

《研究ノート》

「所有と経営の分離」問題再考

—— 1940年代経営学史上の一課題 ——

裴 富 吉

目 次

- I はじめに —問題意識—
- II 戦時期の議論 —「経済新体制確立要綱」をめぐって—
- III 戦後期の展開 —「企業民主化試案」をめぐって—
- IV 「所有と経営の分離」問題の起源 —戦時と戦後の関連性—
- V む す び

I はじめに

——問題意識——

いわゆる「所有と経営の分離」問題は、経営学において、きわめて重要な根本的問題のひとつである。経営学は「経営者支配」という論点に注目することで、経済学とはべつの固有の研究領域をもち、経営政策論（経営管理論）に独自の課題を与えられることになる。この経営政策論に対して、「所有と経営の分離」論は、経営学の原理的考察をおこなう関係におかれている。

同じ「資本の論理」をになうにしても、経済学上の「資本家」（経済人）像とは次元を異にする、経営学上の「経営者」（管理人）像の形成は、前者が企業を一点としてしかみないのにくらべ、後者が企業の内部管理問題、そしてその運営担当者である経営管理者の諸職能を正面からとりあげる、という立場においてなされる。

従前より、日本における「所有と経営の分離」問題の検討は、アメリカの実証研究を参考にしながら、即座に、こちらでも現実分析をくわえる方途をしめしてきた。

A. A. バーリとG. C. ミーンズ『近代株式会社と私有財産』（原著1932年、文雅堂銀行研究所、昭和33年）が析出した、アメリカにおける「経営者支配」傾向現象の顕著な存在は、日本の研究者にも大きな刺激を与え、西野嘉一郎『近代株式会社論』（森山書店、昭和10年）、増地庸治郎『我が国株式会社に於ける株式分散と支配』（同文館、昭和11年）『株式会社』（巖松堂書店、昭和12年）などの、日本企業における「所有と経営の分離」問題に関した実証研究を生むにいたった。

「所有と経営の分離」（「経営者支配」）問題は、とくに日本においては、敗戦をはさんで劇的な展開を体験してきている。本稿は、戦後、「財閥」から「企業集団」へと変貌してきたな

かでの「所有と経営の分離」（「経営者支配」）問題そのもの、およびその経済・経営史的背景（現代資本主義構造問題）に、直接、論及する意図をもたない。むしろ、それ以前、すなわち敗戦という出来事を理由に、分断され、その連続面の関連性が無視されている「1940年代」の「所有と経営の分離」問題を検討したいのである。

むろん、1940年代後半期＝昭和20年代前半期における「財閥」解体からその再編にむかうきざしの現われは、本稿にとって密接な論題となるが、本稿は、それよりも、1940年代前半―後半期、つまり昭和10年代後半期と昭和20年代前半期〔それも早い時期〕とが、明確に連続する局面をもつことに注視する。

いいかえれば、「所有と経営の分離」（「経営者支配」）問題は、前掲の西野、増地による実証研究から、一見とぎれたように、敗戦後の議論にうつっている。だが、実は、問題は1940年代の前半期→後半期〔昭和10年代後半期→昭和20年代前半期〕という推移のなかで把握されるべき内容をかかえているのである。

つまり、あの戦争の時代、戦時体制期（広義には1931年9月「満州事変」、狭義には1937年7月中戦争から昭和20年8月まで）においてこそ、敗戦後における「所有と経営の分離」問題の起源は、すでにはっきりと実在していたのである。西野や増地の実証研究は、戦時期の「所有と経営の分離」問題に対して「出発点」ともいうべき前提を教示していたといえる。

ともかく、戦時期における経営学史上の一課題として「所有と経営の分離」（「経営者支配」）問題をとりあげ、戦後におけるこの問題の連続的関連性をみすえ、これを吟味する問題意識が必要である。

II 戦時期の議論

——「経済新体制確立要綱」をめぐる——

中国との泥沼の戦争が「定着」したあと、1940年（昭和15年）の段階の状況を説明しよう。

総力戦計画が、単に戦時にそなえ、物資を調達する体制から一步すすみ、それを前提に軍事生産力の拡充をはかり、急激に軍事力強化の方向をめざし、産業構造を抜本的にかえる段階（＝石原構想）になると、生産手段を所有する資本家階級、なかでも既成財閥を軍ファシストが想定した総力戦計画にひきこむことが絶対不可欠であった。

日中戦争の勃発、その長期化は、生産力拡充計画の前提条件をぶちこわした。日中戦争に対応し、とぼしい輸入資源をどう軍需にふりむけるかを主眼とした物動計画（物資動員計画、昭和13年度開始）の発動にともない、生産力拡充はその背後におしやられる結果となっていた。

1940年度段階になると、その前途は暗たんたるものがあり、支配階級内部の結束をかためないかぎり、のりきれない状況におちいていた。同年、支配階級の結束をかためる新体制運

動が近衛文麿を中心におきてくる条件は、そうしたところにあった。

新体制運動の一環として企画院が立案した経済新体制案は、高度国防国家完成をめざし、企業形態の合理的改革〔資本と経営の分離、後者の優先、指導者原理による企業経営、報奨金制度の実施、利潤統制など〕、産業別組織による同業組合の結成などをうたっていた。

—経済新体制確立要綱(昭和15年12月7日閣議決定)—

第1「基本方針」

日滿支ヲ一環トシ、大東亞ヲ包容シテ自給自足ノ共栄圏ヲ確立シ、其ノ圏内ニ於ケル資源ニ基キテ国防経済ノ自立性ヲ確保シ、官民協力ノ下ニ重要産業ヲ中心トシテ綜合計画経済ヲ遂行シ、以テ時局ノ緊急ニ対処シ、国防国家体制ノ完成ニ資シ、依ツテ軍備ノ充実、国民生活ノ安定、国民経済ノ恒久的繁栄ヲ図ラントス、而シテ之ガ為ニハ

- (1) 企業体制ヲ確立シ資本、経営、労務ノ有機的一体タル企業ヲシテ国家綜合計画ノ下ニ国民経済ノ構成部分トシテ企業担当者ノ創意ト責任トニ於テ自主的経営ニ任ゼシメ、其ノ最高能率ノ發揮ニ依リテ生産力ヲ増強セシメ
- (2) 公益優先、職分奉公ノ趣旨ニ從ツテ国民経済ヲ指導スルト共ニ、経済団体ノ編成ニ依リ国民経済ヲシテ有機的一体トシテ国家総力ヲ發揮シ高度国防ノ国家目的ヲ達成セシムルヲ要ス

-----後 略-----

企画院の作成したその「原案」に対し、資本家階級は猛然とかみついた。案じたい「赤化」しており、立案した企画院のプランナーは「赤」であると。既成財閥に代表される資本家階級がその案に反対した理由は、「資本と経営の分離」をうたい、利潤統制をはかった点にあった(小林英夫「15年戦争下の日本経済」、駒沢大学『経済学論集』第16巻第1号、昭和59年6月、61-62頁。傍点・傍丸は筆者。「経済新体制確立要綱」は、企画院研究会『国防国家の綱領』新紀元社、昭和16年11月、52頁より引用)。

