

# 日本の経営ジャーナリズム

## ——現代の企業社会に何を残したか——

猪狩 誠也  
(東京経済大学)

### 1. はじめに

#### 経営ジャーナリズムという言葉

「経営ジャーナリズムという言葉は聞いたことがない」、「造語ではないのか」という方もおられるかもしれない。近い言葉には〈ビジネス・ジャーナリズム〉があるが、これには『日本経済新聞』、『日刊工業新聞』などの経済新聞、『東洋経済新報』、『エコノミスト』、『週刊ダイヤモンド』、『実業の日本』、戦後派として『日経ビジネス』、さらに『財界』、『選択』等々、さらには業界誌、専門誌等も入れなければならない。もちろん、経済・ビジネス関係の単行本も入ってくる。

私がここで取り上げたいのは、第二次大戦後の日本経済の復興期から最盛期に至るまで、1955（昭和30）年頃から1960（昭和35）年頃に創刊され、20世紀終わり頃にはかなり影の薄くなってしまった経営雑誌・書籍を中心とするメディアである。それは、当時、再生の途にあった日本企業のビジネスマンたちを育てたアメリカの最先端の経営手法という栄養源だったと思うからである。ここで経営雑誌というのは主として167頁にリストアップした雑誌群と考えていただきたい。

これらの経営誌のほとんどが、アメリカから経営理論・技法を紹介し、それをいかに日本企業に適合させるかに知恵を傾けた内容であった。日本の近代化が欧米のさまざまな理論・制度を学び、さらに巧みに日本に適合させてきたことによって成立したと同じような役割のある部分を第2次大戦後、この新しい〈経営ジャーナリズム〉が担った。そして日本のビジネスマンたちが〈経営ジャーナリズム〉を舞台に自分たちで〈日本型経営〉を創造できるようになった時にそれは消えて行ったのである。

上にサラリーマン、ビジネスマンという言葉を使ったが、前者にはやや消極的なイメージがあって、戦後の60年代ころからビジネスマンという言葉が使われ始めた。本来、アメリカでは、日本でいう“実業家”のイメージに近いようだが、戦後日本での慣習のように、ビジネスマンと呼ぶことにする。

この小論を、私の尊敬する一人の亡くなった〈経営ジャーナリスト〉壺岐晃才の著書と、私自身この〈経営ジャーナリズム〉で職業をスタートした者としての当時の若干の経験も含めて書くことにしたい。ただ初めにお断りしておきたいのは、「経営ジャーナリズム」と言いながら、健康その他私の個人的事情から、当時発行されていた多くの経営雑誌のバックナンバーに直接、当たることが少なかったことである。歴史を語る資格はないといわれても仕方がないが、半世紀前のビジネスの世界の一つの情景としてお読みいただければと思う。また、多くのこの分野の先達のお名前を挙げていくが、“氏、先生”などの敬称を略させていただくこともお許しいただきたい。

#### 壺岐晃才『証言・戦後日本の経営革新』

壺岐晃才という名前をご存じの方は日本広報学会でも比較的高齢の方だろうが、1970年前後、大企業が公害問題、欠陥商品等々で社会的批判を浴び、企業があわてふためいて広報部門をつくり失地回復に努めたころ、壺岐は『挑戦される企業社会——日本経営の課題と革新の条件』（日本経営図書、1972年）、『企業自由』（日本経済新聞社、1974年）を著わし、いわば内在的批判によって高度成長におごった経営者を叱り、心ある経

営者を励ました方である。1950年代後半から60年代にかけて経営誌『マネジメント』の編集長として、まさに本稿のテーマである〈経営ジャーナリズム〉を創った一人でもあった。その後、国民経済研究協会の常務理事などを経て東京経済大学教授に就任したが、90年、まだ50代の若さで亡くなられた。広島高師付属中の頃、原爆の翌日、兄上を探して広島市内を歩き回ったことが病いの遠因だろうとご自分でも言っておられた。

壺岐はもう一冊『証言・戦後日本の経営革新——高度成長を支えた人びと』（日本経済新聞社、1981）を書き、そこで高度成長を支えた要因の一つでもある〈経営ジャーナリズム〉をクローズアップしている。あるいはこの〈経営ジャーナリズム〉という言葉も壺岐の命名だったかもしれない。私は、それは日本の〈高度成長〉をつくり出した要因の一つとして記憶されてよいものだと思っている。また企業広報という視点から見れば、〈経営ジャーナリズム〉は期せずして重要な広報活動の場にもなったとも考えられる。同時に、ビジネスマンたちに多様な生き方があることを教えることにもなったことも間違いないだろう。

## 2. 経営革新の時代へ

### 坂本藤良『経営学入門』の衝撃

——「もはや戦後ではない。われわれはいまや異なった事態に直面しようとしている。回復を通じての成長は終わった。今後の成長は近代化によって支えられる」——

この言葉で始まる1956（昭和31）年『経済白書』は、当時も話題になったし、この白書をまとめた経済企画庁調査課長・後藤誉之助は一躍、“時の人”となった。私はその翌57年にダイヤモンド社に入社、当時、経営に関連ある書籍を主力にしていた書籍出版部門に配属された。

さらにその1年後の1958年、光文社〈クッパ・ブックス〉の坂本藤良『経営学入門』が発行され、69年までの10年間に65万部というベストセラーになり（井上、1995）、“経営学ブーム”といわれる現象をつくり出した。その年、日本能率協会のコンサルタント・畠山芳雄の『会社はなぜつぶれるか』が、会計学の本などの多い地味な出版社である白桃書房から出版され、11万部売れて、新聞のベストセラー欄に出たこともあり、そういった現象を、当時もっとも売れていた週刊誌『週刊朝日』が特集記事にするなども相まって“経営学ブーム”という言葉が社会に広まったのである。

その前年1957年に経営ジャーナリズムに足を踏み入れた私自身も、いま振り返ってみればこの“経営学ブーム”という言葉が出てくるのは決して不思議ではなかったように思う。1956年にはダイヤモンド社でも、例えばピーター・ドラッカーの『新しい社会と新しい経営』（原書名：New Society—The Anatomy of Industrial Order）、『オートメーションと新しい経営』（アメリカの総合誌『Harper's Magazine』の特集か連載かのかかなり長い論文“Americas Next Twenty Years”の翻訳で、そのうち1節がまだ日本では耳新しかった“オートメーション”に充てられていたので、それを書名に使ったようだった）を出版していた。

当時を思い起こすと、アメリカのこうしたソフトの売込みも盛んであって、アメリカ大使館文化センターの鷺村さんという方が月に一度は『米書だより』というパンフを持って、出版部門を訪ねてきては、ダイヤモンド社に向けた経営書を紹介していった。その当時は著作権料も前払金もきわめて安かったのは、ややオーバーに言えばアメリカの国家戦略ではなかったか？

つまり、世界情勢が大きく変化したからである。米・英・ソ連など連合軍と日・独・伊の枢軸国軍と戦った第2次大戦が連合国の勝利で終わってまもなく米・ソ間に“冷たい戦争”が始まり、中国で共産党が権力を得たことにより、世界が大きく自由主義国と社会主義国のいわゆる東西対立時代に入る。米国は日本を東側共産主義国への防波堤とするために、第2次大戦でほとんど潰滅状態となった日本の工業の再生を企図し、世界最強工業国アメリカのソフトパワーを日本の産業育成に注いだのである。

しかも1950年には朝鮮戦争が始まり、日本は連合軍（米軍）の兵器廠の役割を果たさざるをえなくなった。会社を分割、トップは追放され、ナベ・カマを造るしかなかった重工業は、米軍の特需で急速に生産が伸び、鋳工業生産は1950年10月には戦前の水準を突破するほどだった。しかも、その後の日本経済にとって何

よりのプラスだったのは、その時に米軍から得たアメリカの最新の経営・生産技術を獲得できたことであつた。

### “経営学ブーム”は昭和30年代の10年——経営雑誌の全盛時代

「もはや戦後ではない」と経済白書が宣言した1956年のマス・メディアの世界をみると、『週刊新潮』の創刊が週刊誌時代の到来を告げ、新聞では朝日、毎日、読売3紙の平均建ページ14ページとなった年である（現在は平均36ページ程度）。東証ダウ平均は500円を突破、庶民にも株式投資が身近になって「マネービル時代」という言葉が流行った年でもあつた。

壺岐は『証言』のなかで、“経営学ブーム”が「学」や「知識」のブームとして成立するためには、知識の送り手を発掘するとともに、産業界内部における経営革新の担い手たちに、それを手に取らせ、目に触れさせる「供給者たち」が存在しなければならない。それが「経営ジャーナリズム」であつた。昭和30年代の初めから40年代の初めまでのほぼ10年が“経営学ブーム”と呼ぶにふさわしい時期ではないかと述べ、出版界ではマイナーだった経営関連専門誌（22誌）を『証言』でリストアップしている（創刊順）。

