

戦時期の経営理念

— 中西勉 (1943) 『新訂 経営必携』 を手掛かりに —

Management concept during wartime

— Tsutomu Nakanishi (1943) “New revision Management Handbook” as a clue —

野 林 晴 彦

要旨

戦時期、経営理念という言葉は、国家を主体とする「経済・経営思想」の概念として誕生した。この時期に著された中西勉 (1943) 『新訂 経営必携』 を手掛かりに、経営理念という言葉と概念の誕生を考察した。戦時期に経済統制が行われ、企業の目的も一企業の利益から国家への貢献が第一義となっていた。「国体」の思想のもと、国を主体とした経営の考え方として「経営理念」という言葉が使用されるようになったのである。

キーワード：経営理念 (Management concept) / 経済・経営思想 (economics/management thought)

I はじめに

現在、「経営理念」という言葉とその意味は、広く一般に知られ、その重要性も認められている。経営理念に関する実務家向けのビジネス書は毎年多く発行され、ビジネス雑誌ではしばしば「経営理念」の特集を組んでいる。また経営学の教科書には「経営理念」が必ず記載されている。

日本で「経営理念」という言葉が誕生したのは、戦時期と言われている。しかし戦時期における「経営理念」の概念は現在と異なり、国家を主体とした「経済・経営思想」である (野林2019b、2020b)。

それではなぜ戦時期に、なぜ「国家を主体とした経済・経営思想」が、「経営理念」の概念として誕生したのだろうか。本稿では、1943年に発行された中西勉著『新訂 経営必携』を手掛かりに、その戦時期の経営理念について考えてみることにしたい。この書籍は、前年発行の初版に「経営理念」等の編を追加して発行された、いわゆる経営ハンドブックである。「経営理念」がはじめて経営書の一章 (編) に取り上げられた書籍であ

るといえる。

II 日本における経営理念概念の歴史の変遷

戦時期の経営理念を窺るまえに、日本における経営理念概念が歴史的にどのように変遷してきたかを確認してみよう (野林2019b、2020a、2020b)。

経営理念は、その主体の違いにより、3つの概念が存在する。日本全体を主体とした「経済思想・経営思想としての経営理念《概念1》」、経営者を主体とした「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念《概念2》」、企業組織を主体とした「企業組織の経営理念《概念3》」である。

1940年代前半、戦時中に誕生した「経営理念」という言葉は、日本全体を主体とした「経済・経営思想《概念1》」を示すものであった。統制経済下において、個人の営利目的としてではなく、日本全体の国益の向上を目的とする経営の考え方が必要となったために、「経営理念」という言葉が用いられたのである。

第二次大戦後には、経済同友会の1956年「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議を受け、「経営理念」という言葉とともに、経営者を主体とした「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念

《概念2》が全国に広まっていった。さらにこの「新しい経営理念ブーム」が、やがて「企業組織の経営理念《概念3》」の設立を導くことになる。

「経営理念」という言葉には、上記のように3つの概念があるのにも関わらず、それを規定しないで論述されることが多い。「『日本の経営理念』の概念規定は困難であるのに、これを無視して、無限定のまま論述されることが多い」(山本1972)のである。

本稿では、この「経済思想・経営思想としての経営理念《概念1》」について検討することとする。

Ⅲ 戦時期の社会情勢と「理念」

「経営理念」という言葉は、戦時中に生まれているが、その背景には、「理念」という言葉が多用された戦時期の社会情勢が影響している。

もともと「理念」という言葉は、カント哲学の「idee (イデー)」の翻訳語として20世紀初頭に誕生している(野林2019b, 2020b)。19世紀末からのドイツを中心とした新カント派の影響を受けて、日本においても大正期には新カント派ブームが生じ、当時の国内の哲学者もほとんどがカントを論じたと言う。また、旧制高校の必修「哲学」の授業の中で、カント哲学とともにイデーの訳語である「理念」という言葉と概念が教えられた。旧制高校の若きエリートたちは、新しいこの「理念」という言葉を好んで使い始めたという(厚東2010)。旧制高校の若きエリートたちは、カント哲学のイデーに基づく、普遍性、究極性、理想性、精神性、道徳性のイメージを好み、「理念」という言葉を多用していったと考えられる。

「理念」という言葉が、エリート層からさらに一般層へ広まっていったのは戦時期である。1937年7月には日中戦争が勃発し、1938年には日独伊三国同盟を締結、1941年には太平洋戦争が開戦する。このような中、政権や軍部は哲学に他国侵攻や戦時体制の大義名分・理由を求めることとなる。

その中で用いられたのが、精神性や究極性、普遍性の意味合いを持つ、哲学由来の「理念」という言葉であった。例えば、「新体制の理念」「東亜協同体の理念」「大東亜建設の理念」のように用