——それでは、当時の「資本と経営の分離」問題に関する議論は、なにを主張しようとしていたのか。「経済新体制確立要綱」に関連してなされた議論を聞いてみたい。

①友岡久雄「資本と経営の分離に就いて」(『経済情報(政経篇)』第16巻第1号、昭和16年1月)。

資本の経営は、その所有のいかに頓着なく、資本が現実には産業資本として機能するか、あるいは商業資本として機能するか、資本が現実には自己増殖する機能したいとむすびついており、その性質上、資本の所有の私的なものに対して社会的である。資本制的生産の発展は、必然に、資本に内在するその矛盾を外表面化して分離せしむるにいたる(55頁)。

資本所有と資本機能(経営)とは、一方においてはもはや分離されなければならないにも

かかわらず、他方においては単純に分離されえない矛盾に逢着する。資本の私有性と社会性の矛盾である（56頁）。

株式会社の社会的機能は、法人というそれ自身不死身の擬制的人格を創造して、資本の所有と機能を一身に統一的に体现せしめ、もって内実的には、一方に、所有資本家を単純に利潤配当の請求権をもつ株主に転化せしめて、資本の所有と機能を恒久的に分離せしめると同時に、他方に、経営主脳部の少数個人をして膨大な他人資本の支配を可能ならしむるにある。したがって、信用における資本の所有と機能の分離は、いわば私的であり一時的であり、株式会社におけるそれは社会的であり恒久的である。ここに、資本の所有と機能の分離における株式会社の歴史的意義がある。

問題の要点は、新国防経済体制においては、資本の所有と経営の分離を、上述のような意味における「利潤追求のためにする資本の運動領域の拡大」のためではなく、これにかえるに公益優先をもってしようとするところにある（57頁）。

歴史の要請としては、個々の資本の利害ではなく、国家とむすびつき、いわゆる国民主義的に組織された資本の利害が前面に押しだされ、個々の資本の利害は後退しなければならない。これは、われわれが好むと好まざるとにかかわらず、この段階における国民経済の世界史的傾向である。

しかし、この段階における資本の所有と経営の分離の要求も、資本の基礎から逸脱したものではなく、この段階における資本の運動領域の拡大の形態であって、それ以外のものではないことが深く反省されねばならない（58頁）。

——この見解は、「経済新体制確立要綱」にとなえられている資本の「所有と経営の分離」が、当時の国民経済における世界史的傾向であり、規範的要請であることを指摘している。と同時に、そこに「資本の論理」（資本の運動領域の拡大の形態→自己増殖の機能）という本質的契機が厳存することは当然のことであると述べている。つまり、同「要綱」の現実的制約をふまえる「所有と経営の分離」論なのである。

② 豎山利忠「資本と経営の分離」（『ダイヤモンド』昭和15年12月21日号）。

懸案の経済新体制要綱もいくたの曲折を経て、ここに決定をみるにいたったが、企画院「原案」の経済閣僚懇談会による修正、あるいは財界代表の意見書提出、さらにそれを微温にすぎるとする軍・一部閣僚・大政翼賛会などの空気を反映させた再修正のごとき、一連の事実は、その苦心の跡をありありとこの要綱のなかにのこしている（21頁）。

財界は要綱「原案」に反対した。それには種々の理由があったであろう。けれども、経営を実質上担当しない資本主が、企業に対するこれまでの無制限に近い支配権を維持し、しかも会社経営を増配や株価昂騰に第一義的に奉仕させようとする立場から反対するのであれば、一時的にはとにかく、大勢的にはみずから確信をうしない、その態度が持続され、利潤追求な

いし増配要求そのものが企業への第一義的関心事であればあるほど、これに対応して、経営と生産の発展を直接目標とする国家的・公共的・政治的なるものが、あたかも盲目的力のごとく、前途に立ちふさがり思いがあるであろう。そして、そこで期待しうることは、せいぜい統制の緩和であり、時間的遷延でしかないであろう。

そして、この場合、資本は生産的蓄積、生産力拡充の一要因として迎えられるかわりに、私益追求の化身のごとくに印象され、資本と経営の分離は、各機能の分化と、経営、生産中心という合理的な内容を純粋に結晶せしめられずして、度しがたきユダヤ的資本の追放という形式へ転化する可能性も存在しなくはないのである。

本来的には、直接、生産、経営そのものを発展せしめ、これを国家目的を第一義として運営せしめんとするにあつて、それが確保されるかぎり、これへ協力しきたる資本の集中は歓迎こそすれ、排除する必要も道義もないのである。

換言すれば、資本としては公益優先に対し利潤承認を対置せしめ、あるいは経営担当者の公共性、指導者原理を緩和することを求めれば求めるほど、資本の存在があたかも私益追求の化身のごとくみなされ、統制は外形的にも複雑化しきたる。これに反し、みずから率先、国家にかわってすぐれた経営者の地位支持、その国家奉公への遺憾なき活動の援助に努め、あるいはみずから経営、生産、技術に利害をこえて熱情をかたむけ、本来の事業家のもつ熱情と哲学に生きようとすれば、資本は経営を束縛する存在ではなく、したがって資本もまた自由と信頼を与えられる。

かくて、内的に自己に託された歴史的要請をはたすことによって自由をえるか、それを回避することによって外からの統制強化を招来するか、いずれにしても資本自身の選択にかかるが、その根底には経済運動の内在的法則が厳粛に支配していることに気づくのである(22頁)。

資本と経営の問題は、経済指導者たちがよく経営に資本を集中統一せしめうるか、あくまでも旧い方式を固執して資本を経営から背離せしめていくか、いずれを選択するかによって、自由とも拘束とも感じられることであろう(23頁)。

—この見解は、いささか禅問答じみているが、「経済新体制確立要綱」の「原案」が利害関係者によってもみくちやにされた事実を教えてくれる。公益優先の方向に企業をしる絶対的施策はない。それでも、「資本と経営の分離」にかけてその方向を期待したいとする論者の苦衷がにじみでている。

③大河内正敏「資本と経営の分離」(『科学主義工業』第5巻第1号、昭和16年1月)。

資本主義工業の第一にめざすところは利潤の追及にある。私益を第一義として、ひいて公益におよぼす私益第一公益第二は、英米等個人主義国家群の経済基調をなすものである。全体主義国家は公益を第一義とし、私益を第二義とする経済理念のうえに立つ生産を営むもの

でなければならない（10頁）。

国家経済を安固にし、何年戦っても経済戦に負けない工夫は、利潤のともなう生産をさかんにする以外に途はない。そうして、その利潤は公益優先の利潤であって、私益はそれに追従するものでなければならない。個人の利益を無視せよというのではない。公益をめざして生産利潤をすこしでも多くあげよ、そうしてその生産に寄与した個人個人の労苦に応じた報酬によって個人にも利益を与えよというのである（11頁）。

