の関係〕と〈第2次関係〉〔経営対組合関係→団体交渉の中心事項〕とからなり、この二元的関係により均衡状態をつくり、労使関係を安定化（相互信頼）させようとする提唱に関しては、以下のような批判が出されている。

(a)〈第1次関係〉＝「労使関係」、〈第2次関係〉＝「労資関係」とうけとめる飯田 鼎は、こう批判する。——その両関係は、同一次元に解消しうるものであろうか。どちらかがより根源的であるのではなからうか。企業の枠をこえた労働組合団体と、資本家およびその団体との対立抗争の関係こそ、より基本的であり、そのような対立関係のうえに立って、またそれを基礎としてのみ、第1次



および第2次の労使関係が成立しうるものとする。労使関係論にとっては、まさしく資本と賃労働の対立の様相が、「経営対従業員」と「経営対労働組合」との緊張関係にどのような影響をおよぼすか、この点の究明こそそのもっとも中心的かつ重要な課題である。

ちなみに藤林は、産業別組織の強化になるような労働組合の組織体制が必要であることを指摘していた。しかし、日本の現実には企業別（内）組織の労働組合を主要勢力とする。これに対して、〔大企業中心だが〕各産業別および日本経済単位の経営者団体の勢力は、しっかり連帯、団結している。要は、藤林の主張が現実には成立するための要件を欠いている。このことは、藤林の活躍していた時代から今日まで妥当する。

結局、飯田は藤林をこう批判する。

労働者は、労働組合を媒介とする力の論理の貫徹をつうじてこそ、労使関係に決定的な影響を与え、それによって、従業員対経営の問題も明確になりうるのである。したがって、このような意味で、労働組合論を欠如した論理によって、正しい労使関係の把握に到達することはできない<sup>51)</sup>。

(b)飯田と同様な批判は、高堂俊彌も与えている。——藤林「二元的労使関係論」は、労資の本質的な経済的・階級的対立関係を「理解」と「信頼」という「良識」の関係におきかえて、結局は経営＝企業の利潤目的に従業員＝組合を協力させ、従属させるものである。藤林のアプローチは、「労使協議制」のなかに労資関係を調整し、安定化させて、「協力」の場を確立するための理論の前提である。

労資関係は、資本制蓄積の法則のもとで生みだされる資本と賃労働の支配・抑圧と抵抗・闘争の矛盾的对立の統一において、すぐれて敵対的階級関係として、その意味では一元的に理解されねばならない。それにもかかわらず、そうした本質的な関係を機械的に切りはなして、二元的に理解しようとする試みは、その主観的意図はどうあれ、結局はそこに内在する基本的な搾取関係・階級関係をかくし、労資の敵対関係を利害共通の協力関係におきかえようとする、経営・イデオロギーとしての役割をになうものである<sup>52)</sup>。

(c)藤林説をこうとらえる論者もいる。——藤林「二元的労使関係論」は、搾取・支配関係の転倒化現象をあたかも本質であるかのように規定し、

労資関係の本質をおおいにかくす虚偽のイデオロギーである。それは「労使関係の転倒化現象」である、と<sup>53)</sup>。

——以上、藤林に対する(a)(b)(c)の各批判は、マルクス主義的経済学の視点からすれば当然の論旨である。さらに、問題なのは、敗戦後日本における労使関係の推移激動のなかで、藤林敬三という人物、経営学者のはたしてきた実践的貢献、→学識経験者「調停役」としての客観的役割である。

戦前期における藤林の理論上の「主観的意図」は、当初、純粋学問の領域にとどまり、そのうえで、なおかつ「文化的意義をもつ実践的的を具体的に実現させるための研究」であった。それが、戦時体制期が本格化するのに応じて、「全体主義的労働観」への接近を余儀なくした。藤林は、実はこの労働観に対する批判的視座をそなえていながら、戦争中に公表していた論著のなかでは、まちがいなく逆に、それを支持するような発言をくりかえしていたのである。