- 1951年 『マネジメント』日本能率協会  
（昭和26年）
- 1954年 『経営実務』（企業経営協会）  
『企業診断』（中小企業診断協会）
- 1955年 『工場管理』（日刊工業新聞社）  
『産業訓練』（日本産業訓練協会）  
『セールス・プロモーション』（SPB）
- 1956年 『近代経営』（ダイヤモンド社）  
『マネジメントガイド』（産業能率短大出版部）  
『オペレーションズ・リサーチ』（日科技連）  
『マーケティング』『セールス』（SPB）
- 1957年 『ビジネス』（東洋経済新報社）
- 1959年 『生産性』日本生産性本部  
『IE』（日本能率協会）  
『マネジメント・ジャーナル』（日本事務能率協会）
- 1961年 『ブレーン』（誠文堂新光社）
- 1962年 季刊『別冊中央公論・経営問題特集号』（中央公論社）  
『市場と企業』（日本能率協会）  
『現場とQC』（日科技連）
- 1963年 『プレジデント』（ダイヤモンド・タイム社・のちプレジデント社）  
『リクルートメント』（日本リクルートセンター・のちリクルート）
- 1969年 『日経ビジネス』（日経マグローヒル社・のち日経BP社）

63年の『プレジデント』誌はダイヤモンド社がアメリカのタイム社発行の『Fortune』誌との提携、69年の『日経ビジネス』誌はアメリカのマグローヒル社の『Business Week』誌との提携によるもので、当時の日本ではビジネス・経営情報はアメリカ発信でなければ受け容れられない状況を示すものである。ただそのビジネス誌の提携が成功したかといえ、『プレジデント』誌の場合は決して成功したといえず、最初は毎号必ず『Fortune』の翻訳記事があつたが、日本の読者にはそれほどの魅力にはならなかつたようで、数年後に提携も解除したかと記憶している。そして古今東西の名将・武将の戦略などの特集をやつたのが成功したこともあつたが、のち経営母体もダイヤモンド社から小学館傘下となり、現在は独立していると聞く。こうした情況

から考えると、日本のビジネスマンが興味を持ったのは、もっぱら経営技術だけであって、アメリカのビジネス事情・カルチャーにはあまり興味を示さなかったということだろうか。その後『日経ビジネス』も提携を解除している。

たしかに雑誌は、上記のようにかなりの創刊が見られたし、ここには出ていない、より専門性の高い雑誌もかなり創刊されたが、多い方で最盛時2~3万部くらいだったのではないか？ただ『日経ビジネス』は週刊でもあり、かなり部数は多かったと思うし、『別冊中央公論・季刊経営問題特集号』もかなり多かったが、これについてはのちに触れることにしたい。

もう一つ、このブームの形成を後押ししたのが週刊誌とくにビジネスマン向けに創刊した出版社系週刊誌、1959年に創刊された『週刊文春』（文芸春秋新社）、『週刊現代』（講談社）等であったことにも触れておく。とくに『週刊現代』などは経営誌とは発行部数も二桁（けた）も違うし、トップの特集に最新のビジネスの話題、新刊書籍の紹介なども掲載したから、ビジネス書の編集者も注目していた存在だった。

すでに述べたように“経営学ブーム”という言葉は坂本藤良の『経営学入門』によってつくられたというのが定説だが、続いて日本能率協会経営コンサルタントの島山芳雄の『会社はなぜつぶれるか』がベストセラー欄に現れる。この本が売れた理由は、日本企業とくに中小企業にはまだ基礎的な経営力がないので、少々のリセッションで倒産することが多かったことに帰するのだろう。

また私がダイヤモンド社入社翌年、1958年に担当したヴァンス・パッカード著・林周二訳『かくれた説得者』、さらに3年後に出した同じ著者の南博・石川弘義訳『浪費をつくり出す人々』も、アメリカ企業が消費者心理を操縦する戦略を批判したものだったが、日本では新しいマーケティング戦略として受け取られ、マーケティング担当者だけでなく広くビジネスマンの間で話題になったものであった。今、手元にあるその2冊の奥付を見ると、昭和33年6月初版『かくれた説得者』が40年3月で17版、36年10月初版『浪費をつくり出す人々』は39年11月で13版となっている。おそらく両方とも10万部以上は売れたと思う。パッカードのこの2冊については、日本のマーケティングにかなり大きな影響を及ぼしたと思うので、のちにもう一度取り上げることにはしたい。

### 経営ジャーナリストの誕生

“経営ジャーナリズム”が生まれれば、当然、“経営ジャーナリスト”がいなければならない。経営専門の書き手たちである。日経など経済紙は別として、朝日、読売などの一般紙にもある業界を担当する経済部記者は、一流企業の次期社長は誰か、画期的新製品を出すらしいなどに興味を示しても、組織や管理手法などの経営のトピックスはほとんど記事にはならないのがそれまでの一般紙の経済欄だった。しかし企業が画期的新製品を出したり、新しい経営手法を取り入れれば、それが新聞にニュースとして報道され、広告以上の効果を発揮する。

それまではかなりの大企業でも秘書室に新聞記者対応を任せていたが、この時期から新聞側でも、いわば“経営記者”というべき記者たちが生まれてきたし、経営誌なども誕生してきたため、専任の“報道対応”係——広報担当者を置くようになった。また新聞社も日経の澤田久男、工藤秀幸、朝日の大谷健、産経の島谷泰彦などが、それまでの経済部記者たちがあまり取り上げようとしなかった新しい経営手法を実例なども入れながら書くようになったのである。

またここで触れておくべきなのは、新しい“経営タレントの誕生”である。代表的な人といえばまず小林薫の名前が挙がるだろう。東大、フルブライトで留学、興亜石油勤務時にヴァンス・パッカードの『地位も求める人々』の翻訳をし、その後『プレジデント』誌の編集部、産業能率大学の教授、2005年に誕生したドラッカー学会の理事なども勤めたマルチ・タレントである。

### “実務インテリ”の登場

この時期の経営ジャーナリズムにややオーバーに言えば、ある異変が起こっていた。それは中央公論社の

『別冊中央公論・季刊経営問題特集号』の発行である。『中央公論』は戦前から『改造』とともに日本を代表し、戦後は岩波書店の『世界』と拮抗する総合雑誌であった。その出版界の老舗が経営誌を1962年3月に15万部発行、しかも返本2%ということであった。

季刊とはいえ、経営問題に特化した雑誌が老舗総合雑誌『中央公論』の別冊として刊行されたことが画期的だった。経営雑誌は『近代経営』『マネジメントガイド』など多数あったが、『中央公論』の読者のような知的読者がビジネスマンとしての自分たちの問題を社会全般の問題との関連で取り上げる総合雑誌を求めていたからこそその売れゆきである。そのような読者を意識してだろう、季刊発行になった『経営問題特集号』第一号の編集後記には「ビジネス・インテリとしての読者」という言葉が登場している（竹内洋、2011、p.429）。

実はこの“ビジネス・インテリ”という言葉は当時、中央公論社で発行を引き受けていた雑誌『思想の科学』が最初に使った言葉だと記憶している。『思想の科学』は、戦後まもなく鶴見俊輔、鶴見和子、久野収、南博、武谷三男といったどちらかといえばアメリカのプラグマティズムを学んだ学者たちを中心に集まった研究会に始まり、その後、鶴見俊輔を中心にアカデミズムに属さない研究者、文筆家が集まった「思想の科学研究会」の機関誌でユニークな思想誌だった。それが時にビジネスマンの生き方を取り上げたのである。こうした雑誌で、例えば大野力などの評論家たちが、学生時代には学生運動をしていたが、会社に入るとむしろ地道に職務をこなし、次第にリーダーシップを得ていくビジネスマンを“実務インテリ”と名付けたのである。

戦後10年ほどは“赤い学生”を嫌った経済界も自信ができてきたのか、同時に学生側も変化して、“実務インテリ”として着実に体制に順応していったといえる。

#### “ボーダーレス社会？”

中央公論社はこの『季刊経営問題』を刊行する2年前の1959年に『現代経営学全集』全5巻を出版していて、その成功が『季刊』の創刊に向かわせたといえる。この全集の編者は野田一夫（社会学）坂本藤良（経営学）松田武彦（経営工学）林周二（統計学・マーケティング）宇野政雄（マーケティング）の5人で、これまで経営学、経営経済学者と言われる範疇の学者が一人も入っていなかったし、編者のその時の年齢をみると、松田38歳、宇野37歳、野田34歳、坂本、林33歳である。学界でも経済界同様、戦争責任世代はほとんど陽の当たるところには出なかったということか？あるいは経営学という学問の“若さ”を示すものなのか？

出版の分野では、それ以外にも文芸出版社といえる筑摩書房が『経営の心理』3巻シリーズ（1959）を、さらに63年にはもう少しハウツー要素も織り込んだ「新ビジネスマン講座」全8巻を出版した。文芸春秋社も「文春ビジネス」というシリーズを出し、ソニーの盛田昭夫の『学歴無用論』（1965）、作家の城山三郎の『猛烈ビジネスマンを排す』（1970）などを出版し、ビジネス系出版社とは異なる読者層を創出し、発行部数もはるかに多かった。つまりビジネス書中心の出版社とは異なる読者もかなり創出したのである。

