

(論文)

企業者史の再論を試みる — 渋沢栄一と松永安左エ門を中心に —

高橋莞爾

はじめに

本報告は、「企業者史」のあり方を再検討しようとするものである¹。先行研究をふり返ると、その企業が置かれた客観的な状況を重視するところから、個々の企業者の内面性や主体性は、軽視される傾向があった。しかし、企業者個人(企業者史的個人)の主体性や能動性を軽視して、近現代の日本の経済発展をとらえることはできないのではないか。私は、重要な企業者個人(企業者史的個人)の哲学(臨床哲学)に基づいた「ダイナミック・イノベーション」の検証を試みたい。具体的には電気関連の諸産業における企業者を対象とするが、本報告では電力産業の渋沢栄一と松永安左エ門を中心として、その「ダイナミック・イノベーション」を検証し、「企業者史」の存在意義(レゾン・デートル)を考えたい。

研究全体の対象としているものは、以下の電気関連産業の「企業者史」における「ダイナミック・イノベーション」であり、「企業者史的個人」としては、電力産業では、渋沢と松永を、また、家電産業とIT産業では、松下、土光、稲盛を中心に検証する。

- | | | | |
|-----------|--------|------------|---------------|
| 1. 渋沢栄一 | (福沢諭吉) | ①合本法。 | ②東京電灯創設。 |
| 2. 松永安左エ門 | (小林一三) | ①関東大震災と電力戦 | ②終戦後の電気事業再編成。 |
| 3. 松下幸之助 | (土光敏夫) | ①戦後7制限とPHP | ②高度成長と熱海会談。 |
| 4. 稲盛和夫 | | ①京セラ創業 | ②第二電電創設。 |

I 「企業者史」の先行研究

「企業者」と「企業家」はほぼ同じ使い方をするが、「起業家」とは異なる。「企業者」の史的考察に欠かせない、ハーバード大学に設立(1948年)された「企業者史研究センター」(Research Center in Entrepreneurial History)は「企業者史」と訳されていることにより、本稿では「企業者」を用いる。

「企業家」(entrepreneur)は18世紀のカンティヨン(R. Cantillon)が嚆矢である。経済学では、土地、労働、資本の三つを生産要素とし、経済活動にあたって、人間は与えられた経済資源を最も効率的に使うものと仮定され、利潤極大化、効用極大化の抽象的な「経済人」(ホモ・エコノミクス・homo-economics)によって、分析・展開され、人間は軽視されてきた。後に経済理論は、静態論から動態論へ、均衡理論から発展理論へと展開した。

1940年代、シュンペーター(J・A・Schumpeter)は、企業家(Entrepreneur)とは「新結合の遂行を自らの職能とし、その遂行にあたって能動的な要素となる経済主体」と定義し、「現状の均衡をイノベーションを通じて創造的に破壊し、新たな経済発展をもたらす」ものをいう。「新結合」「革新(innovation)」の遂行という「非連続的」「創造的破壊」(creative destruction)の過程において、積極的役割を担うのが企業家であるとして、資

本主義的発展の原動力であることを主張した。

アメリカで、シュンペーター理論を軸として、「企業者史研究センター」(1948年)が設立された。しかし、所長のコール(A・H・Cole)らは、「中心的人物」を研究対象としながらも、「生物学的成長」の視点から、①「革新者」だけでなく、「経営者」「管理者」も含め、②企業家の非連続的・飛躍的側面ばかりでなく、連続的・漸進的側面の重要性に着目し、③企業家活動を人間主体と社会的・構造的な両側面からとらえ、文化・社会構造と企業家活動との関連に注目し、さらに④経済学と経営学だけでなく、歴史学、社会学、行動科学、心理学など、多様な学問分野などの学際的なものと捉え、展開された。

企業者史学は、日本経営学会(1964年設立)をはじめ、日本の学界に引き継がれた。

中川敬一郎²は、学際的研究の必要性を説き、歴史的社会的諸条件との関連として文化構造、文化的諸要因を分析し、4項目(目的・価値体系・格付け・行動形式)を挙げている。

今井賢一は、(企業者を)結果から原因を推測していく場合は、その思考には多様な道筋があり、筋道の選択には直観的な「決め」が入らざるを得ないことが特色だ、と指摘する。

野中郁次郎は、イノベーションは必然性と偶然性、連続性と不連続性の産物であり、予測困難な不確実性や偶然の中から生み出されることも多い、として、「未定形(カオス)に働きかけて新たな定形を作り出す」というダイナミズムの存在意義を指摘している。

加護野忠男³は、企業家研究の焦点を提示する。一つは、企業家の内面、とくに心理的・精神的なプロセスの研究である。企業家が多様な困難に遭遇し、新しい構想の実現に挑戦する、その着想と困難を克服する心的エネルギーなどへの研究である。その手がかりは、企業家の内面を窺い知ることができる自伝、手紙など記録された文書などを活用する研究である。もう一つは、企業家を取り巻く環境について、戦略的課題が中心となる研究、の二つをあげている。本研究は、前者の立場をとる。

岡崎哲二は、数学的形式化のケインズ経済学に対して、シュンペーターを資本主義経済のダイナミックな発展理論と評価し、新しい実証研究が行なわれている、と指摘している。

橘川武郎は、経済学と比較しながら、経営学は、個性、主体性、プロセスを重視し、出来事を、事後的ではなく、事前的な視点から分析する。企業家研究は、「時系列に即した分析するだけでなく、的確な歴史観と大局観をもって、絶対年代を考慮に入れた検討にも取り組むこと」が重要だと指摘している。本稿はこの絶対年代を重視する。

米倉誠一郎⁴は、企業家精神(Entrepreneurship)をイノベーションを遂行する能力として、企業家の4タイプ(企業家的・技術志向的・市場志向的・経営管理者的)を挙げている。

米川伸一⁵は、企業者史研究の停滞を「社会経済史の中でも最も困難かつ無視された分野」と表現し、単に研究史の空白を埋めるという消極的意味合いではなく、それは「企業経営における戦略的要素であり、一国の経済発展におけるダイナミズムを規定するものである」と「企業者史」の存在意義を主張する。一国のダイナミズムへの着目は炯眼である。

宮本又郎⁶は、企業者史学の停滞要因として、第一は、文化的・社会的要因の分析が非常に難しいこと。アメリカは数量経済史が中心になる。(計量化が難しい企業者史は科学性に

欠ける印象を与える)。第二は、個々の人間主体を重視する方法には陥穽があった。(特定の人間重視は、議論が感覚的になる傾向あり)。第三は、企業者史の特定企業家のケース・スタディは、一般化、類型化を導く有力な視座を開発できなかった、ことを挙げている。さらに、とはいえ、企業家研究は、人間としての企業家、まして固有名詞の企業家のみを研究対象としていることを意味してはいない。また「企業家精神」は、精神のみに関するものではなく、企業者活動のすべて、すなわち社会の仕組み、制度、技術、教育など企業家活動の基盤や環境についても研究される(米倉もシュンペーターの原点に立ち返り企業家精神ではなく企業家活動あるいは能力と訳すべきという)。企業者史研究センターが目指した非経済的要素、文化的・社会的要素を取り入れた学際的研究も継承すべきである。「企業者史」研究には、経済学・経営学のみならず、歴史学や社会学、民俗学、さまざまな分野の研究者が関与し、さらには、実務界からの新鮮な情報、知識が絶えず提供されることも極めて重要である、と述べている。本稿では、「実務界からの」は歴史性としての現代の課題に関する事項として特に重要視する。以上が「企業者史」の先行研究の概要である。

Ⅱ 「企業者史」の存在意義

本研究では「企業者史」の存在意義の再論を試みる。

1 「企業史」と「企業者史」

「企業史(社史)」とは、①企業自らの歴史を、②社内資料に基づき(客観的かつ体系的に)、③企業自身の責任において刊行したもの、と一般的に定義される。

その特徴としては、①周年時期に編纂、発行され、②自費出版物、非売品で、流通機構がない、③著者はほぼ明記されない、④製作部数が限定される、⑤寄贈が多く、古本市場に依存、などがあげられる。

さらに、要因としては、①刊行できるだけの経営資源に余裕があること、②企業に社会的存在の意識があり、ディスクロージャーの体質であること、がある。

「企業史」の役割については、20数社の企業史に執筆等に関わった橋川武郎⁷によれば、①広報(外向きの重要な広報の手段)であり、対市場(商品市場、資本・金融市場、労働市場、技術市場)、対ステークホルダー(株主、従業員、顧客、取引先、地域住民)、対第三者(中央官庁、地方自治体、NPO/NGO、競争相手)、②教育(内向きの企業文化の伝承と企業内知識の継承)であり、イノベーションの源泉の継承、企業文化の醸成と継承(企業史は企業文化を反映する「鏡」、企業文化の伝承と記録)、企業内知識の継承(会社の「百科事典」、暗黙知の顕在化「マニュアル化」)、③学習(未来に向けての会社史の役割)であり、イノベーションの源泉(蓄積された知識の相互作用を引き起こす、暗黙知の戦略的活用)、改革の筋道(sequence)を指し示す(文脈 context の理解、Player の役割、改革の dynamism の源泉)であり、企業の未来を拓くイノベーションや改革に糸口を与える役割も果たすと指摘する。

良い「企業史」の要件としては、①真実であること。虚偽はご法度、情報操作の危険性(隠

蔽、一面的強調、憶測)、事実のダブルチェックの必要性(資料の複数個所保存)、③物語(story)であること。物語 Story でなければ歴史 history ではない、物語の基本は主体性(経営環境変化への受身的対応だけでは、Story を語ったことにはならない)、プロセスに光を当てた記述「イノベーションの記述」、(問題の所在、Player、context、帰結、記録から正確な伝承を生み出す)、③使いやすいこと。「見やすさ」よりも「使いやすさ」(企業史はあくまでも「中身で勝負」、「中身がよい」からこそ「使いやすさ」が重要になる、Story、構成、執筆者の筆力)、検索機能(索引は必須、企業史のデジタル化、企業史デジタルアーカイブスの構築)、をあげている。このなかの「真実であること。虚偽はご法度、情報操作の危険性(隠蔽、一面的強調、憶測)」や「物語 Story でなければ歴史 history ではない」や、とくに経営環境変化への受身的対応だけでは Story を語ったことにはならない、とする基本は、主体性が発揮する能動性にあることは、本稿の「企業者史」に通ずる要件でもある。

さらに、イノベーションは、どのように生じるか、最近の経営学の研究によれば、イノベーションは一人の天才や一人の偉人によって起きるものではない。それが必要だという共通認識を持つ多くのプレーヤーが、互いに切磋琢磨して知識をぶつけ合う相互作用の中ではじめて生まれる。そのためには、ベクトルの方向性が共有されることと、知識が相互作用を起こすことが重要である、と解説している。稲盛和夫も「ベクトルをそろえる」ことの重要性を次のように説いている。集団を構成する個人の考え方が一致していなければ、集団の総合力が発揮できない。成功する企業とは、個々人の独創性の発揮や人間的成長を促しながら、それと同時に、一人一人のベクトルを会社として目指す方向にそろえる方法を知っている企業なのである。「ベクトルをそろえる」とは、共通の価値観を持つことである。会社の存在意義や、会社をどのようにして発展させていくかという、最も基本的な哲学を全社員が共有することによって、各人が持っている才能を存分に発揮させながら、個々の活動の連携・調整を図ることができるようになるのである、⁸と理解しやすい解説である。

これは、正鵠を射た重要な指摘ではあるが、本稿では、これに対して「企業史」重視は陥りやすい盲点がある、ことを指摘したい。つまり、解析偏重や合理性の盲点のようなものである。失敗の原因や要件を見つけ出して論理的に解説することは比較的容易である。しかし、反対に、原因や要件を含む成功の全容を解明することは至難の業である。部分を集めたものは「全部」と表現されるが、働きなども含む「全体」とは質的に違う。「単語」を集めたものと内容を伴う「文脈」の違いのようなものであろう。「動機」と「実践」の「成果」が「歴史」として刻まれている。すなわち、「ダイナミック・イノベーション」は、その契機となる目的論的独自の動機(企業者の創造力)と、それを実現するための機動力となる歴史的因果関連の組織的・経済状況(戦略的統率力)とが両輪となって機能することによってはじめて実現するものである。当然に、前者を強調し過ぎると、単なる美化された特異な存在としての偉人伝に陥りやすいだろう。しかし、後者に偏り、論理的に展開しやすい抽象化された要素的機能(組織・計画・管理・統制など)への関心と理解が主目的となれば、現実の経営主体というものは、一定の歴史的・社会的要因によって生み出されたも

のであり、それらとの関連が無視されたものとなる。人間不在の経営主体からは、何も生まれず、さらには未来に結びつくことは期待できないだろう。

前者は、まさに、本稿の、絶対年代の「事例を語る」方式で、「人間主体」の視座において、「企業者史的個人」の「臨床哲学」が発揮された「ダイナミック・イノベーション」を探究する「企業者史」の研究領域である。そして、後者は、歴史上の事実関係が時系列的に客観的に表現された「企業史」の研究領域であると、本稿では解したい。

結論として、「企業史」は時系列的に歴史的事実を検証し、「企業者史」は絶対年代の「動機」の史的考察によって、「ダイナミック・イノベーション」の実現過程を検証する、という両輪の存在を探究することである。

