

戦前期日本における経営理念

——武藤山治とバーナードにおける組織観の分析を通して

中川 宗人

はじめに

- 1 分析枠組み——人間像, 統合の論理, 労使関係観
- 2 武藤の経営理念
- 3 バーナードの経営理念
- 4 結 論

はじめに

本稿の目的は、戦前期日本において鐘淵紡績株式会社⁽¹⁾の経営者を務めた武藤山治⁽²⁾ (1867～1934)の経営理念について、同じく戦前期アメリカにおいて経営者を務めたC.I.バーナード (1886～1961)の経営理念との比較を行い、その歴史的意義を考察することである。その際分析の視点として、両者が組織についていかなる認識をもっていたのかという、組織観のあり方に着目する。本節では、まず戦前期日本の経営理念に関する先行研究の検討を行い、その問題点を指摘する。次に、経営理念へのアプローチとして、経営者の組織観に着目するという方法について説明する。それをふまえて、本稿での課題について述べる。

武藤の経営理念を直接対象とした先行研究については、土屋 (1967) や三戸 (1991) による研究がある。土屋は、武藤の経歴と経営理念を概観したうえで、彼の人生哲学を物質でなく精神を重視

(1) 以下鐘紡と略す。

(2) 武藤山治の経歴は以下の通りである。武藤は1867年、現在の岐阜県海津市平田町において代々より庄屋・豪農であった佐久間家の長男として生まれた。幼少期は郷里近傍の今尾尋常小学校に入学。その後読書家だった父親が福沢諭吉を知ったのをきっかけに、1880年に慶應義塾幼稚舎に入学した。1881年9月より本科に進み、1884年に17歳で卒業。卒業後は和田豊治 (1861～1924) らと共にアメリカのサンフランシスコへ渡り、タバコ工場やスクール・ボーイ、カリフォルニア州サンノゼにあったパシフィック大学での寄宿生学生を経て1887年に帰国する。その後いくつかの職を経験した後、1893年に慶應の先輩にあたる中上川彦次郎 (1854～1901) が副長を務めていた三井銀行に入社し、翌年1894年4月17日付で同行から鐘紡へ出向という形で入社する。その後1900年には全社支配人に就任し、以後一時的な断絶を除けば社長を退任する1930年までの約36年間、鐘紡の経営者を務めた。社長退任後は鐘紡時代からの政治啓蒙活動を継続しようとしたが、福沢が設立した時事新報社の再建を依頼され、経営者として1934年の襲撃によって67歳で逝去するまでこれに携わった。以上は入交 (1964) および山本 (2013) に依拠している。

する「精神主義」⁽³⁾と規定している。そしてそこから築かれる経営理念を、「道徳を根本とする経営理念」⁽⁴⁾、および単純な資本主義精神ではなく自尊心を重視する「武士精神」⁽⁵⁾に基づく「道義主義・理想主義」⁽⁶⁾の経営理念としている。

三戸は、武藤を近代主義者としたうえで、その経営理念の性質について、「彼は父より受けた教育・訓育の儒教的教養も根を引いており、さらには彼は極めて現実的な企業家・機能資本家であったから、彼の近代化・欧米的恩情主義は容易に日本的経営家族主義と習合した」⁽⁷⁾ものと結論している。

武藤を含む戦前期の大企業経営者の理念については、労務管理研究の分析の一環としても扱われてきた⁽⁸⁾。そこでは、武藤ら大企業経営者の理念は、企業組織の大規模化・官僚制化の過程で労働者の定着を促進し、当時社会的に興隆しつつあった労働運動を鎮静化するイデオロギーとして把握された。具体的には、工場組織を家庭とみなし、雇主を親、労働者を子とすることで権威的関係を正当化しようとするいわゆる経営家族主義イデオロギーである。

同じく武藤を含む戦前期の経営理念に関しては、マーシャル（1967 = 1968）による経営イデオロギーの知識社会学的研究がある。マーシャルによれば、英米での経営イデオロギーの展開とは異なり、戦前の日本の経営者は資本主義や経済的な個人主義を擁護する理念を提示できなかったとされる。江戸時代からの「私的ビジネス階級による権力の行使をほとんど認めない」⁽⁹⁾商業蔑視の価値を引きずるなかで、戦前期の経営者は、自らの地位の卓越性や資本主義の重要性への訴えではなく、家族主義や協調性といった伝統的な価値に訴えることで社会的な正当性を示そうとした。

マーシャルの記述のなかでは、武藤も伝統的価値の制約を受けた者として、すなわち商業を直接に肯定することができず、代わりに家族や集団の秩序を重視することを強いられた経営者として位置づけられている。たとえば戦前期の経営者層の立場を象徴的に示す論点であった工場法による夜業禁止をめぐることは、武藤は温情主義を強調し、法的権利として労働を規制することには反対したとされている⁽¹⁰⁾。

以上先行研究は、戦前期日本の経営理念について一定の輪郭を提示しているが、他方で次のような問題を残していると思われる。一つは、個別の経営者について、その理念の全体像を十分包括的に検討せずに、思想の表面的な特徴や、特定の労務管理の正当化という機能にのみ着目した概括がなされているという点である。もちろんある個人の理念や思想の全体性を、まるごと記述することは不可能である。しかし経営理念の本質の把握として、たとえば道義主義や近代主義、経営家族主義やそれらの「習合」といった描写は曖昧であり、その特質を把握するうえで十分とはいえない。

(3) 人生哲学とは、武藤の「人生の基本的問題に関する、鋭く、深く、博く、かつ体系立った考察」を表す概念とされる。土屋（1967）235頁。

(4) 土屋（1967）236頁。

(5) 土屋（1967）246頁。

(6) 土屋（1967）250頁。

(7) 三戸（1991）121頁。

(8) 間（1964）。

(9) Marshall（1967 = 1968）5頁。

(10) Marshall（1967 = 1968）148頁。

本稿で実際に見ていくように、武藤の経営理念は、単なる伝統的価値の制約といった一面性には還元できない様相を示していたのである。

もう一つは、比較に基づく特徴づけの問題である。マーシャルにおいては、日本の経営理念は西欧との比較において特徴づけがなされていた。確かに「日本の」特質を探るためには、何らかの意味での比較は不可欠である。だがマーシャルの議論では、英米の経営理念についてはベンディックスの研究⁽¹¹⁾など二次的なものが用いられており、同一の枠組みで日本と英米の比較がなされているわけではない。このような方法によって日本を特徴づけるやり方は、問題があるだろう。この点についても本稿で示していくように、より詳細な比較を通じて見たとき、武藤の経営理念は同時代の欧米における経営理念と一定の同型性を有していたのである。