この“経営学ブーム”の時代にはいくつかの特徴がある。その一つは“ボーダーレス時代”の到来である。それまではどの学問にも、ある決められた体系があり、それを学ぶにはその体系に基づくというのが学者の態度であった。そして他の分野に属すると思われる分野に手を出せば、学界の中でひんしゅくを買う、というのが不文律だった。一つのいい例がベストセラーになった『経営学入門』の著者・坂本藤良は東大で経営経済学を担当する馬場敬治教授のもとで、たしか原価会計理論を博士論文に選んだ特別研究生だったかご本人から伺った記憶がある。その坂本が、神吉晴夫率いる光文社の“カッパの本は皆ヒットする”というキャッチフレーズで1954年にスタートしたカッパブックスから『経営学入門』を刊行したのだから、正統派中の正統の馬場教授から破門（？）のような形となったと聞いたことがある。しかしどの学問分野でも、これまでの“不文律”が崩れたのが戦後のこの時期であった。上に挙げた中央公論社の「経営学全集」もその一例といえよう。

ダイヤモンド社で1964年から出していたビジネスマン向けの月刊PR誌『エグゼクティブ』（新潮社の『波』、

岩波書店の『図書』、講談社の『本』などと同じような書店の店頭に置いていた新刊紹介の小雑誌)の1965年8月号掲載「戦後20年・『経営文献一覧』に1947(昭和22)年から1965(昭和40)年までに主要出版社から発行された経営関連書籍のリストが掲載されているが、そのリストを筆者なりに分析してみると面白いことがわかる。(ただ経営書の範囲がやや不明確で、例えばライト・ミルズの『ホワイトカラー』などは入っているが、リースマンの『孤独な群衆』は入っていないというように選定の基準は明確ではないが……)。これによる総点数180点、うち翻訳書は53点で、約4割を占め、そのほとんどがアメリカ人の著作である。

そして、そのリストを見ながら「戦後20年の経営書を回顧する」という、高宮晋(上智大学教授)、野田一夫(立教大学教授)、小野豊明(十条製紙取締役)、内田幸雄(三菱石油調査役)、今居勤吾(三菱電機企画課長)による座談会があり、座談会の最後に出席者によって「戦後の経営名著」が20点選ばれている。文学などと違って、名著といっても今では図書館か古本屋でしか見られない本が多いが、翻訳はドラッカー『現代の経営』、バーナード『経営者の役割』、リッカート『経営の行動科学』、コーディネーター『これからの経営者』、レスリスパージャー『経営と勤労意欲』など14点、日本人の著書が馬場敬治『経営学と人間組織の問題』、高宮晋『経営組織論』、尾高邦雄『産業社会学』など6点となっている。ここにも日本の企業がアメリカの経営をいかに真剣に学ぼうとしていたかが如実に示されている。

#### 「戦後日本の経営を方向づけた11の論文」

ダイヤモンド社の月刊経営誌『近代経営』の64年12月号で「戦後日本の経営を方向づけた11の論文」という特集を行っている。経営学ブームのちょうど中頃、経営のどのような分野に関心が寄せられていたかを示すものとして興味深いので、テーマとタイトル、筆者だけ示してみた。

①日本のトップ・マネジメント(野田一夫) ②オートメーションの会計と管理会計(南沢宣郎) ③PR運動の提唱(奥村綱雄) ④新しい長期計画の発展(永野瑞穂) ⑤予算統制における計画機能と統制機能(青木茂男) ⑥IEはいかに日本経済の発展に寄与したか(加藤威夫) ⑦経営方針の決定と経営参謀本部——ゼネラル・スタッフ(藤田藤雄) ⑧革新を迫られる日本の流通機構(田島義博) ⑨事業部制による利益管理(通産省企業局) ⑩製品開発の手順とそのキーポイント(中山正和) ⑪人間関係管理の必要性(尾高邦雄)。

執筆者をみると、大学教授が3人、経営者が2人、その他5人は実務家(のちに大学教授になった人もいる)である。ここにも当時の日本企業の経営革新が理論からというより、経営者を含む実践の中から生まれていることが現れている。特に⑦の「経営参謀本部=ゼネラル・スタッフ」が「社長室」「総合企画室」「管理室」といった部門名で経営の中枢に置かれるようになったのはこの時期であった。ここにも「事業部制」はすでに現れているが、70年以降、大企業では事業の多角化が進み、事業部制が急激に広がっていく。その場合にも中央で強いコントロール機能が働いている必要があり、このゼネラル・スタッフは事業の多角化が進むにつれより重視されるようになる。

#### 60年代のベストセラー

もう一つ、時代を示す〈本〉の1960年代ベストセラーズを見ると、読者の多くがビジネスマンだろうという本が多いことに気付く。1958年—坂本藤良『経営学入門』、62年—星野芳郎『マイ・カー』、63年—占部都美『危ない会社』、65年—大松博文『おれについてこい』、後藤弘『バランスシート』、67年—竹村健一『マクルーハンの世界』、68年—島山芳雄『こんな幹部は辞表を書け』、69年—梅棹忠夫『知的生産の技術』、デボノ『水平思考の世界』、ドラッカー『断絶の時代』など。このうち『経営学入門』、『マイカー』、『危ない会社』、『バランスシート』は、社長の神吉晴夫が「カッパの本はみなヒットする」というキャッチフレーズをつけた光文社の「カッパブックス」、ビジネスマン向けの「カッパビジネス」の新書版シリーズだった。またドラッカーの『断絶の時代』はA5判500頁を越し、定価1800円にもかかわらずベストセラー入りしたということでも評判になったものである。

また67年のベストセラーに竹村健一『マクルーハンの世界』(講談社)があるが、このマクルーハンはカナ

ダの英文学者、コミュニケーション理論家で、『ゲーテンベルグの銀河系』、『人間拡張の原理』といった著書で「メディアは人間の諸感覚の延長である」とか「テレビは人の心を冷静にするクールなメディアである」といった独特かつ難解のメディア論を展開した、かなり難解なもので、竹村健一の解説書であるこの本の方が翻訳よりベストセラーになった。竹村の独特のパーソナリティと語り口でテレビの人気者になったことがベストセラー入りの要因でもあっただろう。もう一点、エドワード・デボノの『水平思考の世界——電算機時代の創造的思考』（講談社）という本も69年のベストセラーになっている。この二人の名前を挙げて、思い出す人はほとんどいないだろう。61年のベストセラーは、のちベ平連で有名になった作家・小田実の『何でもみてやろう』だが、これら60年代のベストセラーズを見ていると、60年代のキーワードの一つとして、“好奇心”を挙げる必要があると思う。戦中から戦後の、まさに精神の空腹が満たすために新しいもの、珍しいものに積極的に飛びついた当時のビジネスマンたちだったのである。

### 未知との遭遇——マーケティング

ここでちょっと私自身の経験を振り返ってみる。1957年の入社ほどなく、上司とともに当時、東大助教授だった林周二にヴァンス・パッカード著『かくれた説得者』（The Hidden Persuaders）の翻訳をお願いに行った。林助教授は統計学担当のまだ30代初めの少壮学者だったが、なぜ統計学者の林に、アメリカでも無名だったパッカードの翻訳をお願いしたのか、当時の私にはわからなかったが、結果的には正解だったようだ。その後、林はこのパッカードの“人間意識の深層を操作しようとする現代のマーケティング戦略”を『イメージと近代経営』、『企業のイメージ戦略』といった、当時ではかなり先端的な編著を意欲的な実務家を集めて創ったが、この“イメージ論”も当時のマーケティングの先端性を示している。

マーケティングという言葉はもちろん戦前には日本には存在せず、大学で教えるのは「商業学」、「販売管理論」で、おそらく戦前の軍国日本では軽んじられた分野だっただろう。したがって、戦後の日本でも実務家の方がはるかに勉強していたようで、壺岐の『証言』でも、森永製菓の五老新吉、東芝の浜野毅、松下電器の藤尾正といった実務家たちが、アメリカの文献を読みながら“マーケティングとは何か”を模索してきた様子が描かれている。書籍では1952年に浜野毅・上岡一嘉『マーケティング』（ダイヤモンド社）が早い方か。当時は“マーケティング”と書くのが普通だった。上岡一嘉は当時、青山学院講師だったかと記憶している。

そこへ突然出たのがフロイドの深層心理学などを引きながら、消費者に浪費をさせるアメリカ企業のマーケティング戦略を批判したヴァンス・パッカードの第二作『浪費をつくり出す人々』（The Waste Makers）だった。記者には社会心理学の南博（一橋大教授）、石川弘義（成城大学助教授）の両氏をお願いした。

パッカードは、この本の中で「もっと買わせる戦略」「捨てさせる戦略」「混乱を植えつける戦略」「快楽主義を植えつける戦略」……さまざまな浪費させる戦略を実例として挙げ、企業の無節操な行動を戒めたのだが、実際には、企業のマーケティング戦略の恰好のモデルとなった。事実、日本を代表するPR会社（今は社名も変わり、経営主体も変わっている）の「戦略十訓」として、「もっと使わせろ」「ムダづかいをさせろ」「流行遅れにさせろ」……と掲げられ、のちに辛口評論家の山本夏彦に辛辣に批判されたことがある（『私の岩波物語』1995）。

広報・PRに関していえば、すでにアメリカではこの“操作型PR”の全盛時代に入っていて、パッカードの最初の著作『かくれた説得者』にもその具体例が紹介されていた。これに刺激されたか、電通もモチベーション・リサーチ研究所をつくり、人間の深層心理を動かす手法の研究を始めたことがあったようだ。