戦後になってからの藤林の言動は、「民主主義」下の労資（使）双方の関係を「協調」させ、「安定化」させるため、学識経験者の立場をもって、その推進と構築に努力するという「実践者」の立場に立ち、おこなわれていた。

それゆえ、マルクス主義的経済学者から藤林にむけられている批判は、理の当然の言辞である。しかしながら、「日本の労使関係」の現実問題に立ちむかう分析方法として、藤林説「二元的労使関係論」をどのように評価するかという論点は、それとはべつに検討されるべき課題である。

日本の労働者の意識実態にとくに多く現われる心情である「二重忠誠」（デュアル・ロイヤリティ）に関しては、藤林説「二元的労使関係論」は欧米型モデルから抽出された問題ぶくみの概念用具であるにせよ、そうした労働者意識の実態を十分配慮したうえであれば、なおその適用が考えられてよいという面もある。

——藤林学説「経済心理学」（当初の理論）は、大正時代のデモクラシー思想、文化主義・教養主義・人格主義の理想が色濃く反映されている。藤林の理想主義・潔癖主義は、第2次世界大戦がそのたけなわに近づく過程のなかで、全体主義・国家主義（皇国主義）の台頭に遭遇し、結局これに迎合していくかたちにおいて、本来「労働者政策」

のもっていた「規範」の真価＝役目を鈍化させていった。

戦後は、民主主義の時代にかわった。労使関係の民主化・近代化も、他律的にはあるが、その基本的条件を付与された。藤林は、はるかかなたに遠のいていた、かつての自説「経済心理学」の構想を思いだした。すなわち、労働者の個性の伸展、またこれをとおして同時に達成すべき「労働生産性の増大」あるいは「労使関係の安定化」という要請に応えるため、藤林は学識経験者としての仕事に邁進し、活躍する。それは、彼が多く手掛け、関与した「労働委員会関係取扱事件」であった<sup>54)</sup>。

ここで、本章の論述を整理しよう。

- i 「経済心理学」(昭和10年前後)は、純粹理論〔実践的規範論〕の構想。→〈能率〉増進の大小にはあえて関心をもたない。
- ii 「労働者政策」(昭和10年代)は、iの主張との関係で矛盾が出てくる。その理論調整として、労働〈能率〉の最高発揮を問題とする。
- iii 「労使関係論」(昭和20年代以降)は、戦後の現実問題にとりくむ。→労使関係調整役。その背景には能率→生産性向上という当時の課題があった。

—以上において、iからiiへの進捗はおだやかであり、その関連も明白であるが、iiからiiiへの変化は理論家から実践家への飛躍を披露している。iとiiでは、藤林の理想が説かれる。iiiでは、藤林の実践活動がみられる。

iiiにおける「二元的労使関係論」という提唱は、現実問題解決のための思考枠組である。これは「理論」であるよりも「理念」〈論〉である。いわばそれは、便宜性重視の実践的経営技術論である。

結局、藤林の「社会政策的観点」は、実践的・現状分析的性格を豊かにもっていた反面、歴史的・実証的研究としては、これを貫徹しえなかったといえる<sup>55)</sup>。

藤林の「経済心理学」→「労働者政策」→「労使関係論」という軌跡は、はじめの理想論が歴史的・実証的な媒介〔現実分析による裏づけ研究作業〕をえられないまま、敗戦を契機に、もっぱら実践的・現状分析的性格〔実際界の労働係争事件に対する斡旋指導〕の領域にずれこんでいったのである<sup>56)</sup>。

