

本

篇

はじめに激動期に棹さして

ある意味で、経済同友会は「危機の申し子」であつた。それが生れたのは、戦後混乱の時期である。物はなくなり、人は疲れていた。——ややあつて動き出したのは労働運動である。食うものもなく着るものもない中に、「民主化」の叫び、「反抗」の怒号だけが、高らかにたけり狂つていた。「何も持っていない」ということが最も強かつた時代である。

「資本」の方においても、事柄はかなり似通つていた。設備はこわれていた、資金はあつても物の裏づけのないインフレ・マネーであつた。従つて「経営」はその実体を失つていた。ただ荒れ狂う労働攻勢に対して、反射的に、何か防衛すべきものがあるような錯覚に陥入つて、むなしい「対抗」を示してただけであつた。——つまり戦後のある時期は、「空なもの」を中にはさんで、いがみ合いだけがあつたのだ。

経済同友会は、こうした「乱世」に発足した。何もないとともに、先ず「もの」をつくらうとした。そして「もの」をつくることによつて、秩序をあみ出そうとしたのである。——「資本家」はすでに「資本」とともに亡び、ないしは退いて「生産」からは局外の場合に去つていた。あるものは「経営」と「労働」である。この二つの要素が力を合せて、廢墟の中から経済を建て直そうとした。大塚万丈、堀田庄三の時代である。「修正資本主義」が同友会の異名となつていた。乱世に生れた経済同友会が唯一筋の道を摸索したわけである。——「経済復興會議」は、結果において、形のある何物をも生み出さなかつたとはいへ、これによつて「経営」と「労働」が、お互に相手が何を考へているかを知ることが出来た、また経営者は「労働組合に二通りある」ことを実感をもつて知つた。その破壊的なものと、建設的なそれとである。「建設的な労組とは協調する」という同友会の

一貫した考え方・態度は、あの経済復興会議における貴重な体験から会得されたのだと見てよからう。永野重雄、松田武、大塚万丈、水野成夫、郷司浩平、野田信夫、藤井丙午など同友会における一連の推進力グループは、当時における労働運動の主な指導者とひと通りわたり合い、その思想、性情をつぶさにつかんでいたのであつた。従つて経済同友会は過去において一度として、労働組合に向つて「敵」として相対したことはなかつた。常にその話し合える部分と相携えて経済再建に努力するように働きかけていたのである。これは他のどの経営者グループよりも同友会が、最も深く労働者と交わり、その「同質性」において共鳴し、協力しようと心がけ、実践したからにはかならない。——とにかく経済同友会は混乱の中にあつて「経営者」のあるべき立場を見出し、主張し、そしてその地歩を維持し、かつ固めていつた。

ようやく「資本」が立ち直り、「経営」が本来あるべき姿をとり戻した時、労使の關係に一応バランス・オブ・パワーが得られた数年間があつた。しかしこの時に経済同友会は新しい分野と取組まねばならなかつた。それは「ドッジの嵐」に対してである。工藤昭四郎、永野重雄の時代であつた。——銀行家ドッジ氏の政策は余りにも銀行家的であつた。ようやく起ちあがりかけた日本経済を、いやが上にも締めつけた。由來銀行家というものはどこの国でも洪いものである。それはオーソドックスの考え方・行き方であるかも知れないが、往々にして角を矯めて牛を殺しかねない習癖を持つている。しかし大ていの場合、産業家の方は過去の行過ぎを反省させられていた時であるから、しばらくは銀行家の独壇場となる。産業家が苦情を持ち出し、銀行家の跳梁をはねのけるにいたるのは、引締めによつて事態が平靜に歸し、産業の内容が充実にからることである。その時になつて

はじめて産業家が動き出し、銀行家は後退する。——これが普通の時代における金融と産業との関係である。ところが「ドッジの嵐」の時における経済界の感じ方はそうではなかった。視界を今日の経済にまで拡げてふり返つてみたドッジ政策は、日本経済の合理化に大きな役割を果たしたということを、否むことは出来ないかも知れぬ。ところが当時の感覚ではどうであつたか。富裕なアメリカの経済から見ると、当時の日本経済は、見せかけの復興の一片下に不健全なうみを一ぱいためているように見えたかも知れぬ。しかし敗戦の焦土の中から、がむしやらにふるい立つて、ようやく経済の実体が整いかけて来た矢先、あと一奮発の上ろうとしたかんじんの時に、もう一度やり直しを命ぜられ、有無をいわさず締めつけられたようなものであつた。さきにいった産業家の反省の時期とは逆に、産業家が氣負い立つていた時の引締めであつたのだから事柄は別である。産業界は——この場合には金融界もひつくるめ経済界挙げて——ドッジ政策の行過ぎに立ち向つた。この時、経済同友会はしつようなまでに食い下つた。同じ論旨を反復し、これでもか、これでもかと言わんばかりに、彼のドッジ・ラインの三年間、「要望」「見解」「決議」を連発したのである。工藤、永野のコンビは、この役割には打つてつけてあつた。工藤の一徹と永野の押しが、あの滔々たる「反ドッジ闘争」を展開したので。当時の同友会には、この線における一つの理論体系が自ら出来てしまつていたといつてよい。そして結果において、このしつような働きかけが、財政と金融との調整によつて、ドッジ・ラインの極端な行過ぎが是正されていったのである。

昭和二十八年の新春に當つて、代表幹事山際正道が、時の経済同友会の「動脈硬化」を警告し、「創立の精神にかえれ！」と唱えたのは、意味のないことではなかつた。そのころの一年なにかしという間、同友会是一種休

