

# 「公共企業体論」覚書き

## ——経営再組織運動の軌跡——

神 林 章 夫

「公共企業体論」は、その論争の経過からみて、大きく2つの時期に分けられる。その一つは、昭和30年前後を頂点とするものであり、二つは、昭和40年以後のことである。まず、この二つの時期・論争を概観して、その初発に何があったのかを確かめたい。その際、主要な素材となるのは、国鉄である。それは多くの「公共企業体論」が、主要な素材を、国鉄に求めているからである。

### 〔I〕 「公共企業体論争」

昭和30年行政管理庁の国鉄経営の批判に端を発して、32年、公共企業体審議会の答申に至る時期、「公共企業体」とは何かをめぐって、活発な論争が起った。行管庁の批判は多岐にわたるものであったが、その中で「減価償却の適正化」が、論争の中心を占めた。

行政管理庁「日本国有鉄道の経営調査結果に基く、勧告事項説明」（昭和30年11月）より論争となった部分を抜粋すれば、

「勧告事項、事業施設の機能維持について、運輸事業に不可欠の施設については、その機能の確保に留意し、特に交通保安に直接関係のあるものに対しては優先的に補修・取替の資金を投入すべきである。施設の状態の回復は顕著なものがみとめられるが、なお、一部に補修、取替の必要を認められる状況が残存するにも拘らず、補修・取替用の資金が他に流用せられ、交通保安に直接関係なき部門の投資が不相応に行われる傾向もみられるので、実体資産の維持を目的とした減価償却費、取替費と改良拡充費とを明確に区分し、資金投入の配分を誤まらないよう調査の結果認められた左記事項を参照して措置されたい。」とある。その説明の部分「減価償却の適正化」「a 減価償却の取扱い」は「減価償却引当金によって回収した資金は、工事経費の財源とし取替のほか改良拡充の経費にも使用しており、工事経費内の流用は自由となっているので、施設の機能維持のため必要な取替を十分行わずに改良工事その他に使用することが可能となっている。

国の営造物法人たる国鉄においては、事業を解散した際に国が投下した元の資金金額を国に回収することを予想しているものではないので、減価償却は、運輸事業を継続するための施設の機能を維持するためのものと考えるのが妥当である。従って実体資産維持のための必要経費を回収すべきで、その必要額を正確に見積るために、資産の評価及び耐用年数の決定を厳正に行う必要がある。」

ジャーナリズムをにぎわしたのは、行政管理庁が、当時の料金改定算定基準の根拠を批判したという点にあったのだが、こと、「公企体論者」に限った場合、国鉄当局の反論をまつまでもなく、料金改定に賛成するものも、反対するものも、行管庁見解は事実上減価償

却を否定するものであるという点で、大勢は一致したのである。批判の焦点は「国の営造物法人たる国鉄」の一言にあった。つまり、公共企業体の規定に関して、ふるめかしいドイツ流の「営造物規定」に代わって近代的合理主義の表現たる「企業」を強調したのである。しかし、実際に論争の当事者が争っていたのは、料金改定・国鉄の投資資金の財源であったのであるから、大蔵省が仲裁の役割をかけてでた時には、公企体論の規定を問題とする論者は、論争の相手を見失ってしまったといってよい。大蔵省の見解は次のようなものであった。

「国鉄の最近までの決算は、第一次再評価ベースで償却するとして、昭和29年は34億円の赤字、昭和30年は53億円の赤字になっており、国鉄当局は施設の老朽化とそれにともなう極度の取替不足、更に国鉄の近代化のための財源不足を強く訴えている。一方逆に国鉄の施設は、戦後の荒廃から完全に復旧しており、又現在の国鉄の償却は、過剰償却であるという批判もある。国鉄が赤字であるか黒字であるかと云う事は、形式的には国鉄の減価償却費を如何に改定するかによって左右される問題であり、又実際に国鉄が老朽化し資産のくいつぶしを行って、ひいては運転保安が確保出来ない状態になっているかどうかは、資産の実際の状態を個々物理的に測定しなければ、判定できない問題である。……中略…

前者即ち減価償却の問題は、会計理論的にみれば、費用の時間的配分をはかるのがその目的であるが、減価償却で生じた資金の使途については、これを厳密に同種の取替に限るというのは、いささか極論であって、国鉄の輸送力の維持及び国民に対するサービスの充実を、全体として時代の進展に対応してはかつて行くことを大眼目として措置すべきものと思う。従って又、減価償却費の算定については、絶対的に正しい一線を画することは極めてむずかしい問題であるので一応は公私各種企業における減価償却制度の通念に照して判定すべきであるが、この場合も一般私企業が利潤の追求をその本来の目的とするに対して、国鉄は公共の福祉の増進即ち国民に対するサービスの向上をその本来の目的としている事も充分考慮しなければならない。」(日本国有鉄道経営調査会記録第III巻、資殿篇 P226「国鉄の経営に対する大蔵省の意見」より)

論争の当事者の見解をかように三分すれば、公企体をめぐる概念規定も、およそ、三つにわけられる。“公共性”と“企業性”その一方をとるものと、その双方の調和・矛盾、を説くものと、組合せは三通り生ずる。<sup>(註)</sup> そして、公企体の自立を支持する「公共企業体論」の立場は、本来、企業概念一つで、つらぬくべきものであったのだが、論争の結果からして大蔵省見解が主流となる結果となったのである。すなわち、論者の多くは、“公共性”と“企業性”を併立するか、又、調和・矛盾を説くこととなった。それは、“企業性”的内実たる独立採算制にせよ、国民経済的視点からの“公共性”にせよ、日本経済の復興を見きわめたか、否かの当時にあっては、以後の経過から、その各々の内容を確かめざるを得なかつたということでもあろう。又、当時にあっての経済政策における無策（争うべき政策がないということ）も当然の理由としてあげておいてよい。ようするに争うべき相手がみえなかつたのである。しかし、それは“公企体論”においていえることであって、経営の当事者にあっては、そのようなことは、あってはならぬものといってよい。それがもし、許されるとすれば、政府財源に依拠する圧力団体の類型に分類されてもしかたないことであって、経営とは“たてまえ”にすぎなくなるであろう。いいかえれば、公企体の自立運動とは、圧力団体からの飛躍をかけねばならなかつたのである。