資本と経営は、なにゆえに分離されるべきであろうか。私益第一を捨てて、公益優先のために利潤を追求することは、経営が資本の支配下にあってはできたいからである。もちろん、統制経済の強化によって、公益第一、私益第二の理念をある程度までは実行できる可能性はある。しかし、公益のためにあくまで利潤を追及しようとする熱意は、資本と経営の分離によってはじめて実現される。

公益のためにはあくまで利潤を追及すべし、それが国家の経済機構を強固にするゆえんである。しかし、それは生産品の価格を騰貴させての利潤追及ではいけない。生産原価の低下により良品廉価の生産によって公益のために品質を向上させて、しかも多量に生産して単価を下げて全体の利益を増すことでなければならない。

コスト低下を利潤追及の唯一の手段としてこそ、はじめて、経済戦の勝利者となる。国家の経済は強固となり、国民の生活は安定するのである。良品廉価の生産は、経営の科学化、合理化、技術の進歩により、国策にそって生産を増進するにある。原価の低下は売価を下げても、なお利潤が十分にある。それには経営が資本の支配下にあってはだめである。

経営の科学化、合理化は、なにを指すか。経営を合理化するために科学をとりいれるのである。生産を増進し、品質を向上するために技術を尊重するのである。それには、科学第一、技術第二、資本第三の理念のうえに経営の方針が立てられねばならない（12頁）。

公益第一主義、私益第二主義の産業経営は、経営主体が資本の支配から脱却して、経営が資金を願使する境地に立つに非ざれば実行不可能である。吾人のいう資本と経営との分離とはここをさすものであって、国防を強化し、経済戦の勝者たるを期する日本が、大東亜共栄圏を確立するには、異常の覚悟をもって消費の大節約と生産の大拡充とをはからなければならない（22頁）。

——この見解は、「科学主義工業」体制を信奉する大河内正敏らしい中身になっている。「所有（資本）と経営の分離」によって、科学第一、技術第二、資本第三の理念にもとづく経営方針が立てられ、コストの低下、利潤のともなう生産、公益優先の利潤獲得も可能になるという。またそうすることによって、生産増進、品質向上が達成され、国防強化、経済戦の勝利者たる日本、大東亜共栄圏の確立も可能になるともいう。

きわめて単純明快な論旨であるが、現実把握と願望祈願の区別がよくついていない主張で

ある。いわば、「所有（資本）と経営の分離」万々歳「論」、万能論である。

④山崎靖純「『資本と経営』問題の究明」（『日本評論』第16巻第1号、昭和16年1月）。

過日、発表された「経済新体制」の「企画院案」をめぐる、現状維持、現状打破の両派のあいだに重大な論争をみるにいたった。しかも、それは単に一片の論争にとどまらず、ようやくこの両派の人物的色彩と論点とに非常な具体性をおびるにいたったとともに、現状維持派の側から正当な論争以外の種々の策動さえおこなわれたという噂もある。

私は、一派の反対を必ずしも国家の重大危機を解せぬユダヤ人根性の浸潤とのみ理解するものではない。

経済新体制原理のなかにおいて、もっとも論争の焦点となったものは資本と経営との分離問題である（26頁）。

ひとつの重要な問題は、利潤をいかに応用するかにかかるのである。すなわち、利潤はいたずらに配当増加にむけて、中層以上のぜいたくを助長するよりも、むしろ資本の償却、設備の改善、拡張にむけしめることがもっとも効果的であることはいうまでもない。

それゆえに、対利潤対策は、ある場合には、これを公共の意味において制約しつつ、生産の増大をはかることも必要であるとともに、またある場合には、利潤そのものは所与の限界内において極力奨励しつつ、それを拡張再生産のほうに極力転換することが必要である。計画経済の完備と経営の公益性格化の問題。以上は高度の国防経済が要求するひとつの重大な側面である。

資本主の関心が本来的に生産に重大な影響をもつ部分は、彼らが、国家の緊急とする生産そのものに、はたして、資本を差しむけるや否や、もしくは資本の蓄積そのものの成績を向上せしめるや否やなどにほかならない（28頁）。

これが、資本と経営との分離を要求するひとつの重大な側面的理由であって、それは要するに、資本への報酬と経営への報酬との分離として考えられる。今日の経済階級的な性格と不可分の状態において存在する、諸経営の内部における職分的領域を完全に止揚して、各人の能力、努力、功績の量ならびに種類が規制するところの職分担当の關係に改めることが、もっとも聡明なる日本の性格をおびた対策であろう（29頁）。

山崎は、つづいて、資本と経営の分離問題に関する「不安・不満・誤解」にふれ（30頁）、さらにそれへの反駁論にもふれる（30-31頁）。

非常時日本の経済が到達している現段階からおこる、不可避的な要求の体系的発展として必然的に考えられるもの、すなわち資本と経営との問題を解決するにあたって、表面の反対理由の奥底に潜んでいるところの、一見卑俗ともみべき要求に対しても、また同情の目をもって対応することが必要である。それらのなかには、実は、資本によって支配しうることがゆえに獲得している、ある少数者の現在の王座からの転落に関する深刻な苦悩も存在し

しているであろう。

問題は、結局、単なる政策の技術のみによって解決されるべきものではなく、強く、たくましく、かつ国民と深く有機的関連をもつ新鮮なる政治力と国民組織との台頭によって高く解決しうることがらである(32頁)。

——この見解は、「経済新体制確立要綱」原案をめぐる賛否両論をふまえた議論である。つまるところ、「所有(資本)と経営の分離」が、経営の公益的性格化にむかう必然の方途であると主張し、これを本格的に検討すべき必要性が強調されている。もっとも、いうところには倫理的・道徳的教説が強く感じられる。これは、当時によくあった論調である。

以上、「所有と経営の分離」問題に関する各議論は、戦時体制下の生産力拡充、生産増進に、企業をしていかに協力させるかに焦点がある。もともと資源にとぼしく、技術的にも劣っていた当時の日本の戦争経済において、軍需物資をいかに生産、調達するか。「利潤追求」を本旨とするほかない企業の「最適行動」が、全体経済にとっては必ずしも最適な「戦争協力」を保証しないというジレンマのなかで、それでは、「資本(所有)」と「経営」を分離させて、「資本」の呪縛をふりほどき、「経営」体制を整備して生産を強化し、所期の意図を達成したいという企画、これが「経済新体制確立要綱」原案のめざす点であった。

もっとも同「要綱」原案は、各界の議論がゆきかうなかでもみくちやにされたすえ、その結果は、「財界〔修正〕案」が採用された。それによって、全国金融協議会などの財界は、統制機構への直接的参加とその主導権を獲得した。これは財界自身による統制という点で、従来の戦時統制とは質的に異なるものであった(『史料日本近現代史II』三省堂、1985年、247頁。さらにくわしくは、たとえば、伊藤 隆『近衛新体制』中央公論社、昭和58年、180-184頁、『経済団体連合会前史』経済団体連合会、昭和37年、299-306頁、522-541頁を参照)。