このような問題をふまえて日本の経営理念の内容を精緻に把握していくためには、個別の理念の内容を十分に掘り下げつつも、他の社会の異なる経営理念について同じ枠組みで比較可能な方法が必要である。このような方法として有効であると考えられるのは、経営者が「組織」をどのように認識していたのかという、経営者の組織観を対象とするアプローチである。かかるアプローチの理路については、次のように説明できるだろう。そもそも近代社会における経営とは、ウェーバーが近代資本主義の特質として規定したように、「自由な労働」の「合理的組織」⁽¹²⁾の達成という性質をもっている。すなわち経営者は、合理的な経営を行うために、共同体から解放された自由に浮動する労働者を、一般的には近代公式組織（工場／会社）という形で組織化しなければならない。1節で詳説するように、そこには何らかの意味で組織を構想するという理念的な作業が介在しているといえる。それゆえ経営理念は、経営者が組織をどのように認識し構想しているかという観点から、その特質を最もよく把握しうるものである。本稿ではこのような観点から、経営理念について、経営者の組織観に着目し比較分析することを試みる。

本稿では、以上のアプローチによって改めて武藤の経営理念に迫っていく。武藤を対象とするのは以下の理由による。第一に、戦前期の経営者のなかでも生涯にわたる全言論活動が全集という形でほぼ記録されているため、その理念について包括的な検討が可能であること⁽¹³⁾。第二に、紡績業での大規模公式組織の経営という問題に、日本において最初期に直面した者であること⁽¹⁴⁾。第三に明治期から昭和初期まで、30年以上の長期にわたって鐘紡の経営に携わったこと⁽¹⁵⁾である。これらの点から、武藤の経営理念を戦前期日本の経営理念の代表的事例とみなすことが可能だろう。さらに本稿では、武藤の経営理念の特質を把握するための比較対象として、戦前期に武藤と同じく経営者を務め独自の経営理念・思想を展開したC.I.バーナードをとりあげる。1節で述べるように、

(11) Bendix, R. (1974) *Work and Authority in Industry*, University of California Press. (=大東英祐・鈴木良隆訳(1980)『産業における労働と権限』東洋経済新報社。)をさす。

(12) Weber (1924 = 1955) 121-123 頁。

(13) 本稿で用いるデータは主としてこの『武藤山治全集』全9巻である。なお引用に際しては、当用漢字、現代的仮名遣いに適宜修正している。

(14) 周知のように牛島・阿部(1996)をはじめ経済史においては、戦前期紡績業は日本の産業化におけるリーディングインダストリーとして位置づけられている。また同じく初期産業化を牽引した鉱業と比較しても、「大規模組織」を初めて経験したのは紡績業であったとされる。桑原(2003)、三戸(1991)。

(15) 武藤の経歴や業績を包括的に検討したものとして、入交(1964)、山本(2013)。

バーナードは武藤の比較対象として重要な意義をもつ。

本稿の構成は以下の通りである。1節では、経営者の組織観から経営理念を把握する際の分析枠組みについて説明する。2節では、武藤の経営理念の記述を行う。3節では析出された武藤の理念の比較対象として、バーナードの経営理念を検討する。4節では両者の経営理念の比較を行い、その意義について考察する。

1 分析枠組み——人間像, 統合の論理, 労使関係観

すでに述べたように本稿では、武藤の経営理念について、彼が組織をどのように認識していたかという組織観に着目して分析していく。本節では、この経営者の組織観という対象の概要と、それを分析する際の枠組みについて説明する。

まず組織観とは、人が意識的／非意識的に保持している、組織とは何かについての観念、あるいは組織の存立および存続可能性についての認識のことをさしている。経営者は経営に際して、単に技術や生産システムを調整するだけでなく、自らがもつ組織観あるいは経営モデルを導きの手としてこれを実践していく⁽¹⁶⁾。そのプロセスにおいて、経営者の組織観は、その役割上の性質から必然的にある程度の体系性や論理性を帯びると考えられる⁽¹⁷⁾。実際の経営組織は技術・生産システムや公式的構造だけでなく、象徴的な意味体系からも成り立っているが⁽¹⁸⁾、それに対する影響力においても、経営者の組織観は、他の成員のそれに比して主導的な位置にあることは明らかである。したがって、経営者のもつ組織観は、経営理念の把握において重要な意義をもつ。

このような経営者の組織観の構造を把握するために、本稿では以下のような分析枠組みを用いる。これは経営理念の内容の把握だけでなく、異なる経営理念の比較という課題においても有効性をもつと思われる。

組織についての認識すなわち組織観は、実際の組織がそうであるように、一定の構成要素から構成されている。このような点から組織観の内的構造を記述することで、経営理念を単純に比較するよりも、精緻な比較分析が可能になる。経営者の組織観の構成要素としては、次の3点が重要なものとして分節化できる。

第一は、経営者がもつ「人間像」である。組織観の基礎的な構成要素には、組織がいかなる存在であるかを定義する前提として、組織に関わる人間がどのような存在であるかについての認識、すなわち人間像が含まれている⁽¹⁹⁾。それゆえ、武藤とバーナードがそれぞれどのような人間像を有していたのかを記述することが、分析の際の一つの焦点となる。

第二は、組織に関わる人間が、組織に対してどのような論理で統合されるのかという「統合の論理」である。組織についての認識のなかには、どのような概念によって組織の統合が表象されるかという要素が含まれている。ここで統合とは、経営に関わる様々な諸要素を経営システムとして維

(16) Guillén (1994) 1頁。中川 (1972)。

(17) March & Simon (1993 = 2014) 6頁。

(18) Roethlisberger & Dickson (1939) 562頁。

(19) March & Simon (1993 = 2014) 7-8頁。三戸 (2002) 144頁。

持することといえる⁽²⁰⁾。人間像とあわせて、この統合の論理がいかなるものであるかが、経営理念の特質を把握する際に重要となる。

第三は、統合という問題が集約的に表れる場面である労使関係である。これに関して経営者がもつ「労使関係観」は、統合の論理が具体化されたものであるという点で組織観の重要な構成要素であり、同時に経営理念の分析においても重要な意義をもつ。