さて、このような意味からすれば、高橋達男氏の「公共企業体論批判」（電々経営月報、31年10月所収）が、論争の結着をつける意味をもってくる。論旨は、次のようなものであった。公共企業、公益事業等々、それらはいずれにせよ、独占事業であることに変わりはなく、その差異をもたらすものは、独占に対する政府の統制のあり方であるとして、政府の独占規制策の内容を問い合わせ、公社の立場から、公正な、競争条件を要求したのである。氏によれば“公共性”なるものは、企業活動の実、サービスの内容なのであって、“企業性”のみが存在するのである。“公共性”と“企業性”に代えて、“統制概念”を対置するのである。企業経営の実践的立場からする“公企体論”への批判は、公社の自立的運動を支持するものを、二分し、論者にその選択をせまる意味をもっていた。論戦は第三者の中立的立場を排除する一方的なものであったが、それ故に、“実践”がそれを解決するはずのものとなった。

成長政策とは、独占相互の競争を起動力として、その放任に終始するものであったから、論争の勝者は、スタートラインの不公正にこだわることはできなかった。実際、政府統制は公社に不利なものであったが、他方で賃金の規制・組合運動の規制は、民間からみれば、公社経営に競争上有利な地位を与えていた。（高橋達男氏は、組合運動の規制をすべての独占にひろげることを主張して、論旨を一貫させたが、それは、公社が、有利な競争条件に依拠していることを示しているにすぎない。）そして公社は“経営の戦略”——公企体自立の“悲願”——を法的規制者たる政府にむけるのではなく、成長の財源を政府が握る時期の終りを予測して、資本市場において民間と競わねばならなかつたのである。“公企体論”が政府批判に終始し、財政投融資に依拠せざるを得ない“経営＝圧力団体”を支援するとすれば、それは“経営の戦略”からいって、第二戦線を維持しているにすぎないのである。電々公社は、以後、長期債券市場にあって特異な存在を確保し、建設投資の拡大にあたるが、国鉄は財政投融資依存の体質を脱することはできなかつた。

“公企体論”と電々公社の関連が、ここからうすれていったのは、当然のことといってよい。

（註） 枇木清『『公企業概念』の吟味』経営研究（大阪市立大）27巻3号、参照

## 〔II〕 「公共企業」と「独立採算制」

第二期においては、料金算定の合理的基礎をめぐって、会計学が、実践の学たることを強いられていく。その頂点に、昭和40年の「国鉄会計及び財務基本問題調査会」の答申がある。少し長くなるが、問題となった個所を引用すれば、

「原価補償主義と独立採算制、独立採算については、種々の解釈が存在するが少くとも次の二つのものは区別されなければならない。第一は、公共企業体の指導原理として主張されるものであり、それは企業としての経済的自律性を確保して、経営能率を高めることを目的としているものを指す。第二は、収支の適合原則として説かれているもので、これは、事業収支（収益・費用）のみの独立採算を考えるものと、さらに、資本収支をも含めた独立採算を考えるものとがある。原価補償主義は、第一の意味における独立採算制を前提としており、経理制度としては、事業収支における独立採算をたてまえとする。次に、公共企業体の価格形成要素のうちに、公共的必要余剰を含むことを是認する。これは、企業の健全なる持続と発展をはかりつつ、利用者の便益を増してゆくためには、常に若干の

余裕を持つことが必要となるからにほかならない。ここにいう公共的必要余剰は、資本拠出者に分配される利潤ではなくて、公共企業体の提供するサービスの改善及び拡充に対する社会的要請に応えうるために、企業体内部に再投資されなければならない資本造成の資源としての余剰である。」

この答申を、減価償却の過不足をめぐって行管庁の批判にさらされた10年前と比較すれば、隔世の観があるといってよい。内部留保を、利潤ではないとして、料金算定の基礎として堂々と主張したのである。この点に関していえば、昭和39年に赤字を計上したとはいえ、連続7期の黒字の実績と第三次五ヶ年計画の開始（昭和40年）を背景にした“躍進”的合図ともいえないことではなかった。だが問題は、公企体に利潤を認めるかどうかではなかったのである。この利潤を資本としたところから論争がはじまった。

資金収支計画（案）（単位 億円）

事項 (損益勘定)	年度		40~45 合計
	40~45	合計	
収入			
運輸 収入	45,103		
その他の 収入	1,143		
合計	46,246		
支出			
経営費	36,032		
予備費	600		
小計	37,632		
利息	5,302		
資本勘定へ繰入	3,312		
合計	46,246		
(資本及工事勘定)			
収入			
損益勘定から受入	3,312		
資産充当	120		
利用・繰故債	1,200		
資金手当を要する額	32,004		
財投	13,636		
その他の	18,368		
合計	36,636		
支出			
借入金返還等	6,916		
工事経費	29,720		
合計	36,636		
長期借入金残高			

損益計算書（概算）

事項	年度		40~45 合計	記事
	40~45	合計		
収入				
運輸 収入	45,103			
その他の 収入	1,143			
合計	46,246			
経費				
経営費	37,032			
予備費	600			
利息子	5,302			
減価償却費	9,412			
除却費	1,120			
退職引当	1,938			
減債引当	5,175			
合計	60,579			