「戦争の論理」が「資本の論理」を凌駕できず、「死の商人」の行動が「軍人のりくつ」をとりこみ、まるめこんでしまうのは、時代のつねである。

1941年(昭和16年)4月8日、企画院調査官和田博雄は、経済新体制企画院案に関し、治安維持法違反容疑で検挙された。ひきつづき関係者が検挙されている(「企画院事件」)。戦争推進のために新体制を確立しようとした「革新的」な官僚たちは、軍部と財界のはさみうち合い、鎖につながれるはめになったのである。

「経済新体制確立要綱」については、当時、はげしい議論がかわされた。つぎの意見は、そのころの情景を髣髴させる。

現在の我国が平和な無風状態に在る場合ならば未だしも、聖戦完遂の絶対必要に迫られ、国際情勢亦極めて我れに不利なる点の非常時たる現在に於て、目的観念の判然せざる未経験者の空理空論が兎もすれば実行されむかの如き勢をなす事は誠に憂慮に堪へざる処であると思ふ。

民間経験者も卑怯である。蔭では吐き出すが如き批評を加へ乍ら長い間の官尊民卑の慣習に捕へられ、公開の席上では唯々諾々、誰も全面的賛成を無言の中に表明してゐるかの如き態度を取ってゐるではないか。

若い、実際上の経験皆無に等しい官吏を誤らす事は是れより大なるはないと云つても過言ではなからうと思ふ。真に国を憂ひ、肝の底から信念に燃ゆるならば仮令生命の危険に直面するとも言ふべきは言ひ、反対すべきは堂々と反対意見を吐露すべきである。実業界に長い経験を重ね、是等の書生論の明らかな誤りを直感してゐる人達が一寸した犬糞的反響を恐れて言ふべきも言はず、反対すべきも反対せざる等はこれでも男子だらうかとさへ思ふ。官民一致して打開すべき国難に際し筆者は敢て実業界幾多の名士の奮起を希つて止まない次第である(森川覚三「資本経営分離に反対す」『ダイヤモンド』昭和15年12月21日号, 20頁)。

森川覚三は実業界人士である。上述の引用は、官僚に対する反感を率直に表明し、実業人の卑屈さを痛罵している。また、「生命の危険に直面するとも言ふべきは言ひ、反対すべきは反対すべきである」という。

まともにものをいえなかつた「暗い谷間の時代」に、森川のいうように要求されても、余人にはとうてい不可能なことである。それが可能であつたならば、あの無暴な戦争につきすすんだりはしなかつたはずである。

むしろ、当時さかんにおこなわれていた議論は、現在の視点からふりかへてみるに、明らかに「空理空論」であつたと処断されるほかないものが多かつた。たとえば、つぎの叙述がそれである。

職域の倫理は、……資本主義的職業観の如く、営利精進の意味の「職業奉公」と公共奉仕化立ての意味における「職域奉公」との調和の確信においてではなく、反対にその矛盾を認識しつつ、公益優先の指導精神の下に両者の調和を実現しようとする努力として現はれるのである。

だが、この職域の倫理は……資本主義的職業制度の根本的革新を意味する……。

戦争の緊迫状態は遅ればせながらわが為政者と国民をして、経済活動が至重の公共事項である……、それと共にこれを私的、わけても営利主義的活動に放置することの矛盾と危険を痛感せしめるに至つた。かやうにして経済生活の公共性が前景に導かれ、それに伴つて、一方では外側よりする国家的統制が要望せられると共に、他方では内部よりする公共意識の昂揚が強調されるに至つたのである(森戸辰男「職域の倫理」, 東京帝国大学『帝国大学新聞』第845号, 昭和16年2月24日。原文はルビ付き)。

文中で、「職業奉公」は「資本」の私有性、「職域奉公」は「経営」の公共性へのかかわ

りを意味する。また、両者の矛盾を公益優先・公益意識の指導精神のもとに調和させようとする努力、つまり両者間の根本的革新は、「所有（資本）と経営の分離」という問題につながりをもつことはいままでのない。

つぎに、もうすこし具体性のある当時の意見を聞こう。

従来の株式会社は国家の総合計画には兎角無関心であった。即ち会社はたゞ俺れを中心として孤立主義的に生産力を続けて来たのであり会社内部ではチームワークがとれて居っても他の事業とは諧調をとらず時には極端に排他的であった。そのために総合計画経済の見地からみる時は大きな無駄があり非能率があった。所が新企業体制は、そういふ無駄や非能率を排除するので株式会社は国家といふ一大生産機構の歯車として働き而も他の歯車との諧調によって円滑に能率的に生産力を発揮して行かねばならぬのである。……また経営者は総合計画経済に協力する立場から予算統制を実施することも必要である（長谷川安兵衛「企業新体制の企業形態」『財政』第6巻第3号、昭和16年2月、38頁）。

総合計画経済〔戦争経済体制〕の見地からみて、大きなムダや非能率をもたらさざるをえない株式会社は、国家という一大生産機構の歯車として働かねばならないという。とすれば、そのためには「所有と経営の分離」問題がさげられない論点となる。経営が所有（資本）から分離できれば、有機的個体としての企業は、全体経済のなかにおいて、これがめざす目標にむけ円滑に生産を推進できる機構になると想定されている。

「経済新体制確立要綱」の条項の字面にとらわれすぎる規範的経営学者は、こう述べていた。

今や経済新体制の誕生と共に、国家は一大経営にして、政府は経営指導者となり、国家有機体活動の中、経営的分野なる国民経済有機体観を取扱ふことが緊急問題となった。

原案作成者は再修正により原案の根本方針の貫徹を喜び、企画院原案の修正を望める経済閣僚は、懇談会案の意向が受入れられたるを以て満足し、財界及び中小企業者も夫々一定限度迄安堵せるが如く、何れも面目を維持し合理的改革の目的を達したと考へて居るであらう。私は思ふ。有機的経営なる国防国家体制による経済体制は一先づ之を以て満足すべきではあるまいかと（宇尾野宗尊「経営有機体の觀念と経済新体制に就いて」『経済集志』第13巻第5・6号、昭和16年3月、21-22頁、39頁）。

規範学者の面目躍如たる解説である。戦時経済の実態は「有機的経営」体制を顕現させえなかったし、「経済新体制確立要綱」原案は、既述のとおり、財界の意向を中心に修正されて

いた。

III 戦後期の展開

——「企業民主化試案」をめぐって——

敗戦直後の経済混乱期、1945年(昭和20年)の終りから1946年(昭和21年)にかけては、GHQ(占領軍総司令部)から指令された民主化政策や非軍事化政策への対応に大いそがしの時期であった。

ここで、敗戦から1947年(昭和22年)までの「政治・経済」面の主要な出来事を列挙しておく(神田文人編『昭和史年表』小学館、1986年、46-50頁)。

1945年(昭和20年)10月11日。……マッカーサー、幣原首相に、民主化に関する5大改革〔婦人の解放、労働組合の結成奨励、学校教育の自由主義化、秘密審問司法制度の撤廃、経済制度の民主主義化〕を指令。