本稿では、組織観の構成要素として以上の3点に着目して武藤の経営理念を把握していく。さらに武藤の経営理念の特質をより明確にするために、バーナードの経営理念を比較対象としてとりあげる。バーナードは現代組織論や経営学の創始者とも位置づけられているが、その経営理念も武藤と同じく、戦前期からの20年を超える経営組織への当事者としての関わりのなかから構想されたものである⁽²¹⁾。それゆえ同時代における他の社会での経営理念の代表的事例、またはその特に洗練されたものとして、比較対象としての意義を有するものである。

2 武藤の経営理念

本節では、武藤の経営理念について組織観に着目して記述していく。まず武藤が合理的近代的な価値観や社会観を有していたことについて確認する(1)。そのうえで、武藤が組織それ自体を自覚的に認識していた、すなわち明確な組織に対する認識をもっていたことを確認する(2)。次に組織観の構成要素としていかなる人間像を保持していたのか(3)、経営組織の統合がどのような論理によって論じられていたのか(4)、そして労使関係についていかなる秩序が想定されていたのか(5)を析出する。

(1) 武藤における合理主義

まず武藤が合理的近代的な価値観や社会観を有していたことについて、ここでは特に社会観や労働観という主題に即して検討する。

まず武藤は「社会」のあり方について、それを「複雑」なものと認識している。「吾々の住んで居る社会は、極めて複雑なるものであり、且つ幾千年来次第次第に改造され来たったものであるから、之を単純に一気に善くしようと考えることは誤りである」⁽²²⁾。ここには、社会構造を合理的に認識しようとする姿勢が現れている。たとえば、社会を支えるのは「三つの柱」であり、それは「私有財産」、「各個人間の競争心」、そして「万人にとっての機会の均等」という認識が示されている⁽²³⁾。ここには、たがいに平等な所有権をもった経済主体が、対等に競争しあうことを通じて社会が発展するという社会観が表れている。このような社会は何よりも所有権に基づく経済社会として認識される。「……人間社会に於いて此三つのものは殆ど離すべからざる因果関係を持っているの

(20) Dahrendorf (1972 = 1985) 23頁。

(21) バーナードは1927年から約20年間、米ベル電話会社傘下のニュージャージー・ベル電話会社の社長を務めた(飯野(1978))。

(22) 武藤(1929)「経済小言」『武藤山治全集 第3巻』1963年、287頁。

(23) 武藤(1931)「続経済小言」『武藤山治全集 第3巻』1963年、292-296頁。

であります。而して此政治、経済、道徳の中どれが一番大切かであるかと考えて見ますと、私は経済が一番大切」⁽²⁴⁾ であると。

このような社会観と結びつける形で、経営組織の生産活動の正当化も行われている。「……芝居が役者と文士と興行師がなければ、観客に満足を与える芝居が出来ぬと同じように、経済社会も労働者や資本家の外に、経営能力の有る者が必要である」⁽²⁵⁾ とされる。ここからは、分析的に社会を認識し、自らの経営の機能を位置づけていることがうかがわれる。

次に武藤は労働観についても合理的な認識を提示している。武藤は労働への義務について次のように論じている。

すべて人間は、義務の観念が最も強くなければならぬ。人間を美化するものは義務の観念である。「義務の観念」と云へば「服従」と云ふ様に聞こえるかも知れないが、決してそうではない。大いに自分の意見を主張し、自分が為さねばならぬ事は身命を賭して為す、之が義務の観念である⁽²⁶⁾。

また「労働は吾々人間に課せられた不可避的な義務であって、純粋な意味に於いて一人の例外もなく、その義務を果たさなければならぬものである。これは道徳的に謂う義務でなく、吾々が当然為さなければならぬ義務」⁽²⁷⁾ であるとも言われている。他方で、「誰も好んで労働するものは無い」、
「自然の儘なる人間は、むしろ勤労や仕事に対しては、冷淡なる性質を持って居るのである。つまり世界の人類は、働かんが為に生きて居るのでなく、生きんが為に働いて居る」⁽²⁸⁾ とも述べている。このような認識は、労働は人間の自然・本性に根拠づけることができないがために、義務づけが重要になるという、近代的経済社会における労働のあり方をとらえたものであり、やはり武藤の思考の合理主義的な側面を示すものといえる。

以上のように、武藤は社会全体というマクロな水準においても、また労働というミクロな水準においても、合理主義的な認識を有していたといえることができる。問題は、このような社会観を背景として、組織についてどのような認識がなされていたのかという点である。

(2) 組織への自覚的認識

武藤が鐘紡の総支配人となった明治後期（1900年）は、紡績産業がいわゆる独占段階にあった時期であり、鐘紡は「六大紡」の一つとして地位を確立していた⁽²⁹⁾。そのような立場にあって、武藤は大工場を独自の境界をもった単位、すなわち組織として認識していた。たとえばそれは次のような語りに表れている。「工場と店との経営法は全然異なるもの」であり、「此区別を弁えぬと工場経営は失敗する」。「工場となると何百何千万という従業員を使うのですから、店や事務所で人を使

(24) 武藤（1924）「政治・経済・道徳の因果関係」『武藤山治全集 第8巻』1966年、422頁。

(25) 武藤（1931）「続経済小言」『武藤山治全集 第3巻』1963年、299頁。

(26) 武藤（1916）「義務の観念」『武藤山治全集 第2巻』1964年、123-124頁。

(27) 武藤（1925）「性能と趣味と職業の一致」『武藤山治全集 第6巻』1965年、37-41頁。

(28) 武藤（1934）「実経済の話」『武藤山治全集 第3巻』1963年、661頁。

(29) 高村（1971下）。

うようには手軽く」はいかない。したがって「工場で人を使うにはそれ等多数の従業員が、自然とよく動いてくれるように仕向けねばなりません⁽³⁰⁾」というようにである。この認識は次の語りにも明確に表れている。

産業の発達に伴い、大規模な工場が経営されるようになって……何千、何万という人を使うようになると、雇主と被傭者との直接の関係が殆どなくなってしまふ。……そういう間柄でいて、雇主が被傭者の心を収獲して行くということは、これはなかなか容易なことではない⁽³¹⁾。