## 資金収支案と損益概算の対応

46,246 (収入)
-) 60,579 (経費)
- 14,333
(案(I)「資金手当を要する額その他」)
-) 18,368 (政府出資等)
14,432 料金改定案

（第三次五ヶ年計画原案、本国有鉄道「会計及び財務基本問題調査会記録、資料篇」P361～P363より作成）

国鉄が、答申に要求したのは、料金改定の手続き（資金計画）を損益計算書と貸借対照表

にどう接続するかという会計技術的な問題に対する解答であった。利潤を余剰と呼び、これを資本としても、それは名称を変更したにすぎない。実際、この利潤（余剰）は、たえず建設投資にふりむけられ資本として存在していたのであるから。しかし、この変更が意味するものは、建設投資のための現金（資金）の収支決算を基本とする会計の体系への一元化である。この現金収支決済の会計の体系は官庁会計と呼ばれ、これまで、近代化・合理化の対象とされてきたものに他ならない。この会計の形式が国会提出の予算に残ることによって、非能率、複雑難解という非難が、当の公社側からだされてきたものなのである。

西川義朗氏は「答申は、資金ベースと費用収益対応ベースの中間を彷彿する議論」と批判し、次の結論を導いている。「もしも、公企業の生産活動に対するわれわれの認識を根本的に変更し、社会経済的側面からする公企業——この場合、企業ということは、問題であるが、——の厚生活動ないし、公共的消費経済的機能を重視するのであるならば、その事業体の会計は、面目を一新することになるであろう。その場合、公企業会計における「利潤」の概念は無視されねばならないであろう。そこでは、損益的計算ベースは第二義的なものとなり、資金収支計算ベースによる剩余、あるいは不足金が算出されることになる。」（「公企業会計の根本問題」公益事業研究18巻第2号、昭和41年12月）

「損益的計算のベース」は、事後的な記録の正確さを問題としているのであって、そこに将来の建設投資を条件とする料金算定の資料を求めるることは、本来無理なことであったといってよい。答申と西川氏との論争が、公企体における近代的会計制度の導入の結果を予測させるのであって（註）、そこでは再び、"公共企業体とは何か" が問題となるはずである。

だがここで確認しておかねばならぬことは、毎期のように建設投資（設備設資）を当然のこととして前提にしている "企業体" とは、一体どのようなものかということであろう。その一端は、資金計画の「資金手当を要する額」という項目の内容に現われている。その額は、3兆24億にのぼるが、その内、1兆3千億が「財政投融資」であり、その算定の基準は過去の財政設融資のシェア（年13%）であり、「その他」の項は、4千億の政府出資と1兆4千億の料金改定増からなっている。しかも、この「資金手当を要する額」とは「資本及び工事勘定」支出の87%に相当している。従って、この資金計画案は、政府の財源と料金改定をにらんだ概算要求書であるといわねばならない。ここからすれば、国鉄は、食管・国保と並ぶ、有力な位置を占めていることを示している。そしてこの資金収支を "企業の合理性" の形式である損益計算に接続させようすることは、他の圧力団体と異なることを示すための意味しかもち得ない。だが、資金収支ではなく、損益計算——貸借対照表を見るならば、そこでは、予算要求の実現の困難さと収支不均衡にもかかわらず、ぼう大な固定資産は各年累積し続けているのであって、単に、所得の再配分を要求する圧力団体とは全く異なる姿が現われる所以である。行管庁の表現をつかえば、「実体資産の維持」であるが、実際は廃棄できぬことを前提とする一方的な増大である（表I参照）いいかえれば、資金収支よりも貸借対照表に無言の圧力と企業の実体が表現されているのである。

国鉄当局が、会計の形式にこだわりつづけているのは、この二つのベクトルの間に、身をおいているからに他ならない。一つは既得権の防衛であり、一つは「資本の運動」である。

表I 国鉄貸借対照表 単位 億円

項目	年度(昭和)	40	41	42	43	44	45	46	47	48
固定資産	21,942	23,616	25,393	27,415	29,444	31,472	33,664	37,079	42,843	
投資資産	382	473	559	641	752	836	911	928	947	
作業資産	353	358	342	358	368	307	348	394	493	
流動資産	1,099	1,653	1,981	1,657	1,811	2,133	2,999	3,998	3,512	
繰延資産	695	754	799	851	886	900	1,174	1,170	1,065	
その他資産	1	—	2	24	5	12	25	—	—	
資産合計	24,468	26,855	29,076	30,944	33,266	35,661	39,122	43,569	48,861	
長期負債	11,102	13,689	16,435	19,306	22,491	26,037	30,871	37,191	43,679	
長期借入金	3,946	3,989	4,162	5,035	6,513	9,455	13,039	18,416	24,162	
鉄道債券	7,156	9,700	12,273	14,271	15,972	16,583	17,831	18,775	19,516	
短期負債	1,370	1,663	2,033	2,234	2,561	2,748	3,227	3,867	4,482	
その他負債	95	143	118	138	156	202	222	265	758	
(負債合計)	12,568	15,495	18,586	21,678	25,209	28,987	34,319	41,323	48,920	
(資本合計)	11,900	11,359	10,490	9,266	8,058	6,674	4,802	2,246	△59	
負債資本合計	24,468	26,855	29,086	30,944	33,266	35,661	39,122	43,569	48,861	

(国鉄「監査報告書」より)

(註) 答申は丁度“躍進を開始した”とよばれた国鉄第三次五ヶ年計画の冒頭の年にあたっていた。以後計画の挫折がくりかえされるが、その経験を経た後、答申をとりまとめた黒沢清氏は、座談会「国鉄財政の破綻と救済」の中で、次のような発言をしている。