ここに「企業者史」の存在意義(レゾン・デートル)を見出すことができるのである。

2 「企業者史」の8つの射程

「企業者史」には、難解な三つの側面があり、一つは、「企業者」という「人間主体」が対象であること、もう一つは、個性と創造性を探究する「芸術性」であり、最後に、「現代」とのかかわりを探究する「歴史性」という側面があることである。第三の「歴史性」については、現代の三大課題として「失われた20年・KM(顔の見えない)企業」⁹「東日本大震災(天災)・福島原発問題(人災)」¹⁰「グローバル化・社会的責任(ISO26000)」¹¹を提示し、この課題に対する「企業者史」の存在意義(レゾン・デートル)の探究を目的とする。

具体的な研究対象として、縦系として、時系列的視座から、近代日本の経済発展における日本独自の電気関連の三つの産業(電力産業、家電産業、IT産業)を採り上げる。この各産業の発展過程における主なダイナミズムの原動力となった「ダイナミック・イノベーション」を洗い出し、その要因と背景について検証する。本研究の「ダイナミック・イノベーション」とは、「非連続的な変化のダイナミズム(dynamism)」と「創造的破壊の原動力となるイノベーション(Innovation)」の合成語である。

また、横系として、「企業者史」の絶対年代の視座から、「企業者史」の「人間主体」に関しては、「企業者史的個人」¹²の「臨床哲学」¹³の動機と成果の関連として捉えようとするもので、一つは、「人間主体」と歴史上のダイナミズムの原動力(動機)との関連についての考察であり、もう一つは、「人間主体」の目的論的関連と、「歴史性」の歴史的因果関連について検証することである。これは、目的論的説明とは主体中心の説明であり、因果論的説明とは主体を消した純客体的な説明である、のことに準拠する。

次に、「企業者史」の存在意義について、本稿では以下の8つの視点から考察する。

第1に、学問としての「企業者史」である。「企業者史」は人間主体を探究する学問であり、人間には、歴史的な文脈もあるし、社会的な文脈も、さらに個人的な文脈もある。それは「企業者史」は学際的視座が必須であることを示している。さらに、本研究では「企業者史」は、創造的な生きている人間と切り離せない学問であるから、「企業者史」における「人間主体」の探究を、「哲学の本質と科学の真髄について探究すること」と「個性と創

造性の芸術性を探究すること」と捉える。

「企業者史」研究には、宮本又郎が指摘している通り、「企業者史研究センター」が目指した非経済的要素、文化的・社会的要素を取り入れた学際的研究も継承すべきである。さらに経済学・経営学のみならず、歴史学や社会学、民俗学、さまざまな分野の研究者が関与し、また、実務界からの新鮮な情報、知識が絶えず提供されることも極めて重要である。

近年、学問と学問の境界を超えるという「学際化」という言葉が使われているが、従来のような個別化した専門がたくさん集まっても答えは出ない。重要なことは、学問自体を普遍的な形態のものに変えること、つまり、生きている人間と非分離的な学問が出てこないといけない。例えば、個別化された経済の法則だけで経済活動を捉えようとする考え方は、学問としての経済学は存在するが、実際の社会活動における経済とは、人間の社会的活動の一部であり、単独では存在しない活動であって、操作的な概念である。生きている人間を見ないで、経済という抽象概念だけをもてあそぶ結果、天気予報みたいに単なる確率的不確定要素として取り扱われるきらいが感じられる。現在社会と乖離してはいけない。

ここに、本稿で、特に重要視する「実務界からの」という視座は、歴史性としての現代の課題に関する事項と深く関連しており、「企業者史」の存在意義として重要である。

「企業者史」を学問することとは、哲学の本質はどこにあるのか、科学の真髄は何か、さらに、哲学と科学の関係を知ることである。哲学と科学の結びつきという、いわば学問全体の湧きでる源泉にまで遡ることである。それこそ、人類の文明を正しく導くために必要であるだけでなく、科学自体の進歩をより確実にするために目指すべき方向である。

「哲学」とは、真実を明らかにする知を愛すること。その知はある種の歴史性と普遍性をもっているものであり、歴史のなかで人間はいかに生きるべきかを問い、その思索を体系化し、しかも最も重要なことは、それを自分の言葉で語ったものでなければならない。いいかえると哲学するとは哲学的精神とか哲学的態度とは何かということになる。それを「存在に対する知性の徹底的な闘いである」¹⁴と定義する。つまり「あらゆるものを徹底的に知り抜こうとするもの」である。ただし、注意しなければならないことは、「哲学の立場」について、哲学とは「生きること」ではなく「知ること」であり、「行動する」ことではなく「思索すること」であるということである。つまり、哲学は「実践」ではなく「理論」であるということである。いうまでもなく、実践すること、この人生を実際に生きることは尊いことである。しかし、実践とは、「哲学」ではなく「科学」の領域である。哲学から導かれた本質の「理論」に裏付けされた「生きること」の「実践」こそが「科学」の真髄である。すなわち、学問するとは、「哲学の本質と科学の真髄」を探究すること、いいかえれば、「哲学」と「科学」との関係について、またそれらの相互関連について、現実的に探究することである。具体的には、本質と真髄を探究するということは、「哲学と科学の相違」、「哲学と科学の方法の違い」、「哲学と科学の相補」の探究となる。

哲学が全体の学であることは、その一つ一つを知るのではなく、それらをその存在の原理において統一的にとらえようとするものであり、「哲学とは知識の最高統一の学」ともい

われる。全体をその統一者において知るということである。例えば、建築物は壁など様々な部分からなっている。多種多様なものは統一されてこの建物となつて一つの全体をつくっている。統一を与えているものは設計された技師のアイデアであり、この建物の原理であり、本質なのである。哲学に対して科学の強みは、科学は常に事実の上に理論が形成されているということである。科学は現象のみをその対象とすべきであつて、その現象の奥にある何があるかについては科学は語ってはならない。例えば、生理学は生命現象について研究するものであつて生命の本質については語らない。それは科学の欠点ではなく、そこにこそ、科学者の誇りがあるのである。科学者は様々な現象を研究するものであるが、ただ一つ一つの事実を知るのが目的ではなく、個々の事実を調べることを通して、それらに共通な一般的法則を見出すのが科学者の仕事である。そこで「科学」は理論となり、学問となる。これに対して哲学者の仕事はそのような現象に共通な法則を発見することではなく、それらの事実の底にある原則、あるいは原理を暴き出すことである。哲学とは、行動ではなく、思索であり、実践ではなく、理論である。科学は法則の学、哲学は原理の学である。法則と区別された原理とは何を意味するか。これは難しい問題である。

哲学が求めるものは他者への依存性のない絶対的真理である。真理とは、自分のよりどころとして他のものを必要としないものであり、真理とは「自ら自己を保証するもの」と表現できる。哲学とは「ほんとうのことを知ろうとする態度」である。「ほんとうのものを知るためには、その対象をよく見ること」である。ただ見るだけでなく、その知識が正しいかどうか「考えて」みる必要があるのである。よく考えるとは、各人自分で考えるほかはない、すべて精神に関することは自分でするほかはないものである。精神の思考こそ、絶対に他人に代わってもらえないもの、自分で行う以外にはあり得ないものである。他人の哲学体系を借りて、知らぬことを知ったふりするために哲学することは全くの外道である。人間の素晴らしい点はどんどん覚えてどんどん忘れるということである。本を読んでもいちいち覚えていられるものではない。だが何にも覚えないうことと、覚えてから忘れることとは本質的に違つていて、知識としては忘れても、その知恵の広さとして、知識を組んだ網のようなもので人間の内面に少しずつ蓄積されていくものである、といわれている。

哲学はただ自分一人のためにするものである。すなわち哲学には「個性」がある。だから「哲学」は実践(科学)を理論づけるものであるから、「哲学」には「個性」があり、「万人の学」と言われるのである。これが、すなわち、本研究の「臨床哲学」にほかならない。

哲学と科学の関係の二面性について、一つは、この二つの学問の違いはどこにあるか(相違)、もう一つは、この二つの学問はどのように関係し合っているか(相補)である。相違には二つの項目がある。一つは学問の「対象」の違い。もう一つは「方法」の違いである。

科学はすべて特定の対象をもっている。その研究対象は分化する。語源は、「科」の分かれた学問、分科的学問が科学。科学はいろいろな現象、さまざまな存在を別々に分けて、その一つ一つについて正確な知識を獲得しようとするものである。哲学の対象は、ある特殊な存在ではなく、あらゆる存在がその対象である。哲学には固有の対象というものはない

く、どんなものでも自分の対象とするのが哲学の特色である。何でも哲学の対象となりうるだけでなく、哲学はいかなる事柄をも自分の問題として取り上げなければならない、それら全体がその対象である。哲学の動機、発展の出発点は全く「偶然」である。どんなことでも深く考えてゆけば哲学の対象となるということである。哲学が一切の事象を対象とするとは、ただ何でも対象となるというだけのことではなく、それらの全体がその対象であるということである。科学の対象はある特殊な存在であるのに対して、哲学のそれは存在の全部である。科学の対象は存在の一部であり、哲学の対象は存在全体なのである。

科学は部分の学であり哲学は全体の学である。哲学は得体のしれない学問である。正しい意味の全体とは、主体と客体の全部を含めたものでなければならない。ここに、存在の自己反省という方法が必要になる。例えば、1つの球の全体を知るのに二つの方法があって、一つは外からその球の表面を眺めることで、もう一つはどこかの表面の一点から、そこを下へ下へと掘り下げて行って、その球の中心を捉えようとする仕方である。この喩えこそ、主体と客体の双方を含む真の存在の全体を知ることが、第二の方法によってのみできる哲学の方法である。それが「自覚」という方法である。

科学の方法とはなにか。哲学が内から知るものであるのに対して、科学は外から眺めるものである。科学にとって大切なことは、理論をつくるよりもまず事実を観察することである。頭で考えるよりも「まず事実が第一」が科学の特色である。私たちに事実を教えるものは「感覚」である。感覚を鋭くし、精密にすることが必要である。顕微鏡、望遠鏡など科学には「機械」が必要であり、機械は感覚の拡大器である。機械は観察するだけでなく、外界へ働きかけるためのものでもある。肉体の作用を増大するものは手の延長である「道具」である。科学には身体と感覚が必要である。学問である以上、単なる感覚や身体的操作ではなく、知性と精神とが参加しなければならない。それが「分析」という方法である。対象を精密に正確に知るためには、それを部分にわけて、一つ一つを細かく、詳しく調べることが必要である。哲学の対象を全体的に、瞬間的に捉える「直観」に対して、科学の部分に分けてみて、時間をかけて漸次に対象を明らかにしていく「分析」という方法である。科学において「分かった」とは「分けた」ということである。それに対して、哲学とは「事実の学」ではなく、「事実の可能の根拠を明らかにする学問」である。

哲学の対象は時間であり、動きである。生命こそ哲学の対象である。人間の頭脳があつて存在が説明されるのではなく、存在があつて、それに応じる論理が見出されるのである。施策があつて哲学体系が考えだされるのではなく、まず存在の純粹経験¹⁵、すなわち直観があつて、その上に存在の論理が展開されるのである。直観が先で論理は後である。プラトン、アリストテレス、ヘーゲルなどの哲学すべて人類が持った偉大な哲学は、すべてこれら巨人の「直観」の論理化、体系化にほかならない。哲学はどこまでも論理的体系を持たなければならない。哲学体系の底には直観があることを忘れてはいけない。哲学と芸術の関係は、芸術は直観を、色彩や、形や音やその他の感覚的手段によって表現しようとするのに対して、哲学は直観を論理化するところに、両者の違いがある。

また、反省とは、自己批判とも自覚でもあるが、二つは同じことではない。自己批判とは現在の自分を、それではいけないとすること、すなわち、自己を否定することであり、自覚とは、自分で自分を見出すこと、つまり自己を肯定することで、正反対のことである。現在の自己を否定することによって、新たな自分を見出すのが反省というものである。反省とは自己否定であるとともに自己肯定である理由である。それが「存在の自覚」であることが重要である。三木清は、「自覚は単に意識に関わるものでなく、存在に関わるものである。単なる自己反省ではなく、自己への反省が同時に他者への関係づけであるというところに、自覚の本質がある」と述べている。反省するとは、世界における自分の位置を知ることである。私たちが普通自分と思っているものは、実は自分ではないのである。反省とは、このように偽りの自分を次々に放棄して、真の自己を発見することである。世界はすでに出来上がっているものとして存在しているのではなく、私たち自身がその世界を現に創造しつつあるのだということである。その意味では世界の自覚とは、それ自身、世界の自己批判である。現代の社会と歴史の動きはこのままでいいのかと世界が自己を反省することがすなわち哲学であるなら、哲学とは時代批判の学であるといえる。

このことが、まさに「企業者史的個人」の「臨床哲学」が動機となって、「ダイナミック・イノベーション」を実現させるという「企業者史」の存在意義を語っているのである。

哲学と科学の関係において、その相違は、「対象」、「方法」、「存在理由」において違っている。対象では哲学は、「存在の全体(本質、時間すなわち動きの学・ものを動かす原動力・精神)」であり、科学は「存在の一部(現象、空間すなわち静止の学・動きを静止して捉える学問・物質)」である。方法の違いは、哲学の方法は存在の内から見るもので「反省」と「直観」である。科学の方法は存在の外から見るもので、「観察および実験」と「分析」である。このような対象と方法をもっているが、それは無関係ではなく、哲学の対象を捉えるには哲学の方法が必要であり、科学の対象は科学の方法でなければ捉えられない。