——11月6日。……GHQ、持株会社の解体に関する覚書を発表〔財閥解体の端緒〕。

——12月17日。……婦人参政権、大選挙区制などを規定。

——12月22日。……労働組合法公布。団結権保障・団体交渉権保障などを規定。

1946年(昭和21年)1月4日。……GHQ、軍国主義者等の公職追放を指令。

——5月3日。……極東国際軍事裁判(東京裁判)開廷。

——5月19日。……飯米獲得人民大会(食糧メーデー)に25万人参加。

——11月3日。……日本国憲法公布〔1947年(昭和22年)5月3日に施行〕。

1947年(昭和22年)1月31日。……GHQ、2・1ゼネスト中止を命令。

とくに労働組合の結成奨励は、労働組合法原案が1945年(昭和20年)12月18日に制定、同22日に公布された(1946年〔昭和21年〕3月1日に施行)。この結果、はじめて労働組合が法律の保護をうけることとなった。以後、爆発的に労働組合が組織され、労働運動がもりあがる。

1945年末段階で、組合数509、約38万人が組織され、戦前の水準にせまり、1946年6月には、1万2千組合、368万人が組織され、組織率39.5%にまで達した。争議件数、参加人員もいっきよに増大したのである(神田文人著『占領と民主主義』〔昭和の歴史 第8巻〕小学館、1983年、76-77頁)。

ここに、1947年(昭和22年)11月に発刊された『企業民主化試案—修正資本主義の構想—』(経済同友会企業民主化研究会編、同友社、昭和22年11月15日発行。本文168頁)がある。

この『企業民主化試案』は、当時の背景のなかでこそ提出された企業「民主化」案である。その要旨をつぎに記しておく。

＝ 企業民主化試案（昭和22年7月1日成案）＝

- (1) 企業は資本・労働・経営の3者で構成される協同体とする。
- (2) 企業の最高意思決定機関として企業総会を新設，企業総会は3者構成とする。
- (3) 企業利潤に関して，資本・労働・経営が対等の権利を有する。
- (4) 経済民主化とは，企業，産業，国民経済の各段階について，その運営をすべての関係者の意志にもとづき，すべての関係者の責任と協力のもとにおいておこなわしむることである。とりわけ，資本と経営の分離，「経営者」の地位の確立と，決定機関としての経営協議会の設置〔労使協同と企業民主化〕が眼目となる。

この「試案」を，本稿IIの冒頭に紹介した戦中の「経済新体制確立要綱」とみくらべてほしい。戦時と戦後の時代状況のちがいはさておき，つまり，戦争経済体制の要求に応えるものか敗戦直後混乱期の民主化情勢に応えるものかはひとまず別問題にして，「要綱」と「試案」の基本的な類似性はきわめて明白な点である。

戦時「経済新体制確立要綱」は，所有（資本）と経営の分離，指導者原理，利潤統制などを強調していたのに対し，戦後「企業民主化試案」は，所有（資本）と経営の分離，経営協議会，企業利潤の3者対等分配などを提唱する。

簡単にいって，両案の骨子に大きな異同はみられない。いいかえれば，「企業民主化試案」は「経済新体制確立要綱」を下じきに作成されたのではないかと思われるほどに似ている。違いは時代背景だけである。

「企業民主化試案」は，「労働」の役割を積極的に認めると同時に，「企業権」尊重の一線は明確に堅持している。しかも，その「民主化」の検討においては，企業権の尊重が「資本の後退＝経営の前進」というかたちをとっていたのが特色であった（『経済同友会10年史』昭和31年，76頁）。

経済民主化研究会は，1947年（昭和22年）1月27日に，その第1回会合をひらいた。意見交換の結果，「企業形態の民主化」を重点としてとりあげることとなった（77頁，78頁）。

同年，研究会委員長の大塚万丈は，関東経営者協会機関誌『経営者』3月号に，「経済民主化とその具体策」と題する論稿を寄稿していた（同稿脱稿時は昭和21年10月20日とある。同稿，9頁末尾参照）。

大塚論文は，

- ① 株式企業における民主化，
- ② 経営協議会制度の前提としての資本と経営の分離，
- ③ 資本と経営の分離に関する具体的方式，
- ④ 経営協議会の性格と構成，

⑤ 経営協議会制度と資本の立場、

⑥ 経営者の選任、

などを内容としていた（『経済同友会10年史』79頁）。

民主化委員会は、前後5回にわたって検討し、1947年（昭和22年）5月15日にいって、委員会独自の構想をおりこんだ「中間報告」の原案をえている。その原案を中心にさらに8回、検討の会合をかさね、7月1日成案をえたのである（『企業民主化試案』では、87-88頁、107-109頁、125頁、137-138頁、147頁、152-153頁、159頁、161-162頁、167-168頁にその「成案」が細分叙述されている）。その検討の過程でとくに問題になった点、したがって委員会案が大塚案をさらに前進させた点は、つぎのとおりである（『経済同友会10年史』81-84頁）。

① 企業の所有関係の民主化を明確にしたこと。

② 「企業総会」の新設。

③ 「労働総会」および「経営者総会」の新設。

④ 「最低保障制度」の確立と利潤分配。

⑤ 労働組合の立場〔企業経営の内部にはいってその経営効率を高めることによって労働者の利益を増進する〕。

「企業民主化試案」に対する批判。——GHQによる2・1スト禁止命令を境にして、吉田内閣の労働政策に対する態度は、一段とはっきりしてきた。アメリカの対日政策は1947年（昭和22年）にはいって、急カーブで転回してきた。すなわち、アメリカの手による日本経済の積極的再建と、そのための労働運動のゆきすぎは正という線が強く押しだされてきた。

そのように情勢が変化したので、経営者の労働者に対するかまえかたも強くなったものとみられる。

「民主化試案」は、そうしたときにもちだされたものだから、「経済同友会全体の賛成」をえられなかったのである。「資本」がようやく頭をもたげた矢先に、「資本」に対して「おまえはすこし引っこんでおれ」といったにひとしい効果をしめたのである（85頁）。

「企業民主化試案」に対する経済同友会内部での批判は、戦時の「経済新体制確立要綱」原案に対する財界からの批判と似かよっている。

いずれにせよ、「民主化試案」は外部において大いに反響をよんだ。経済同友会の名は「修正資本主義」の語を冠してとなえられ、大塚万丈また修正資本主義の「本家本元」とうたわれたのである（85頁）。

「企業民主化試案」に対する各方面の批評は、必ずしもそれに対して寛大ではなかった。その進歩性は認められるが、実現性がむずかしいということであった。どうしてその実現が困難なのか。要するに、「資本」と「労働」が単に「観念」としてとらえられているだけであって、「生きたもの」「発展するもの」として認識されていないことが、その根本の理由と