「今日のような状況になってみて、もういっぺん振り返ってみると、戦前は帝国鉄道会計法だったのですが、あのときの三勘定システムというのは、資本勘定、収益勘定、用品勘定に分かれていました。資本勘定は政府が責任をもつ。収益勘定は国鉄が責任をもつ。用品勘定というのは、資材の調達、工場とか炭鉱とか発電所などの付帯経営部門の経費を資本勘定と収益勘定とに振替整理することになっておりまして、非常に合理的にできておったわけです。………結局、元のシステムというのは捨て難い面もあったし、考え方によってはあれは今日でも生かせるんじゃないかな。いまのシステムの中に一部あれを生かして運用すれば、結果がよくなるんじゃないかな、というような面がありますね。」

この発言にみられるように、資金収支決済の重複は、事実上、旧会計制度への復帰であり、当の黒沢氏を中心とする戦後の公企業会計の近代化の過程を、氏自身が否定するものとなっているのである。

(座談会「国鉄財政の破綻と救済」「運輸と経済」昭和49年11月所収)

### 〔III〕 国鉄財政再建運動

公社の自立運動の軌跡が、修正されるとすれば、それは赤字の累積から直接引き起されるわけではない。日本経済の軌道の修正も又、大きく影響しうるが、これが確かなものとは、誰れも期待していないのである。日本経済全体の見通しが明確なものでないとすれば、自立

運動は戦後の困難な時期を想い起して、初発からやりなおさねばならない。それは軌道の修正ではなく、同じ軌道の始点への回帰である。この試行錯誤の後、はじめて、軌道の修正が問題となるであろう。初発に戻るとは、昭和23年、マッカーサー書簡を契機とした「自主独立」の次のよびかけを想起しさえすればよい。

「今や、国有鉄道の施設は、戦時中その補修を怠り無理をしたことと、戦災により著しく、荒廃し、財政状態はインフレの昂進に伴って未曾有の悪化をしめし、技術的にも、財政的にも危機に直面している。正に非常時である。このときにあたり、国家再建の原動力として、国有鉄道の速かなる復興のためには、尋常一様の手段をもってしては、その実現は期待できない。一切の行政官庁的拘束を排除して、企業体たるの本質に立戻り、先ず経営管理の自主独立、経営能率の昂上を図らねばならない。かくすることによってのみ、国有鉄道の復興は期待し得られ、かかる運営を内容とする独立採算制採用の必要が痛感せられるのである。」（運輸調査局「独立採算制論」、昭和23年10月より）

かのような雰囲気の中で昭和45年、国鉄財政再建運動が開始された。実際、生産性本部編「国鉄と生産性運動」は、そのむすびに、日産追浜工場の碑文を引用している。

「互いに信じ合うことは美しい。自己の権利を主張することも必要であり、そのためには闘うことも華々しいが、闘争の嵐が吹きすさぶ憎しみの泥沼には幸福の青い鳥は飛んでこない。人智が進んでいかに企業が近代化しようとも、その安定した基礎は所詮、昔ながらの人間関係にある。労使の相互信頼それこそが日産の源泉であり、誇りである。」

（「国鉄と生産性運動」日本生産性本部、昭和46年より）

運動の心情が、戦後復興の過程に、そしてまた日本経済の復興と躍進のかわり目の時期・日産争議に置かれていたことは、明瞭なものといってよかったです。そこからすれば、自ずと、標的は労働組合にしばられてしまう。かつて産別に抵抗し、当局に呼応した民同の組織的基盤に挑んだのである。往時をふりかえるならば、生産の現場をおさえた組合に、正面から挑まざるを得なかった経営再建の運動であったが、経済成長期を経た後の人件費の増大と、生産の現場とはいささかの関係もなかった。或は、平均年令38才の国鉄にあって“経済復興”的けごえは、20年を経て何を想起させるであろうか。そして、何よりも、異なるのは、占領軍と同等の強権を背後にしていないということであり、そこから導かれるのは、日産の争議と異なって、自力で経営再組織の“運動”を展開してきたかということであろう。経営自立の運動をふりかえるならば、公企体論争の過程でみると、圧力団体としての対政府交渉の実態しかしめしていなかったのである。要するに下からみれば突如として、動員の指令がおりてきたといつてよい。再建運動は失敗した。あたかも自らの影と闘って破れたかの如くである。その影とは、昭和30年代の経営実践そのものの帰結と争ったということと並んで“原理・理念「生産向上」はあったが、運動論・組織論がない”とする内部批判にみられる如く、組織の理論「経営学」そのものも問われているのである。（註）

実践もその影と闘う、理論もその影と争う——通説のいうが如く、国鉄の古い体質が問題なのではない。その意味では、国鉄の新しい経営構造こそが問題なのだ——何となれば、日産・三池と異なり、一戦もまじえることなく敗れさったのであるから……。

公社の自立運動の軌跡はこの体験からすれば、修正を余儀なくされるであろう。経営再組織の運動は、当の組織対象の認識から出発せねばならない。そして“理論”も又、公企体論争のはじまる以前にもどって、自らの出生の場を確認しなければならないのである。「公企

体論」の多くが無視してきた「労働運動」が、そこでは問題となる。

(註) 「今まで、行われている生産性教育あるいは、生産性運動には、組織論、運動論がないということあります。生産性の研修を受けたひとが大いに張り切って職場に帰ってゆくが、間もなく組織の巨大な歯車の中に組めこまれて、從来とは何ら変わらないこととなってしまうのは私たちがいやというほどみてきたところです。つまり、生産性運動が知識の段階にとどまっていて、実践行動とはならないのです。」(「教育関係業務研究発表会概要集」昭和46年10月より——国労教育宣伝部「マル生講師陣の“思想性”」所収)