哲学と科学は、固有の対象と方法をもっている根底には、この二つの学問はその存在理由がはじめから異なっているということである。すなわち、哲学は純粹にものを知るための学問であるのに対して、科学は私たちの生活を一層豊かにするための学問なのである。哲学と科学の関係について結論をいえば、哲学と科学はいずれも必要で、相補って完全な学問になるのである。そのいずれも必要であるというためには、哲学でも不十分であり、科学だけでも完全な知識とはいえない、つまり、哲学にも、科学にも欠点があるということを示さなければならない。哲学の必要性と不十分さ、及び科学の必要性と不完全さという四つのことを論証した時はじめて正しい主張となる。哲学者の考える人間は、頭だけの人間、精神だけの人間である。彼らは「ひとはパンのみによって生きるものにあらず」という。しかし、これに対して一言「われわれはパンがなければ生きられない」で十分である。科学と技術とその作品、つまり機械は本質的に不可分なものであるが、機械は身体の延長であり、機械によって人間は動物的有機体的な人間を超えて、その新体制を無限に拡大する。手の延長の製作機械、足の延長の交通機関、目の拡大の顕微鏡、望遠鏡などの機

械である。生活の手段としての科学の必要性はまったく明らかである。ではなぜ科学は不十分なのか。まず科学が悪用されると科学の発達以前には考えられもしなかった不幸を個人にも、人類全体にも、もたらすということが問題となる。科学の方法は分析であるが、分析という方法では、本来不可分な、全体的統一をもったものは理解できないのである。生物の身体は全体性、つまり、ひとつのまとまりを持っているもので、ばらばらにしてしまえばそれはその物質的な成分はわかっても、その生物の独自性は失われる。芸術作品はすべて全体として、意味があるのであって、それを部分に切断しては、その芸術の個性が失われるのと同じである。そして、一度もなかったこと、すなわち真に創造的なものが、問題である場合には、科学は無力なのである。芸術が科学の対象となりえないのも芸術は創造であるからである。以上から、科学には限界があり、それを補うものとして哲学の必要性が浮かんでくる。すなわち、全体性とか、個性とか、動きとか、あるいは原動力とか、精神というものは、ただ哲学によってのみ捉えられるものだからである。どんなものでもいったん現れてしまったものは、すでに必然的なもので、それ以後はすべて必然的法則にしたがっていく。大切なのは、その現れる以前のもの、いまだ姿のないものである。それを時間と呼ぶか、創造と呼ぶか、原動力と名付けるか、それとも精神という言葉で表すか、どうとも言える。現象以前のもの、現象を現象たらしめるものこそ問題で、それを知らせるものこそ哲学にほかならない。哲学とは時代批判の学であり、歴史指導の原理の学であるといわれるが、真に時代を動かすものはすでに現れてしまった社会的歴史的事実ではなく、その底にあってそのような事実を生んだ、現に生みつつある何かである。それをはっきりと捉えることこそ哲学者の使命である。まさに「ダイナミック・イノベーション」における目的論的「動機」を創り出す「企業史的個人」の「臨床哲学」の存在意義である。

なぜ科学だけでは不十分なのか、科学の欠点はどこにあるのか。それは、まず、科学が悪用されると、科学の発達以前には考えられもしなかった不幸を、個人にも、人類全体にも、もたらすということ、を前述した。しかし、それは、悪用するものの罪であって、科学そのものに責任があるのではない、科学に欠点があるとすれば、それは身体の延長であり、行動の手段であるという点にあるのではなく、認識手段としての科学に限界があるということである。つまり、科学では知りえないものがあるということである。科学の方法は分析であり、この方法では本来不可分な、全体的統一を持ったものは理解できないのである。建築物などはそれを部分に分けることはできるが、生物の身体は、ひとつのまとまりを持っているもので、それをバラバラにしてしまえば、その物質的な成分はわかっても、その生物の独自性は失われるのである。それは、芸術作品はすべて全体として、意味があるのであって、それを部分に切断しては、その個性と創造性が失われるのと同じである。このことは動きと分析についても同じである。分析は静止においてものをつかまえるものであるが、静止させてしまえば、動きがなくなる。それでは動きそのものが問題とならないことになる。動きという言葉が曖昧なら、動きのもと、すなわち原動力(動機)といってもいい。科学は、本来、未来のことを前もって知るためにある。しかし、過去にあったこ

とを再び未来に見ようとする事なので、もし、一度もなかったこと、すなわち創造的なものが、問題である場合には、科学は無力なのである。芸術が科学の対象となりえないのは、芸術は創造であるからである。このことは精神と科学についても同じである。この精神とは自然科学としての「心理学」や「精神病学」が対象とする精神現象ではなく、自分の力で新しいものを作り出す創造力のことである。機械は物質のように思えるが、物質だけでは機械は生まれない。機械は一つのアイディアによって組み立てられるものである。科学が作り出す機械の成果は機械そのものではなく、それを作り出す人間の精神そのものである。ここに科学の限界がある。それを補うものとして、哲学が必要になる。すなわち、全体性、個性、動き、原動力(動機)、精神というものは哲学のみがつかむことができるのである。現れてしまったものは、それ以後はすべて必然的法則にしたがっていく。大切なものは、その現れる以前のもの、姿のないもの、それを、時間、創造、原動力、精神と呼んでもいい、現象を現象たらしめるものこそ問題であり、それを知らせるものこそが哲学にほかならない。

歴史において、真に時代を動かすものは、すでに現れてしまった社会的歴史的事実ではなく、その底にあってそのような事実を生んだ、そして現に生みつつある何ものかである。それをはっきりと捉えることこそ哲学者の使命なのである。とはいえ、単に個人の力で歴史や社会をつくりうるということではない。各人が皆、自分のうちに躍動する歴史を感じ、自らその歴史創造の一員であることを自覚し、自由にして、創造的な自己を持つことによってはじめて、社会も、国家も、人類全体も、よりよいものへと進みうるのである。そのような自由な自己の根源を求めることこそ哲学するということである。哲学が「全人の学」といわれる意味である。つまり、本研究の「臨床哲学」である。単なる生活のためには無用の学であり、贅沢の学である哲学は人生そのものをよりよいものとするためには最も有用な学、必要な学となるのである。しかし、また、人間は単なる精神ではなく、宇宙も時間だけで成り立っているのではない。ここに、身体と、物質と、経済の学としての科学が登場しなければならないのである。つまり、哲学と科学はどちらも必要であり、いずれも不十分である。この二つが相助け、相補うことが必要なのである。さらに、哲学が立派に成立するためには哲学自身のうちに科学が必要であり、科学も真に進歩するためには自己のうちに哲学を持たなければならない。哲学は事実を知るために科学が必要であり、科学においても直観によってつかまえた実在の姿も、学説化され、法則として一般化、記号化される。歴史上、天才的科学家は何か直観的なものがある。哲学のうちに科学が含まれるのと、科学のうちに哲学が入り込むのである。哲学と科学は、上下、優劣はない、いずれも同様に尊い、一つのものの表裏なのである。

さて、哲学が個性的であることは事実である。ではなぜ個性を持つのか。オリジナリティのないところには個性はない。主体的なものは個性がある。主体的とは、主観的とか独断的とは違う。深い個性は万人を感動させる。個性はそれぞれ小宇宙であり、小宇宙は大宇宙をその個性において表出する。ただし一方的に隷属するのではない。破壊を通じて新

しい宇宙の創造に参加するのである(本稿の「ダイナミック・イノベーション」)。個は全の表出であるのみならず、全の代表者でなければならない。個性は創造する。哲学とは全体を統一的原理において捉える学で、いずれもそこにひとつの小宇宙を形成する。真に哲学の名に値する哲学体系は、科学的な一般性(*generality*)は持たないながら、万人に通じる普遍性を持っている。まさにそれこそが哲学的個性である。科学的法則とは多様な諸現象間の関係を統一する一つの仮説であるのに対して、哲学的原理とは、存在自体の存在根拠であり、現象発現の源泉である。原理とは検証可能の根拠である。原理とは根源的事実であり、根源的事実を把握させるものは主客未分の純粹経験である。現実を直視しながら、どこまでも考え抜くのが哲学である。その精神的緊張の極致において理論は存在と合一する。ただし理論から存在へは一つの飛躍が必要である。それが直観である。その意味において論理から直観へは非連続である。その直観は論理なくしてあり得ない。直観とは主観的個人的なものではなく、各個人がその上に置かれている存在そのものの自覚である。正しい意味の直観は一般的妥当性を持つのである。存在とは、単に対象的なものではなく、対象を認識する主体自身をも含めた存在の全体である。目的論的説明とは主体中心の説明であり、因果論的説明とは主体を消した純客体的な説明である。哲学は学問である限り理論の体系を持たなければならない。哲学の理論の整合性を美に求める。美とは調和である。哲学はまさに個性の昇華である。哲学が個性的であることは、学問性を否定することではない。哲学は学問性を持つとともに、他面、文学的な個人性と多彩性を持っている。個性をもつところにこそ哲学という学問の特異性があり、秀れた哲学の偉大さも、その哲学者の名が冠せられるほどに個性的である点にかかっている。

谷川徹三¹⁶は芸術について茶の美学として次のように論じている。芸術の本質はその最高の表現の中に見られるとともに、その最低の表現の中にも見られるものだ。その最低の表現の中に見られる未熟な、あるいは歪められた姿が、逆に、最高の表現のいかなるものであるかを示唆するのである。「茶の原意は、器の善悪を忖はず、点ずる折の容態を論ぜず、只、茶器を扱う三昧に入りて、本性を観ずる修行」(『禪茶録』)とある。また「只浦山敷は目利きの人、作意ある人、是数寄の根本たるべし」(『長閑堂記』)とある。ここの作意という言葉は、当時の茶書にしばしば出てくるが、創意であり、創造的な心の働きである。

「あるときの茶に松永耳庵翁が点前の最中に誤って一杓の茶を膝の上にこぼした。すると翁は黙ってそのこぼれた茶を着物の布目の中に擦り込んでしまった。こういうのを私は作意の働きであると思っている」と記している。目利きであることを茶人の最も重要な資格としている言葉も当時の茶書にしばしば見える。茶人の中に茶の湯者、数寄者、名人というくらいを分けているが、名人という最高の位にも目利きであるという条件をあげている。目利きとは芸術的鑑賞に優れていることである。芸術的鑑賞は芸術的創造と異なって芸術家の必須条件ではない。鑑賞の能力はそのまま創造の能力にならないからである。しかし創造の能力は鑑賞の能力をも含むのが常で、したがって鑑賞の能力の欠如は創造の能力の欠如となる。創造的な心の働きとしての作意は、目利きすなわち鑑賞の能力と切り

離せない。そして、茶の湯を芸術たらしめる根本はどこまでも作意である。芸術としての茶がそのままよい茶になるとは限らない。作意はえてして作為になりやすい。それは似而非なる創造である。今日でも茶に用いられている不整形の茶碗が、その作為によって世界に類のない醜い茶碗になっているように、茶の世界は作為が作意と見誤られやすい最も典型的な世界なのである。芸術としての茶の湯の構造を考えることは、茶の湯という一つの広大な、それだけにその真の姿の捉えにくいものの全体に照明を当てることである。したがってそれは茶の湯の最も高い姿から最も低い姿まで様々姿をあらわにし、そのさまざまな姿が、どういう意味を持ち、どういう位置を占めるのかを全体の関連のなかで捉えることができればよいのである。この視点は本研究の「企業者史」の存在意義に通ずるものである。本研究の松永安左エ門や松下幸之助をはじめ企業者には目利きとしての茶人が多い。その視座において、松下は「経営は総合芸術である」と喝破する。

以上により、学問としての「企業者史」とは、「哲学」と「科学」と「芸術」の関係について、またそれらの相互関係について、現実的に探究することである。具体的には、本質と真髄を探究するということは、「哲学と科学の相違」、「哲学と科学の方法の違い」、「哲学と科学の相補」の探究することである。そして、ここでいう「原動力」、すなわち本研究の「ダイナミック・イノベーション」の存在意義にたどり着くのである。

第2に、歴史としての「企業者史」である。F.H.カーの至言、「歴史は、現在と過去との対話である。」¹⁷を本研究の歴史哲学とする。「過去は過去ゆえに問題となるのではなく、私たちが生きる現在にとっての意味ゆえに問題になるものであり、また、現在というものの意味は、孤立した現在においてでなく、過去との関係を通じて明らかになるものである。したがって、時々刻々、現在が未来に食い込むにつれて、過去はその姿を新しくし、その意味を変じて行く。われわれの周囲では、誰も彼も、現代の新しさを語っている。しかし、過去を見る目が新しくなっていることは極めて稀である。過去を見る目が新しくならない限り、現代の新しさは本当に掴めないであろう。過去を語りながら、現代が未来へ食い込んでいく。」と説くように、過去を見る目と、現代の新しさと、現在が未来へ食い込んでいく「歴史性」から「企業者史」を探究する。