ここには、大工場を他の経営体とは区別される独自の秩序をもった存在とし、そこにおいて「被傭者の心を収獲」する管理が必要であることに対する明確な認識がみられる。そしてこのように認識された組織が、独自の合理性を必要とすることも自覚されている。「産業経営の合理化されて居ないものが破綻を来す事は、火を見るよりも明らか⁽³²⁾」である。そして組織の合理的経営のためには、労働者を管理の対象として認識し、またそれを組織化する特定の方法が必要であることが語られる。「……吾々の仕事は実業の中でも大なる方である。殊に大勢の工男女を使用する仕事であるから是等工男女の感情を無視することが出来ぬ」。同様に、「……大勢の工男女とともに働いて居るのであるから、……大勢の感情を善導し理性を開発する種々の方法に就て、大いに務めねば良好なる成績を挙げる事が出来⁽³³⁾」ない。

また組織としての把握は、生産の組織化すなわち分業の認識にもつながる。たとえば当時東京において有数の機械工場であった芝浦製作所を視察した際に、次のように残している。

第一に余の感じたるは、工場経済と分業とは如何に離るべからざるものなるやを、知るの一例を得たることなり。紡績工場の如く実に分業の最も行われ易く、且つ行はれ居るものと雖も、一層分業の工場経済上大切なことを認知し、いよいよますます分業を周密に実行せんことを希望す⁽³⁴⁾。

以上これらの語りからは、武藤が自らの経営実践において明確な組織観を保持していたこと、あるいは構想する必要に迫られていたことがわかる。これらをふまえて、以降では組織観の重要な構成要素である「人間像」と「統合の論理」、「労使関係観」について、それぞれ検討していく。

(3) 人間像

すでに述べたように、経営者の組織観の内部には、人間に対する何らかの想定が含まれている。なお武藤が支配人時代の鐘紡における経営管理を検討した桑原（1993）は、綿糸の品質の均一化の

(30) 武藤（1934）「私の身の上話」『武藤山治全集 第1巻』1963年、98-99頁。

(31) 武藤（1933）「温い人情」『武藤山治全集 第6巻』1965年、172頁。

(32) 武藤（1929）「如何にして産業経営を合理化すか」『武藤山治全集 第1巻』1963年、677頁。

(33) 武藤（1915）「感情と理性」『武藤山治全集 第2巻』1964年、64-67頁。

(34) 武藤（1904）「芝浦製作所を見る」『武藤山治全集 第2巻』1964年、96頁。

ために、出来高給といった単純な刺激を超えた、職工の動機づけのための様々な施策を実践していたことを明らかにしている⁽³⁵⁾。すなわち経営上でも、労働者に対する認識を作り上げる必要があったのである。以下いくつかの水準にわけて、武藤の人間像を見ていく。

まず抽象的な水準では、武藤は人間を「感情と理性とを備えて居る」存在とみなしている⁽³⁶⁾。ここでは、「大凡そ人間の向上生活に心の使い方ほど大切なものはない。心の使い方とは即ち物事の考え方である。……一口に言えば人間万事の原動力となるものは此心である」⁽³⁷⁾として、心が人間生活において重要なものとして論じられる。感情、理性、心にしろ、精神的な側面が人間の活動の主な要因とされているのである。「人間の身体を活動せしむる原動力は魂即ち精神である。此精神が体内に宿って居るから種々の働きを」なすのであると⁽³⁸⁾。(2)項でも見たように、人間はこのように「心」をもって働く存在であり、経営者は組織の運営のためにそれを「収穫」しなければならないのである。ここには、理性、精神的側面を重視する人間像が表れているといえる。

より具体的な水準においては、労働者を単なる生産機構の部分ではなく、自律した存在としてとらえている。たとえば「工場経営に当たるものの最も注意しなければならぬことは、工場の仕事は直接機械について居る職工が、何から何まで一番よく知って居ることであります。従って工場の経営者は第一に職工に直接会って話を聞くことに努めねばならぬ」⁽³⁹⁾と述べている。これは労働者の専門性や裁量をある程度認定した、権限移譲的な労働者観ともいえる。

以上のように、武藤の人間像は、精神的内面を行為の原理とする理性主義的な人間像と、対等な相手としての労働者像から構成されていたといえる。

(4) 統合の論理——協同一致

1節で分節化したように、人間像と並ぶ重要な組織観の構成要素として、組織に関わる人間がいかなる概念を媒介に統合されているかを表す「統合の論理」がある。この主題については、従来武藤の理念は経営家族主義あるいは家族主義であるという定式化がなされてきた。しかし以下で見ていくように、実際の語りのなかでは、「協同一致」という概念が中心をなしていることがわかる。家族概念への言及もこの協同一致に結びつけられた形でなされているのである。この「協同」概念については、土屋（1967）において先駆的に指摘されていたが、現在まで十分には検討されていない。以下では協同一致と家族概念の連環を明らかにしていく。

まず協同一致は、「団結の強固を指称したるものにして、人間生活上最も必要」なものであるとされる。

此力は全ての進歩を意味し、全ての改良を意味す。若し人間社会より協同一致の力を控除し去るときは、之を大にしては亡国となり、之を小にして亡家となる。故に協同一致、即ち強固

(35) 桑原（1993上）68頁。

(36) 武藤（1915）「使用人の徳義」『武藤山治全集 第2巻』1964年、64頁。

(37) 武藤（1928）「心の経済学」『武藤山治全集 第8巻』1966年、74頁。

(38) 武藤（1925）「私徳と公徳に就て」『武藤山治全集 第2巻』1964年、486頁。

(39) 武藤（1934）「私の身の上話」『武藤山治全集 第1巻』1963年、164頁。

なる団結以外には成功なく、進歩なく、改良なく、国家なく、有りとあらゆる善美あるなし。協同一致は人類が先天的に享受せる所の稟質なり⁽⁴⁰⁾。

このように武藤にとって協同一致とは、家から国家、社会全体にいたるまで、集団一般の存続や発展を可能にする原理である。また協同一致を可能にするものとして、協同の精神という言い方もなされる。「協同の精神」とは、「社会全体のためになる場合には、直ちに進んで相互に協力する道徳心」である⁽⁴¹⁾。または「協同一致の精神とは、会社の為或は社会の為とならば自己を犠牲にし道徳心を高める」⁽⁴²⁾ような精神であるとされる。