#### [IV] 経営再組織運動の軌跡

個別資本説は、かつて、山城章氏の「公企業」を批判して、公企体論争の一隅に位置していた。馬場克三氏は「公企業と経営学」の章の結びに、次のような指摘を行なっている。

「山城教授はその「公企業」(昭和25年刊)において、資本と経営の分離と、行政と官営の分離を対置され、この両分離行程の究極に自主的経営なるものを想定されている。そしてかかる自主的経営こそ、企業発展の辿り着く先であると考えられているごとくである。前述の上田博士の思想を純化し展開させれば、山城教授の発展構想に到達するのであるかも知れない。だが、いずれにしても、山城教授の経営学体系では、公企業が見事に体系のなかに溶かしこまれていることは事実である。ただ、問題はかかる自主的経営なるものを教授は何処から齎されたかということである。株式会社の高度な発展に伴う資本と経営の分離から、かかる自主的経営なるものを帰結されたのであろうことは容易に理解されるところである。がしかし依然として、この自主的経営なるものの抽象規定性は残る。何故なら、高度に発展した株式会社の現状から自主的経営なるものへの飛躍は、山城教授の観念のなかでのみ成就されるほかないからである。換言すれば、教授においてはかかる飛躍を媒介する契機がすこしも明らかにされていないからである。」(馬場克三「個別資本と経営技術」P117、昭和32年)

「飛躍」を媒介する契機」とは、何であるか。これは、馬場氏の意味するところを推定し<sup>(註)</sup>、その上で、山城氏の著作にあたる以外にないのであるが、山城氏は、昭和21年刊行の「企業発展の理論」(東洋経済)において、大塚万丈氏等の「修正資本主義」に依拠する立場を鮮明にして、その序文で、次のような「新企業体」の把握を示している。

「争議手段として行はれている現実の生産管理に対しては、本書は遺憾ながら賛同の立場をとる事が出来ない。しかし、これは生産管理に対し否定的態度をとっている事ではない。本書は、争議手段としてではなく、眞の意味の生産管理を主張し、これを積極的に支持する。かかる眞の意味の生産管理は、眞の企業の在り方をとれる新生企業に於いてのみ可能である。新生企業体の生活体制は、眞の生産管理それ自体であるからである。現実問題として、生産管理は、かかる眞の生産管理、眞の企業の在り方へ到達すべき過程的活動として実行せられる場合にのみ是認せられ、その意味も認められる。単なる争議手段にとどまる限り、そこに何等の存在意味を見出し難い。しかして、本書は、眞の新生企業体制とは何であるかを、その主題として論及したが、これによって、眞の生産管理の意味も明かとなり、現実の生産管理のとるべき態度と方向が示されると思う。」(山城章「企業体制発展

の理論」序、昭和21年)

ここに示される限り、新企業体の抽象性はともかくも、「飛躍を媒介する契機」は明らかである。終戦直後、労働運動が22年2・1ストにのぼりつめる以前に、山城氏は、生産管理斗争を争議の典型としてとりあげ、その批判を展開する。それは、バーナムの「経営者革命論」を、「経営者=労働者」とひきなおし、生産管理の技術を結びつけた論理構成であった。目新しい海外知識の導入を内容とするものとして読めば、20数年後の今日、無視されて然るべきものといえよう。しかし、氏の依拠する修正資本主義の流れは、大正の末期から昭和にかけて、高橋亀吉氏の諸論作を作表とする財閥批判の潮流の中にみられるのであり、合理化運動から戦時勤員体制と相互に依存しあい無視し得ぬ潮流となっていた。それゆえ、山城氏の論理展開は、突如として海外（アメリカ）から導入されたものではない——現実に、戦前・戦時の日本経済の体制をその一隅で支えてきたものなのである。その飛躍の契機をさぐれば、戦後の労働争議をあげれば充分であるが、氏の立場をよりリアルなものとしたのは他ならぬ労働組合運動であった。2・1スト直後、総同盟と、経済同友会の連けいから、これに産別が合流して、経済復興会議が出発する。経済復興運動は、山城氏を含む「修正資本主義」の実践的な帰結と考えられよう。戦前、戦後を通じての言葉をつかえば、反財閥・「財閥解体」であり、経済復興を呼号する翼賛運動・「国民運動」である。

ところで、この経済復興会議を「労働的ともいべき経済復興のプラン」の具体的な流れとしてとらえるマルクス主義者もいた。その一人、中村静治氏は、「修正主義資本主義」を批判しながら次のような問題提起をしている。

「現在の日本で最も大切なことは、現在の時点における資本効率が低下しても、できるだけ単位資本当りの雇傭量を増し、生産の増加を計ることである。與えられた資本、設備、労力を勤労者のために、如何に有用に活用するか。即ち単なる払込資本の効率化ではなくて、物的、人的の企業の総資産の効率化でなければならぬ。これを前提として、企業製品の転換なり、設備の更新なりを行うべきであり、資金の導入もこの点から行わねばならない。人員整理を伴う合理化がどうしても必要だという議論は、現在を時点とする資本の効率を昂めるという考え方であり、それは日本経済の再建を犠牲にし兼ねないものである。のみならず企業が真に擬制資本を徹底的に整理して、拡大再生産への出発点に立つならば、過剰人員整理という形ではなく、生産設備の合理化、これによる労働の生産性の引上げを行うことが可能であり、実質賃銀を切下げないで労働時間を短縮し、さらに雇傭率を高めることすら可能である。しかもこの道は決して資本一般の直截な廃絶を条件とすることなく、ただ経済再建計画の中に非資本主義的な社会化要素を強く盛り込むことによって開かれる。そのときこそ合理化は経済の革命的復興に役立つであろう。何故ならば、そこにはもはや機械の採用、技術的改良が利潤の増殖のみに利用される素地は一応取捨されており、合理化の方法それ自体は本来労働の生産力を増加せしめるものであるから。」（中村静治「日本産業合理化研究」230頁、昭和23年刊）