トインビーは、「歴史的発想とは、単に過去にさかのぼって考えるのではなく、形成しつつある歴史として現代をとらえる態度である」という。（歴史を研究する好奇心は、現代という時代に対する切実な関心から生まれ、常にその時代にとって実際的な意義をもつ何らかの問いに答えることに向けられること）。

ヘーゲル（『歴史哲学講義』）の「世界史的個人」を標榜することであって、決して「従僕の眼に英雄なし」に陥らないこと、に倣い、「企業者史的個人」を標榜して、「KM（顔の見えない企業）」に陥らないことが、本研究の目的である。

歴史の研究とは、とくに近現代史においては、一次史料を読み込み、インタビューしてオーラルヒストリーをしなければならない。アカデミズムの世界では、名もない個人に光

を当てる民衆史や社会史、または大量の統計データによるグローバル経済史などが注目されてきた。専門分化が進んだアカデミズムの研究者としては当然である。しかし本研究では、ネフ(J. U. Nef)の示す、「歴史家の目標は、日々の事件に間に合わせの忠告を与えることでもなければ、過去に進行してきた知識の分化を促進して、えたいの知れぬ専門家になることでもない。文明が生き残る諸条件のひとつとして、一般的な諸原則を提示できる『知識の新しい総合』¹⁸(a new unification of knowledge)への挑戦である。あらゆる社会科学を一つの普遍的な哲学的目的に包括せしめることにある」、ということを目指したい。

中川敬一郎は、「企業史(社史)の歴史性について、企業が変遷を経ながらも、『変わらない』何ものかであり続けてきたという『不変性』に歴史性を認めている。一方、『不変性』とは逆に『変化性』に歴史を求めることも多いのではないか。時間的な『変化性』に歴史を認める。この二つのどちらを追求するのか、または、この二つ以外の第三の歴史性があるのか。経営史学の場合も経済なり社会なりが、時代とともに、どのように『変化した』かを追求してきた。企業経営の時代的特色を明らかにしようとしてきた。まさに変化性が追求されていた。しかし、歴史的变化性のみの追求によって歴史の実相が明らかになるだろうか。歴史的变化の起点が企業経営主体そのものの側ではなく、社会経済的背景のうちに求められていて、主体的機能、すなわち企業者活動や経営者行動のあり方、その企業の内部における経営的努力の積み重ねの結果として理解する視角が欠けており、また個々の企業の側の発展が社会経済一般の変化を呼び起こす、という逆の関係も見失われている。その意味で企業の連続性や経営主体の『不変性』が無視されてきた」と指摘している。

この「個々の企業の変化が社会経済一般の変化を呼び起こす」という視角こそ、本稿の「企業者史」の歴史性としての「ダイナミック・イノベーション」の存在意義を指す。

歴史とは、先人たちの功罪を知って、他と比べて相対的にどこが優れ、劣っているかを知ることであり、功の部分在今后にどう生かすかを考えさせてくれるものである。「歴史を学ぶとは人物を知ること」、歴史は人間そのものの歴史であり、人間が織り成す事実が蓄積されているものである。歴史は「人」であり「物語」である。重要な人物に注目しながら、歴史の流れを追うものであり、まず採り上げる人物を深く理解することが肝心である。小林秀雄は、われわれは、現在に生きているだけでは、その意味合いをつかむことは難しい。だから歴史という鏡がいる。歴史という鏡には人の一生が映る。生まれて苦しんで死んだ人の一生、ある完結した実体が映るのだから、「歴史を科学としてはいけない」、という。

だが、鏡はただ鏡に面した対象の側面だけを映すのみである。対象を完全に知るためには能動的に対象に働きかけなければならない。例えば、対象は単に形をもつだけでなく、色もあり、香りもあり、味をも持っている。その対象を正しく知るためには、認識主体は自ら視覚も臭覚も味覚も触覚も働かせなければならない。さらによく注意し、区別し、比較し、総合し、判断し、推理しなければならない。ものを知るとはただ感性的に受け入れるだけでなく、理性的に考えなければならない。能動的積極的に対象に迫っていくことが必要である。

第3に、社会科学としての「企業者史」である。大塚久雄¹⁹によれば、「社会を構成している諸個人の動機の主観的意味というものを明らかにすることから出発して、社会現象を因果的に説明する」というのが、マックス・ヴェーバーの社会学の方法の特徴である。その点から「人間理解(本稿の臨床哲学)ということは避け難い問題となる」と記している。また「(歴史においては)目的論的関連と歴史的因果関連とが混同されやすい」と、警告している。

歴史上の因果関連を示す「科学の真髓」を「企業者史的個人」はそれぞれ体現している。具体的には、渋沢栄一の「論語と算盤」、松永安左エ門の「科学的経営」、松下幸之助の「事業部制」「松下連邦経営」、土光敏夫の「チャレンジ・レスポンス経営」、稲盛和夫の「アメーバ経営」と表現されているように、「科学の真髓」の体現を挙げることができる。まさに、「ダイナミック・イノベーション」において、「哲学の本質」と「科学の真髓」の両立を体現していることを実証しているのが「企業者史」である。

第4に、「企業者史」は人間主体の「臨床哲学」である。「哲学」の定義の第二義、「経験などから築き上げた人生観・世界観」(『広辞苑』)「自分自身の経験などから得られた基本的な考え・人生観」(『大辞林』)を、本稿では、個人の「臨床哲学」と表現する。

「臨床」とは一般には医学界で使用する言葉であるが、日野原重明²⁰は、「医学は大別すると、基礎医学と臨床医学とに分けられるが、臨床医学を専攻する医師(臨床医)にもある程度の基礎科学はもちろん必要である。しかし、臨床医にはこのような科学のほかに大切なものがもう一つある。それはアートであって、臨床医としての社会的活動をする医師にとっては、このアートが科学以上に大切なこともありうる」と、さらに「医術は診断が全て」であると「臨床医学とアート」についてわかりやすく説いている。

鷲田清一²¹は、哲学の思考について、「個人生活にあっても社会生活にあっても、大事なことほどすぐには答えが出ない。いや答えの出ないこともある。だから、人生や、社会の複雑な現実に対して思考するという事は、わからないけれどもこれは大事だということを見出し、わからないまま正確に対処することだ」と、具体的に三つの場面(政治的思考、ケアの思考、アートの思考)で解説している。ケアの思考では、病院で患者が非常に深刻な病に陥ったとき、看護と治療の方針の考え方は立場によって大きく異なる。医師、看護師、病院のスタッフ、患者の家族などの立場、なにより患者本人の思いと、さまざまな思いや考えが錯綜する。ここには正解はない。正解がないままスタッフたちは、猶予なしに治療と看護の方針を決めなければならない。もっとも大事なことは、わからないもの、正解のないものに、わからないまま、正解がないまま、いかに正確に処するかである。ほんとうに大事なことは、ある事態に直面して、これは絶対手放してはならないものなのか、なくてもよいものか、絶対あってはいけないものなのか、をきちっと見極めるような視力である、と説いている。さらに、ヘーゲルが哲学とは「思考のうちに捉えられた時代」と表現したことについて、哲学の仕事は、だれもがほのかに感知しているのにまだよく掴めてい

ない、そういう時代の構造の変化に、概念的な結晶作用を起こさせることにあるはずだ。未知の概念をそこに挿入することで、その変化にある立体的な形を付与するものであるはずだ。時代は常にそういう発見的な言葉を求めている、と解説する。この「だれもがほのかに感知しているのに」とか、「よく掴めていない時代の構造の変化に」対して、「企業者史的個人」の「臨床哲学」に裏付けられた「蓋然性」が「レスポンス」して、独自の「動機」となって実を結んだものが、本稿の「ダイナミック・イノベーション」なのである。

渋沢栄一²²は、「その計画せる事業の第一条件は、今日の世の中に必要であるか、且つ公益的の性質のものであるかという点である。事業というものは、之を譬えれば鏡の如きものである。鏡そのものは澄んだ一点の曇りのないものであっても、之に写るものが醜ければ醜く見え、美しければ美しく見える。つまり鏡に醜く写るのは、鏡そのものが悪いのではない。美しく写そうとするには、写すものそれ自身が美しくなければならぬのである。世の中の凡ては之と同様である」、と個人の「臨床哲学」を説いている。

松永安左エ門²³は、トインビーの『歴史の研究』の要目となっている挑戦(チャレンジ)と応戦(レスポンス)の意義ある一例を引いて、「彼は歴史の過程は型通りに繰り返すものではなく変化する、完成という自己満足に陥らぬように予言者の啓蒙と独立自主な創意に満ちた人々によりその作られてしまった型を破り、惰性に克ち、年々新たに、また日に革新すべき勇氣とそれにうちかつだけの忍耐がいることをわれわれに教えている」と指摘する。

松下幸之助は、経営は創造であるとして「未来の予測ではなく創造を」²⁴と「創造性」を強調する。経営者として先見性は大切である。経営者は学者ではないのだから、単に未来を予測するのではなく、むしろ未来を創造していくという心構えが必要である。未来を不確実なものではなく、確実なものにしていくということ。つまり、「時代を創っていく経営をしたい」²⁵と、先見性を持つことに加えて、自ら時代を創っていこうという積極的な姿勢が極めて大切ではないだろうかといひ、「経営は生きた総合芸術である」²⁶と力説する。

稲盛和夫²⁷は、「心に描いたものが実現するという宇宙の法則」があるといひ、「人間は心に描いたとおりになる、強く思ったことが現象となって表れてくる。この『宇宙の法則』を心に刻みつけてほしい。これは私がこれまでの人生で数々の体験から確信するに至った絶対法則なのです。20年や30年といった長いスパンで見えていくと、その人が思い描いた通りになっている。」と「臨床哲学」を表現している。

本稿における「臨床哲学」とは、歴史のなかで人間はどう生きるべきかを問い、その思索を体系化し、それを自分の言葉で語ったものを指す。「企業者史」における人間主体の「哲学」においては、「自分の思想を自分の言葉で語る」ことが最も重要であることから、「臨床哲学」の言葉が最も適切であると考えられる。

「企業者史的個人」の著作集は、独自の「臨床哲学」が表出したものである。淡々とした語り口で簡潔な文章ではあるが、実践の経験によって構築されたものであり、同一人によって思索されたものであるから、不完全ながらも体系化されており、道を究めた人のみが持つ迫力と説得力がある。

本稿の「企業者史的個人」の「臨床哲学」を考察することとは、自分の言葉で目的論的独自の動機(企業者の創造力)を語り、歴史的因果関連の組織的・経済状況(戦略的統率力)を機能させて「ダイナミック・イノベーション」を実現し、ダイナミックな成果をあげた歴史を実証することにほかならない。「自分の言葉で語る」からこそ、企業者の創造力に裏付けられた独自の意思決定を行い、戦略的統率力を断行する勇気を発揮することができるのである。それが本稿の「事例を語る」の本意であり、存在意義である。

(人の生涯というものは、過去、未来をつなぐ永遠の極めて大事なその時期を背負っており、そのやり方によって未来は変わるのだから、最善のつなぎ目にならなくてはいけない)。

第5に、「企業者史」における「ダイナミック・イノベーション」である。「ダイナミック・イノベーション」とは、個人の「臨床哲学」としての、広さ(知識)と深さ(思考力)と強さ(決断力)等の多面性を総合した属人的力量のダイナミズムである。

本稿の「企業者史的個人」とは、具体的には、近代日本の「企業者史」に採り上げるに値する「ダイナミック・イノベーション」を実現した「創業者」及び「中興の祖」である。

「企業者史的個人」を採り上げる理由は、第一は、企業者の個性を歴史的・社会的条件のなかで位置づけ、どのような意思決定により、ダイナミック・イノベーションがなされたか。第二に、どのような時代環境・地域環境にあったか(絶対年代)。第三は、歴史学としての性格を有することから、本稿で取り上げる現代の課題に沿った問題意識が、現代そして将来にどのような意義があるか、を明確にしなければならないからである。

第6に、「企業者史」における「能動的責任・レスポンス」の現代の課題である。本稿では、「責任」を「企業者史的個人」の「臨床哲学」に規定された「社会的責任」としての「レスポンス」の蓋然性の可視化のキーワードである、と捉える。「企業者」の「責任」の観点から、「社会的責任」の多義多様を解明し、「企業者史的個人」の存在意義を明らかにしようとするものである。

先行研究によれば、「責任」の概念について、英語における、liability, accountability, responsibility の三つの語が、日本語の「責任」という言葉で一括されている。Responsibility は、なんらかの期待や求めに応じた対応・応答(response)を意味し、liability, accountability を含めた責任概念の総称としても用いられる。しかし、英語の Responsibility は、分解すれば、response と ability であるから、「レスポンスする用意・力量がある」という本来は「能動的責任・レスポンス」(以下「レスポンス」と表す)の意味をも包摂することがわかる。このことが重要なのである。これについて、日本語の「責任」には、先行研究では、歴史上のある変化に対して、能動的に応答して、個性的な「臨床哲学」に基づく意志決定を行い、変化に積極的に働きかける「レスポンス」が考察の対象とされていないこと、を本稿において指摘したい。すなわち、「ダイナミック・イノベーション」は「企業者史的個人」の「臨床哲学」に基づく「レスポンス」によってのみ、