いられた。さらに大政翼賛会の広告等を通じ、これらの言葉は一般層まで広まっていくのである。

これら「理念」の主体は、個人や個別の組織ではなく国家(あるいは協同体)であった。そしてこのような中で誕生したのが「経営理念」という言葉である。経営学者であった古林喜楽は、1940年の「ナチス下の経営学」という論文の中で、「ナチスの経営理念」という言葉を使用している。ここでは、ナチスの経営協同体実現を「ナチス経営理念」と捉えている。

また軍事工業新聞編集局長であった佐々木周雄(1943)は『兵器工業の指標』の第六章で「兵器工業の経営理念」について著している。さらに満州重工業開発本社の川合正勝(1943)は雑誌『新天地』の中で「統制下の新経営理念」について述べている。これらはいずれも、戦時下における企業経営の価値観として、新たな経営理念を徹底することの重要性を訴えている。

これらと同時期に刊行されたのが中西勉(1943)『新訂 経営必携』である。経営ハンドブック、経営マニュアルともいえるこの経営書には、前年発行の初版に対し、「生産哲学」「経営診断」とともに「経営理念」の3編を新たに追加されたものであった。

Ⅳ 中西勉(1943)『新訂 経営必携』

ここでは、まず、中西勉氏の経歴を確認し、この書籍が書かれた時代背景についてみた上で、『新訂 経営必携』附録第二編「経営理念」の章の内容について具体的に見ていきたい。

1. 中西勉氏の経歴

1938年東京大学経済学部商業科を卒業している。学部時代には、「中西寅雄先生や故馬場敬治先生に経営学の手ほどきを受け、興味を持ち始めた」(中西1963, p3)と述べている。

大学を卒業し、「故大河内正敏博士の科学主義工業の実態を体験すべく」工業会社に就職したが、その中で「経営学の確立普及」を痛感し、自ら出版したのが1942年『経営必携』である。1943年に追加改訂版として『新訂 経営必携』を発行した。この書籍を著した際、中西氏は工業会社を辞し、産業能率研究等を実施していると『新訂

『経営必携』の巻末には記されている。発行時の正確な年齢はわからないが、20代後半であったことが予想される。

なお戦後には、千葉工大、神奈川大学を経て、1961年日本大学教授に就任している。

著書としては、1942年『経営必携』、今回取り上げる1943年『新訂 経営必携』、戦後には1954年『経営学（経営マニュアル）』、1956年『経営管理と原価計算』、1958年『経営必携』、1958年『会計実務必携』1963年『経営要説』、1968年『システムと管理会計』などがある。

2. 『新訂 経営必携』が書かれた時代背景

1930年代後半から1940年代前半、日本は日中戦争から大東亜戦争に突き進んだ時期である。

1930年代から「国体とは何か」を明らかにする国体明徴運動が行われており、1937年に文部省が『國體の本義』、1941年に『臣民の道』を編集・出版し、国民への教化が行われた。

同1937年には、盧溝橋事件により日中戦争が勃発した。日中戦争の長期化に対し、経済統制を強化して総力戦に対応できるように、1938年に「国家総動員法」が設立した。これによって経済・国民生活のあらゆる分野において、政府は議会を経ることなく統制をできるようになった。

政府は戦時経済体制を進めることになる。1938年には物資総動員計画が作成され、軍需産業に資材・資金が割り当てられるようになった。1939年には賃金統制令、会社利益配当融通令、国民徴用令などが実施され、労働者の賃金・株主への利益配当・会社の資金調達などが統制された。

1940年に第二次近衛内閣によって「経済新体制確立要綱」が閣議決定された。公益優先、職分奉公、生産増強、指導者原理、官民協力を基調として、企業体制の強化と経済団体の組織化を規定した。

日本全体が戦争に向かって総力戦の準備を行っていく中、統制経済が進み、それまでの経営思想が通用しなくなってきた時代である。

3. 『新訂 経営必携』附録第二 経営理念

中西勉氏は1942年に『経営必携』を発行し、1年後に「経営理念」など3編を加えた新訂版を刊

行している。この新訂版の緒言に、なぜ「経営理念」等を加えたのかが記されている。ここでは、日本固有の思想である「和」と「分」について、経営理念や生産哲学について説明を行うために追加したと述べている。

この『新訂 経営必携』の附録第二編「経営理念」について実際の内容を確認してみたい。全419ページの中で、この「経営理念」の編は、383～403ページと20ページを占める。

この「経営理念」の編の中には、章や節は明示的に設定されておらず、それぞれの章や節の内容を示す小見出しも記されていない。その代わりに内容が変わる際には1行を「×××」で区切り、それぞれの主旨が変わることを示している。これらそれぞれの章（節）について、簡単な小見出しをつけ、記載のポイントを順番に見ていくこととしよう。

1) 経営理念の確立が必要となった理由 (p383)

1942-3年当時、戦況が進む中で、経済統制政策が実施され、数多くの統制団体が組織され、それまでの「企業は営利目的を追求する」という経営理念は通用しなくなっていた。