しかし、このような語りがあえてなされる背景には、事実としては協同一致が実現しがたいものであったことがうかがえる。「日本人の通有性たる欠点は、共同的精神に乏しい」⁽⁴³⁾と言われるように、それは努めて実現すべき課題でもあったのである。「家族」が武藤の言説に導入されるのは、このような理路においてである。家族は、協同一致が最も純粹・自然な形で実現している領域であるとされる。

……曰く然らば一家における場合は何故に協同一致するを得可きか。曰く一家には嚴然たる首長があり、此首長に対しては各自皆其の長所を以て仕へ、相互に称美推譲し出来る限りを尽して辞せざるにより、嫉妬怨恨等の其間に生ずることなく、各自各其長所を活用し得るによれり⁽⁴⁴⁾。

ここでは、家庭においては家族成員の関係が相互に調和しており、そこにおいて協同一致も自然に存立しようという論理がみられる。しかしそれはあくまで家庭という限定された領域だけであり、それを超えた範囲においては必ずしもそうではない。「何故に一家を除くの外協同一致の容易に行われ得ざるか、曰く他なし、一つの野心なる悪魔が協同一致の美風を破壊せんと企つるによる」のである。そして「野心とは何ぞや。曰く己れ必ず他の人に勝らんとし、若し実力の他に勝ざる能わざるものあらば、極力之を排斥せんとする私心是なり」⁽⁴⁵⁾とされる。家庭という形式をもたない領域では、協同一致は「私心＝野心」によって損なわれてしまうのである。

一家以外即ち父母兄弟の関係なき他の団体に入りて、己の野心を逞しうする為に其安寧秩序を乱すに至りては、決して之を黙々に附す可きものにあらざるなり。大なる商事会社、又は工場の如き其関係が多くの人に影響する所にありては、協同一致の必要なる素より論ずる迄もなし⁽⁴⁶⁾。

(40) 武藤（1903）「協同一致は自然の法則なり」『武藤山治全集 第2巻』1964年、10頁。

(41) 武藤（1925）「実業読本」『武藤山治全集 第3巻』1963年、73頁。

(42) 武藤（1925）「協同一致の精神」『武藤山治全集 第2巻』1964年、516頁。

(43) 武藤（1919）「熱し易き者は冷め易し」『武藤山治全集 第2巻』1964年、276頁。

(44) 武藤（1903）「協同一致は自然の法則なり」『武藤山治全集 第2巻』1964年、10頁。

(45) 武藤（1903）「協同一致は自然の法則なり」『武藤山治全集 第2巻』1964年、10頁。

(46) 武藤（1903）「協同一致は自然の法則なり」『武藤山治全集 第2巻』1964年、11頁。

こうした認識をふまえて、家族は単に自然な協同一致が存在する場としてだけでなく、協同一致を育成する場として、さらに協同一致を可能にするものとして論じられることになる。

たとえば、「品性の養成所は家庭である。人の品性は家庭に於て良くも悪くも、陶冶せらるるものである」から、「家庭に於る子供の養育は最も注意を払わねばならぬ。子供はその生るる瞬間より、早く既に家庭の影響を受けるものである」⁽⁴⁷⁾と言われる。また協同一致は、「政府も教えませぬ。学校でも教えませぬ。我々が持っている祖先の作った小説でも、歴史でも、我々に教えてないのであります。国民全体が協力一致に就いて全然無知」であるために、「家族制度は協力一致を教える」ことが可能な唯一の場として重視される⁽⁴⁸⁾。

このような論理の延長において、経営組織を家族とみなす論理がたてられる。「一家の場合を拡張して之を他に応用することを得ば、協同一致は必ずも困難な業にあらず」⁽⁴⁹⁾。また、「日本の家族制度というものは、もっともっと広い意味に考えられるべきだと思う。単に家庭の問題ばかりでなく、総ての実業否国家全体にまで、この家族制度の思想を押広げて行けば、恐らく平和な、幸福な社会が営まれる」⁽⁵⁰⁾ のであると。

このような論理は、経営管理における指令として具体化されるにいたっている。武藤が鐘紡の現場監督者や職員層を対象に情報発信する媒体であった「回章」における「家族式管理法」の通達は、以下のように述べている。

家族式管理法は従来日本の家族制度の善良なる部分に則り会社の管理組織を一家族の如く協和的のものたらしめんとするにあり。……家族式管理法は各人をして一家の如き思いを為さしめ会社の行政の上には及ぶ丈け何れも十分に論議の上之を決定するを主義とし各人をして会社の仕事の上に興味を持たしめ重役とか使用人とか或いは上役とか配下とか思う感念を一そうせしめんとするものなり⁽⁵¹⁾。

以上、武藤における統合の論理は、協同一致という原理をもとに、家族概念という形で展開されていたことを見てきた。そこでの家族とは、それぞれの個人の私心が統合され協同一致が現実化した領域とされていた。工場を家とみなす類推は、このような論理に基づいていたのである。

(5) 労使関係観

最後に、統合の問題が具体的に表れる「労使関係観」については、武藤はどのような認識をもっていたのだろうか。この点について武藤は、法的には労働組合を容認したうえで、経営上は実質的に不用なものとしている。なぜなら、「……職工をして此危険物（ストライキ）を使用せざらしめるのは工場管理者の手腕である。……責任は職工よりも工場の管理者にある」からである。そして

(47) 武藤（1925）「実業読本」『武藤山治全集 第3巻』1963年、39頁。

(48) 武藤（1923）「工場内を清潔にせよ」『武藤山治全集 第2巻』1964年、391頁。

(49) 武藤（1903）「協同一致は自然の法則なり」『武藤山治全集 第2巻』1964年、10頁。

(50) 武藤（1933）「温い人の情」『武藤山治全集 第6巻』1965年、175頁。

(51) 武藤（1922）「家族式管理法に就いて」『武藤山治全集 増補』1966年、384頁。

「……温情主義をもって職工を待遇するというも、雇主が一旦約束したことは一種の義務となり、飽くまでも之を守らねばならぬことは言うまでもない」⁽⁵²⁾として、経営者の姿勢によって労使関係は調和しうると論じている。