実現可能であることを実証しようとするものである。それは日本経済のダイナミクスへ寄与した「企業者史的個人」の「能動的責任」を探究することであり、責任の概念には「何らかの行為を行ったことだけについて適用されるのではなく、行われるべきだったのに行われなかったことに対しても適用される(不作為、不行使の罪)」という意味をも包摂することを、本稿では最重要視するからである。

ここで、責任の視点から「社会性」について考察する。経済学の社会的費用の概念とは、W・カップ²⁸によれば、ある経済活動が第三者あるいは社会全体に対して、直接あるいは間接に影響を及ぼし、さまざまな形で被害を与えるとき、外部不経済(external dis-economies)が発生している。第三者あるいは社会全体に及ぼす悪影響のうち、発生者が負担していない部分を何らかの方法で計測して、集計した額を社会的費用と呼んでいる。

宮本憲一²⁹は、W・カップの社会的費用論について、過去の近代経済学批判を評価し、社会的費用という命題に取り組むためには、「新しい哲学が必要であり、社会科学内部の総合のみならず、自然科学と社会科学との総合の必要性を説いていることは極めて重要である」と指摘して、「現在のエコノミックスの危機は、まさに狭い分野への専門家と数量化にある」と批判し、危惧している。

宇沢弘文の「社会的共通資本論」については、戦後日本の高度成長のプロセス、あるいは自動車の社会的費用³⁰という問題を分析するとき、制度的な経済理論(新古典派経済学)の限界に突き当たらざるを得なくなる。公害、環境破壊、都市問題、インフレーションなどの現代的課題を取り扱うとき、新古典派の理論体系の問題点の存在、限界があるのかを考えるとともに、代替的な理論体系の構築を試みる、と述べている。この概念は、例えば、カップの『私的企業と社会的費用』に詳しく説明されているが、実際に具体的なケースについて、社会的費用の計測を行おうとすると、理論的観点からも、実証的な観点からも多くの困難な点が出てくる、と指摘している。

しかし、時代背景から、カップも宮本も、「公害問題」として、加害者と被害者の関係から社会的費用として捉えている。宇沢の場合は、「社会的費用の発生は資本主義経済制度のもとにおける経済発展のプロセスに必ず見られる現象である」とし、「経済学の分野で、社会的費用あるいは外部不経済という問題が理論体系の中で論究されたことはなかった」と指摘して、新古典派経済学の限界を同様に批判している。さらに「すべての経済活動は他の人々の市民的権利に抵触すること」、「その経済活動に伴って発生する社会的費用を十分に内部化することなく、第三者、特に低所得層に大きく負担を転嫁してきたのは、戦後日本経済の高度成長の過程の一つの特徴である」と指摘し、彼は「公害問題」から高度化した、大気の不均衡を取り上げ、「地球温暖化問題」として捉えている。20世紀の近代技術の驚異的發展と経済力の飛躍的成長という歴史的視点から、グローバル化による地球規模の広域的視点の把握、つまり「環境問題」に変化したことを指摘している。これは本稿の第三の課題「グローバル化・社会的責任：ISO26000/SR」に関連するものである。

「企業者史」の存在意義は、「企業経営における戦略的要素であり、一国の経済発展にお

けるダイナミズムを規定するものである」ということに着目していることにある。

この「一国の経済発展におけるダイナミズムを規定するもの」とは「企業者史」におけるダイナミック・イノベーターの存在意義を的確に表現している。この指摘は、本稿の「責任」をキーワードとする「企業者史」探究の本旨に関連する。例えば「狭量の学門分野」と「計数崇拜主義」への批判、また、「哲学の本質」と「科学の真髄」の相克と止揚についての人間学の探究、そして、「企業者史的個人」の「ダイナミック・イノベーション」の探究、などに関連するものである。

第7に、「企業者史」と「個性」についてである。企業者史的個人の共通点は、事をなすにあたって、常人には及ばない大きな志と、自分でなければできないという強い自負を備えた強い個性の持ち主である、ことに着目する。

歴史学においては、「可能性」と「蓋然性」は違うということが重要な着眼点である。「企業者史」と現代の課題の一つである「東日本大震災・福島第一原発問題」との関係とは何か。それは「可能性」と「蓋然性」は違うということから理解することができる。

「東日本大震災」は天災であって、日本には起こりうる「possibility、ポシビリティー・可能性」があり、規模・確率を予測できるものではない。しかし、「福島第一原発問題」は、人災であり、「probability、プロバビリティー・蓋然性」であったはずである。本稿では、それはトインビーの「チャレンジとレスポンス」における「レスポンス・対応」の個人差の表れであり、その試練に対して行動を起こす人間の反応の差である、と捉える。

この問題の核心を理解するには、実現性を表す英語には、強い順に、certainty(サーテンティー・確実(必然)性・疑いのない事実)、probability(プロバビリティー・蓋然性・あることが実際に起こるか否かの確実さの度合い、確率)、possibility(ポシビリティー・可能性・ありそうな)の違いがあることがポイントとなる。「確実性」については、天災への対応のように、必然的に確実に起こることへの対応として、相応に必ず行われるから問題外である。しかし、歴史が教えるところは、「蓋然性」と「可能性」の違いからくる決定的な結果の違いである。「臨床哲学」により意思決定すべき責任者が、多数の勢いを借りて、勇気ある意思決定をせず、予防的対策に怠慢だったことがその分かれ目となる。「福島第一原発問題」は、なぜ蓋然性の欠落の問題なのか。蓋然性を数値化すれば、「確率」を表す、つまり「レスポンス」すべき程度が具体的に測れたか、または感じとることができるものであったかである。本稿での「責任」とは、「不作為、不行使の罪」として、「蓋然性」の次元で捉えることができず不適切な意思決定を行った結果であるか、または「蓋然性」として感知していながら実行しなかった責任を取り上げている。ここに意志決定する個人差が出る。川内や女川の原発で対応していた蓋然性の危機管理についての詳細は、当然、「福島第一原発問題」の当事者(特に東電のトップ)は認知していたはずである。マグニチュード9については、確かに専門家である地震学者でさえ予想はしていなかったが、高さ15メートルにも達する大津波を起こすかもしれない地震については、当然に、関係当事者間で

は 明確な指摘があったはずである³¹。マグニチュード9だったから、大津波への対策を怠ったといういわけは成立しない。知っていたことについて、今はどの程度までの対策を実行しなければならないかという蓋然性の問題であり、企業者の「責任」の自覚の差であり、意思決定の差であり、企業者の「臨床哲学」の差である。つまり、責任ある「企業者史的個人」不在の結果である。本稿では「福島第一原発問題」は、東北という立地条件からして、大地震により起こるうる津波に対して、東電の当事者が、「責任・レスポンス」を果たさなかった結果として起こった「人災」だった、と捉えるのである。

具体的な可能性と蓋然性の違いの好例として「ダム経営と実践力」についての稲盛和夫の実体験が挙げられる。松下の「ダム経営」をめぐるある講演³²は、稲盛和夫に「私はここに氏の経営姿勢の真髓を垣間見た思いがして、身の震えるような感動と衝撃を受けた」³³と言わしめている。この場での彼の感動は、単に「ダム経営」の理論の正しさのことではない。経営においては、発想の内容もさることながら、さらに重要なのは、それを思うこと、信ずることこそが何もまして肝要なのであり、その思いを実践して経営に反映され、それが結果に現れる。そう信じて、強く思い実行する。その意味で、松下は「思考と実行の双方を兼ね備えた稀有な名経営者だ」³⁴と稲盛は評価する。

稲盛は、本稿で探究している松下の「臨床哲学」の深遠性や透徹性を理解し、かつ執拗なまでの実践を示唆する松下の「臨床哲学」の真髓を捉えている。こうした探究こそ、松下の「臨床哲学」の「企業者史」研究の目的そのものであると本稿では捉えている。

ここに、「企業者史的個人」の「臨床哲学」を探究しなければならない意義を見出すものであり、「企業者史」としての視点から、遠心力・企業者の創造力(思想・臨床哲学)と、求心力・戦略的統合力(組織的・経済的状況)の関係を解明することが必要である。

また、「データ」と「直観・情緒」(臨床哲学)の関係を解明するとは、どうすれば「知識」を「智慧」化することができるのかということである。分析的仮説が過去や現在の延長線上に連続的にしかも未来を描けないのに対し、直観的仮説は非連続的に新しい未来を創造していこうとするものであり、ここに決定的な違いがある。分析・論理偏重の陥穽である。

その自分ひとりの問題を掘り下げることによって存在全体の問題となる。「自分の問題は世界の問題であり、世界の問題は自分の問題である」が哲学の立場である。哲学はこの直観によって、初めて本当の哲学になると考える。

問題は、直観が可能かどうかということよりも、何を直観と呼ぶかという点にある。直観(直接に本質を見抜くこと)とはただ内を見るということだけでない。まず気付くことは直観の対象となるものは、ものの空間的現れではなく、そのあらわれの奥にあって、それを可能にしているもの、原動力である。その原動力は生命力、時間、意識、あるいは精神というか、動きそのもの、動きのもと(原動力)は内から知られるものである。それは内から知られるだけでなく、内からでなければ、ほんとうには知ることができないものである。物質とか空間とかいうものは直観できないものである。感覚や知性で直観することはできないということは、別の能力が働かなければならない。哲学者ベルグソンに従って

「Sympathy」と呼ぼう。同情とか共感と訳され、ロゴス・論理的なものでなく、パトス・感情的(情感的)なものである。対象と自分とが一つになって、共鳴することである。直観は概念的認識でない。直観的認識では学問とはならないかという疑問が起こる。しかしここにこそ直観の本質がある。私たちは普通ものを認識するのは、すでに出来上がっている概念でものを判断している。本当にものを知るとは自分が持っている概念をぶち壊して、対象そのものと一つになることでなければならない。直観はそこに成立する。

自らの生き方、「臨床哲学」を持たない人間にイノベーションは起こせない。すべて環境によって決定されるという環境決定論的な考え方もあるが、自分の生き方を持たない人間は、世の中に順応しながら、いまある情報を傍観者的に処理するだけで楽に生きようとする。しかし、人間は本来、受動的に生きるばかりでなく、環境に対して能動的に働きかけ、環境そのものを変え、運命を変えていこうとする能動的で自由な側面をも持つ。自分は何をやりたいのか、自分は何のために存在するのかと自らに問い、悩むなかで生き方を見定める。自らの生き方を確立しない限り、人間には、ものごとを主体的に考えたり、新しいものを創造することはできず、ましてや環境を変えるほどのイノベーションは起こせない。

単なる知識ではなく、実践的な知恵を持つこと。ITツールを駆使した市場分析こそが最先端の仕事であると考え、傾向が若い者ほど強い。分析至上主義の陥穽である。マネジメントとは、クラフト(経験)・アート(直観)・サイエンス(分析)の三つを適度にブレンドしたものでなければならない³⁵、という。また、藤原正彦³⁶は、「どんな論理であれ、論理的に正しいからといってそれを徹底していくと、人間社会はほぼ必然的に破綻に至る」といい、その理由について、第一に、「論理の限界」として、論理を通していても、それが本質をついているかどうか判定できないため、人間の論理や理性には限界がある。アメリカの論理的結論として小学生に株式投資を教えていることを取り上げ、そんな暇があったら国語を学び、四則計算、分数、少数をきちんと学ぶことを指摘している。本稿では、同様に、昨今の日本においても、「グローバル化だから英語」と小学校から英語を必修にしたら、人間の感性や情念を培うのは国語力だから、国語力も国力も低下する。多くの日本人にとって英語とは外国人と意思を通じ合わせるためのコミュニケーション手段にすぎない。それよりも、かつて日本の子供が誰もが読んだ偉人伝(企業者史的個人伝)など、大きな使命感を背負って仕事をしている人への憧れとか、尊敬の念というものを小学生時代から育てていくことがより重要であると考え。第二に、人間にとって最も重要なことの多くが、論理的には説明できない。たとえば、人を殺してはいけない理由は論理では説明できない。札幌農学校の校則はクラーク博士の「諸君よ紳士であれ・Be gentleman」の実践であり、会津藩日新館の「じゅう おきて 仕の掟」の最後の文句「ならぬことはならぬものです」が重要なのである。第三に、論理には出発点が必要であり、その出発点を生み出すのは論理ではなく、「情緒」や「形」である。「直観・情緒」とは、論理以前のその人の総合力(臨床哲学)と言える。この他、武士道とか仏教とか宗教や習慣に由来する「精神の形」がある。人間の総合力としての情緒とは、多様な経験の中で蓄積された、何が真であり、何が善であり、何が美で

あるかを直観的に判別する総合力をいう。また宗教や習慣から来る形も、その人間が属する組織・社会に蓄積された真・善・美の価値基準であり、それらは「臨床哲学」にはほかならない。第四に、論理は長くなりえない、と記す。