そのような中、「営利主義や利潤追求は罪悪である」という考え方と、相対する「必要である」とする考え方が出現し、混乱をきたしている状況にあった。この状況を解決するために、企業（あるいは生産団体）に通じる経営理念の確立が必要になった。

2) 営利主義と利潤追求 (p384-386)

「営利主義」と「利潤追求」のは混同されてきたが、これらは異なるものである。営利主義とは資本主義の考え方であり、富を蓄積しようとする欲求のことであり、利潤追求を必要としている。一方、利潤追求とは「収益を高め費用を節減する」という「経済性原理」のことであり、これは営利主義を必要とするものではない。またこの点は、マックス・ウェーバーらの学説にも示されている。

西欧では、カルヴァンによって、職業が神の奉仕への道とされ、利潤を追求することが神の前で正しいことであるとされた。また、禁欲的に仕事

に取り組むことが大切であるとされた。富（利潤）を得ることが神の目的とされたのである。

しかし、その後、快樂主義という資本主義の倫理観が成立し、快樂と富が結びついて営利主義となっている。この倫理観は、アダム・スミスの『国富論』の基礎理論になっている。

このように、英米の資本主義における利潤追求は、営利主義が原動力となっている。快樂主義は、一方では「自己の最大の快樂」という理想となり、もう一方では「最大多数の最大幸福（快樂）」一功利主義一という理想となっている。米国ではこの功利主義による倫理観をもとに、社会経済思想として個人主義が成立し、自由主義が生まれており、政治的には民主主義となる。

3) 営利主義とは (p386-387)

営利主義の起点は快樂主義である。さらに英米の営利主義の問題点は「貨幣獲得の手段としての勤労を置き、勤労自体には目的はない」とする点である。これは言い換えれば、盲目的守銭奴である。人間の命の尊厳を紙幣に売っていることと同じである。

この点で、日本における「皇国職分観念」（「分」と（英米の）営利主義とは根本的に相いれないものである。営利主義や個人主義が排斥されるべきであり、利潤追求（経済性原理）はそうではない。

4) 皇国職分観念とは — 二宮尊徳の教え

(p387-389)

西欧の考え方に対し、日本の皇国職分観念と経済性原理が結ばれることは望ましい。この考え方はすでに二宮尊徳の教えとして実践されてきたものである。

二宮尊徳の話を弟子が書き留めた『二宮翁夜話』に以下のような話がある。

「ある村が千石高であり、百戸の家があれば、一戸は十石であり、これがその村の住民の天命である。これより多い家は富者であり、富者の務めは「讓」である。そう先生は説いた。

話を聞いていた一人が、私はその村に住む一人であり、よく働いて儉約を行い、年々不足なく暮らしを立て、さらにお金を積んで田畑を買うこと

はしていないと言ひ、これは讓道にあたるであろうと。

これを聞いた先生は、これは不貧というべきで、讓ではないと答える。悪くはないが、もう一段上に行かなければ国家の役には立たない。そうでなければ、どのように天の恩や、四恩（父母、衆生、国王、三宝の恩）に報いることができるだろうか。

よく働いて儉約を行い（勤儉）、財を成して田畑を買い求め、家の財産を増やして、天命があることを知らず、あくまでも財産を増やすことだけを欲し、自分のみにそれを費やすことは、言うまでもなく小人である。その心は「奪」であり、自分だけよければどうでもよいという考え方である。

よく働いて儉約を行い（勤儉）、財を成して田畑を買い求め、家の財産を増やすまででは同じでも、天命を知り、讓道を行い、土地を改良・開墾し、国民を助ける。このようなことこそ「讓道」であり、国家に役に立ち、報徳ともなる。」

ここで示されている「奪」は自分さえよければ人はどうでもよいという営利主義・個人主義であり、讓道の「讓」とは根本的に異なっている。「奪」は環境やすべてを私利私欲に利用しようとするので、その環境やすべてのものはなくなり、結局自分も滅んでしまうものである。一方、「讓」は私利私欲を制限して環境やすべてのものを生かすことであり、ともに栄える道が讓道である。

二宮尊徳は、利潤追求という方法は同じであるが、それによって得られたものに対して天命を知り、讓道を行い、国家の役に立ち、報徳となる「皇国職分」を説いている。

5) 利潤の意味と計算制度の役割 (p389-391)

利潤には通常2つの意味が存在する。

第一の「利潤」は、適正原価に適正利潤を加えたものが適正価格である、という価格政策的な利潤である。この価格政策は企業経営よりも、国家的・社会的な問題である。

第二の「利潤」は、企業経営において、販売高から費用を引いた経営固有の利益を意味する。この場合の利潤が「(収益を高め費用を削減すると

いう)経済性原理」を適用できる。

経営における利益の増大を目標とする場合、収益を増やすか、費用を減らすかの2つの努力がなされる。これが経営(の技術体系)を改善する要因となる。具体的には、生産量増加、労働力の向上と節約、材料費等の節約、浪費節減などである。この点において、財務諸表・原価計算制度・経営比較・標準原価計算制度・予算統制などを実施する意義がある。これらの計算制度を通じて、費用を減らす点、収益を増やす点を見出して、それに対応して技術改善を行うからである。