さて、山城氏の場合これは「生産を管理」する思想であるが、中村氏の場合は、戦時物動計画の発想の延長にあり、共に、戦後の争議を契機としていることはあきらかであろう。この二つが、2・1ストの占領軍による強圧の直後に、経済復興運動になだれをうつたのであるから、馬場氏の批判とは逆に「自主的経営なるものの抽象規定性」は、現実の過程によって裏打ちされた具体性を帯びるものとなるのである。争議（生産管理）の波が、占領軍の強

権の枠に衝突をくりかえしながら後退の局面に入る時、経済復興運動は、その枠を与件とすることを提起し、戦術の意味転換を行なおうとしたのである。この場合、運動の主体にとっては、中村氏の言う戦略的プランよりも、実行に移されている戦術（生産管理）の理解が、より直接的、具体的である。そして、占領軍の強権を条件とするならば、経済復興運動は、そのプランの意義を形ばかりのものとし、個別現場における争議生産管理を経営組織運動と同化して行かざるを得なかったのである。

続いて、23年7月マ書簡による公務員のストライキ禁止、国鉄の公社化、郵政・電通省の分割等これらは公企体・政府現業部門の自立運動に拍車をかけた。ここでは、戦前、電話民営論をめぐる論戦の中ではうむられた、「電気通信事業特別会計法案」をみておかねばならない。国会提案説明は次のようなものであった。

「考へテ見マスルト、現代ノ時局匡救ニ於キマンテ、私自ラ体験ヲ致シタノデアリマスルガ、通信省ノ部内ニ於ケル事業ニ於キマシテモ、随分色々ナ仕事ガアル、為サント欲スレバ所謂農村救済、山村、漁村就中漁村ノ如キニ至ッテハ、随分通信省ノ仕事トシテハ仕事ガアルノデアリマスケレドモ、一般会計ノ支配ヲ受ケテ居リマスル為ニ、自由ナルヤリ方ハ出来ナイ、随テ予算ヲ出シマシテモ一向大蔵省ノ顧ミル所トナリマセヌ、ソウ致シマシテ此通信事業カラ一般会計ハドンナ影響ヲ受ケテ居ルカト申シマスルト、年々八千五百万円ニ近キ金ヲ取ッテ居ル、通信事業ニ於テソレダケノ年々ノ収入ヲ挙ゲテ居ル、出ス分ハ極メテ出シ客ミヲシテ、ソウシテ取ルモノハ遠慮ナク取上ゲテ居ルト云フ現況デアリマス、是ハ全ク特別会計法規ノ備ハラザル結果デアルノデアリマス故ニ、今日通信事業現業員ノ待遇改善問題等モ大分ヤカマンクナッテ居ルノデアリマスケレドモ、是スラモヤルコトガ出来ナイノデアリマス、是ガ特別会計ニナリマスレバ、洵ニ時局ニ相当スル仕事が簡単ニ出来上リマス、而シテ現ニ從業員二十五万ノ人々ノ、待遇ノ改善ヲスルコトモ出来ルノデアリマス、今ヤ此特別会計ヲ置イテ貴ヒタイト云ウ声ハ、通信省ノ全部ニ行渡ッテ、而シテ局外ノ識者亦之ヲ認メテ居ルノデアリマス」（第63臨時議会昭和七年八月「衆議院議事要録」より）

この政府現業の部門の自立運動に、形と方向を与えていたのは、中野正剛であるが、彼は戦前の電話民営論々戦の中で、

「無産党が官営を民営に移すのは怪しからぬと攻撃するのは目的を外れた議論である。我々のイディオロギイは官営を民営にするのでなく、国家が電話電信に対して有する統制権を、民間資本運用の上に延長し行きて民間資本を国家の統制圏内に入れんとするものである。これによりて国家の目的と大衆の福利と事業の収益を合致せしむることが、民政党の国家統制主義に適応する所以である。実行的社会主義は機能の分化を主張する。何もかも国有国営を主張するは共産主義である。統制の鍵こそ政府の手に必要なれ、一切万事を国有たらしめんとするは未熟なる宣伝時代の社会思想である」（「党本部に帰るまで」中野正剛「我観」昭和6年2月所収）

と、主張していたのである。

経営再組織の運動は、マ書簡を背後に、具体的な「公私接近」の過程を歩みはじめたのである。ここで、山城氏の「公企業」刊行の意味が、与えられるといつてよい。それは「実践の学」としての「公企体論」の位置を確定したものといつてよかつた。経営の再組織を、制度としてではなく、運動の過程として把握し、個別資本説が批判するように“公私接近”的

具体像を犠牲にしたのである。だが、それゆえに「実践の学」が組織者として現われることが可能であったのである。一切の私的な利害は生産復興のかけごえの中に、つつみこまれ、そのスローガンとなった独立採算制とは、集中排除法適用下の分散企業に大きな影響を与えた。「独立採算」とは制度会計の形式ではなく、今までいう分権的経営の“自主独立”をひょうぼうしていたからに他ならない。

ドッヂ・プランの強行と、朝鮮戦争の開始は、公企体の自立運動を中断させた。行政整理の強行が“再建運動”的障害を外側からとりのぞいたとはいえ、それは占領軍の非常時下的強圧の中で“自生的”な再組織の芽をもつみとったのである。以後、公私分離の過程が始まる。民間では労使一体の運動へ、公企業では労使背中合わせの運動へと二つの途をたどることになる。一方では、日産争議を契機に民間はいちはやく戦後を離脱したが、他方公企業では、戦後改革が定着する過程にあった。