1960年代は、日本企業にとって、まさにイノベーションの時代だったが、もっともそれが激しかった、というより一挙に経営を変えたのは〈マーケティング〉の出現だったと言ってよいだろう。この当時のマーケティング戦略は、日本に育ち始めたばかりというにはかなり多角的かつ意欲的だった。例えば1962年、東レと資生堂を中心に東芝、西武百貨店なども参加した“シャーベット・トーン”キャンペーンは社会的話題にもなった。この企画を仕掛けた東レの遠入昇は続けて“バカンス・ルック”という連合キャンペーンも行ったが、その後はこの企業連合による“コンビナート戦略”が試みられたことはないようだから、この“連合企画”は、

そう簡単なことではなかったのだろうか？

### ドラッカーの衝撃

バックカードも日本の企業経営、とくにマーケティングに良くも悪くもかなりのインパクトを与えたが、その少し前に有名になり始めていたのがピーター・ドラッカーである。私がダイヤモンド社に入社した半年ほど前、1956年にドラッカーの『オートメーションと新しい社会』という新書版200頁足らずの本がダイヤモンド社から出たことは前にも触れた。“The Practice of Management”（日本版書名『現代の経営』）も同じ年に自由国民社から出版されたが、それは野田一夫監訳・現代経営研究会訳である。その後、ドラッカーの著作は、初期の『経済人の終わり』『産業人の未来』を東洋経済新報社で出版した以外はすべてダイヤモンド社が独占、のちに『ドラッカー全集』まで刊行したほどだった。

ドラッカーが、同時期に入ってきた多くの経営学者と違ったのは、単なる企業経営の管理論、技術論ではなく、現代そして未来の文明と人間を論じてきたところにあることがこんにちまで彼が読み続けられている所以なのだろう。

ドラッカーは2005年に96歳で亡くなったが、日本では特にビジネスマンに人気が高く、亡くなった2005年には「ドラッカー学会」が誕生、こんにちでも500名を越す会員の半数以上は大学に属さない研究者だと聞く。

監訳の野田一夫は当時、立教大学教授、東大文学部社会学科で産業社会学を専攻、のちに多摩大学学長、宮城県立大学学長などを歴任、90歳を越す今でも矍鑠としておられる。叔父の野田信夫は戦前、戦後の日本経営史・経営学史には外せない人物で、戦前は三菱重工業調査役、傍ら東大工学部でも講師も兼ね、著書の『工業経済新論』、『企業の近代的経営』などはかなり版を重ねている。戦前は重要産業協議会の、戦後は経済同友会のブレン、さらに日本生産性本部研究所長、成蹊大学学長などとして終始、日本の実践的経営学の“祖”であり、リーダー的存在であった。

現代経営研究会とは誰なのか、どういうグループなのかは明らかにされてこなかったが、野田一夫のもとに集まってきた、多くは一流会社勤めで、フルブライト留学制度でアメリカの大学への留学経験を持つ若いビジネスマンたちであった。野田はドラッカーの大著『マネジメント——課題・責任・実践』（野田一夫・村上恒夫監訳1974）の「監訳者のことば」で次のように述べている。

高等学校時代や大学時代の友人を含む同年齢の会社勤めの人々と〈現代経営研究会〉を組織し、毎週のように定期的に勉強会を始めたのもその頃のことであった。当時は昭和三十年の数量景気以後、戦後経済が復興から本格的成長の軌道に乗り始めたこともあって、日本の産業界には鬱勃たる気運がみなぎっており、企業、ことに大企業の多くでは一部の経営者が中心となって、新しい環境条件に対応しうる近代的経営の理念や制度や方式を模索していた。当時のこととて、経営近代化のモデルはいうまでもなくアメリカの企業であった。

幸い現代経営研究会のメンバーには、若くしてフルブライト留学生その他で渡米し、彼の地で経済学や経営学を学んだものがいたし、なかには、留学期間終了後しばらく現地で会社員生活を体験したりしたものさえいた。彼らはアメリカの企業経営に関する知識と経験との対比で、日本の企業経営のあるべき姿をそれぞれに構想し、研究会の場で活発に意見を述べたが、残念ながら彼らの間ですら、それらの構想についての意見の一致を得ることはなかなか困難であった。（中略）そんなときにわれわれの友人の一人が、出版後まもないドラッカーのPractice of Managementを何冊かアメリカから持ち帰ったのであった。（ドラッカー、1974, pp16-17）

### フルブライト留学生・アメリカ経営視察団

敗戦後の日本を成長に導いた要因の一つとしてさまざまなアメリカの援助があり、その背後にはソ連との冷

たい戦争が存在、日本をパートナーとして育成しようという意図があったといわれる。「フルブライト留学生制度」、日本生産性本部の組織したアメリカ経営視察団はその代表的なものであった。

「フルブライト交流プログラム」は1946年、フルブライト上院議員によって提案され、日本人学生がこれによって米国留学へ行き始めたのは1952（昭和27）年、1967年の終結までの15年間で、年平均250人以上の日本人（米国から日本への留学生は50人以上）が留学、その同窓会の人数は6千人に及ぶといわれる（渡辺、2008）。同書によると、フルブライト留学生から日本の大学学長53人（それ以前のガリオア資金による留学生も加えると72人）に及ぶという。

戦後まもなく選ばれてアメリカ留学の機会を与えられた青年たちの多くは、大学院に進んでいるか、一流会社に入社して数年程度の青年が多く、会社でも“本場”の経営を学ばせるために積極的に留学を支援することが多かった。野田のもとにこうした“フルブライター”が集まってドラッカーの翻訳に当たったし、会社自体もそれを認めてくれることが多かったようだ。だから「現代経営研究会」でも本によってメンバーが変わっていた。私自身も『変貌する産業社会』（Landmarks of Tomorrow）の翻訳を担当したことがあったが、その時の翻訳チームはキリンビールの篠崎達夫というフルブライターがリーダーで、チーム・メンバーはキリンビールが3～4名、日本航空と協和銀行などの、やはりフルブライターが2～3名だった。京橋の明治屋にあったキリンビールの社屋で集まっては熱心に校正刷りを検討したことを思い出す。ドラッカーのこの『変貌する産業社会』などはマネジメントの本ではなく社会哲学を論じたかなり抽象的なものだった。いま考えれば、まだ20～30代の青年が甲論乙駁しても理解に至らないところが多かったように思う。

またこれらフルブライターたちはよく議論をしていたことを思い出す。留学中に否応なしに議論に慣れたのかもしれないが、彼らが産業界、学界に新しい風を吹き込んだことは確かだろう。また彼らはそれまでの日本のビジネスマンとやや異なっていたのは、転職、転社が多かったことである。実力があればどんどん会社を変わっていく、それが少しずつ企業社会に根付き始めたのはこの頃だった。

もうひとつ、日本の産業界につながるアメリカの援助は、日本生産性本部によるアメリカ産業視察団である。これについて壺岐は1章を割いて紹介しているが、それによると、1955（昭和30）年3月の生産性本部創立2ヵ月後の5月に「鉄鋼業訪米視察団」、経団連会長・日本生産性本部初代会長・石坂泰三を団長とする「第一次トップ・マネジメント視察団」が旅立ち、以後10年間で660チーム、人数にして6千800名が訪米している。

アメリカの経営理論・技術を学び、それを社内（外）に認めさせることは、当時の意欲あるビジネスマンにとってひとつの重要な人生設計になっていったのである。スペシャリスト、ゼネラリストという言葉が現れたのもこの頃だったし、社長室・企画室など全社の経営戦略を考えるゼネラル・スタッフが大企業に誕生したのも60年代の中ごろだった。

### 異質との触れ合いが新しいものを生み出す

勉強し始めたのはミドルたちだけではない。今年（2017年）も第62回が行われた日本生産性本部主催「軽井沢トップセミナー」がスタートしたのは1958（昭和33）年、坂本藤良『経営学入門』が出版された年である。たまたま手元にあった1965年の第8回トップセミナーのプログラムを見ると、タイトルは「危機に直面する経営者」、講師は中山素平・川俣克二・松下幸之助・稲山嘉寛・岩佐凱実・野田一夫……。参加費6万円、場所は軽井沢晴山ホテル。試みに現在の生産性本部主催のトップセミナーをネットで調べると、場所は軽井沢プリンスホテル、参加費20万円、講師は大八木成男（帝人・会長）、柳楽幸雄（日東電工・会長）、村井満（Jリーグ・チェアマン）……。初期は経団連の中樞が軽井沢に集結した感があった。

トップの勉強は下へ伝播していく。この時期、人事部門に教育課など教育専門部署をつくる大企業がふえてきている。日本の、とくに重化学工業では、明治末期までは労働者を企業が直接、雇用・管理せず、「親方職工」が請負い、募集・技能訓練・生活管理・作業管理まで親方がすべて管理をするという方式であった。しかし、技術進歩が早まるに連れ、直接管理せざるをえなくなる。とくに第1次大戦以降は、技術も高度化し、教