6) 米国の営利主義と発展 (p391-393)

米国内産の発展は、資本主義にある利潤追求方式すなわち経済性原理によるものである。利潤追求方式が最も要求するものは大量生産技術である。大量生産方式の発明と実施は米国が先であった。フォード・システム、テーラー・システム、タクト・システムが米国で行われ、ドイツに輸入されて独自の改善が行われ発展してきた。また米国の大量生産は生産量を増加し経費を節減するばかりでなく、価格を引き下げ、さらに高賃金としている。米国の産業能率は、その営利主義の利潤追求によって発展してきたと言える。

わが国では、産業技術の発展を要求するものは営利主義ではなく、皇国職分観念(「分」)である。たとえ営利主義を採用しても、その道の先輩である米国に勝てるわけではない。米国に勝ち得る唯一の道は営利主義より強力な、宇宙の真理である皇国職分観念によらねばならず、「分」の遂行あるのみである。

7) 英米思想と日本の「八紘一宇」の精神

(p393-395)

英米思想が、「最大多数の最大幸福(快樂)」を理念とする限り、極端な営利主義・個人主義ではない。この最大多数の最大幸福とは個人の快樂を寄せ集めたものであり、その団結の強さは日本固有の精神にはとても及ばない。わが国固有の精神が真に発揮されれば、生産戦でも十分英米に勝ちうる。そのためには英米思想の悪い点が輸入された極端な営利主義・個人主義は排除されなくてはならない。極端な営利主義・個人主義とは自分一

人、あるいはごく少数の幸福を理念とするものである。

わが国固有の精神は「八紘一宇(爲宇)」の精神であり、営利主義・個人主義とは根本的に異なるものである。また宗教のような合理的でないものとは異なり、真実の立場から自然科学的知識・技術を最も強く要求するものである。「和」と「分」とは、その国家的立場から自然科学的知識・技術や経済性原理を営利主義以上に要求し、使用するものである。「和」は功利主義のような単なる個人の幸福の寄せ集めではなく、「分」は個人主義の幸福でもない。わが国の倫理は、「分」遂行の中に、真の幸福が存在するのである。「和」と「分」は国体の本質に基づく伝統の精神である。

日本固有の精神である人類最高の理念に従うときに、英米思想で捨てなければならぬ点が明確に示され、生産戦で勝つことは宇宙の道理である。しかしながら、英米から輸入された極端な営利主義・個人主義に利潤追求方式が支配されるとき、生産戦の目的と相反する行動を引き起こす。それは以下のような場合である。

1. 能力向上に努力せず、価格の引き上げ運動を行うか、あるいは「ヤミ」をする
2. 営利のために質を下げ費用を節減するか、あるいは売ればよい主義をとる
3. 「分」を尽くさずして、収入のないところには努力を惜しむ

8) 皇国職分思想に基づく経済性原理 (p395-396)

利益金処分する場合、社外分配は配当と賞与である。社内留保は設備拡張・改良改善・信用拡大・負債償還・配当平均・福祉増進・損害補填・退職給与等の目的を持つ積立金である。

利益金が多くなるということは国家財政を健全にすることにつながる

- (1) 価格を引き下げることができる
 - (2) 生産拡充資金として使用できる
 - (3) 貯蓄・納税・公債消化・献金が多くなる
- すなわち、皇国職分思想に基づく経済性原理は産業能率を向上し、戦力増強に奉仕するとともに国家財政を健全化する。

9) 原単位計算制度 (p396-397)

原単位計算制度は、昭和17年10月の「重要鉄工業生産の能率増進に関する件」に基づくもので、商工省・統制会などで実施されている。原単位計算は単位生産量に対する設備稼働率、主要原材料使用効率、労働能率などの要素を総合的に勘案して、少量の資材や労働力によって単位生産量の増加を求めるもので、貨幣経済の面ではなく物質の面から生産能率を向上しようとするものである。原単位計算の効果は、公正妥当な資材・労働量の配給基準を発見し、設備の改良、労働の能率、技術の改善、産業合理化の目標を立てることができるものである。これまで原価計算制度によって、貨幣計算を主とし、物量計算を従としてきたものが、両者ともに並行してきたものである。当局は、原価計算制度と原単価計算制度を共に合わせて実施すると言っている。

10) 貨幣制度と生産(勤労) (p397-308)

貨幣制度は、金本位制から管理通貨制度へ移行した。管理通貨制度とは、正貨(金等)を準備して紙幣の額面価値を保証しなくても、最適と思われる通貨量をきめて、通貨量を管理・調整できる制度である。貨幣量が多く流通しても、国力(生産力)が増大するならば貨幣価値は下がらない。貨幣価値の基準は重要物品の価格を中心として落ち着くと思われる。その価格の構成要素を追求すれば、結局国民の勤労がその中心となる。このように、貨幣と生産(勤労)は密接に関係をもつようになり、経済性原理と生産能率は車の両輪のように、国力を生じる作用を持つことになる。しかし、価格引き上げによる貨幣の価値の増殖は、価格引き上げそのものが国力の消耗を意味し、決して良いものとは言えない。