また、加護野忠男³⁷も松下幸之助に関連させながら合理性について次のように指摘している。「経営には、合理的な判断が必要です。その合理的な判断力を高めるために、幸之助さんは、利益に注目して経営しなさいといたしました。利益という数字を見ている限り、合理的判断ができます。しかし、合理的な判断には怖さがあります。合理性とは、今わかっていること（データ）を前提として、最も効果が大きい手段を選ぶことです。計算できる範囲での妥当性をいいます。ところが世の中には、分かっていないことや計算できない要素（直観）もあります。むしろ分からないこと、計算できないことの方が圧倒的に多いのです。合理的な考え方をする人は、えてして狭い範囲の中だけでの最適値を考え、一種の部分最適に陥るわけです」と、まさに部分満足を全部集めても全体満足は担保されないのであり、これによっても全部と全体の違いが理解できる。以上、データと人間の総合力の現れである直観の違いを説き明かしている。

文章の場合でいえば、その文章の背景、状況的な背景を表す、コンテキスト(context・文脈)という概念がある。一つの単語でも、どういう文章の中にあるかで、その単語の意味が違ってしまふ。場合によっては同じ単語が逆の意味すら持つことがある。コンテキストは、文章そのもの、情報そのものとしては書き表すことができないものである。情報とは、何かについての情報、ある対象について語る情報であるという意味では外部世界に属するものであるけれども、一方では情報は、その対象をこれこれであると認識し解釈しているまさにその人間、その主体から発せられるものであるという意味では、人間の内部世界に属しているものである。その情報発信者の内部世界に属しているところがコンテキスト³⁸である、と定義する。ある人のたった一言さえもが重い意味を持つのは、それだけのコンテキストがあるということである。その逆に多くの言葉を使ってもほとんど意味がない場合もある。それは約束事の意味、つまり外部世界に属するものしか持っていない情報である。発信者の内部世界から分離してしまっている情報、いわゆるデータ情報は、また他の人の内部世界にも響いていかない。他者の内部世界に感動の状態を生成する、聞いた人が心の底から共鳴する状態にはけっしてならない。全体性を掴んでいる専門家同士で共有する場があるということは、まさにコンテキストのことである。コンテキストを通じて、自分のイメージと他人のイメージが交流し新しい情報が生まれる、自他ともに変化する。全体性を掴んでいない専門家はコンピュータと同じで新しいものは創造できないのである。

部分情報を個別に分担する体制は、個々のセクションがいくら努力しても市場全体の情報はつかめない。理論的には専門化した部分情報を集めて合計すれば全体の変化が掴めると考えがちであるが、これは全部であって全体ではない。「全体」と「全部」とは質的に全く違うものである。市場の変化を全員でつかみ、個人個人が各自のやり方で仕事しながら市場の変化に合わせて自分自身をも変えていくということである。「環境に合わせて自分を

変えて生き続ける」という生物本来の生き方である。市場からの情報がフィルターにかけられずに社内の末端まで行きわたり、正確な情報を一人ひとりが得られ、直接的な情報に合わせた個々の人間も柔軟に変化し、それに伴って組織のあり様も常に変化していくことができるということである。

全体と個について、単独で生きられないものがどんなに集まっても力は生まれない。一人で生きられる者同士が集まり群を作れば、単なる力の合計ではなく掛け算になって、大きな力を発揮する。ただし群れとしての方向性が全員に合意されていることが重要である。全員の個性を生かし、勤を大事にする、人間に密着した情報でないという意味がない。そのためには人間から切り離されていないモノをつくるためのシステムであることが前提となる。「生き物としての人間」に立脚するとは、多様な独立生活者が集まり、ともに創造することによって、個々が争い競いあうよりも豊かな生き方ができるということである。

松下幸之助の「共存共栄」は、弱い者同士が陥りやすい「もたれあい」では成り立たず、それぞれが「自主経営」により立派に自立し、「専門に徹する」ことにより、互いに存在価値のあるもの同士が集まることによってはじめて成立する、と力説する。

第8に、「企業者史」とグローバル化である。「社会的責任」を重要なキーワードとして「グローバル化」という歴史性の課題を採り上げる。その理由は、「企業者史」の視座において、「企業者」の「責任(Response)」の視点から、「社会的責任」の歴史の変遷を辿ることによって、その多義多様を解明することを目的とするからである。

具体的な「社会的責任」の変遷としては、①黎明期の欧米を中心とする前期的「社会的責任」から、②倫理中心の戦後の中期的「社会的責任」へ、そして、③一步後退した2000年代の不祥事中心の「CSR」が強調された後期的「社会的責任」へ、④さらに最も新しいコンセンサスをえた現代の「社会的責任」としてのグローバルな「ISO26000/SR」があり、これらの史的考察によって、「グローバル化」の課題に対する「企業者史」の存在意義（レゾン・デートル）を提示しようとするものである。

社会的責任とは、多分野に関連した学際的領域である。経営者は企業不祥事や企業統治として、金融機関は社会的責任投資(SRI)として、NGO・NPOなどはその利害関係者との観点や立場から捉えているなど、俯瞰的に捉えることが難しい。情報化やグローバル化により、新しい社会システムへ変化しており、経済一辺倒の時代から環境や社会、さらには生態系をも含んだパラダイムの変化まで含んでいる。先行研究が主張してきた「社会的責任」の定義の変遷に関連する四つの理由としては、「道徳的義務」「持続可能性(サステナビリティ)」「事業継続の資格」「企業の評判(レピュテーション)」である。例えば、従来の持続可能性は、「トリプル・ボトム・ライン」、すなわち、経済・社会・地球環境の三つにおいて、より進歩的な利己主義に訴えるものであった。この段階での持続可能性という概念は曖昧すぎて、ほとんど意味をなさない。社会や地球環境に累を及ぼす近視眼的な企業行動を避け、長期的な経済成功を考えて行動せよということである。この考え方は、ある行動が経

済や規制の面でも企業のプラスに働く場合には効果がある。以上の四つの説には企業と社会の相互依存関係でなく、対立の関係に注目しているという共通の弱点がある。

しかし、今や、加害者と被害者の関係であった「公害問題」の次元から、グローバル化した「環境問題」の次元に拡散していることが重要であり、COPが行なわれているにも拘わらず、「環境問題」は現代のグローバルな「責任」として、この「ISO26000/SR」に含まれていることが最も重要なのである。

「ISO26000」には重要な「中核主題」として環境問題がある。世界各国が地球温暖化対策をめぐる交渉は、科学的な視点だけではなく政治や経済が複雑に絡み合う。先進国と途上国には経済発展の段階に応じて責任が異なるとする「共通だが差異ある責任」の原則や、すべての国の合意に基づく意思決定方式などが大きな壁となり、COPの交渉は苦難の歴史を重ねてきた。国家レベルのエゴを超えて対策を実施しなければならないことは認識できても、それを実際に行うことは容易ではない。これもCOP21³⁹では、先進国と途上国の立場を超えて温暖化ガスを減らすという「パリ協定」が採択されたことで、ある進展がみられた。

一方、ISOでは、組織の多様性やその置かれたさまざまな状況の差異にも一定程度配慮すべきであっても、差異よりは「共通の責任」を、歴史的責任よりは「未来に向けた責任」をより重視する規格の理念に基づく、というコンセンサスを得るのに時間を要したが、「差異はあるが共通の責任」という理念を共有し、すべての組織参画によって課題解決を図る必要性を優先させたものである。

最も新しい「社会的責任」の概念といわれる「ISO26000」(社会的責任に関する手引き・Guidance on Social Responsibility、2010年11月正式発行。JIS Z 26000 2012年3月21日、公布)は、公的な国際の場において、政府、企業、労働者、消費者、NGO、その他有識者の6つの代表が参加し、策定作業は99カ国、42国際機関から450人以上のエキスパートが参加して決定したもので、ステークホルダー間や途上国と先進国間の利害・意見調整に難航し、2倍の5年間かかった。これは、「社会的責任」に「持続可能性」という大きなテーマを掲げたことによる。この新しい「持続可能性(サステナビリティ)」とは、企業、社会、さらに地球規模の生態系の持続可能性を保証することである。

ISO 26000の概要とは、(1)先進国から発展途上国まで含めた国際的な場でマルチステークホルダーによって議論され、開発された国際規格。(2)認証を目的としたマネジメントシステム規格ではなく、ステークホルダーを重視し、組織が効果的に社会的責任を組織全体に統合するための手引(ガイダンス)。(3)第1章から第7章および付属書によって構成され、7つの原則(①説明責任、②透明性、③倫理的な行動、④ステークホルダーの利害の尊重、⑤法の支配の尊重、⑥国際行動規範の尊重、⑦人権の尊重)、及び、7つの中核主題(①組織統治 ②人権 ③労働慣行 ④環境 ⑤公正な事業慣行 ⑥消費者課題 ⑦コミュニティ参画及び開発)、を掲げている。

Ⅲ 電力産業のダイナミック・イノベーション

1. 電気関連産業の平行とシナジー

日本の電力産業は、典型的な資本集約的産業であるにもかかわらず、幸いにも渋沢栄一が執念を燃やして実現させた「共力合本法」⁴⁰や石高拝借金などに支えられて、世界に2年と遅れることなく、黎明期を迎えることができた。電力産業内において、民有民営の経営形態の利点を生かすことによって、正当な競争の原理が働き、各自切磋琢磨し、積極的な設備投資等の成果として、「企業」の発生と発展を促す共存共栄が達成されたのである。

その後、この電力産業により民間への電気の普及が進むに伴い、従来、輸入製品であった家電製品が、日本独自の品質管理等による生産性向上がはかられ、国内需要が拡大し、さらには、海外輸出へと日本の家電産業が国際競争力を発揮した。この家電産業においては、イノベーションによる新市場開拓と、同時代の国際的変化、及び国内的要因の一つである国民の購買力の向上により、耐久消費財の市場が驚異的に拡大したことによる。さらに、世界の急速なグローバル化と高度情報化に伴い、日本は関連するエレクトロ技術の開発と、FA技術等が優位に展開し、IT産業は世界の情報化社会の発展に大きく関わっていった。

質的な側面では、各産業間のシナジー効果に注目しなければならない。電力産業の発展が、産業合理化、生産コスト削減、産業連関的な市場の創出、新産業の振興などの多面的な相互作用（シナジー効果）を通じて、他産業の成長に好影響を及ぼした。家電業界の独創的な設備投資、商品開発、生産技術の開発、品質管理の向上、新市場の創出など多面的質的向上が図られた。その延長線上で、IT産業が、日本独自のエレクトロ技術により、日本および世界の情報化に貢献している。電力の普及は、日本の中小企業の重要な存立基盤となるとともに、重化学工業化と綿業の国際競争力強化に寄与し、日本経済の進展の不可欠の前提条件ともなった。また、電力業の発展が、国民生活の向上をもたらし、日本の経済成長の主要な市場的条件である個人消費支出の拡大への貢献により、高度経済成長期に「消費革命」をもたらす原動力となったのは、耐久消費財、特に家電製品の普及であったが、それを可能にしたのは、低廉で安定的な電気供給があったからである。

ダイナミック・イノベーションに対応する企業者精神としての捉え方で表現すれば、電力業史の経営の自立性と国事的要因、家電産業史の公的規制要因、IT産業史の世界的市場要因という歴史的エポック（非連続性）における企業者の意思決定の闘いの歴史といえる。

各産業の史的考察においては、平行な存在として「生物学的成長」の視点から見ることによって、長期にわたって連続的に変化するものであり、変化を連続性において歴史的に捉え、連続な諸側面を正當に位置付けることができることによって、それに対して、逆照射的に、変化・変革の非連続性として表出するダイナミック・イノベーションの存在意義を、はじめて明らかにすることができるのである。

本研究では、単なる伝記的素描では意味がないこと、また企業者精神や企業者活動は経済発展に不可欠であるというような論理偏重の完全な一般化でもないもので、特定の時点の特定産業の条件にもあまり制約されない結論が必要である、と考える。

ダイナミック・イノベーションとは、「企業者史的個人」の「臨床哲学」としての公共の存在価値（渋沢の「論語と算盤」、松永の「公益性」、松下の「企業は公器」、稲盛の「動機善なりや」）が体现されたものであると捉え、属人的普遍性要因として「企業者史的個人」の「臨床哲学」を、特に「社会的責任」を中心に考察することである。

2. 日本電力産業の発展過程

まず、日本の電力産業を概観する。明治末から大正にかけ、電気の技術革新で設備資金や発電機・送電線の規模が拡大、企業合併が進んだ。大正10年ごろには五大電力会社が全国の8割近いシェアを握る。戦争直前、軍部によって電力管理法ができて国家管理になるまでの半世紀、電気事業は猛烈な競争の中で成長してきた。

戦後の1951（昭和26）年、GHQのポツダム政令によって九電力体制ができる。以後、地域独占企業として経済産業省に保護されながらも、半世紀以上も九社体制（沖縄復帰後は沖縄電力を入れて十社体制）が維持されてきた。このことは、見方を変えれば、この間は、監督官庁の通産省と独自性を主張できる経営形態としての9電力会社とが相対立関係にあり、さらに、9電力会社が民有民営の独立企業体として、お互いに相対立関係にあり、切磋琢磨するという、正常な競争関係が維持されて、正当な競合関係によって培われた独自の民間の経営技術が蓄積されてきたことを見逃してはならない。欧米諸国との違いである。