育訓練も内部で行うようになったが、事務職の場合には on the job で行なうのが普通だったようだ。

しかしこの時期の滔々たるアメリカ経営技術の流入は、いわば組織全体で受け止めなければならない勢いであった。この時期、人事・労務部門内に教育課、さらには研修施設を新設し、新入社員教育、管理・監督者教育、セールスマン教育等々は、講師も社員が当たるという大企業がかなり増えている。たまたま手許にあったダイヤモンド社のPR誌『エクゼクティブ』1965年7月号に経営コンサルタント・江川朗の「セミナーの現状と利用の仕方」と7月開催予定の経営セミナー一覧が掲載されているので紹介してみる。

江川は冒頭に「いわゆる“経営セミナー”がこのところ不振だという。セミナー曲がり角論が叫ばれたのは2年以上前だが、経済界の深刻な不況の波が、それに拍車をかけているのだろう」とあるから、セミナー・ブームは63年ころだったのかもしれない。江川は続けて、「あるセミナー屋さんに言わせると、不況にもかかわらず参加者の多いセミナーは“アメリカ企業における最新技術”と打ち出せば、明らかに差が出る」という話を紹介している。この“アメリカでは”という護符は、おそらく80年代の“CIブーム”まで続いたのではないか？

それに続いて7月開催のセミナーが、上記「軽井沢トップセミナー」以下、紹介されているが、「トップのために」が「成長企業トップセミナー」、「関係会社管理」など、「中堅幹部の方々に」では「中堅幹部啓発コース」、「教育訓練担当者コース」など10コース、その他「会計・経理担当者コース」6、事務・生産関係者コース」4、「セールス関係者」13、「自己啓発のために」4が紹介されている。主催者は日本生産性本部、産業能率短大事業部、日本マネジメントスクール、ダイヤモンド社教育事業部、現代経営センター、日本事務能率協会教育事業部、日本ビジネス社、産業経理協会等々15～6団体に及ぶ。

これらセミナーの講師の多くは、企業の教育訓練担当者として訓練を受け、自社の訓練を担当するうちに自信を持ち、自社を去って教育専門団体の派遣講師か独立するというケースが多いようだった。こんにちでもこうした実務教育産業はある程度残っているが、当時の盛況は失われているのではないか。

こうしたセミナーの受講者はもちろん業種も規模も異なる人たちで、その会場で異業種の仲間と交流が始まる。終身雇用の社会では交友の範囲も限られるが、セミナーを通して異なるビジネス・カルチャーに触れて視野を広げる必要性を感じるようになる。この頃、社会全体に自分の殻を破って、他の分野の人びとの交流を広げようとする空気が生まれてきた。

先に、中央公論社版「現代経営学全集」の編集にあたった野田一夫、坂本藤良、宇野政雄、松田武彦、林周二は、これまで経営学者の範疇に入らない学者だったことは、すでに述べたが、この頃、あらゆる分野で“境界の溶解”ともいべき状況が進みつつあった時代だったといえる。それまでは、職業でも学問でも業種でも、越えてはならない不文律の境界が存在していたものだが、それが消えつつある時代でもあった。

### 未来学の誕生

こうした異種同士の遭遇が新しい“何か”を生み出したのではないか？その一つが「未来学」だった。

1970年、大阪千里丘陵で万国博が開かれる。アメリカ館、イギリス館など国別、三菱館、松下館など企業グループのパビリオンが展開されたが、それぞれがきわめて未来志向のテーマを掲げていたため、別名“未来博”といわれた。この万国博の発案者はまだ30代の通産官僚・池口小太郎、のちのペンネーム堺屋太一である。私は当時、ダイヤモンド社で書籍編集を担当していたが、知人を介し、池口が大阪万博の全体像を紹介する『万国博と未来戦略』という本を出版したいという話が持ち込まれ、私が担当して出版した。池口はその後、堺屋太一のペンネームで75年に小説『油断』、78年に『団塊の世代』を書いてのちは、経済企画庁長官の時もその名前で通ってしまったのは周知のとおりである。

この未来博と呼ばれた万博で活躍したのがこの時期に誕生した“未来学者”たちであった。この未来学はアメリカでは1967年に科学芸術アカデミー「2000年委員会」が誕生し、日本でも1968年7月には世界初の未来学会が発足、会員はすぐに100人を超えたという。会長は、経済企画庁長官だった林雄二郎で、香山健一、黒川紀章、坂本二郎……といった多方面の論客が集まった。「未来学とはどういう学問か」について、坂本二

郎（当時、一橋大助教授）はその著『知識産業革命——脱工業社会への転換』（ダイヤモンド社、1968）の中で次の三つの仕事をする学問の総称と言っている。「その三つを簡単にいえば、①長期予測、②警告、③提案の三つを三位一体のものとして行うものが未来学なのである。」

ただ、未来学はすぐ目の前に迫っていた事態——近未来についてはどうだったのか？年表を見ると、67年9月、四日市大気汚染公害訴訟、70年には中央公害対策本部発足、68年1月、東大医学部紛争、以後、日大・東大など大学紛争が続いた。さらに73年には第4次中東戦争をきっかけにオイル・ショックが発生して、運動のエネルギーは消費者運動に移り、主婦の力をこの時ほど社会に示すことができたのは、おそらくこの時をおいてないのではないかと、言っただけではなかったが、こうした近未来について未来学はほとんど予告できなかったのではなかったか？そう思って、坂本二郎の『知識産業革命』の頁を繰ってみても、工業化のマイナス面の指摘はあるが、明確に〈公害〉の言葉で触れてはいない。

1968年、電通PRセンターの招きで、アメリカのパブリック・リレーションズの代表的学者のスコット・カトリップが訪れた時、その講演で「パブリック・リレーションズの役割の一つは、地平線にかすかに現れた黒雲を発見し、それが社会にどう影響するかを予告することだ」という言葉を残したといわれているが、日本のPRはまだそこまでの力は持っていなかった。

1970年代は、日本にとって“黄金の60年代”といわれるほどの10年間に比べると、公害問題、オイル・ショックと続き、60年代が日本に“光の当たった時代”だったとすれば、70年代は“影の時代”だったといえるかもしれない。それは同時に企業広報にとってみれば、言葉としてふさわしいかどうかはともかく、“攻撃の広報”と“防衛の広報”を続けて経験した時代ともいえよう。

### 3. 戦前からの連続と非連続

#### 「1940年体制」に始まる

1950年代の中頃からの経営ジャーナリズムの発展はもちろん日本経済の活況、企業の活性化によるものであり、その背後には、朝鮮戦争による米軍からの特需に朝鮮動乱ブーム、それに続く米ソの冷戦によってアメリカ陣営の一角を担うことになり、当時、世界一の工業力を誇るアメリカの力を得ることができたことによる。ただそれが可能だったのは、すでに日本には戦前からすぐれた技術力があつたからでもあつた。

壺岐の『証言』でも第一章「経営革新“以前”」として、「能率運動」の名で戦前から経営革新のいわば“芽”が生まれてきていたことを触れていたが、この“能率概念”は、もうすこし遡って考察しておく必要があるだろう。ごく短く振り返っておく。

これは、かねてから「1940年体制」あるいは「総力戦体制」として、山之内靖、岡崎哲二、あるいは野口悠紀雄、最近では新倉貴仁といった研究者によって指摘されている。野口悠紀雄は『戦後日本経済史』でこう書いている。

「霞ヶ関において戦時と戦後は切れ目なくつながっている。」1964（昭和39）年に大蔵省に入省した私にとって、これはごく自然な実感である。私が入省したときの大蔵次官は「昭和12年入省組」だった。（中略）中央官庁だけではない。実際の経済活動を担う主要産業の企業や銀行などは、すべて戦時中の組織が生き残った。（中略）注目すべきは、「これらは戦前期の日本のものではない」という事実だ。（中略）戦時体制として導入された新経済体制である。それゆえ私はこの体制を「1940年体制」と名づけることにしたい。（野口，2008, p.20）

戦時体制については岡崎哲二によると、1937（昭和12）年7月に日中戦争が始まると、戦時計画経済体制が一段と強化されていく。10月には従来の企画庁が拡充改組され総理大臣直轄の企画院となり、戦後も上部は戦争責任を問われて公職追放となったが、そこまで達していなかった経済官僚たちが、以後20世紀の終わ

り近いバブル経済の終焉まで国家経済運営にあたってきたと言えよう（岡崎、1997）。

この企画院には、戦後、社会党で活躍し、経済安定本部長官なども務めた和田博雄、社会党代議士になった勝間田清一、野村総研社長の佐伯喜一、経済評論家で産経新聞の社長にもなった稲葉秀三、その他、迫水久常、周東英雄、曾根益といった戦後、代議士として活躍した人びとの名が数多く見られる。彼らは大正デモクラシーの時代からマルクス主義が学生たちのあいだに浸透した昭和初期に学生生活を送った世代だった。1940（昭和15）年7月、第2次近衛内閣が成立したが、この前後、政党、労働組合等が解散し、それらを統合したかたちで大政翼賛会が成立する。この新体制を作成する過程で、「所有と経営の分離」、「適正利潤」をめぐり、財界と企画院の対立があり、企画院の和田博雄、勝間田清一、佐多忠隆、稲葉秀三などの調査官が治安維持法で検挙されるという事件がおこっている（有沢、1994）。