息の時期にあつた。それまで息せき切つてかけあがつて来た一つの山の頂に達したが、次にのぼるべき峯が見つからなかつたのである。——というのは、ドッジ・ラインの行過ぎ是正の働きかけは、二十六年夏の朝鮮動乱のあと、必要に応じて行われて来たが、動乱ブームとその後が続く消費景気によつて、二十七年にはもはやドッジ・デフレのあとかたもなくなつていた。企業の収益は向上し、次に来る自己資金による拡大を準備していた。かくてデフレ政策に対して異常な抵抗を示した経済同友会は、その精力のはけ口を一時失つたわけである。——経済同友会といえどもやはり「経済団体」の生得の悩みを持つていた。それは「景気がよくなると人が集まらない」という悩みである。山際代表幹事はいつた。「とにかくみなが出来ただけ会合に顔を出してくれることが先決問題である」——と。創立当初の積極性は一時忘れられかけていたわけである。

やがて「新生活運動」が起つた。消費景気がインフレに転化しかけて来たことに對する警戒が、はじめに経済同友会、ついで財界をあげてこの運動に投ぜしめたのである。山際正道、東海林武雄——謹嚴、清廉なこの代表幹事は、まさに「新生活」をもともとから体現しているような人々であつた。インフレ気構えの空気がようやく濃厚になるに及んで、この新生活運動は、「精神運動」としての性格よりも、より多く政治性を帯びて来た。「経営者も自粛する、しかし日本経済の自立化のために労働組合も自粛すべきである」といつた含みを持つ運動になつて来ていた。しかも一方政界は派閥競争にあげ暮れて、政策の方には余り力を入れなかつた。政治に対する不信は日に日に高まりつつあつた。労働運動も、講和発効後は著しく政治偏向を来していた。——こうした状況の中でもりあがつた「経営者の自覚」が昭和二十八年秋の全国大会における「われらの覚悟」となつた。経済

同友会は、真剣に取組むべき目標をここに得たのであった。昭和二十八年の経済は投資ブームによる「見せかけの繁栄」のかけに国際収支の逆調という大きな穴をあけていた。政治・経済・労働すべての分野にわたって改善を要すべき病状が露呈されていたのだ。——「われらの覚悟」は経済の分野における経営者の反省と覚悟を強調したあとでこういつた。「問題の解決には政府ならびに労働者もその責任を分つべきであつて、現在の政府の政策および一部の労働者の活動に対しては、大いに不満を感じ反省を求むべきものがあるが、今はまず我々自身の責任において対処すべき事項を反省するのである」——このように「われらの覚悟」は政府、労働者に対する反省の要求を保留しつつ先ず経営者が反省しようとするものであった。

経営者は何を反省したか。——先ずデフレ政策への転換を要望した。本能的にインフレを好む経営者がデフレを要望したことは、まさに異常の決意を証明するものであることは卒直に認められねばならぬ。ついで経営内部の合理化を進めることを約束した。経済同友会はすでに昭和二十四年秋A M A（アメリカ経営者協会）との提携以来「生産性の向上」について特に深い関心を示し技術部会などでその線にそつた研究活動をやつて来たが、この段階において改めてこれを活動の重点として前面に押し出したのであった。さらに経営者の反省は「対労働観念の刷新」においても行われた。「労働者を敵視せず、建設的なものとは進んで協力する」という経済復興会議以来の思想は、やはりこの段階において再びもり上げられたのである。この「われらの覚悟」宣明ののち程なくアメリカにおける「生産性向上運動」を経済同友会が受入れたのは偶然のことではなかつた。何故ならば「生産性向上運動」こそは、「企業経営の合理化」と「対労働観念の刷新」の二つの要素を基盤とする運動であり、経

済同友会はこの二つの問題についてはすでに久しい以前から特別の関心をもつて研究し、かつ実践して来たからにはかならない。「生産性向上運動」は労働者と「協力」し得るものが推進すべきであつて、労働者と「敵対」するものには縁のない事柄なのである。済同友会がこの運動を日本において創始し、これを推進する役割を担つたのは、その歴史と性格に照らして当然のことであつた。

昭和三十年春、選手交代して岸道三と工藤昭四郎が代表幹事となつた。——「われらの覚悟」は、経済自立を目指す経営者の運動として、当然進むべき道を進んでいつた。それは先ず「政治」に向つてその反省を要求するという方向をとつた。そして革新勢力の進出、保守政党の腐敗、墮落——こういった当時の政治状況は済同友会のこの運動をして「議會政治の擁護」の運動にまで発展させた。保守、革新の二大政党の対立時代が必然的な流れにそうものである以上、「保守安定」の希望を固執することは、「進歩的」な済同友会としていまや抛るべき考え方ではなかつた。「保守新党の脱皮」と「革新政党の現実化」——これがその段階における済同友会の基本的な要望となつたのである。そしてこの段階においても勿論、済同友会は「経営者」の自己反省を忘れなかつた。それは「正しい経済理念と経営倫理の確立」という線にそつた反省であつた。そしてそれは済同友会の政治に対する要求とちやうど裏腹の關係に立つところの、発展の面においてとらえられた反省である。

済同友会はいまこの段階に立つている。それは十年前とちがつた意味で、「危機」を打開する役割を果そうとしているものようである。

ここに済同友会十年の歩みを、つぶさにふり返つて見よう。