「実践の学」の生命は終った。講和条約発効後のプロセスが、それを証明する。占領軍の改革と、その是正をめぐっての論戦は、「改革」の定着の過程であったが、それは同時に占領軍とは異った強権の編成を背後にしていた。この強権の性格の相違が、改革の実をめぐる抗争の一切を財源にむらがる私的利害の公然たる争いとその調整にかえていったのである。先にみた公企体論争とは、既得権の防衛をめぐっての表面のできごとに他ならない。形式論理の空転が、いかに現実ばなれをしていたかは、高橋達男氏の批判をみれば明らかのことであり、抗争の現実的局面とは無縁のことであった。「一切の官庁行政的拘束を脱せよ」というスローガンは形ばかりの独立採算制となり、行政府内での争いを糊塗する意味しかもちえなかつた。「実践の学」が、当時存在していたとしたらそれは「公共企業体論」とは無縁なところにあったであろう。

問題となるのは、戦後改革のこの定着過程の中で、いささかも、防衛すべき実をもたなかつた労働組合運動である。30年春斗を契機とする再興はようやく、占領軍の強権下の意識をふりはらつた。公労法撤廃を掲げ戦後改革の実を奪いかえすものとして、運動は展開されるが、民間主導の春斗を追いながら、マ書簡と公労法の相違を把握しはじめるのである。それと対照的に、労働法学者の多くはマ書簡=公労法という発想から脱けきれず、そこに占領軍の影をみて、背後をささえる強権の性格の相違を気にもとめなかつた。もち論政府は占領軍と同様にふるまおうとしていたが、他方における公社の自立要求にあって、争議の当事者から、調停者の役に後退しはじめる。公労協の再興はスローガン・公労法撤廃を武器に、実際はその内実を確保するプロセスにあったのである。この間の公労協の運動を説明して、天沢不二郎氏は次のような指摘をしている。

「今日、三公社五現業十三組合を勾摂するいわゆる公労協の運動は、戦後初期の日本の労働運動の先頭に立っていたいわゆる全官公労の態勢を再現して、いくたの制度上の制約にもかかわらず、強力な闘争を展開するに至っているが、その最近における運動の特徴は、公労法その他直接政府に対するものに加えて、新たに公社及び現業官庁そのものの内部の労働関係に向って、積極的な闘争を展開するに至つたということである。ここに公社及び現業官庁の当局者をして、著しく周章狼狽の境地に陥といいれるとともに、急遽労組対策の管理組織を増強し、労務管理の内容を整備し、とくに厚生福利施設を「事業一家」的に拡充する等の方向に向わしめつつあるもののごとくである。……………当初官公労働者の

運動の制圧のために意図された公労法が、逆に労働者の権利意識の成長を促進する契機となつたという思われる結果こそ、労務管理の今日の地位と性格を新たに規定しつつあるともいえるのである。両公共企業体の労務担当者はこの事実をいささかも軽視してはならないであろう。」(「公共企業体の労務管理」天沢不二郎、日本労働協会雑誌17号、昭和35年 所収)

公労法撤廃とは、政府にむけられた武器ではなかった。このストローガンと公社当局の自立要求が相殺された限りでは、政府が公社（当局）の譲歩をせまる武器となっていたのである。調停者としての政府——公労法の枠組はかように内実をそなえていた。“公企体論争”の裏側にかようなプロセスがあった。改革の実を防衛しようとするもの、それを奪いかえそうとするもの、ともに政府を仮想敵としながら対立していたのである。そして改革の実とは、戦後の経営再組織運動の成果であったことも明らかのことである。それは労使共々作りあげてきた成果であって、公企体の元本をなす無形の「資産」であったといってよい。

註「さて、個別資本説は個別資本の運動法則を解明すると称している。しかし、従来の考え方では、その運動法則というのは単に資本の循環やその起動力たる価値増殖ということだけを意味しているにすぎない。しかし問題は、むしろ個別資本がこのような運動形式に身を委ねている間に、その拡大再生産につれて如何にして己れの反対物を産み出してゆくかという矛盾の法則を明らかにする点に存するのである。この矛盾は現象的には個別資本間の競争として現われるが、その本質は個別資本の労働過程のうちに検出され得る。すなわち、そこでは資本と労働との対立が、協業、マニュファクチャ、機械制大工業の発展的段階を通じて、一方では社会的労働の発展として現われ他方ではこの経過の総過程的表現として、企業集中、独占の成立がみられるのである。社会的労働の発展は、同時に労働組合運動の発展として現われ、労働自主権の恢復は産業国営に表現をみようとしている。ところで、これらの諸々の過程に表現された諸現象が、もし突如として空中から降って湧いたものではあり得ないとすれば、それはたしかに資本の日常的運動のなかに育まれたものの展開であったと考えねばなるまい。そこでもし、経営学が個別資本の運動法則を闡明するものであるなら、それは個別資本の運動のなかに社会的労働の発展過程を跡づけるという課題をも果さねばならぬものであろう。」(馬場克三「個別資本と経営技術」昭和32年 P114—115)

この場合「社会的労働」と「労働組合運動」は異なるものであって、「社会的労働」→「労働組合運動」→「労働自主権の恢復」とは、馬場氏の願望にしかすぎない。

野口祐氏は次のように表現している。「国有化と私有化、私有化と再私有化のプロセスについては、極めて流動的な性格を持ち、その流動化を規制する規準こそ先に挙げた体制維持と独占的超過利潤保証以外の何物でもない——ところが、この国有化と私有化の形態変化のメカニズムは民主勢力の反作用を捨象することによって現実的に十分伝えられるものではないが……」

(「公共企業体」の根本的性格」 三田商学研究 8巻6号、昭和41年 所収)

この「民主勢力」という言葉の方が、現状を分析する場合にはより具体性をもつ、しかし、この場合、具体性の上での次元からすれば「民主勢力」と「労働組合運動」は異なったものであることも前提としなければならない。

#### [V] 運動の与件と起動力

「実践の学」の与件となっていたものは、占領軍の強権であった。いま仮りに「実践の学」の再興を予測するすれば、何が与件となっているのだろうか、その起動は何によって与えられるだろうか。様々な与件を挙げることはできるだろうが、その一つに焦点をしづれば「春斗の体制」であろう。経営再組織の運動——昭和45年の国鉄財政再建運動の失敗から推せば、春斗体制下の労使関係がテーマとなる。