しかし、国策として進められて来た原子力発電によって、原子力発電所建設問題が起これ、通産省と9電力会社が同じ側に立ち、それに対する建設予定地の地方自治体や住民側との相対立関係に変化した。このことによって、今まで培われてきた、9電力会社間において、自助努力による正常な競争関係が崩れ、また賠償問題も国と分け合うような無責任体制に大きく変化したのである。そして、いろいろと不祥事が続いた。安全神話を創り過ぎたために、新潟県中越沖地震では手痛い打撃を受けたのである。安全神話は、原子力開発を錦の御旗に膨大な対策費を使った地元対策やマスコミ対策で、創られてきたからである。原発問題をはじめとして各社は国に向かって安全基準を意識することを繰り返した結果、本来の主体的な安全への意識が希薄になった。本来は「企業者史的個人」の「臨床哲学」から発生する蓋然性によって意思決定されるべき「安全」への「社会的責任」が無視されてきたのである。ついに、本稿の人災としての「東電福島原発問題」が発生したのである。

日本における電気事業の変遷⁴¹について概観する。近代日本資本主義の発展において、公益性の強い基幹産業としての電力業界は国際的にはほぼ同時にスタートした特異な業界であり、その後の日本経済発展に大いに貢献した。最初の電力会社「東京電燈」が1883年に設立された。それから今日に至る日本電力業の発展過程は、次の六つの時期に区分できる。

- ① 小規模な火力発電に依拠する都市ごとの電灯会社の時代(1883-1906年)
- ② 水力発電に依拠する地域的な電力会社の「電力戦」を展開した時代(1907-1931年)
- ③ カルテルの電力連盟の成立により電力業界の自主統制が進んだ時代(1932-1938年)
- ④ 第2次世界大戦前後の電力国家管理の時代(1939-1950年)

- ⑤ 民営、発送配電一貫経営、地域別の9社を中心とする9電力体制の時代(1951-1969年)
- ⑥ 原子力発電推進のために監督官庁と一枚岩の協調体制の時代(1970年以降)

3. 渋沢栄一と電気事業

本稿では、「渋沢栄一のダイナミック・イノベーション」を中心に考察する。渋沢は、「資本主義の父」と評され、彼の「論語と算盤」に代表される「臨床哲学」をもって、日本の近代化において、官においては制度作りなどを、野に下っては「公・パブリック」への献身の生涯であった。特に電力産業の黎明期における「合本法」の果たした役割は大きい。1840(天保11)年生まれの渋沢は、1863(文久3)年、高崎城乗っ取り事件、1864(元治1)年、一橋慶喜に仕える、1867(慶応3)年(28才)、パリの万博へ、1869(明治2)年、明治政府に出仕、1873(明治6)年、退官、第一国立銀行総監役、1875(明治8)年、商法講習所(現一橋大)創立参加、1890(明治23)年、貴族院議員、1909(明治42)年(70才)、各種関係事業の役員を辞退。1916(大正5)年(77才)、第一銀行頭取などを辞任し、実業の第一線から退いた。渋沢の生涯において、創設や育成に関わった企業は約500、社会事業など約600である。社会事業方面でも貢献し、91歳の長寿を全うした。

「企業者史」の視点から渋沢栄一⁴²を取り上げる。世界に遅れることなく、資本集約的産業の電力業の国産化を可能にしたのは渋沢の合本法であった。渋沢は、「元来商売というものは一人一個の力ではこれを盛んにすることはできぬものだから、そこは西洋に行われる『共力合本法』を採用するのが最も必要な急務であらう。いまこの共力合本法の便利有益を有力の商人に会得させたならば、この地方でも幾分の合本は出来るに相違ないから、この石高拝借金⁴³を基礎として之に地方の資本を合同させて一個の商会を組み立て、売買貸借の取り扱わせれば、地方の商況を一変して大いに進歩の功を奏することを得る」⁴⁴と静岡藩の勘定頭・平岡準蔵を説いて1869(明治2年)「商法会所」を設立している。その後、新政府の大隈重信に説得されて、大蔵省に奉職した。在籍中、大蔵省の改造、測量、郵便法改正、金融の研究、実現に努める。

「将来の日本の経済を考案してみるに、この末、政府においてどれほど心を砕き、力を尽くして貨幣法を定め、租税率を改正し、会社法または合本の組織を設け、興業殖産の世話があったとて、今日の商人ではどうして日本の商工業を改良させることはなせないであらう。ついてはこの際自分は官途を退いて一番身を商業にゆだね、及ばずながらも率先してこの不振の商権を作興し、日本の将来の商業に一大進歩を与えようという志望をおこしたから、大隈、伊藤に相談し、賛成を得たが、今は差し控えの筋もあることだから、今少し見合わせろという返答であった。」と退官の意志決定について記している。

その動機となったのは、1869(明治2)年、大蔵省内の合本営業担当の通商司を整理するため、東京と大阪の有力商業家と面会するうちに、「気概なく、新規の工夫、事物の改良など毛頭思いもよらぬ有様であるから、自分は慨嘆のあまり、現職を辞して全力をふるって

商工業の発達をはかろうという志望を起こしたのである」と決断したのである。そして、1873(明治6年)5月23日、司法文部の定額論など各省と大蔵省(量入為出)との紛議は絶えず、井上馨とともに辞任した。

渋沢の当時の実業界への感想⁴⁵は、「私が野に下った1873(明治6)年ごろの実業界というものは実に萎靡不振を極めたもので、今日ではほとんど想像されぬほどのものであった。ことに官尊民卑のふうがはなはだしく、秀才はことごとく官途に就くをもって終生の目的とし、実用のことなど口にするものなく、口をひらけば天下国家を論ずる有様であった。四民平等の大御代となりながら、商工業者は依然として素町人と蔑まれ、官員などには絶対に頭が上がらなかったものである。私はこの実情を見て常々これではならぬと思っていた、人間に階級があつてはならぬ、役人であろうと町人であろうと、互いに人格を尊重し合わなければならぬ。ことに国を強くするには国を富まさねばならぬ。国を富ますには商工業を発達させねばならぬから、微力ながらも私が商工業に従事して国家の隆盛に力を尽くそうと考えたのである」と表現されているとおり、幼少時の父の名代で経験した「代官」の横柄な態度への怒りと、反対に必要以上の庶民の卑劣さへの憤りが根底にあり、渋沢の「臨床哲学」を培っている。そして、たどり着いた結論は、「さて、商工業の発達を期するには従来の如き個人経営では時勢に適合しない。どうしても小資本を合わせて大資本となす合本組織すなわち会社法によらなければならぬと考え、もっぱらこの方面に力を注ぐこととした。この合本法については、フランス留学中にかの国の実際を見聞きて、どうしてもそうあらねばならぬものと考えたいので、現に私が帰朝して官途につく前、静岡に商法会所を興して合本組織の先駆けをしたような次第であった。合本組織は私の年来の主張であった」であり、自ら野に下り、合本法の実現に邁進するのである。

渋沢は、「臨床哲学」による目的論的動機の提供者としての存在も大事であるが、自ら「実業」と「虚業」を論じているように、「実業」とは、「結果責任をとられるもの」であることを実証した「企業者史的個人」である。いわく、「いよいよ会社を経営することになれば、まず第一に必要なのはその任務を負う人である。明治初年頃、政府においても合本法を奨励し、為替会社とか開拓会社とかいうようなものを興させ、政府が親しく肝入りをして面倒を見たけれども、いずれもその経営はよくなく、ほとんどことごとく失敗に終わったが、それは要するに経営者にその人を得なかつたためである」と指摘している。「それと同時に商工業者の品位を高めることが必要であると考え、自ら率先して『論語』の教訓を心にしっかりとどめ、自ら範を示すと同時に民間実業家の品位を高めようと考えたのである。論語は二千四百年以前の古い教訓であるが、我々の処世上最も尊ぶべき実践道徳であり、また実業家の金科玉条となすべき教訓もたくさんある⁴⁶。実業家がどのようにして世に処すべきかを明確に説き教えられている。それで私は実業界に身を投ずるに当たって、論語の教えに従って商工業に従事し、『知行合一主義』を実行する決心であることを断言したような次第であった」と説いている。さらに「当時にあつては、商工業に従事する者には文字の素養があるものはいたって少なく、老舗においてすら、これを危険視するありさまであつ

たから、外は推して知るべしであって、儲けるためには不当な駆け引きをすることさえ恥じなかったほどである」、と記しているが、そういう時節に正義に基づく経営を断言したものである。だから渋沢は陰口を言われもしたのである。「私は誠心誠意よりこう決心したのであって、その後50年間にわたる実業家としての私の行動をふり返ってみても、最初の決心を破らずに実行してきたつもりである。この点だけは自らいささか慰めるに足る点であると思っている」と回顧している。これが渋沢の「臨床哲学」の体現である。

また、渋沢は、「三菱の岩崎弥太郎⁴⁷については、多人数の共同出資によって事業を経営することに反対した人である。何でも事業は自分一人でどしどし経営していくに限るといいう主義であった。従って私の主張する合本(がつぼん)組織の経営法には反対したものだ。」と評している。明治の産業は、官営をもって出発し、民間への払下げか、政府補助金等の保護育成をもって、その事業基盤を確立した。財閥を発生させた明治政府の官営の産業復興と民間企業(政商)の存在に対し、渋沢の合本組織による民有民営形態の民間企業の存在は、相対立関係として表現されている。

電気事業の黎明期と明治の産業については、先覚の実業人による東京電灯、大阪財界による大阪電灯、京都市民の出資による京都電灯、旧尾張藩士族による名古屋電灯など、いずれも民間人による私企業として発足した。

また、渋沢は、東京電灯設立⁴⁸に関して、次のように関与していると思われる。

「矢島作郎(本名伊藤湊)に藤岡市助は、欧米でも電気産業の事業化が始まったこと、この産業は将来性があること、参入に遅れることは、世界的な意味で国家的損失になること、自分はこの事業化を達成するためには不退転の覚悟であることなどを、熱意をこめて説明した。(中略)矢島の事業家としての目はこの事業に将来性を認め始めていた。決断は早い。親しい実業家たちに相談を持ちかけ、1882年3月18日に、新会社「東京電灯」(6発起人、矢島作郎、三野村利助、大倉喜八郎、原六郎、柏村信、蜂須賀茂詔)の創立願いが東京府知事に提出された。(「このあたりの詳細な記録はない」と筆者)(中略)ところが、もう一つの電灯会社「日本電灯」が創立されそうだという情報を得る。これを聞いた藤岡は、矢島に先の見えない新規事業が、当初から競合する事の愚を説き、合併した新会社で発足することを勧めた。矢島は渋沢栄一を介して合併の事を進め、年末の12月14日に改めて府知事へ出願し直した。許可が下りたのは翌1883年2月14日。日本最初の電気事業会社が、欧米に遅れること僅か2年で呱呱の声をあげたのである。この有限会社東京電灯会社(資本金20万円)の創立メンバーは、蜂須賀茂詔、柏村信、益田孝、三野村利助、原六郎、大倉喜八郎、横山孫一郎、矢島作郎、喜谷市朗右衛門の9名である」。このことは「企業史」⁴⁹にも次のように記されている。

「明治15年3月18日、東京電灯設立願書を東京府庁を通じて山田顕義内務卿に提出した。同じころ、横山孫一郎と大倉喜八郎は、米国ブラッシュ社の勧めにより日本電灯会社設立の計画を進めていた。しかし、東京電灯、日本電灯の両社は、いずれも東京市内を供給対象としており、資本面でも重複するところから、15年7月、合同する運びとなった。(中略)

こうして、明治16年2月15日、東京府知事命により同社の設立が許可され、わが国最初の電灯会社の創立を見ることになったが、これは英国や米国の電気事業の開始に比べ、わずかに2カ年の遅れにすぎなかった。」

渋沢栄一が創立等で関係した電力事業は以下の通りである⁵⁰。

- (1) 東京電灯会社 1882～1890 発起人、大日本有限責任東京電灯会社 1890～1891 相談役
東京電灯会社 1891～1893 相談役 東京電灯(株) 1893～1842
- (2) 東京水力電気(株) 1897～1906 発起人 相談役 東京電力(株) 1906～1907 創立委員
- (3) 日英水力電気(株) 1908～1921 創立発起人 創立委員
- (4) 猪苗代水力電気(株) 1911～1923 創立総会議長
- (5) 関東配電(株) 1942～1951
- (6) 広島水力電気(株) 1897～1911 広島呉電力(株) 1911～1921 広島電気(株) 1921～1942
- (7) 中国配電(株) 1942～1951
- (8) 名古屋電力(株) 1906～1910 名古屋電灯(株) 1887～1921 関西電気(株) 1921～1922
東邦電力(株) 1922～1942
- (9) 中部配電(株)・関西配電(株)・四国配電(株)・九州配電(株) 1942～1951
- (10) 日本発送電(株) 1939～1951

渋沢栄一は、「封建制身分制」に挑戦し、大変化の「明治維新」に対応した人物である。

1840(天保11)年2月13日、武蔵野国榛沢郡血洗島(現在、埼玉県大里郡豊里村大字血洗島)に生まれている。1931(昭和6)年11月11日没、91歳と9カ月という長寿を全うした。

生家は、農業・養蚕・藍玉商を兼ねて裕福であったが、家庭のしつけは厳しく、栄一は6歳の時に三字経の手ほどきを父から受け、一年余のうちに小学、大学、中庸と進み、論語に及んだ。7歳の時から隣村の尾高藍香につき、四書・五経をはじめ左伝、史記、漢書、国史略、日本外史を学ぶ。渋沢は12歳から神道無念流を学んでいる。