また革新官僚たちは外務省にも生まれていて、特にこの時代の国家の広報については欠かすことはできないが、本稿の主題ではないので、ここでは省くことにするが、彼らの携わった政府の対外広報・プロパガンダについてもその活動の概要は戸部良一『外務省革新派——世界新秩序の幻影』がある。

### 民間企業における能率の追求

このような革新型の人材＝テクノクラートは当然、民間企業にも誕生していた。戦前の企業は、財閥系・非財閥系を問わず〈株主主権〉ともいべき構造をもっていたため、当時は強い社会的批判もあり、1932年、三井合名理事長の団琢磨が血盟団によって暗殺されるという事件も起こった。

そうした状況の中で非常時体制に入った日本ではまず産業の軍需化が必須のものとなる。すでに日清、日露、さらに第1次大戦を経た日本は軍事大国への道をひた走っていた。当然、重工業中心に企業への国家的統制が進んで行く。この時代——第1次大戦から戦後の高度成長期の日本を新倉貴仁は「ダニエル・ベルが“能率の崇拜”と呼んだ事態が、日本社会においても進行していたと理解することができるであろう」と言っている。（新倉貴仁『「能率」の共同体——近代日本のミドルクラスとナショナリズム』）

新倉は続けて次のように述べる。「産業技師たちは科学的管理法の導入を通じて生産の〈能率〉を唱え、生活改善運動は〈生活〉の能率を訴え、革新官僚たちは〈能率〉ある社会の運営や国土の活用を目指した。」

日本能率協会は1942（昭和17）年、日本能率連合会と日本工業協会が合併して誕生した団体であるが、創立30周年を記念して『マネジメント60年—エフィシェンシーからマネジメントへ』と題する年表を発行した。1912年から1972年までの欧米も含む経営年表だが、それを見ると、エフィシェンシー＝能率だけが重視され、マネジメントに関する事項はほとんど見られない。実際には、“日本的経営”のモデルも生まれていた。武藤山治による鐘淵紡績、大原孫三郎の倉敷紡績の経営である。両方とも「経営家族主義」の典型と表現され、こんにちではほとんど忘れられている（間、1964）。鐘紡と並んで評価されるのが大原孫三郎の倉敷紡績だが、間宏は、大原は、武藤の「恩情主義、家族主義」と異なり、労使の「共存共栄」が重視され、「人格主義、」が強調されていると指摘している。

ただこうした事例が同時代に経営情報としてどの程度共有されたのか、こんにちなら何らかのかたちでマス・メディアで紹介されるだろうが、当時はそうした感覚もなかったのではないか？

## 4. アメリカの援助そして追従

### 戦後日本の経済復興を支えた人びと

ここで、壺岐の『証言・戦後日本の経営革新』に戻る。この本は、1979（昭和54）年から翌80年4月号まで、『マネジメント』誌に連載したもので、戦後の経営革新にさまざまな場面で貢献した方々にインタビューしてまとめたものだが、第1章は、野田信夫のインタビューから始まっている。野田は三菱重工業で生産管理を研究、1943年『工業経済新論』をダイヤモンド社から出版していて、当時、工業経営分野の第一人者だった。

西欧列強に追いつくべく、日本は当時、生産技術の高度化に懸命であって、例えば日本の能率研究の先駆

者・上野陽一などはすでに1933年にフレデリック・テーラー全集を翻訳出版していた。また上野が編集した『能率ハンドブック』4巻は1939年から41年にかけて発刊され、「当時の経営管理技術の集大成として評価されている」と壺岐も述べている。

第1次から第2次大戦中の日本は、かなり政治経済の重要な政策については革新官僚によってすすめられてきたこと、民間でもその影響が大きかったことが特徴である。しかも太平洋戦争終結後も政治経済の上層部は戦争責任で復帰できなかったから、戦後も、特に政治についてはこれら革新官僚がそのまま実権を握ったのである。

第2次大戦による敗戦で、1868年の明治元年を日本の近代化の始まりとすれば、そこから約80年のあいだ営々と積み上げてきたもののうち、少なくとも天皇制を中心におく政治体制、そしてそれを支える思想は捨てることになったが、技術的あるいは科学的な思考は十分残されていた。それが戦前から戦中まで日本経済を支えた革新官僚と企業に残った同世代のテクノクラートたちだった。それらの人びとが存在しなければ、これほどの早い現場での経営＝生産革新は成果を出せなかっただろう。その意味では、戦後の工業生産の復活が比較的早かったのは、一つには、こうした人の要素があったのである。もう一つ、1950年の朝鮮戦争勃発によって、日本が米軍の兵器補給工場となったことも付け加えなければならない。

1945年3月の東京大空襲、8月の広島、長崎への原爆投下等も含め、日本の主要都市は米軍の爆撃によって壊滅状態となり、8月、ポツダム宣言を受諾し、第2次大戦は終結した。主要都市とくに軍需工場のある都市は焼き尽くされた……と実感としては言えるのだが、「生産設備の戦災についてみると設備機械の被害率は20.1%であった。」(橋本、1995)。

数字上は8割の設備は残ったわけだが、実際にはそれを動かす技術者や労働者、原材料、まず何をつくっていいのか、販売体制など、作るべき条件はほとんど揃っていなかった。戦闘機をつくっていた工場が鍋や釜をつくっていたという話も残っている。この戦争で日本が失ったものは、人的損害、失われた国民の生命は軍人、一般国民は250万～300万人ともいわれた。全国の主要都市で、空襲などの戦災で被害を受けなかった大都市はきわめて少なかったのである。

こうした状況のなかで日本経済はどうだったのか？まずそれを動かす人材は？といえば、日本を動かした政界、官界、経済界などの指導者だった人びとは占領軍により公職から追放された。それによって各界の指導者層が若返ったのである。1950年代初めに活躍した住友に勤めていた小説家の源氏鶏太は、『サンデー毎日』に「三等重役」というユーモア小説を書いたが、この三等重役は、社長、専務といった上級役員が占領軍の命令で会社を追放されたことによって、急に役員になった人を揶揄する言葉として流行した。急に年齢の高い上層部がいなくなり、また経済界全体を束ねる上部団体も直ちにスタートできなかった。

連合軍（実際に日本の解体にあたったのは米国占領軍だった）の敗戦国日本の解体作業は財閥・大企業の分割などかなり激しかった。例えば三井物産、三菱重工業、日本製鉄といった巨大企業は3社にも4社にも分割されるなど、巨大企業もなくなっていったが、22、3年ころから、米国とソ連のあいだに冷たい風が吹き始めると、米国の占領政策に変化が現れてくる。

そして1950年、朝鮮戦争が始まると、日本は米国軍の基地、兵器廠となり、否応なしに米国から最新の技術を学ぶことになったのである。先にも述べたように、戦争中に産業能率という面ではかなりの水準を保っていた日本は米国の最新の技術を取り入れることにそれほどの苦労はなかったといえる。壺岐の『証言』では、土井正巳氏（猪狩注：当時、三井金属鉱業の教育課長だったかと記憶している）が昭和24年7月にはGHQのコレットという人がTWI（Training Within Industry＝第一線監督者訓練）について講演しているし、10月には労働省の小林正夫技官（猪狩注：のち日本産業訓練協会常務理事）が神奈川県工場教育協会で講演していることを述べ、47年1月にはGHQが「2.1ゼネスト」の中止を命令したことも考え合わせると、米国が、来るべきソ連を中心とする社会主義陣営との対立と、そこでの日本の位置をすでに意識していたことを述べている。

そして1949年には、日本の電気通信関連企業の経営者向けに「CCS経営者講座」を開催、そのテキスト

をダイヤモンド社から出版し、かなり版を重ねた。このCCSとはCivil Communication Sectionの略で、GHQの民間通信管理部門名である。CCSは当時の日本の通信回線の度重なる故障が占領政策の障害になると判断してこの教育を導入、さらにMTP (Management Training Program = 管理者訓練プログラム) は、かなりの数の大企業の管理者教育のプログラムに組み入れられている。

### 新しい経営理念の創造へ——経済同友会の誕生

後進資本主義国の常として、日本は明治の近代化から国家主導の経済運営であったが、明治、大正、昭和となっていくほど、その程度は進んでいく。1937 (昭和12) 年、日中戦争が始まり、企画院、大本営などが設置、国民精神総動員実施要綱が決定するなど、戦争経済への体制 = 新体制が整ったといえる。

この新体制で大きく変化したのはコーポレート・ガバナンスのあり方だった。それまでの日本の大企業の経営は三井、住友などの大財閥を除けば、資本家が直接統治することが多く、いわば株主主権といえた。しかし経済新体制を担った企画院は、〈企業を利潤追求を第一義とする資本の支配より離脱せしめ〉、経営者に公共的性格を与え、株主に制約されることがないように経営すべきと考えて商法改正を試みた。しかしこの案は財界の強い反対で成功しなかったが、さまざまな新体制確立の施策の中で大株主役員が減少、内部昇進の役員が多くなるなどの効果を生じた (岡崎、1997)