藤林学説は、自説「理論」の徹底的な自省を欠如している。そのことは、学問の単なるなしくずし的な現実奉仕をはたすことにもつながっている。

## 注

- 1) 藤林敬三『経済心理学』東洋出版社、昭和10年、序、1頁。
- 2) 同書、1頁、15頁。
- 3) 同書、103-104頁、106頁、115頁。
- 4) 同書、133-134頁、136頁、135頁。
- 5) 同書、136頁、143頁。
- 6) 同書、368頁。
- 7) 同書、369-370頁。
- 8) 同書、370頁、377頁。
- 9) 同書、382-384頁。
- 10) 同書、424頁以下、とくに444頁。
- 11) 同書、462頁、459頁。
- 12) 藤林敬三『労働者政策と労働科学』有斐閣、昭和16年、1頁、7頁、36頁。
- 13) 同書、29頁。
- 14) 同書、30-31頁。
- 15) 同書、35頁。
- 16) 同書、45頁。
- 17) 同書、52頁、50頁。
- 18) 同書、323頁。
- 19) 同書、333頁。
- 20) 同書、335頁。
- 21) 同書、339頁。
- 22) 同書、346-347頁、359頁。
- 23) 同書、361頁。
- 24) 同書、364頁、368頁。
- 25) 同書、405頁、410頁。
- 26) 藤林敬三『労働者政策の基本問題』慶応出版社、昭和18年、序、1-2頁。
- 27) 同書、63頁、136-137頁、160頁。
- 28) 同書、178頁、186頁。
- 29) 同書、298頁、279頁。
- 30) 同書、291頁。
- 31) 藤林敬三『勤労と生活』慶応出版社、昭和19年、序、1頁。
- 32) 同書、7頁、11頁、24頁。
- 33) 同書、52頁、57頁、74-75頁。
- 34) 同書、253頁、265頁。
- 35) 同書、289頁。
- 36) 同書、367頁、377頁。
- 37) 藤林敬三『労資関係論』経営評論社、昭和24年、8頁。
- 38) 同書、29頁。
- 39) 同書、32頁、38頁。
- 40) 藤林敬三『労使関係と労使協議制』ダイヤモンド社、昭和38年、7頁、8頁。



- 41) 同書, 8-9頁。
- 42) 同書, 20頁。
- 43) 同書, 22頁。そのほか, 37頁, 50頁, 95頁も参照。
- 44) 同書, 119頁, 120頁。
- 45) 同書, 124頁, 125頁。
- 46) 同書, 134頁, 158-159頁。
- 47) 『日本労働年鑑』別巻「戦時特集版」労働旬報社,〔復刻版〕昭和46年。加藤佑治『日本帝国主義下の労働政策』御茶の水書房, 1970年。三輪泰史『日本ファシズムと労働運動』校倉書房, 1988年。桜林 誠『産業報国会の組織と機能』御茶の水書房, 1985年。
- 48) 藤林敬三博士還暦記念論文集編集委員会編『労働問題研究の現代的課題』ダイヤモンド社, 昭和35年, 巻末「藤林博士著作目録」。
- 49) 野沢 浩『労働と余暇』日本労働協会, 昭和50年, 44頁, 43-44頁参照。
- 50) 森 五郎『新訂労務管理概論』泉文堂, 昭和51年, 66頁。
- 51) 飯田 鼎『労働運動の展開と労使関係』未来社, 1977年, 145頁, 146頁。
- 52) 高堂俊彌『経営労務の構造と展開』ミネルヴァ書房, 1988年, 26頁, 27頁。
- 53) 関根五男「労使関係の転倒化現象—『労使関係の二元性・二重性』批判—」, 九州産業大学『商経論叢』第27巻第4号, 昭和62年4月, 72頁。
- 54) 藤林敬三『労使関係と労使協議制』所収, 「藤林敬三教授の労働委員会関係取扱事件一覧」参照。
- 55) 中鉢正美「労働経済論における藤林教授の業績」『三田学会雑誌』第56巻第6・7号, 昭和38年6・7月合併号, 33頁, 45頁。
- 56) 裴 富吉『日本経営思想史—戦時体制期の経営学—』マルジュ社, 1983年, 第4章「事例分析」20 藤林敬三を参照。

—未完—

—1990. 2. 10—

—1991. 2. 5 改筆—

—1992. 6. 5 再改筆—