春斗体制とは、昭和40年前後に——高度成長の機構、春斗の体制化が完了してから後のこととさす。春斗体制は、独占企業間の競争を労働市場で調整するものとして出発するが、経済成長の過程の中で経営の社会的位置を選別する機能すらもつようになってきた。企業としての“成長性”は、春斗体制下の賃金決定を前提として許容しうるだけの弾力性をもつものでなければならない。又このような、機構の体制化は、日本経済全体からみれば“総需要”的伸びを底で支え、高度成長を支えるものであった。そして、これを「削減し得ぬ需要」となしているものは、単に企業にとっての国内市場（海外市場の対比として）の重要性ばかりではなく、戦後30年の急激な生活様式の変化、逆転させることができない変化でもある。

ところで、この春斗体制の中で、公労協は民間大企業にかわって重要な位置を占めつつある。——公私接近——の一つの表現であるが、これをもたらしたものは、都市の膨脹と癪瘡状況である。それは、都市機能の混乱の常態化は交通機関を中心とする争議戦術に“合法”的な根拠（合法とは法律の認めるという意味ではなく、第三者が、是認する常識的な感覚の支持である。）を与えた、事実上、公労法の意図したルールの枠組をはずす結果となってきた。春斗の相場決定が、公労協の手にわたったというのではない。その存在を無視してきた昭和30年代は終ったということなのである。

成長の機構と、都市問題を与件とすれば、公企体における労使の関係は全く、異なった次元での対立、すれちがいをもたらすであろう。45年にはじまった国鉄再建運動は、その例として挙げられる。経営の中でみれば、生産の現場からみても、管理組織は、常態を保っている。にもかかわらず、時として、労使関係にあって公企体当局は、あって無きがごとき状態となるのである。そして、労使双方とも均衡を破ろうとするものが自らの影と斗って破れる具合になる。これに、政府を加え三者の均衡をみる時、この均衡を破るものは、この場に存在しないといってよい。戦後の初発からのサイクルを考え、その結果としての三者の均衡をみれば、予測できることであろう。

中山伊知郎氏は、先の黒沢清氏との座談会で次のような発言をしている。

「一つの考え方は、いまそれは必ずしもいい方向じゃないけれども、だんだんそういうかも知れないということを考えて一つの点があるのですが、それは国鉄の財政について、これからさらにウェートを増すのは人件費じゃないか。極端にいうと人件費だけじゃないか、という気もするんですよ。」

私の愚案は人件費だけは完全に運賃でまかなう、というような原則を立てて、あと設備とか、運営の中では、燃料というのはどうなりますか、ちょっと中間みたいなもので、具合が悪いんですがね。そういうところの工夫をして、原則をはっきりさせる。」

（座談会「国鉄財政の破綻と救済」運輸と経済、昭和49年11月）

この発言を資本の“運動形式”として表現すれば、前に指摘した固定資産の累積増大とならんで、これとは無関係な人件費の増大を挙げねばならないであろう。ここでは、建設投資（設備投資）と賃金決定とは分離したまま何等の関連ももたないのである。このような企業経営にもし適切な名称を与えることができるとすれば、それは“a going concern”以外にはない。持続する経営組織の典型がここにみられるのである。日本経済全体からみれば、設備投資のメカニズムと賃金決定のメカニズムの分離は、高度成長の要件であった。この二つのバランスを保つことに政府の“社会的責任”があるとすれば、独占企業のすべてがおおか

れ少なかれ財政支出に依存する公企体と同様な位置にあったといえよう。ただ、公企体が、たえずその独立採算制をおびやかされたのは、他の独占企業と異なり、資本移動の自由を束縛され、独占的組織体形成の途を阻まれていた結果に他ならないからである。

いま、賃金決定の社会的なメカニズムを否定できないとするなら——社会的な諸勢力の均衡が維持されるのであるなら——、また、累積した膨大な固定資産の維持が至上命令であるとするなら、採算を度外視しても経営自立の展望はあるといってよいであろう。独立採算の形式は、柔軟である。この解釈は時と共にかわる。変化するということで普遍性を保っているのである。とはいっても、ここに表現されるものは、均衡の実態であって、これを流動化し、局面を開拓する運動の起点は判明しないままで終る。

以上

第II表 国鉄営業経費 単位 億円、( ) は%

	44	45	46	47	48
営業経費	11,763 (100)	13,006 (100)	14,207 (100)	15,444 (100)	18,407 (100)
営業費	8,425 (71)	9,463 (72)	10,565 (74)	11,757 (73)	13,838 (75)
人件費	6,140 (52)	7,012 (53)	7,849 (55)	8,734 (54)	10,402 (56)
物件費	2,285 (19)	2,451 (18)	2,717 (19)	3,023 (18)	3,436 (18)
利子	1,383 (11)	1,522 (11)	1,632 (11)	1,983 (12)	2,278 (12)
減価償却費	1,955 (16)	2,020 (15)	2,010 (11)	2,204 (13)	2,291 (12)
営業収入	10,440	11,459	11,782	12,443	13,791
営業損益	△1,323	△1,549	△2,342	△3,415	△4,544

第III表 国鉄営業収入にしめる営業経費の割合 単位%

	44	45	46	47	48
営業収入	100	100	100	100	100
営業経費	80	82	89	94	100
人件費	58	61	66	70	75
物件費	21	21	23	24	25

人件費とは「損益勘定負担となる人件費総額」、物件費とは営業費から人件費を差引いた残額、利子とは「利子及び債務取扱費」、減価償却費とは「減価償却費」「固定資産除却費」「繰延資産償却費」国鉄監査報告書より。