こうしたコーポレート・ガバナンスのあり方はそのまま戦後に引き継がれ、しかもGHQによる社長等上位役員の高職追放により、一挙に大企業の役員は若返った。これら若手経営者は1946 (昭和21) 年4月30日、敗戦から1年を経ないうちに「経済同友会」の設立を企図し、総会を開催した。同友会は1996年、50周年を迎えるにあたって50年史を岡崎哲二・菅山真次・西沢保・米倉誠一郎に依頼、『戦後日本経済と経済同友会』 (岩波書店、1996) が刊行された。著者は、最も年齢の高い西沢 (一橋大学教授) が当時46歳という若手研究者というチームであったためか、きわめてドライというか客観的に書かれていて、この種の団体史にはない客観性を感じさせるものである。

大企業の経営者が退陣し、その下の部長クラスが役員に登用されたのである。こうした新しい経営者が、会社ではなく個人資格で参加する経営者団体が経済同友会である。その中心は、戦時中、「重要産業協議会」に加わった若手専門経営者、二世経営者の集まりといわれた火曜会のメンバーで、中心は郷司浩平 (のち日本生産性本部理事長、帆足計 (のち日本社会党幹部)、野田信夫 (のち日本生産性本部研究所長・成蹊大学学長)、大塚萬丈 (日本特殊鋼管社長)、藤井丙午 (のち新日鉄副社長)、永野重雄 (のち新日鉄会長) といった人びとであった。

いま驚くのは、その若さである。初期の当番幹事29名の年齢を見ると、50歳代・5名、40歳代・21名30歳代・3名。若いのは鈴木治雄 (昭和電工常務) 33歳、鹿内信隆 (日本電子工業常務) 34歳である。若さは自信のなさにもつながる。しかし、その自信のなさがお互いの連帯を生み出し、切磋琢磨の空気も醸成していったのではないか。

### 管理と運動

壺岐の『証言』の最終章は「〈自主管理運動〉の展開と課題」となっていて、内容は〈ZD = ゼロ・デフェクト運動〉を取り上げている。このZDは現代ではすでに死語になっているが、壺岐は「1960年代半ばころから、日本の多くの企業において「QCサークル」「ZD運動」などの名称の下に展開されてきた職場小集団活動の総称」と言っている。私は、壺岐がこれを最終章にしたのには壺岐にとってある意味を持っていたのではないか、という気がしてならない。それは、当時の壺岐の心の中では〈経営の民主化〉という一つのキーワードが強く響いていて、職場の小集団が主体的に自分たちのつくる製品から欠陥品をゼロにしようという“Zero Defects”運動は、まさに具体的な経営の〈民主化〉につながる、と考えたのだろう。

ZD運動とはQC (Quality Control) = 品質管理の変型あるいは進歩型といえるもので、QCはすでに1949年頃、連合軍総司令部 (GHQ) CCS (民間通信担当部門) が日本の通信回線故障の頻発によって日

本占領業務の障害になることから、AT&T（アメリカ電信電話）にQC教育を依頼したものである。その後、経営者教育はCCS経営講座として日本産業訓練協会に、品質管理はSQC（統計的品質管理）として日本科学技術連盟（日科技連）に継承された。「CCS経営者講座」のテキストはダイヤモンド社から出版されていて、改訂版も含めかなり重版を重ねていた。

アメリカ直輸入のQCには、「労働者を機械と同じ物とみるアメリカの品質管理思想がある」とした日本の実務家たちは、上からの管理ツールではなく、下からの運動、共同体の仲間仕事とすることによって参加意識を醸成できないかという意識があったのだろう。例えば当時、話題になった本のソニー厚木工場長・小林茂の『ソニーは人を生かす』（日本経営出版会）、川喜田二郎『チームワーク——組織の中で自己を実現する』光文社・カッパ・ビジネスなどにもそうした意識が見える。この頃、抽象的にいえば、「巨大化・官僚制の進行する組織の中で進む労働の非人間化」という問題、その克服が議論されるようになり、小林茂の本などはまさに現場からの解答だったといえよう。

## 5. 経営ジャーナリズムの終焉

### 「経営学」の破算

さて壱岐の経営ジャーナリズム論に戻るが、彼は『証言』において「経営学ブーム」の成立を昭和30年代、一方、その終焉の兆候を『近代経営』誌が1964（昭和39）年9月号で「特集・経営学は破産したか」に端的に現れていたと指摘する。また東洋経済新報社の『ビジネス』誌65年10月号でも「落ちた偶像か経営学」という特集をしている。いま考えれば、両誌とも「自分たちで、経済学に比べればかなり地味な存在だった経営学をいわば“陽の当たる場所”に出しておきながら、この特集はないだろう」と思うが、私自身、その中にいたようなものだから、そんなことを言える立場ではない。

この“経営学の破産”説は、経営ジャーナリズムによるアメリカ式マネジメントの流行の時代が終わったというしるしだったかもしれない。例えば、私も1年間編集長を務めた『近代経営』誌は1974年9月に終刊となったし、他にもその前後、廃刊になった経営誌もあったが、大松博文（ニチボー貝塚バレーボールチーム監督）の『俺についてこい』、山岡壮八『徳川家康』あるいは『孫子の兵法』や戦前日本陸軍の『作戦要務令』などが、ビジネスマンに大受けしてベストセラー欄に載るなどは、出版社がビジネスマン層の勉強熱に悪乗りして、“経営に役立つ”などという惹句をつけるものだから、それも“経営学ブーム”に入れられてしまった、ということもあったように思う。

ダイヤモンド社のPR誌『エグゼクティブ』誌の1966年12月号に「ビジネス雑誌に現れた今年の話」というタイトルで『マネジメント』壱岐晃才、『近代経営』大野和弘、『別冊中央公論』岡田雄次、『ビジネス』林武の各編集長による座談会が行われている。そこで大野が次のような発言をしている。

「今までは、2、3年前に経営ジャーナリズムでいったことが現実化しているというように経営ジャーナリズムが先行している傾向があったのですが、どうも最近では単行本とか実業界の動きなんかの方が早い時があって、経営ジャーナリズムが現実を追いかけるような傾向になってきた。」

たしかに60年代後半から〈社長室〉、〈企画室〉といった新しく誕生したゼネラル・スタッフ部門のフルブライト帰りの若手社員がアメリカから直接、情報を取り寄せて社内で活用するだけでなく、出版社に持ち込んで翻訳を出版するなどはそれほど珍しいことではなくなってきていたのである。

### 「日本的経営」の再評価

60年半ばころになると経営ジャーナリズムがアメリカ一辺倒から日本的経営を見直す傾向が現れてくる。最初に話題になったのは1958年に日本語訳が出版された無名のアメリカの社会学者ジェームス・アベグレンの書いた『日本の経営』（The Japanese Factory—Aspects of Its Social Organization, 占部都美監訳、1958年、ダイヤモンド社）で、新書版200頁ほどの小著であり、アベグレンは当時まだ32歳の社会学者で、1955年に

来日、1年余の間に主に大企業の50工場を視察した研究成果である。訳者の神戸大学の占部教授は「訳者あとがき」において

わが国の経営制度は、近代的な生産技術と封建的な社会制度を一体化したユニークな混成物であり、それは欧米の経営制度とは異なる第三の経営制度をなすものとして、この著者には受け取られ、それがむしろ是認されている。しかし、われわれの立場からは、そこには今後考えなければならない二つの問題があるように思われる。(アベグレン, 1958, p.200)

と述べ、その後、経営ジャーナリズムの絶好のテーマである“日本的経営論”の導火線となったのである。

経営ジャーナリズムの役割の第1期が“アメリカの近代的経営の導入”にあったとすれば、第2期は、日本の経営の再評価であり、同時にアメリカ型経営の導入も再評価する時期だったといえる。それは、同じ1965年に出版された東大教授で産業社会学の尾高邦雄の『日本の経営』（中央公論社）と日本経済新聞社論説委員・武山泰雄の『日本の経営—その風土と展望』（鹿島出版会）である。それぞれ“辛口”で日本企業の問題点を衝いたが、高度成長に浮かれ始めていた日本企業に届いていただろうか？

さらにそれは1970年のハーマン・カーンの『超大国日本の挑戦』、1979年に出版されたエズラ・ヴォーゲルの『ジャパニアズナンバーワン』のように、日本を“評価”する時期へと移っていくのである。こうした批判、賞賛を含めた複眼で捉えた日本の企業・経営像は、日本のビジネスマンたちのその後の自信にも反省にもつながっていったことは間違いない。

### 歴史そして生きていく人間への回帰

アメリカの歴史家・ノンフィクション作家フレデリック・L・アレンが1931年に書いた『オンリー・イエスタデー—1920年代アメリカ』に倣って、評論家の山崎正和が1977年『おんりーいえずたでい'60』という本を書いている。その中で当時の“経営学ブーム”に触れてこう述べている。

これは思想史的に見るともう一つ重要な意味を持ってゐました。それは、人々の関心が数字と法則から生きた人間に移ったといふことで、このことは、同時に起こった歴史書ブームの中にも現はれてゐました。

60年代に出版された無数の歴史全集は、戦前の歴史とは違った意味で、しかし、個々の人間の姿に目を注いでゐました。『歴史と人物』、『歴史と旅』、『歴史と文学』といった雑誌もつぎつぎに世に出ましたが、これらの誌名がすでに歴史のいはば「科学離れ」を暗示してゐます。とりわけ、人物のみない歴史教科書で育った戦後世代にとって、これは、教養の世界に起こったひとつの事件だったといつても誇張ではないはずで