……私は労働組合法の出来る事には勿論賛成であるが、労働組合法を作れば世の中が平和になると思ったならば、失望するであろう。組合法が出来れば又其穴を潜り、又は自分の方に都合のよい部分をとってお互いに逃げようとし、茲に又資本家と労働者が喧嘩をする。……そう云う事よりも人を使うものが、自分の所に働いて居るものは自分の子と同じである。自分の子供が向こうに行って働けばどうするかと云う事を考えて人を使えば、其所に争いの起こる事はない。如何なる法律も矢張其お互いの間に漲る愛情の力に勝つものはない⁽⁵³⁾。

ここには、協同一致と結びつけられた家族の論理が応用されている。そして、そこで争いを防ぐために経営者に求められるのは、誠意、誠実性である。「……如何に外観の美のみ具備ったにしろ、職工に誠意がなければ会社は予期の発展が出来ぬ。而して此誠意を買うには誠意でなければ不可ぬ。即ち誠意を以って職工を待遇せねば不可ぬ」⁽⁵⁴⁾。このような経営者の内面の誠実性に基づいた労使関係の調和のあり方は、次の語りにより明確に表れている。

本来、労資の協調ということは、単に斯くの如き金銭の関係のみでは成立するものではない。使う者と使われる者との間に、一 가족の間に存するような情愛がなければならない。……然らば如何にせば労資協調に依る営業が出来るかと言うに……事業経営の衝に当たっている経営者の心掛如何に依る。若し或事業の経営者が、其従業員の生活の安定と幸福ということを、資本家のための収益同様重大視して、常にそのために、或は収益の一部を積立て、或は従業員の生活安定、不時救済等のために、充分なる施設や資金を積立てて、恰も一家庭の如く、温い安心した気持ちで常に従業出来るという、信頼の気分を従業員一同が抱くに至るように経営すれば、労資協調が行われる⁽⁵⁵⁾。

ここまで、経営者のもつ組織観という観点から武藤の経営理念を検討してきた。そこでは、合理主義的な社会認識を基盤として、組織や工場に対する自覚的認識の契機が存在していた。また人間像については、人間の内面を重視し、労働者を対等な存在とみなす精神主義的人間像がみられた。そして組織を統合する論理については、協同一致という概念が中心となり、それに結びつけられる形で家族概念が論じられていた。労使関係については、経営者の誠実性を基盤として、労働組合なしで労使は調和しうるという想定がなされていた。

(52) 武藤（1919）「職工は決して無理を云はぬ」『武藤山治全集 第1巻』1963年、576-580頁。

(53) 武藤（1925）「真理は愛なり」『武藤山治全集 第8巻』1966年、562-563頁。

(54) 武藤（1908）「鐘紡を築いた苦心談」『武藤山治全集 第1巻』1963年、508-511頁。

(55) 武藤（1934）「実経済の話」『武藤山治全集 第3巻』1963年、734頁。

3 バーナードの経営理念

本節では、武藤の比較対象としてバーナードの経営理念を分析する。具体的には、武藤と同様に組織観の要素として分節化された「人間像」,「統合の論理」,「労使関係観」の内容について記述していく。

(1) 人間像

周知のように、バーナードの経営理念・思想は「経営組織論」として明示的に展開されており、その組織についての認識も独自の人間論からはじまっている⁽⁵⁶⁾。まずバーナードは、それまでの社会科学の背景にあったいわゆる合理的経済人モデルに対して、物質・生物・社会的という包括的な側面から人間を定義する。人間は「選択力、決定能力、ならびに自由意志」をもつものであり、非経済人モデルとして定式化される⁽⁵⁷⁾。こうした性質をもった人間は、任意の目的を志向しているが、バーナードにおいて組織は、この自律した人間像を前提に、その行為を制約する条件の克服という形で概念化される⁽⁵⁸⁾。

このようにバーナードの人間像は、武藤と同様に人間の意思や選択力などの精神的内面を重視する姿勢が明確に表れている。武藤が「心を収獲する」と表現したのと同様に、バーナードも組織の存続のためには、組織成員の貢献を得るのに必要な給付すなわち「誘因」を、様々な方法で提供しなければならないとした。この組織の存続に関わる議論は「誘因の経済」論として有名だが⁽⁵⁹⁾、これはいわばバーナードにおける統合の論理に関わるものである。それは武藤と同じく精神的自律的な人間像を前提としながらも、そこから組織が存立・存続するメカニズムの規定において重要な点で異なっている。次項ではこの点について検討する。

(2) 統合の論理

自律的な個人がどのように組織として統合されるのかについては、バーナードの有名な公式組織の定義がまずあげられる。それは「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」⁽⁶⁰⁾であるが、その根底にあるのは、人間そのものではなく、「協働（行為）」を構成要素とする組織の定義である。この点についてバーナードは、「組織を構成するものとして扱うべきは人間ではなくて、人々の用役、行為、行動または影響力であるということを強く主張」⁽⁶¹⁾している。それは次のように定式化されている。

……組織の定義のなかに人間を含めることは、……一般的目的からは限られた意義しかもた

(56) 三戸 (2002) 144 頁。

(57) Barnard (1938 = 1968) 10-14 頁。真野 (1987) 33 頁。

(58) Barnard (1938 = 1968) 24 頁。

(59) Barnard (1938 = 1968) 145 頁。

(60) Barnard (1938 = 1968) 76 頁。

(61) Barnard (1938 = 1968) 87 頁。

ないこととなる。……人間をもその構成要素から除外するような組織の定義を採用すること……このような考え方を押し進めるとすれば、組織とは意識的に調整された人間の活動や諸力の体系と定義される。この定義によれば、……人間そのもの、あるいは人間がこのような体系に貢献する基礎に由来する多様性すべてが、組織にとっては外的な事実や要因の地位に追放され（る：引用者）⁽⁶²⁾

このように定義された組織においては、人間はそれ自体として直接的にはなく、ある側面を介して間接的に組織に関わることになる。この関わり方の特徴を表現した概念が、「組織人格」である⁽⁶³⁾。人間は私的な側面から構成される個人人格としてではなく、組織人格において間接的に組織に関わるのである。

武藤の統合の論理における協同一致概念に対して、バーナードにおける統合の論理としては、この人間と組織の分離を前提としたうえでの組織人格という論理を析出できる。この点は、次節で考察するように、武藤とバーナードの経営理念の相違点として重要な意味をもつものである。