11) 個人の「分」の理念 (p398-399)

個人と企業は給与で結ばれている。勤労が国力を生むと考えると、給与百円の労働者が百円の働きをしたのであれば国力は決して生まれてこない。国力を生むためには、給与以上の働きをしなければならない。すなわち、以下の理念(方式)に基づくことが必要である。

「分」の成果 - 給与 = 最大

産業能率のみの観点に立てば、昇給の方法はこの方式に基づくべきである。しかし「分」はあくまで「分」であり、給与の増加を少しでも目標としてはならない。

12) 企業の「分」の理念 (p399-400)

皇国職分に基づく経済性原理を適用して効果が大きいのは、直接生産に関与する工業・鉱業・農林水産業の企業である。これらの企業でも、経済性原理は企業運営の基礎ではなく、あくまで「分」の遂行でなくてはならない。経済性原理は「分」の遂行のための一つの技術に過ぎない。企業の実態を把握するためには貨幣価値的表現である必要があるためである。そのため、採算が取れない場合、企業の存在価値がないということは誤りである。直接生産の企業でも国家の費用補填の下、採算を度外視して行う場合もある。

商業は公定価格のために、すでに公的性格を持つ機関になってきている。さらに、間接的生産に関与する統制会・営団・金庫・商工組合・農業団体などの費用補填主義の企業(最広義)がある。

すべての企業は各々その国家的な目的を持っている。これらの企業の経営理念はその目的達成、すなわち「分」の成果を最大化することである。

「分」の成果 - 費用 = 最大

もし公的性格をもつ企業が費用に比較して活動しないならば、この経営理念に基づいて統率していないからである。言い換えれば、真に皇国職分を自覚していないということである。

13) 結論「分」の最大化と経営理念 (p400-403)

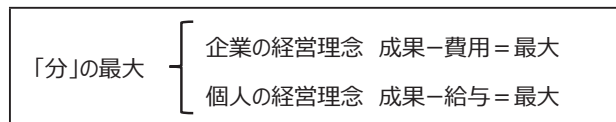


図1 『新訂 経営必携』にみる経営理念 (p400)

例えば、航空機部品製造会社に至急の注文があったとき、その会社の「分」の成果はできるだけ質のよい製品をその注文数だけ早く納品することである。しかし、この製造に無制限の人的物的資源を使用してよいわけではないから、最小費用の原則を必要とする。また間接生産の統制企業では、その統制業務をできるだけ迅速に正確に公平

に果たすことがその企業の「分」の成果であるが、ここでもまた最小費用の原則を必要とする。要するに国家経済経営の有限な人的、物的資源で最大の生産増強をするように対応する。

個人の経営理念は、国家への「分」、企業への「分」を果たすために、当然この方式によらねばならない。経済性原理の最小費用の原則は必要となったが、もう一つの最大収益の原則はどうか。企業の本質は「分」であって国家目的の達成であり、また収益と最も関係のある価格の大部分は当局によって決定されるのであるから、最大収益は企業の目的すなわち経営理念にはなりえない。しかし、個々に同種の生産企業が二つあり、一つの企業が他よりも生産能率の優秀性により生産量が多いときはそれだけ収益は増加する。生産量増加という「分」の成果の結果として収益増加が生ずるのである。このように考えると、この経済性原理は産業能率増加のための一つの技術方式として成立することができる。

さらに経済性原理の結果である利益は、経営理念となるであろうか。企業を営利目的追求と捉えるならば、これが最大の経営理念となるであろう。しかし、企業の本質は「分」であって企業自らのためのものでなく、最小費用にて「分」の成果をできるだけ多くすること、すなわち国家奉仕の度合を多くすることが究極の目的である。

ただ「分」の成果と最小費用によって、他の企業に比べて多くの利益を得ることができ、さらにこの利益が「分」の一つである財政健全等の国家目的に使用されるのであれば、第二次的な（派生的な）経営理念となりうるであろう。すなわち、経済性原理とは、企業の「分」の遂行のための一つの技術方式としてとらえられなければならないのである。

V 『新訂 経営必携』に見る経営理念の背景

これまで「附録第二 経営理念」の内容を確認してきた。ここではその特徴を、①国家中心の価値観、②西洋思想の批判、③日本独自の考え方の主張一和と分一、の3つに分けて、その背景について整理と考察を行ってみたい。

1. 国家中心の価値観—皇国主義

中西（1943）の「経営理念」とは、国家を主体・目的とした思想である。この『新訂 経営必携』の第一編の冒頭には、国家を中心とした経済あるいは経営の在り方を述べている。