されたのである（89頁）。

「所有（資本）と経営の分離」を前提として、「経営協議会」の制度化をとこなえた大塚「論文」は、「資本・労働・経営」3者が企業に参加し、相互牽制作用を発揮することによって、それぞれの独善が予防できるとしたわけである（『経済同友会30年史』昭和51年、36頁）が、結局、資本家がわのみならず、各関係方面からの批評にみられるように、その過度に抽象的な現実遊離性が問題となったのである。

そのことは、かつての「経済新体制確立要綱」の「革新性」突出にむけられた財界からの猛反対につづじるものを意味してもいる。同「要綱」にせよ、戦後の「民主化試案」にせよ、あまりにも革新的であり、時代をさきどりしすぎた急進性は、資本家・経営者たちがすなりとうけいれるところとならなかったのである。

「経営思想」として「要綱」や「試案」をみると、一方は戦争中に革新官僚が戦時「新体制」を急速に整備させようと案出したものであり、他方は敗戦直後の混乱期に「立ちなおり」のきっかけをつかもうとしていた「財界」人士の発想を理論化したものである。だが、両案に共通する最大の問題は、思想としての構想においてあることはともかく、それが現実はどう働きかけ、そのさいの理論的指針としていかに役だちえたかにある。さらに肝心なことは、おのおのそのような「発想」が、なにゆえ当時において提起され展開されたかにある。

特定の経営思想〔理念、哲学、イデオロギー〕が、特定の時代に提示されたとき、それがそのときの現実的な利害状況とどのように対面するにいたるのか。理念と利害の邂逅、衝突、離反、妥協の姿をよく観察しなければならない。

「要綱」も「試案」も、時代の要求を反映させ、これにさらに働きかけるための「思想」として提案されたはずであるが、その働きかけに対する現実的な利害状況から生じる反作用もふくめて、それらの相互関連性の様相にまで立ちいって問題の分析をおこなわねばならない。

IV 「所有と経営の分離」問題の起源

——戦時と戦後の関連性——

敗戦直後から1947～48年ごろまでは、労組助成や農地改革とともに、財閥解体の政策が押しすすめられた時期であった。

企業再建整備法（1946年10月）、証券保有制限令（11月）、独占禁止法（1947年4月）、経済力集中排除法（12月）、財閥支配力排除法（1948年1月）などにいたる一連の法令が「経済民主化」の措置として実施された。

そして、その中心は、株式所有の分散による「企業民主化」であった。「所有と経営の分離」（バーリとミーンズ、1932年）、『経営者革命』（バーナム、1941年）の思考を基礎に、「修正資

本主義」の思想とむすびついて、古川栄一、山城 章らによって、「新経営者」論がとなえられた。

また、敗戦直後の新しい経営理念としての、大塚万丈の「修正資本主義」論は一世を風靡し、「同友会の異名」となった(中瀬寿一『戦後日本の経営理念史』法律文化社、1967年、5-6頁)。

経済同友会企業民主化研究会には、主査として高宮 晋がはいっている。高宮は、1946年12月に東京大学経済学部を退官している。その理由は戦時中における著作活動の責任を問われたことにある(「教職員適格審査」1946年5月7日)。つまり、戦時軍事体制の推進にむけ、思想・言論活動を介して率先協力していた経営学者が、こんどは戦後の「民主化」路線にその思想・言論活動の方向を切りかえて、財界理論派による体制側理念の作成に手助けをする姿が現われている。

高宮のばあい、戦争中の代表作に『企業集中論』(有斐閣、昭和17年)があり、戦後の著作には、『経営協議会論』(同文館、昭和23年)、『企業経営新論—民主化と合理化—』(労働文化社、昭和25年)がある。あとの戦後作2著は、経済同友会企業民主化研究会の「企業民主化試案」と関係の深い内容である。

またたとえば、さきに姓名の出ている山城 章は、戦時の「経済新体制確立要綱」(昭和15年12月)のなかにふくまれていた、「規範的要因」を極端なまで重視する経営理論の構築をめざし、まず『生産拡充と利潤統制』(同文館、昭和17年4月)を公刊している。同書のくわしい考究については、拙著『日本経営思想史』(マルジュ社、1983年)などの参照を望み、山城同書の目次のみをつぎに列挙しておきたい。

第1章「総論」……序、利潤統制と利潤の費用化、利潤統制可能地盤としての資本・経営の分離、利潤統制は生産を拡充す。

第2章「資本・経営分離論と経営自主性」……文献的考察、資本分離側面の考察、経営の自主的確立の側面、経営自主体と統制経済。

第3章「経営合理化」……総説、経営技術的合理化より組織的合理化へ、新合理化の意義、合理化の経済的・コスト的側面、結び。

第4章「利潤統制の方式」……3種の利潤統制、配当統制と生産力拡充、価格統制と計算価格・原価価格、計算利潤と利潤のコスト化、原価統制・計理統制

第5章「結論」

「経済新体制確立要綱」の要点は、「所有(資本)と経営の分離」「利潤統制」「経営共同体(指導者原理)」などの各論にあった。山城の著作は、これに全面的に即応する理論展開を試みている。もっとも、山城の見解は「要綱」よりもはるかに突出した独自の「規範論」をひろうしている。

表 1. 利潤率の上昇

(単位：%)

年次	全産業	工業	商業	金融
1934				
36	6.8	11.1	7.0	13.1
37	8.8	13.0	9.6	14.5
38	9.0	13.9	10.4	14.5
39	9.5	14.0	12.0	15.4
40	11.8	16.6	14.7	16.8
41	12.3	16.7	15.5	20.0

(備考) 『主税局統計年報告』所掲の会社表より払込資本金利益率を算出。

(出所) 岩波講座『日本歴史20近代7』岩波書店、1976年、258頁。

当時の現実をみよう。日中戦争以後、工業、商業、金融ともに利潤率の顕著な上昇を達成している(表1, 表2参照)。戦争「経済」のうえに君臨していたはずの国家「主義」・全体「主義」の立場からは、だからこそ、「利潤統制」が求められ、私益追求の化身でしかない「資本(所有)」から「経営」を分離させよ、戦時軍事体制にかなった企業形態「経営共同体」をつくれ、というような「経済新体制確立要綱」=新体制的革新理論の提案が登壇したのである。

しかし、現実はそのほど甘くない。そのような「要綱」の理想を軽くはねのける「資本家」の「魂」が、逞しく

表 2. 三井・三菱・住友三大財閥主要企業の収益 (1929~40)

(単位：千円)