(3) 労使関係観

以上のように統合の問題を構想していたバーナードは、労使関係についてはどのように考えていたのだろうか。この問題については、バーナードは武藤と同様に労使は基本的には調和可能だと考えていた。ただし現実においては、その実現を妨げている要因が存在していると指摘していた。

第一の要因は、「経営者の誠実さと高潔さに対する信頼性」の欠如⁽⁶⁴⁾である。この信頼性を欠いているために、労使が互いに信頼しあいよりよい協働を達成することが妨げられているという。第二の要因は、団体交渉 Bargaining の制度化である。いわゆるワグナー法に言及するなかで、バーナードは、労使関係を集団的な枠組みで規制することがかえって協働を妨げると述べている。それは「要するに、集団的取引（団体交渉）の哲学は、協働的態度と健全な人事諸目的の発展とに基本的に対立」⁽⁶⁵⁾するものなのであると。

もちろんバーナードは、労働組合一般を認めていないわけではない。たとえば労働者の流動性が高い産業においては、組織における労使の協働が難しい以上、労働組合がある種の補完的な役割を担うことを認めている。しかしそのような条件がない領域であれば、団体交渉を強制することは「文明がすでに存在するところで野蛮を強制する」ようなものなのである⁽⁶⁶⁾。

このような労使関係観は、武藤において確認してきたものと同様の構図を示している。武藤が労働組合の合法化を奨励していたのに対して、バーナードはすでにワグナー法を前提として議論しているが、どちらも労働組合の存在自体は容認している。そして、労使関係において経営者の誠実さが確認され通用している状態ならば、団体交渉は不要であると考える点で、共通しているのであ

(62) Barnard (1938 = 1968) 75 頁。

(63) Barnard (1938 = 1968) 91 頁。

(64) Barnard (1948 = 1990) 8 頁。

(65) Barnard (1948 = 1990) 18 頁。

(66) Barnard (1948 = 1990) 18-19 頁。

る。したがって労使関係観という点では、武藤とバーナードは同様の立場にあるといえるだろう。

以上、組織観を通じた武藤の経営理念との比較という観点から、バーナードの経営理念を検討してきた。そこでは、類似点と相違点がみられることが明らかになった。

4 結 論

(1) 比較のまとめ

本稿は武藤の経営理念を経営者がもつ組織観の内容を通じて把握し、その特質を明らかにすることを課題としてきた。前節までのバーナードとの比較を通じて、武藤の経営理念の特質とその歴史的意義をより明確に理解することが可能だろう。

まず分析枠組みの第一の焦点であった人間像において、武藤とバーナードのそれは、人間の精神的内面や意思の自律性を重視するという点で一致していたといえる。それは単に字義的表面的な類似性だけでなく、労働者を動機づける対象としてみなしている点で、経営理念の内的構造についての同型性とみなすことができる。この人間像に関する特徴を、経済人モデルや、テイラーの科学的管理論を背景とした人間機械モデルと区別して、「非経済人」モデルと整理しよう。

他方で、統合の論理においては相違点が見いだされた。

まず武藤においては、協同一致という概念は、個々人の私心や野心が統御され、組織の存続や発展という合理性が達成される状態を表すものであった。そして「家」あるいは「家族」概念は、この協同一致をより具体的に展開させるものとして位置づけられていた。このような統合に関する論理は、個人が、家族をモデルとした組織内部に全体として結びつけられるイメージを提示している。このような特徴をここでは「全体的統合」と整理しよう。

次にバーナードにおいては、統合の問題は「組織人格」という概念によって構想されていた。ここでは、「人間そのもの」は組織の外部に明確に位置づけられたうえで、行為という局面において、あるいは組織人格において部分的間接的にのみ統合されるという論理が示されていた。統合の論理に関するこの特徴を、ここでは「部分的統合」として整理しておこう。

最後に労使関係観については、両者は類似の労使協調観を抱いていたことが明らかになった。

武藤は労使関係のあり方について、労働組合の合法化を支持しつつも、自らの組織経営の局面においては、経営者の誠意に基づいて労働者を処遇すれば、労使の対立は生じず協調がなされると考えていた。このような労使関係観は、バーナードも同様であった。すでにアメリカではワグナー法が成立していたが、バーナードは団体交渉の制度化は労使の協調をむしろ損なうこと、それよりも経営者の誠意こそが労使の調和の基礎になると論じていた。

両者の労使関係観は、経営者の誠意を基盤として労使協調が達成されるとする点で、ここでは「誠意型調和」と規定することができるだろう。

以上、武藤とバーナードの経営理念の内容を比較してきた。その特質をまとめたものが次頁表1である。

表1 経営理念の内容比較

	武藤	バーナード
人間像	非経済人	非経済人
統合の論理	全体的統合	部分的統合
労使関係観	誠意型調和	誠意型調和

(2) 考察

上述までの組織観の構成要素を通じた比較によって、戦前期日本の経営理念の特質について、より明確に把握することが可能になるとと思われる。

第一は、単純な伝統的価値や前近代性という特徴づけには還元できない、武藤の経営理念における合理性や、バーナードとの類似性である。本稿が確認してきたように、武藤は社会観や労働観においても、マーシャルが指摘していたような伝統的価値の制約を超えた、近代的な認識を提示していた。この傾向は経営理念の構造という点においても同様であり、人間像や労使関係観については、バーナードとの同型性を示していた。すなわち、近代的大規模組織の経営者として、大部分で欧米におけるバーナードと並ぶ同時代的な認識に到達していたといえることができるのである。

近代化や産業化における日本と欧米の関係を単一の経路における優劣としてはとらえられないことについては、近年議論がなされてきている問題でもある。しかし経済構造などに比べて社会ごとの特殊性が残るとされる文化といった側面のなかでも、経営理念についてはこれまで十分に検討されないまま、その日本特殊性が主張されてきた。この点については、本稿の知見であるバーナード＝西欧との一定の類似性をふまえてより慎重に検討していく必要があるだろう。

第二には、このような類似性をふまえたうえでさらに残されている相違点に関する問題である。前項では、武藤とバーナードの同時性や類似性を確認してきた一方で、統合の論理においては相違が残されることを析出してきた。改めて確認すれば、人間像においては、両者は共に私心をもった自律的な個人というイメージを保持しながらも、それらが統合される論理構造においては、武藤は家族における協同一致という全体的直接的な統合の論理を提示する一方、バーナードは明確に個人が組織の外部に位置づけられるという部分的間接的な統合の論理を提示していたという問題である。