経済とは國家といふ大いなる「いのち」を彌榮たらしむる爲、物を生むことである。企業とはその物を生む実践體であり、経営とはその機能である。

企業と経営の本質はわが國體の本質に基く「和」と「分」の思想により明にすることが出来る。

「會社經理統制令」に示さるるが如く、企業の目的は國家經濟の一分子としての「分」を遂行することにある。決戦下の企業の「分」は國家經濟により課せられたる責任を果たせばよいといふ消極的なもののみでなく、生産戦に勝つといふ積極的なものを持たなくてはならない。（『新訂 経営必携』、p1）

国家の繁栄が最重要であり、経済はそのための手段、そしてその経済の「実践体」が企業、その企業の機能が経営であるとする考えである。著書の冒頭に書かれたこの文章が、中西勉の基本的な考え方を示している。

この企業と経営の本質は「國體（国体）」の本質に基づく「和」と「分」の思想で明らかにできると述べている。この「国体」とは、「国家の状態。くにがら」を示す言葉であるが、第二次大戦前の日本において「天皇を倫理的・精神的・政治的中心とする国の在り方」として盛んに用いられた言葉である。

1930年代から「国体とは何か」を明らかにする国体明徴運動が行われていたが、1937年に文部省が『國體の本義』を編集・出版し、日本中の学校で教えられた。中西勉（1943）の『新訂 経営必携』はその基本的な考え方をこの『國體の本義』に依拠していることがわかる。

我が國民經濟は、皇國無窮の發展のために大御心に基づく大業であり、民の慶福に依るところのものであって、西洋經濟學の説くが

如き個人の物質的欲望を充足するための連關總和ではない。それは、國民を擧げて「むすび」の道に參じ、各人その分に従ひ、各々そのつとめを盡くすところのものである。・・・これが我が國産業の根本精神である。
(『國體の本義』、p137-138。太字アンダーラインは著者)

また、「会社經理統制令」は1938年成立の『國家總動員法』に基づき、1940年に公布・施行されている。会社は「國家目的達成の為、國民經濟に課せられたる責任を分担することを以て經營の本義」(第2条)とするなど、企業經營に公益優先の論理を導入している。國家總動員法は日中戦争の長期化に対応して策定された全面的な戦時統制法であり、日本の総力戦体制の根幹となったが、その根本的な考え方は『國體の本義』に基づくものといえる。

新訂版で追加された「附録第二 經營理念」の編だけでなく、國家中心の価値観は、『新訂 經營必携』の書籍全体に貫かれる思想である。そしてその価値観のベースは、『國體の本義』に記された内容である。

橋爪(2020)は、『國體の本義』が、皇國主義という世界観を提供しているという。そして、「この世界を理解し、この世界に立ち向かう『正しい考え方と行動の原理』である」としている。またさらに、『國體の本義』の皇國主義は、学校教育を通じて、またあらゆるメディアを通じて、日本全体にふりまかれた」と述べている。中西も、この皇國主義という國家中心の価値観に共鳴し、それがこの『新訂 經營必携』の基本思想として取り込まれていると言えよう。

橋爪(2020)はさらに、『國體の本義』が、「世界のさまざまな情報を読み解く『万能力ギ』(世界解釈枠組み)の役目を果たし、その世界観が優れているという感覚を与える」と述べている。その優れた世界観は、「普遍的で世界を残らず説明でき、特殊であつてほかにはない優位を持っている」という性質を持っているからであるとも加えている。

『新訂 經營必携 附録第二 經營理念』においても、その内容はこの世界観で満ち溢れてい

る。皇國である日本は、西歐思想と異なる日本独自の思想が存在し、優れていることが書かれている。

2. 西歐(米英)思想への批判

國家中心の価値観(いわゆる皇國主義)がこの書籍の基本の考え方であるが、その流れの中で、西歐(米英)思想、經濟思想を整理するとともに、批判している。

まずプロテスタント、カルヴァンの職業召命観を示している。職業は神の栄光を実現するために人間が奉仕する場であり、禁欲的に職業に励むことが大切であるとされた。またそれまで否定されてきた利潤(富)をとることも神の目的として認めている。

また詳細には述べていないが、マックス・ウェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』のことも触れている。この著名な書籍では、西洋近代の資本主義を發展させた原動力は、このカルヴィニズムにおける宗教倫理から産み出されたとされている。

中西(1943)は、このような欧米の資本主義における利潤追求は、富を蓄積しようとする欲求、すなわち營利主義が原動力であるとしている。

一方、營利主義の起点は快樂主義という倫理観であるとも述べている。「快樂を産出する行為をなすべき」という快樂主義は、その快樂が自分自身のものだけであるという利己主義、関わる人々すべてのものであるという功利主義の2つがある。功利主義を唱えたベンサムは、「最大多数の最大幸福」を道徳や立法の基準とした。この功利主義は欧米の資本主義の価値観となっている。またアダム・スミスは、『國富論』の中で、個人が追求する自由な經濟活動が、「見えざる手」に導かれて産業を活性化し、社会全体の富を増やすと主張した。