年次	三井					三菱					住友				
	三井銀行	三井物産	三井鉱山	日本製鋼所	芝浦(東芝)	三菱銀行	三菱商事	三菱鉱業	三菱重工業	三菱電機	住友銀行	住友鉱業	住友金属工業	住友電線製造	日本電気
1929	7,521	17,557	6,751	1,228	102	11,674	386	6,689	4,109	125	5,686	2,170	1,862	2,246	2,476
30	6,776	13,582	4,952	1,052	△ 1,684	7,653	389	2,973	2,181	58	5,686	△ 506	459	1,495	1,447
31	△ 9,479	11,636	3,747	△ 239	△ 10,324	7,721	△ 1,794	2,938	850	△ 575	1,214	△ 2,147	538	501	908
32	11,672	11,900	5,717	705	△ 25	10,468	1,397	6,157	686	△ 613	7,415	△ 1,086	2,242	825	682
33	10,540	20,784	9,031	1,079	1,427	10,613	2,622	11,697	2,681	1,015	9,499	1,169	3,673	2,009	1,578
34	10,291	13,949	14,250	1,568	2,505	11,778	2,307	12,792	6,560	1,726	11,597	2,332	5,875	-	1,903
35	9,014	14,436	13,559	1,941	3,552	10,563	2,317	17,641	7,004	2,558	9,765	2,874	5,123	3,134	2,279
36	9,049	16,054	13,177	2,467	4,155	10,382	2,834	16,866	9,812	3,107	9,007	3,710	8,821	3,572	2,897
37	9,086	22,063	16,692	2,881	4,682	10,898	7,023	19,518	11,268	4,559	10,240	3,024	13,548	4,501	4,377
38	9,483	18,463	18,211	3,611	5,728	10,647	8,744	21,394	13,816	5,948	9,978	5,079	12,459	5,553	3,742
39	10,235	24,410	19,271	4,660	16,050	10,590	13,440	24,225	19,311	7,573	10,951	4,103	16,975	6,513	4,182
40	11,186	34,815	30,806	5,500	18,364	11,310	19,340	31,428	24,429	8,910	11,827	2,348	24,985	6,925	5,009

(出所) 『三菱社誌』、『日本製鋼所社史資料』、麻島昭一「戦期住友財閥経営史」、松元「財閥資本の蓄積構造」、後藤新一「日本の金融統計」、その他各社史で補充。『講座日本歴史10近代4』東京大学出版会、1985年、118-119頁。

表 3. 会社企業 利益金 利益率の上昇 (単位:百万円)

年次	総会社		工業会社		鉱業会社	
	利益金	利益率%	利益金	利益率%	利益金	利益率%
昭和14年	2,806	2.1	1,530	11.8	178	8.3
15年	3,219	2.4	1,834	12.2	202	8.1
16年	3,584	2.5	1,940	11.8	193	7.3
17年	3,734	10.8	2,237	11.6	147	4.9
18年	4,762	12.4	3,012	13.5	166	6.9
19年	5,297	13.0	3,308	14.1	181	6.9

(出所) 野口 祐『日本資本主義経営史』御茶の水書房、1960年、191頁。

と利潤統制』は、資本と経営分離論を経営経済学基礎理論のひとつとしてとりあつかい、そのさい「分離論」は資本の分離の重視よりもむしろ経営の自主性を説くものである。現時の

生きていた。このことは、戦時期「資本主義」体制における事実である(表3参照)。

山城の主張は、「要綱」に学者の頭脳で考えだした「規範」を上塗りしているふんだけ、なおさら現実からより高く抽離させられている。

山城はいう。自著『生産拡充

利潤統制は、いわゆる源泉統制という方式による経営合理化と経営自主化の別名にほかならず、生産力拡充のための方策としての利潤統制となったともいえる(序、2頁)。

昭和19年にはいると、山城は『新企業形態の理論』(経済図書株式会社、昭和19年2月)を公刊する。同書は、太平洋戦争末期の日本経済において「正しいありかたにおける企業の形態を描いた」ことを強調している(序、3頁)。

以上のような山城による独特の理論は、昭和20年代に「経営主体」論として提唱されたとうけとめるのが、斯学界の通常理解であるが、既述のように、それは正確ではない。すでに1940年代前半期に、山城の「経営主体」論は発表されていたのである。しかもそれは、戦争の要請に応え、迎合し野合する方途において誕生していたのである。

——ところで、戦後の、経済同友会企業民主化研究会は、その活動をはじめめるにあたり、手はじめに「企業形態の民主化」を重点に研究することにしてきた。

戦時中に、山城はこういつていた。

経済生活の決戦的切替に於て、……戦争の現段階に於ては、……〔改行〕。企業の新形態を、新しき企業精神、即ち国家性を経営自体の自主性のうちに融和せる精神——経営共同体の精神の基盤の上に樹立せんとしたのである。かくて新しき企業形態論は、先づ一方に於て国営形態の不適當を結論するとともに、他方、旧來のまゝの私企業形態をも認め難く、この両極限の中間に位する中間形態たる統制形態を構想した。……かくて結論として、新しき企業形態の正しき在り方は、営団と統制会との統合形態のうちにあると主張したい(『新企業形態の理論』序、1-2頁。傍点は筆者)。

叙述中、「経営自体の自主性」というものは、山城の持論「経営主体」論である。『新企業形態の理論』の「序」は昭和18年3月に書かれている。ここで、その前後におきた出来事を説明しておこう。

「経済新体制確立要綱」(昭和15年12月)についての再説。……第2次近衛内閣は、「新体制」をとまえ、経済に関しても企画院が企業の公共性を強調して利潤を制限し、計画的な経済統制を指向する「経済新体制確立要綱」を立案した。これには財界ははげしく反対し、財界団体連名の意見書を提出して、利潤確保、自治的統制を主張し、要綱原案に大修正をくわえさせた(中川敬一郎・他2名編『近代日本経営史の基礎知識《増補版》》有斐閣、昭和54年、237頁)。

「軍需会社法」(昭和18年10月)。……この軍需会社法は、「物動計画」の末期において、すくない資材や労働力を軍事目的遂行のために最大限に利用しようという意図のもとにおこなわれたものだが、現実には労働力の量的不足ならびに質の低下、資材の入手難などによって十分機能しなかった(232頁)。戦時経済のなかで、財界団体の役割は低下し、統制の名のもとに、支配力を強化した巨大企業が、軍部・官僚と直接むすびつき、特定の場において影響力

をもつ状況になった（237頁）。

——こうした状況のなかで、「新しき企業形態の正しき在り方は、営団と統制会との統合形態のうちにあると主張し、……注意されたいことは、こゝに営団といひ、また統制会といふは、現に存するがまゝのものを指してゐないことである」（山城『新企業形態の理論』序、2頁。傍点は筆者）と、堂々といえる学問精神に注目したい。

すなわち、山城は自説が規範的主張の展示であることを自認している。主唱「経営自主体論」は、抽象性一辺倒の観念的見解であること存在価値は別にして、現実との対応関係においてはそこから遊離しすぎた、それこそ現実ばなれの立論でしかなかった事実が明らかになっている。それは、現実の土壌のなかに若干めばえてきた現象の一片を針小棒大的にとりあげ、これに拡大鏡をあてて大写しにし、そのほかの諸現象〔との関連〕にふれないという主観的恣意性をむきだしにしている。