この問題は、武藤の語りにおいて「家族」という概念がよくみられるという理由から、従来は単純な家族主義的イデオロギーの表れとして理解されてきた⁽⁶⁷⁾。しかし本稿の分析枠組みから見れば、それはイデオロギーの問題としてではなく、より根本的な経営理念の内的構造の問題として理解しうるものである。

バーナードにおける統合の論理は、あくまで個人そのものは企業組織の外部に存在し、部分的にのみ参加するものである。よく言われるように、組織における公私の区分といった原則は、根本的にはこのような論理に依拠している。他方で武藤は、人間像においては自律的な個人を想定しながら

(67) 間 (1964) など。

らも、それを具体的に企業組織において動機づけるイメージについては、家族という形式における協同一致という、個人が全体として組織に参加するという論理をとった。この組織に対する個人の位置づけの違いこそ、日本の経営理念の本質的な特徴として位置づけられるものである。

以上相違点についての知見をふまえれば、次のように考えることもできる。本稿では、戦前期日本における経営理念の一つの典型として武藤の経営理念をとらえてきた。もし日本社会における経営理念のあり方が、ここで明らかにしてきた内的構造を一般的に有しているとするなら、語りにおいて表れてくる家族概念という表象は、統合の論理においておそらく本質的には重要ではない。たとえばそれ以外の概念であっても、全体的統合という論理を具体的にイメージ・正当化するものであれば、経営理念のあり様にとっては機能的には等価なのである。逆に言えば、この統合の論理に依拠している以上、家族概念による正当化がなくても、全体的統合というあり方は変わらない可能性を考えることができる。このような観点は、戦後日本の経営や労働社会における働きすぎや雇用形態間の格差といった問題を分析していくうえで、一つの手掛かりになると思われる⁽⁶⁸⁾。

最後に、本稿では日本については武藤、アメリカについてはバーナードという一人の経営者の経営理念について、両者のもつ組織観への着目を通じてアプローチしてきた。限定された視角ではあるが、本稿のアプローチは、従来の記述的な経営理念の概括とは異なる、経営理念研究の深化として一つの方向性を示すものと思われる。もちろん本稿の知見に対しては、他の経営者について異なる形の経営理念が看取される反証可能性は開かれている。本稿のアプローチの可能性を検証する意味でも、今後はより複合的な形で日本社会における経営理念を分析していくことが課題である。

(なかがわ・むねと 東京大学社会科学研究所・特任研究員)

【参考文献】

- 有田 伸 (2016) 『就業機会と報酬格差の社会学——非正規雇用・社会階層の日韓比較』 東京大学出版会。
Barnard, C.I. (1938) *The Function of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1968) 『新訳 経営者の役割』 ダイヤモンド社)
—— (1948) *Organization and Management*, Harvard University Press. (飯野春樹監訳 (1990) 『組織と管理』 文真堂)
Dahrendorf, Ralf. (1972) *Sozialstruktur des Betriebes*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler. (石坂巖・鈴木秀一・池内秀己訳 (1985) 『経営社会学』 三嶺書房)
Guillén, M.F. (1994) *Models of Management*, Chicago University Press.
間 宏 (1964) 『日本労務管理史研究』 ダイヤモンド社。
飯野春樹 (1978) 『バーナード研究』 文真堂。
入交好脩 (1964) 『武藤山治』 吉川弘文館。
桑原哲也 (1993) 「日本における近代的工場管理の形成：鐘淵紡績会社武藤山治の組織革新 上・下」 『経済経営論叢』 27巻4号, 47-75頁；28巻1号, 17-43頁。
—— (2003) 「武藤山治と大原孫三郎」 佐々木聡編 『日本の企業家群像Ⅱ 革新と社会貢献』 丸善, 1-38頁。
真野 脩 (1987) 『バーナードの経営理論』 文真堂。

(68) 日本の労働社会のあり方に対する意味や文化的な観点からのアプローチの有効性については有田 (2016) を参照。

- March, J.G. and Simon, H.A. (1993) *Organizations*, 2 edition, Wiley-Blackwell. (高橋伸夫訳 (2014) 『オーガニゼーションズ——現代組織論の原典』ダイヤモンド社)
- Marshall, Byron K. (1967) *Capitalism and Nationalism in Prewar Japan: The Ideology of the Business Elite, 1868-1941*, Stanford University Press. (鳥羽欽一郎訳 (1968) 『日本の資本主義とナショナリズム——ビジネス・エリートの経営理念』ダイヤモンド社)
- 三戸 公 (1991) 『家の論理 2 日本の経営の成立』文真堂。
—— (2002) 『管理とは何か』文真堂。
- 武藤山治 (1963) 『武藤山治全集 第1巻』新樹社。
—— (1964) 『武藤山治全集 第2巻』新樹社。
—— (1963) 『武藤山治全集 第3巻』新樹社。
—— (1965) 『武藤山治全集 第6巻』新樹社。
—— (1966) 『武藤山治全集 第8巻』新樹社。
—— (1966) 『武藤山治全集 増補』新樹社。
- 中川敬一郎 (1972) 「経営理念の国際比較」中川敬一郎編『現代経営学全集 3 経営理念』ダイヤモンド社, 5-73 頁。
- Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J. (1939) *Management and the Worker*, Harvard University Press.
- 高村直助 (1971) 『日本紡績史序説 上・下』塙書房。
- 土屋喬雄 (1967) 『続日本経営理念史——明治・大正・昭和の経営理念』日本経済新聞社。
- 牛島利明・阿部武司 (1996) 「綿業」尾高煌之助・齋藤修 (編) 『日本経済の200年』日本評論社, 225-254 頁。
- Weber, Max. (1924) *Wirtschaftsgeschichte : Abriss der universalen Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, München. (黒正巖・青山秀夫訳 (1955) 『一般社会経済史要論 下』岩波書店)
- Wolf, W.B. and IINO Haruki, eds. (1986) *Philosophy for Managers : Selected Papers of Chester I. Barnard*, Bunshindo. (飯野春樹監訳 (1987) 『経営者の哲学』文真堂)
- 山本長次 (2013) 『武藤山治——日本の経営の祖』日本経済評論社。