ここで中西(1943)は、營利主義の問題点として、「目的が利潤(富)・手段が勤勞であり、勤勞自身に目的はない」ことを指摘している。「盲目的守銭奴」であり、「人間の命の尊嚴を紙幣に売っているのと同じ」と厳しい言葉で批判している。

3. 日本独自の考え方の優位性の主張

「西欧（米英）思想の批判」と相まって、日本独自の考え方の優位性を主張している。その一つが、「分」（皇国職分観念）であり、もう一つが「和」である。繰り返しになるが、『新訂 経営必携』の緒言において、「経営理念」「生産哲学」の編を追加した理由として、これらを日本固有の思想である「和」と「分」で説明したかったからであると述べているのである。

またこの「分」と「和」については、「國體の本質に基く傳統の精神」（p394）であるとし、その基本は「国体」の思想にあることを示している。

1) 皇国職分観念（「分」）

「分」すなわち「職分」とは、江戸時代の社会的義務観念である。武士・百姓・町人はそれぞれ自己に与えられた役割＝「職分」があり、その役割を遂行する義務を負っているという言説が、江戸時代には広く流通していた（日本思想史辞典2009）。

江戸時代からの「分」「職分」の考え方は明治以降も残り、明治以降の皇国史観が定着し、皇国主義の思想の中で、「皇国職分」といった考え方が定着していったと思われる。『國體の本義』の短縮版というべき『臣民への道』（文部省教学局、1941年）には、「職分奉公」について以下のように説明している。

凡そ皇國臣民の道は、如何なる職にあるを論ぜず、國民各々國家活動の如何なる部面を擔當するかを明確に自覺し、自我功利の念を棄て、國家奉仕をつとめとした祖先の遺風を今の世に再現し、夫々の分を竭くすことを以つてこれが實踐の要諦とする。

（『臣民への道』、p89）

自らの「分」を知り、自らの利益ではなく国家への奉仕として、その「分」を尽くすことが重要であるとしている。中西（1943）は、この「皇国職分観念」が、欧米の快樂主義に基づく営利主義とは、全く異なっていることを強く主張している。

さらに、その「皇国職分」の考え方は、二宮尊徳の報徳思想にあると述べている。二宮尊徳は幕末期に農民の出身でありながら、数多くの荒れた農村や諸藩の再建を成功させた人物であり、その根本思想を報徳思想という。人は天・地・人の徳に報いるために、自ら徳行を実践しなければならないとの考えである。それぞれの経済力に応じた消費支出（「分度」）を守り、「勤勞」に励み、「儉約」を實踐し、儉約して生まれた余剰を家族や子孫・あるいは社会のために提供する（「推讓」）生活態度が国を救うことができるという考え方である。この報徳思想の「分度」や「勤儉讓」（勤勞・儉約・推讓）は、まさしく「皇国職分」の考え方に通じていると言える。

この「分」の思想として注目すべき中西（1943）の考え方は、その「分」の最大化が経営理念とした点である。

企業においては、成果から費用を引いたものの最大化、個人においては成果から給与を引いたものの最大化を目指すことが「分」の最大化、すなわち経営理念であるとしている点である。そしてその「分」すなわち「職分」は個人や企業のためではなく、国家のためであるという考え方である。

すなわちこの「経営理念」は、経営者個人の経営哲学や、一企業組織を主体とした概念ではなく、「皇国職分」に基づく「国家を主体とした経済・経営思想」であると言える。

2) 「和」

もう一つ、日本固有の思想として、中西（1943）が重要視しているのが「和」である。

中西（1943）が述べているように、「和」も国體の本質に基づく傳統の精神の一つであり、『國體の本義』の「第一 大日本國體」に、「四. 和とまこと」の章として記されている。

我が肇國の事實及び歴史の發展の跡を辿る時、常にそこに見出されるものは和の精神である。和は、我が肇國の鴻業より出で、歴史生成の力であると共に、日常離るべからざる人倫の道である。和の精神は、萬物融合の上

に域り立つ。人々が飽くまで自己を主とし、私を主張する場合には、矛盾対立のみあつて和は生じない。個人主義に於ては、この矛盾対立を調整緩和するための協同・妥協・犠牲等是有り得ても、結局眞の和は存しない。即ち個人主義の社會は萬人の萬人に對する闘争であり、歴史はすべて階級闘争の歴史ともなう。かゝる社會に於ける社會形態・政治組織及びその理論的表現たる社會學說・政治學說・國家學說等は、和を以て根本の道とする我が國のそれとは本質的に相違する。我が國の思想・學問が西洋諸國のそれと根本的に異なる所以は、實にこゝに存する。(p50-51)

ここでは「和」の精神を、日本が發展を遂げてきた歴史を作り上げてきた力であり、我々日本人が必ず行わなければならない人の道である、と述べている。加えて欧米のような個人主義では「和の精神」は育まれなしてしている。欧米思想・學問との決定的な違いはここにあり、加えて日本独自のこの「和」の精神の優位性を示しているのである。