それだからこそ、山城流「規範理論」＝経営自主体論は、敗戦後にもみごとに、そのまま再生する。

昭和22年、山城は『資本と経営の分離』（産業経理協会、昭和22年11月）を公刊している。同書は、敗戦直後に提唱された「修正資本主義論争」にふれて、こう述べる。

単なる学界の抽象論争の埒をも超えるところにその特性をもっている。かゝる新しき主張に於ける、もっとも基本的な内容をなすものは、資本と経営の分離論と、新経営者論の主張であり、これを支柱とする企業の民主的な新しき修正体制強調であらう。とくに資本と経営の分離論は、新経営者並に企業体制民主化の理論的基礎を提供するものであり、論者自らかく主張してゐる（序、1頁）。

要は資本分散論と経営支配論さらに経済〔経営か〕自主体論の3点の考察とその総合的な関係論から、分離論を明確ならしめ、特に、経営自主体の自主的独立性と性格的無色性の強張りに到達するのが、経営学的考察の中心でなければならない（序、3-4頁。カギカッコ内補足は筆者）。

結局、山城の主唱は「無色性」の「経営自主体論」である。その主唱はいかようにも染色されうる。戦争中は、「新しき企業形態の正しき在り方は」「国家性」において実現されるべきであるといいながら、敗戦ののちには、「新しき主張に於ける内容……は……民主的な新しき修正体制……。資本と経営の分離論は、……企業体制民主化の理論的基礎を提供する」ともいう。

山城流の「資本（所有）と経営の分離」論＝「経営自主体論」は、軍国主義体制下の「国家（性）」〔→全体主義〕にも仕えられるし、戦後の平和な時代における「民主化」にも仕えられる。双頭の鷲か、八方美人か。

つぎの文言は、当人に、矛盾ましてや無節操などという意識がないことをしめしている。

企業に新性格を盛るものは、時代的思潮であり、企業自体にとっては、つまり、経営学的考察にとっては、外的問題と理解される。この外的事実と内的問題とが企業場で結実して、企業体の性格変化が招来される（『資本と経営の分離』88頁）。

これはまさに「単なる学界の抽象論争の埒を超」えない立論である。いうところの外的事実〔戦時は全体・国家主義、戦後は平和・民主主義という時代的思潮〕はかわったが、まったくかわらないのは、それと関連した企業の内部問題に対する自分の理解→「経営自主体論」〔所有（資本）と経営の分離論〕である。これらの外的事実と内的問題との企業場における結実（実は企業体の性格変化をまねくもの）はともかく、自説の核心だけは時代を超越してたいへん重要だといっているにすぎない。

経営自主体論は、「国家（全体主義）」のためにも、「民主化」のためにも、なんら支障なく結合する主張である。それが仕える理念、つまり「国家（全体主義）か、民主化か」の問題はそっちのけにし、それでいて、その両理念に同時に奉仕できる「経営自主体論」とは、いったいなんなのであろうか。

極論すれば、「経営自主体論」はファントムであり、規範的イデオロギーである。ただ、現実奉仕の主張、そのときどきの時代の潮流に迎合し、支配体制に盲目的かつ意識的にしたがう主張、それが「経営自主体論」である。「単なる学界の抽象論争の埒を超」えない山城流「経営自主体論」の存在理由は、それなりにあるといえる。

戦時体制の本格化は、「所有（資本）と経営の分離」現象傾向を推進させる作用をはたした。

要するに各財閥は、重・化学工業および軍需工業への本格的進出にともない、とくに戦時体制の展開のもとで、従来は合名或いは合資組織であった中核体をも株式組織に改編し、それを持株会社として、傘下の事業を支配する体制をとることにしたのであったが、これは傘下事業の拡大のテンポに即応するために、外部資本を吸収しうるような組織としたことを意味する。この改編は、決して同族的中核体の結合と構成とを弱めようとしたのではなくて、外部資本の補強によって、むしろその強化を図ろうとしたものであったし、同時にそれは、当時ようやく烈しくなりつつあった独占資本の収奪に対する大衆の批判を、それらせようという偽装工作であったともいわれている。けれども改編の意図はどのようなものであったにせよ、客観的には……改編によって、各財閥の中核体たる同族的組織が、弱体化する傾向をたどったこともいふまでもない（玉城 肇『日本財閥史』社会思想社、昭和51年、36-37頁）。

経営学の標準的教科書にも説明されているように、「所有と経営の分離」現象は、戦前の日

本企業においても時代的傾向であった。しかし、その傾向は趨勢として一直線に進行するものではない。戦時中の「分離」現象と戦後期の「分離」現象は、質的に異なる局面を有する。

両期の問題は、連続面と断絶性をあわせもつ。この点、現実に密接する背景問題を軽視し、「経営自主体論」を、しかもこれを戦時と戦後において、それぞれ異なる体制理念に簡単に結着できる立論は要警戒である。

V むすび

本稿の主張は、「所有と経営の分離」問題は昭和 20 年代にはいつてとくに重要になったのではなく、1940 年代初期から重要な問題になっていたということにある。

山城 章はいう。

資本と経営の分離が問題になったのは、既に昭和 15 年頃からであり、この論議は政治性を有した（『資本と経営の分離』序、2 頁）。

藻利重隆はいう。

「資本と経営の分離」なる問題は決して終戦後に忽然として現われて来たものではない。すなわち……同じ問題がかつて戦時経済下において所謂「経済新体制の確立」に関連して世論をたぎらせたことを識っている。もとより両者の間には多くの異同が認められるのであるが、……注意したいのは、終戦後の「資本と経営の分離」が一般に株式会社の発展法則との関連において意識的にとりあげられているということである（藻利重隆『株式会社と経営者』同文館、昭和 23 年 7 月、序、1 頁）。

1945 年（昭和 20 年）8 月 15 日「敗戦」記念日を、必要以上に戦時と戦後に対する区ぎりとして強調することは正しくない。戦時期の経営問題は、敗戦後の日本企業における問題に連続している。もちろん、両期には断絶面もあるが、この面を連続面とのつきあわせにおいて再考すべき余地がある。

「所有（資本）と経営の分離」問題は、その歴史的展開の跡を観察するとき、その根本的な再考を要請される。

古川栄一はいう。

経営者論の登場するにいたった根本的理由と、したがってまた、このやうな経営者の存在を意義づけるところの経済的基盤について、正確に知ること……。かつまた……発展的考察は、今後における経営者論の動向に対しても、確固たる展望の拠りどころを提供する（古川栄一『新経営者』森山書店、昭和 23 年 11 月、序、3 頁）。

もっとも、経営者論に関する発展的考察の必要性は、当該論者たちによって適切に配慮されていない。前出の山城、藻利もそうであるし、古川も『新経営者』においては、戦時期の問題に対する「発展的考察」をほとんどおこなっていない。山城『企業体制の発展理論』（東洋経済新報社、昭和22年4月）では、関説がある。

「所有と経営の分離」問題は、経営学上の原理的課題であるとともに、経営史的見地との対照において、また経営学史上、その問題がどのように理論的にとりあげられ、議論されてきたのかという点においても、検討がくわえられなければならない。本稿は、その必要性の一端を論証しようとしたものである。

— 1986. 8. 26 —