この関心はまた歴史小説のブームを生み出し、司馬遼太郎氏の『坂の上の雲』や山岡荘八氏の『徳川家康』などといふ巨大ベストセラーが現はれました。ついでながら『徳川家康』はその新解釈によって、ひとりの偉大な経営者の物語として読まれたといふのも、いかにもこの時代らしい逸話でした。(山崎, 1977, p.160<sup>1)</sup>)

現役経営者の著書が売れたのもこの頃だった。筆頭は松下幸之助で、この時期に出版したもので、1954年『私の行き方・考え方』（実業の日本社）52万部（累計、以下同じ）、1960年『仕事の夢・暮らしの夢』（実業の日本社）29万部、1965年『なぜ』（文芸春秋社）31万部……、著作数は生涯30点を超え、総発行部数はあるいは1千万部を超えるのではないか。他の本田宗一郎も『得手に帆上げて』などを書き、もちろんかなりの部数が売れているが、松下には遠く及ばない。すでに触れたが、1966年にはソニーの盛田昭夫が『学歴無用論』を文芸春秋から出版し、これもベストセラーになっている。そういえば最近、経営者、政治家はベスト

セラーからはすっかり縁が遠くなっている。グローバル資本主義は生きた人間の顔を失ってしまったのかもしれない。

### 成長のマイナス効果

日本は1966年度から69年度までの4年間のG N Pが年率平均で12%弱の成長率を誇り、自由経済圏の第2位となるが、知られるとおりマイナス面も表面化してくる。1962年—サリドマイド薬害、65年—阿賀野川流域で第2水俣病、67年—四日市公害喘息訴訟、69年—欠陥車問題、食品〈チクロ発ガン性〉問題……“公害列島”といわれるほどさまざまな公害が明らかにされた。

この“豊かさの追求にはマイナスを伴う”という経験は日本にとって貴重なものであった。例えばわれわれの携わる〈広報〉という行為も、その時代の企業の在り方の反省の上に成り立ってきたものであることを忘れてはならないだろう。

### 注

- 1) ページ数は山崎正和著作集11、おんりい・いえすたでい '60による。(宮部)

### 参考文献

- アベグレン, J (1958). 占部都美監訳 日本の経営 ダイアモンド社  
有沢 広巳 (監修) (1994). 昭和経済史 (上) 日本経済新聞社  
馬場 敬治 (1954). 経営学と人間組織の問題 有斐閣  
バーナード, C. I. (1956). 田杉競訳 経営者の役割—その職能と組織— ダイアモンド社  
コーディネー, R. J (1958). これからの経営者 東洋経済新報社  
大松 博文 (1965). おれについてこい 講談社  
デボノ, E. (1969). 白井 実訳 水平思考の世界—電算機時代の創造的思考法— 講談社  
ドロッカー, P. F. (1956). 野田一夫監訳・現代経営研究会訳 現代の経営 自由国民社  
— (1956). 中島 正信訳 オートメーションと新しい経営 ダイアモンド社  
— (1957). 現代経営研究会訳 新しい社会と新しい経営 ダイアモンド社  
— (1959). 現代経営研究会訳 変貌する産業社会 ダイアモンド社  
— (1963). 岩根 忠訳 経済人の終わり—新全体主義の研究— 東洋経済新報社  
— (1965). 田代 義範訳 産業人の未来 未来社  
— (1969). 林 雄次郎訳 断絶の時代—来たるべき知識社会の構想— ダイアモンド社  
— (1972). ドロッカー全集 ダイアモンド社  
— (1974). 野田一夫, 村上 恒夫 (監訳), 風間 禎三郎 (翻訳) マネジメント—課題・責任・実践— ダイアモンド社  
後藤 弘 (1965). バランスシート 光文社  
橋本 寿朗 (1995). 戦後の日本経済 岩波書店  
浜野 毅・上岡 一嘉 (1952). マーケティング ダイアモンド社  
畠山 芳雄 (1958). 会社はなぜつぶれるか 白桃書房  
— (1968). こんな幹部は辞表を書け—幹部7つの資格— 日本能率協会  
間 宏 (1964). 日本労務管理史研究—経営家族主義の形成と展開— ダイアモンド社  
本田 宗一郎 (1963). 得手に帆あげて—若いのちへの賛歌— わせだ書房  
星野 芳郎 (1961). マイ・カー—よい車わるい車を見破る法— 光文社  
猪狩 誠也 (編) (2015). 増補版・日本の広報・P R 100年 同友館  
池口 小太郎 (1970). 万国博と未来戦略 ダイアモンド社  
壺岐 晃才 (1972). 挑戦される企業社会—日本経営の課題と革新の条件— 日本経営図書  
— (1974). 企業の自由 日本経済新聞社  
— (1981). 証言・戦後日本の経営革新—高度成長を支えた人々 日本経済新聞社  
— (1995). 企業革新とパブリック・アフェアーズ リプロポート  
井上 ひさし (1995). ベストセラーの戦後史 I 文芸春秋  
カーン, H (1970). 坂本 二郎・風間 禎三郎訳 超大国日本の挑戦 ダイアモンド社  
川喜田 二郎 (1966). チームワーク—組織の中で自己を実現する— 光文社  
菊池 史郎 (2013). 「幸せ」の戦後史 トランスビュー  
小林 茂 (1966). ソニーは人を生かす 日本経営出版会  
リッカート, R. (1964). 経営の行動科学—新しいマネジメントの探求— ダイアモンド社  
松下 幸之助 (1954). 私の行き方・考え方 実業の日本社  
— (1960). 仕事の夢・暮らしの夢 実業の日本社

- (1965). なぜ 文芸春秋社  
ミルズ, C. W. (1957). ホワイトカラー——中流階級の生活探究—— 創元社  
盛田 昭夫 (1976). 学歴無用論 文芸春秋  
日本能率協会 (1972). マネジメント 60 年——エフィシエンシーからマネジメントへ—— 日本能率協会  
新倉 貴仁 (2017). 「能率」の共同体—近代日本のミドルクラスとナショナリズム 岩波書店  
野口 悠紀雄 (2008). 戦後日本経済史 新潮社  
野田 一夫・坂本 藤良・松田 武彦・林 周二・宇野 政雄 (編) (1959). 現代経営学全集全 5 巻 中央公論社  
野田 信夫 (1943). 工業経済新論 ダイヤモンド社  
— (1951). 企業の近代的経営 ダイヤモンド社  
岡崎 哲二 (1997). 工業化の軌跡——経済大国前史—— 読売新聞社  
岡崎 哲二・菅山真次・西沢保・米倉誠一郎 (1996). 戦後日本経済と経済同友会 岩波書店  
小田 実 (1969). 何でもみてやろう 河出書房新社  
尾高 邦雄 (1958). 産業社会学 ダイヤモンド社  
— (1965). 日本の経営 中央公論社  
パッカード, V. (1958). 林周二訳 かくれた説得者 ダイヤモンド社  
— (1961). 南博・石川弘義訳 浪費をつくり出す人々 ダイヤモンド社  
— (1960). 小林薫訳 地位を求める人々 ダイヤモンド社  
リースマン, D. (1964). 加藤 秀俊訳 孤独な群衆 みすず書房  
レスリスバーガー, F. J. (1954). 野田 一夫・川村 欣也訳 経営と勤労意欲 ダイヤモンド社  
堺屋 太一 (1975). 油断 日本経済新聞社  
— (1978). 団塊の世代 講談社  
坂本 二郎 (1968). 知識産業革命——脱工業社会への転換—— ダイヤモンド社  
坂本 藤良 (1958). 経営学入門 光文社  
城山 三郎 (1970). 猛烈社員を排す 文芸春秋  
昭和ビジネス研究会 (編) (1987). 昭和ビジネス 60 年誌——企業・人物・事件がわかるデータブック—— ダイヤモンド社  
高宮 晋 (1961). 経営組織論 ダイヤモンド社  
竹村 健一 (1967). マクルーハンの世界 講談社  
竹内 洋 (2011). 革新幻想の戦後史 中央公論新社  
武山 泰雄 (1965). 日本の経営—その風土と展望 鹿島出版会  
戸部 良一 (2010). 外務省革新派——世界新秩序の幻影 中央公論新社  
梅棹 忠夫 (1969). 知的生産の技術 岩波書店  
占部 都美 (1963). 危ない会社——あなたのところも例外ではない—— 光文社  
ヴォーゲル, E (1979). 広中 和歌子・木本 彰子訳 ジャパンアズナンバーワン——アメリカへの教訓—— ティビーエス・ブリタニカ  
カ  
渡辺 靖 (2008). アメリカン・センター——アメリカの国際文化戦略—— 岩波書店  
山本 夏彦 (1995). 私の岩波物語 文芸春秋  
山崎 正和 (1977). おんりい・いえすたでい '60 文芸春秋

#### 【付記】

学会誌委員会ではかねて猪狩誠也先生に広報を広く回顧し展望するような論考をお書きいただきたいとお願いをしてきました。今般、先生から「日本の経営ジャーナリズム」と題する原稿を頂戴することができましたので、学会誌委員会招待論文として掲載します。掲載にあたり、誤字脱字、参照されている出版物の出版年やタイトルの確認、参考文献リストなど若干の編集作業を委員長の官部の責任で行いました。