さらに『國體の本義』の中には、「和」における個人と全体との関係も示している。それぞれの職分をもって生まれた個人が、各自の職分の相応する務めを果たすことによって全体がよく一体となることである、としている。ここには、「和」とともに「分」(職分)についても述べられている。

中西(1943)は、この「和」の精神の優位性をいかに述べている。

英米思想が「最大多数の最大幸福(快樂)」を理念とする限り、それは極端なる營利主義・個人主義ではなくなっている。この最大多数の最大幸福とは個人の快樂の數量的なバラバラなものを寄せ集めたものであり、その團結の強力さはわが國の固有の精神にとても及ばないものである。

(『新訂 經營必携』、p393)

この「わが國固有の精神」が「和」である。さらに「和は功利主義の如く単なる個人の幸福の寄

せ集めではない」と述べている。

これまで、中西(1943)、『新訂 經營必携』附録第二編「經營理念」を確認し、その考察を行った。

中西(1943)では、戦時下の經濟統制と、統制のための經濟団体が増えてきた中で、これまでの營利目的といった經營理念が通用しなくなり、「新しい經營理念」の確立の意義を訴えている。

その背景には、『國體の本義』に基いた当時の思想が基盤となっている。すなわち、國家中心の価値観(すなわち皇國主義)をベースに、歐米思想を否定し、日本独自の考え方である「分(職分)」と「和」の優位性を主張している。

VI 終わりに

國家中心の価値観(皇國主義)のもと、西歐思想を強く批判し、日本独自の価値観を礼讃し、その正当性を訴えた中西勉。統制經濟が進む中で、個人の利潤追求でなく、國家に奉仕するためという「新たな經營理念」を示すために、「經營理念」の編を加え『新訂 經營理念』として発行した。そして、經營理念は、個人や企業ではなく、國家を主体とした「經濟・經營思想」とする概念として広まっていったのである。

若く、愛國心にあふれた青年であった中西勉は、その思いから『經營必携』の新版に「經營理念」の章を加えたのではないだろうか。その『新訂 經營必携』は第二次大戦中、多くの經營者および經營に携わる人達に読まれ、戦時下における經營理念のあり方とともに「經營理念」という言葉も伝わったのだと考えられる。中西自身も「この本は大東亜戦争中、何度か版を重ねて、今から想えば、經營學ブームの先驅をなしたのではなからうかと自惚れられるものである」(中西1963)と述べている。

しかし、第二次大戦後、日本の価値観は一変する。中西自身も、「わが國の未曾有の敗戦のために、私自身も一時學問上の進路を見失い、空白となって、數年を過ごし・・・」(中西1963)とある。なお、『新訂 經營必携』を發展させたと言う1963年発行の『經營學要説』には「經營理念」の章は見られない。戦後の著書の中には、經濟・

経営思想を含む経営理念の記述も全くなされていないのである。

しかし、国家を主体とした「経済・経営思想」としての経営理念概念を、「経営理念」という言葉とともに普及した中西勉の功績は大きい。また、はじめて「経営理念」を経営書の1章(編)に示し、経営(学)上の重要な概念としたのである。

今後さらに、「経営理念」概念の歴史的変遷とその役割の変化について、より詳細に研究を行っていきたい。

〈参考文献〉

- 川合正勝 (1943) 「統制下の新経営理念」、『新天地』、第23年第1号、37-44
- 古林喜樂 (1940) 「ナチス下の経営學」、『経営學論集』、第14巻、213-220
- 佐々木周雄 (1943) 『兵器工業の指標』、兵器工業新聞出版部
- 田中宏司・水尾順一・蟻生俊夫編著 (2017) 『二宮尊徳に学ぶ報徳の経営』、同文館
- 中西勉 (1943) 『新訂 経営必携』、凶南書房
- 中西勉 (1963) 『経営学要説』、高陽書院
- 野林晴彦 (2019a) 「日本における経営理念概念の変遷と機能変化」、『経営哲学』、第16巻第1号、5-21
- 野林晴彦 (2019b) 「日本の経営理念概念に関する一試論：経営理念という用語の歴史的変遷から」、『経営哲学』、第16巻第2号、128-136
- 野林晴彦 (2020a) 「日本の経営理念の歴史的変遷－概念の誕生・変容と普及－」、滋賀大学博士論文
- 野林晴彦 (2020b) 「経営理念2つの視座：経営理念機能論と経営理念本質論」、『経営哲学』、第17巻第1号、17-25
- 橋爪大三郎 (2020) 『皇国日本とアメリカ大権』、筑摩書房
- 松沢成文 (2016) 『教養として知ってきたい二宮尊徳』、PHP新書
- 文部省 (1937) 『國體の本義』
- 文部省教學局 (1941) 『臣民の道』
- 山本安次郎 (1972) 「経営理念の国際的比較」、山城章編著『現代の経営理念(合本版)』、白桃書房