16歳で、精神革命を味わう。父の名代として代官所の呼び出しに出向くと、五百両の御用金を申しつけられる。「父に相談してから」と返事をすると、代官は真っ赤になり怒り「お上の御用を何と心得る。そのぶんには捨てておかんぞ」と怒鳴りつける。帰りの道すがら、渋沢は考える。「あんなくだらない人間でも、ただ侍というだけで大きな顔をし、人の金をもらうのにさえ威張り散らすのは、結局幕政が悪いからだ、階級制度が悪いからだ」、と。

23歳。尊王攘夷倒幕運動に立ち上がる。1863(文久3)年、ペルリ提督の率いる黒船が浦賀に現れてから10年目である。物情騒然たるなかを栄一は同志とかがたらい、高崎城乗っ取りと横浜焼き打ちを計画、69人の仲間を集め、槍や刀を江戸から取り寄せて蔵に蓄えもした。この一件は、十津川郷士の惨敗ぶりを見聞した同志の1人(尾高長七郎)の必死の制止で事なきを得たが、栄一の倒幕思想に変更はない。1864(元治元)年、上洛した渋沢は、一橋家の平岡円四郎の推挙により、慶喜の家臣になる。百姓から士分にとりたてられたが、一橋家が代々尊王の家柄であるという事情が栄一には矛盾感を起こさせなかった。出仕の

後、「歩兵取立御用」という役目をおびて農兵募集に手柄を立て「御勘定組頭」に出世する。慶応2年、徳川慶喜は第十五代将軍となる。慶応3年1月11日、徳川昭武以下総勢29人は、フランス船「アルヘイ号」に乗船、横浜港を出航する。その甲板上に渋沢栄一の姿があった。彼はこの洋行で彼自身を大きく変革させた。第一はフランスには日本のような「官尊民卑」の思想がないこと。第二は、銀行家フロリヘラルドによって教えられた「株式組織」による経営法である。大衆の金を集めて事業を営み、それによって大衆を富ませる方法を知った彼は、帰国後、「合本法」という名でこれを実行に移している。第三は、ベルギーの国王レオポルト一世から「これからの国家建設には鉄が必要だから、日本もベルギーから鉄を買っていただきたい」と、商人のような申し入れを受けたこと。

明治元年11月16日帰国。徳川幕府は倒れ明治新政府が誕生している。渋沢は明治2年2月、日本最初の株式組織による「商法会所」を静岡に開業する。東京の新政府から「租税正に任ず」という辞令を受ける。固執するが大隈重信の弁舌に負けて、明治2年11月、大蔵省に入る。栄一はここで租税制度、貨幣銀行制度、度量衡制度を改革して実績を挙げ、藩閥制度の中でも「実力者」として一目おかれるようになる。位も大蔵少輔事務取扱い(次官)まで栄進した。が、明治6年5月、大久保利通との間に軍事費をめぐって対立、さらには各省の予算増額要求と摩擦を起こして、蔵相の井上馨が辞任するに伴い、その位置を去り、実業界に進んだのである。以上が、渋沢の「臨床哲学」の形成過程の概略である。

4. 松永安左エ門と電気事業

本稿では、「企業史的個人」として松永安左エ門を考察する。「電力の鬼」といわれ、日本の民営電力体制をつくった松永安左エ門（以下、松永と記す）は、「科学的経営」と評価される。戦前は、「電力戦」における東邦電力株式会社（以下、東邦電力と記す）の創業者の一人として、また、戦後は歴史的な「電力事業再編成」に指導的役割を果たした。1875（明治8）年生まれの松永は、慶応に入り、福沢諭吉の毎朝の散歩に参加し、深く師事する。そこで松永の思想、行動に大きな影響を与えた福沢桃介（諭吉の婿養子）に出会う。1907（明治40）年に株大暴落で大打撃を受けるが、寓居中、充電期間を経て、1909（明治42）年に福博電気軌道専務（34才）に就任し、その後は電気関係事業に邁進する。1917（大正6）年衆議院議員当選、また、関東大震災（大正12年）には東京電灯の小林一三との「電力戦」がある。1928（昭和3）年に東邦電力社長に就任。1949（昭和24）年、電気事業再編成審議会会長（73才）として活躍。1953（昭和28）年、電力中央研究所を設立し理事長に就任。1956（昭和31）年、産業計画会議を組織する、1962（昭和37）年、松永記念科学振興財団を設立、1966（昭和41）年、トインビー『歴史の研究』日本語版刊行開始（90才）、など、研究・社会事業方面でも貢献し、95歳の長寿を全うした。

本稿では「企業者史」の視点から、電力産業について「電力の鬼」と称される松永安左エ門について考察する。民間大企業である九電力会社の私的性格と公益事業である電力業

の公的性格とが、いかに相克し、いかに調和したかを解明することである。

先行研究に示される通り、電気に関連する公益事業である電気通信業が日本政府の直営ないし公社経営とは対照的である。理由は、初期条件の違いとして明治政府が国防上ないし治安維持上の観点から電気通信業を決定的に重視したことであり、その後の条件として、民間電力会社内に電力業の経営能力が蓄積されたことが電力官営化の動きを基本的には封じ込めたと理解される。国際比較では、英・仏両国が1946年から48年に電力業は国有化された。しかし同じ時期の日本では、逆に戦時統制の一環である電力国家管理を廃止し、1951年の電気事業再編成が行われ、今日も続く民営九電力体制を生み出した。民営民有方式として西欧諸国と、また経営規模では米国と異なっている。

本稿では、民有民営であるということから「企業者史」の視点からの考察がより可能になる。電力業界における「松永安左エ門」を中心に、「経済史的」視座からは、電力業界の連続性について考察した。まず、政権政党との関連する監督行政と金融機関とのかかわりなどから電力連盟ができるまでの「電力戦」の時期を取り上げる。さらに、松永とGHQ、国会、監督行政との関連などから、戦後の電力事業再編成の時期における企業者活動について考察した。また、「経営史的」視座からは、士族・商人などの私的資本により世界と同時期に発生した日本独自の資本集約的産業としての電力業界について、特に松永を際立たせた民営企業形態における、巨額の設備投資のための株式、社債、外債などの資金調達や、買収、合併などによる組織や、独自の調査機関の創設等に見られる制度や管理機能に関しての企業者活動を考察した。さらに、「社会史的」視座からは、松永の熟慮断行型の長期経営戦略、特に公益性の企業家精神の生成過程と、電力業界の他産業の電気動力化と、電灯などの国民生活への社会的位置付などについて考察した。最後に、「企業者史」の視座からは、「電力戦」では、電源開発論で異を唱える「電力王」と称された福沢桃介との、松永の科学的経営に対し、放漫経営と言われた東京電灯社長の若尾璋八との対比において考察した。また、戦後の「電力事業再編成の時期」においては、GHQへの対応、電力事業再編成審議会では会長であるが孤立しながらも自説を主張し、結果的には松永案が最終実行案の内容になったことなど、それらに関して、福沢諭吉、鈴木大拙、トインビーなどの準拠集団とのかかわりなども、松永の公益性に立脚した意思決定、リーダーシップ、経営哲学、企業者活動における属人的力量に関して考察した。

(1) 「電力戦」

本稿で、取り上げる第一の電力業界の「ダイナミック・イノベーション」は「電力戦」である。電力業界は、1931年の旧電気事業法の改定では、地域独占が未成立で電力各社が激しい競争「電力戦」を展開し、1964年の新電気事業法の制定でも主導性を発揮した。

日本電力業の発展過程の大きな特質は民営形態で営まれてきた点にあり、公益規制が行われても電力業経営の自立性は保たれた。それは、日本電力産業史を考察するにあたって、民間電力会社や電力業経営者の主体的活動をも視野に入れる「企業者史的」手法を採用す

る意義である。松永安左エ門の役割に注目するのは、彼が日本の民間電力会社内に蓄積された経営能力を、最も典型的な形で体現する人物だったからである。この松永の役割についての考察は、電源開発や資金調達面での改革、先見的な電力統制構想の提唱や国家管理への反対、電気事業再編成や再々編成問題への取り組みに見せた電力業経営者の主体的活動と、電力業経営の自立性の検証は、本研究の趣旨にまさに合致している。

東電の業績悪化は「電力戦」に対する経営者の拙劣な対応によるものであり、関東大震災の打撃も大きかったが、基本的要因は、若尾璋八ら「甲州財閥」系経営者の先見性を欠いた経営行動にある。対照的に、東邦の松永安左エ門は「電力戦」に巧妙に対応した。若尾の「放漫経営」と松永の「科学的経営」と対照的に評価されたのはこの反映である。

従来の研究史においては、財閥による電力資本の支配を強調する見解が多数を占めている。しかし三井銀行の東電介入はむしろ例外的な現象であった。

「電力戦」の中心は五大電力であった。1932年4月、電力連盟が成立するまでに五大電力間の「電力戦」は、当事者間の電力供給契約や営業協定、防御側による攻撃側の合併、事業設備の買収によって一応解決を見た。東京電灯と東京電力の「電力戦」は28年4月の両社合併で終焉した。池田成彬は、郷誠之助を会長に小林一三を取締役に就任させた。小林は松永とは特に親密な関係（投獄1910年）にあった。若尾は退社し、郷社長・小林副社長新体制となる。1931～1934年には、逓信省の方針に基づいて、池田は、電力連盟顧問として、東電・東邦両社と卸売電力会社（大同電力・日本電力）との間の一連の紛争を裁定した。先行研究では、彼らが料金認可制を支持した中心的な理由は、原価の中に「適正利益」を含める認可基準によって、高率ではなくても安定的な利潤を獲得し得ることにあつたとし、多くの電力業経営者の同意する根拠であるとの見解であるが、本稿では、松永が「電気事業は、巨額の資本を固定せしめ、一定の計画の下に、国民の生活、産業に資すべき公益事業であるから、供給区域内独占とするのが当然であつて、これに対する料金は、また当然認可制によらなくてはならぬ」⁵¹と述べたように、公益事業と料金認可制の是認は、コスト削減を重視した競争の必要性を主張するものであつて、供給区域独占と料金認可制などの公益規制強化とをセットで確認することが松永の発想である。

企業史⁵²により「電力戦」を概観すると次のようになる。大正4年の猪苗代湖の発電所の完成と東京への高電圧送電の成功により、また、炭価高騰による火力発電の不利から、水力発電事業が続々設立された。政府も大水力の開発を奨励する政策をとり、逓信省は大正7年から包蔵水力の調査を復活して、12年までに予定の調査を完了した。各地で需要の争奪が行われることになった。五大電力⁵³は過剰水力電気を背景として、激しい事業上の競争を引き起こすことになった。五大電力のうち、大同電力と日本電力は卸売会社であり、当社（東邦電力）・東京電灯・宇治川電気は一般供給を主とする電力会社であった。電力卸売会社は、発電電力の過剰分を処理するために、他の事業者の既成の供給区域に重複して特定電力供給許可を申請して供給権を獲得し、またはその申請の撤回を条件として大口電

力を買収させる需給契約を締結した。一般供給を主とする会社も、他の供給区域に割り込み各社間の競争は激しく展開した。これらの争覇戦には供給許可をめぐって政党が関与し、さらに金融機関も加わって5社間の角逐^{かくちく}を一層複雑深刻にした。

五大電力の係争は、大正12年、日本電力が当社の供給区域である名古屋方面に供給許可を得て進出したことを以て開始された。東京方面では当社の傍系会社である東京電力が進出して需用家の獲得に努め、日本電力及び大同電力も東京方面への供給の拡大を図り、大阪方面へは大同電力が進出した。これらの競合は、大規模水力発電力を擁している日本電力・大同電力等が、特定供給区域に於いて需用家を獲得するため、既存の電気事業者と競合して販路の拡大を求めたことによって生まれたものであった。

当社傍系の東京電力による東京方面の進出は、やや趣を異にし、その目的は大震災によって荒廃した帝都およびその近郊の工業地域に、電力供給を補強し、もってその復興を図ろうとしたのであった。即ち、大正12年9月、関東大震災の直後、当社は東京電気復興会社の設立を企画し、川崎方面に大規模な火力発電所を設け、帝都およびその付近の電力復興策を立てたが、実現を見るに至らなかった。主な理由は、その地方に供給区域をもたなかったことによる。この計画を変えて、当社はすでに供給権を持つ事業会社による電力供給の充実を企図し、早川電力及び群馬電力をそれぞれ支配下に収めて両社を併合し、東京電力(大正14年3月設立、副社長を当社松永副社長が兼任)を設け、東京方面への供給力を逐次増強し、電力による帝都再建をはかったのであった。

昭和2年4月から始まった金融恐慌により、産業界は沈滞し、電力の需要増加も漸減した。東京電力は東京南葛飾地区および京浜地区の需用家の獲得につとめ、東京電灯もまた京浜地区で需要の奪回を行った。これを継続するときは両社の業態をも危うくする恐れが生じつつあった。両社に資金を貸し付けていた金融機関で、当時は金融恐慌の整理期に入り、金融関係者は憂慮し、このため、池田成彬(三井銀行)と結城豊太郎(安田銀行)などが両社の和解斡旋に乗り出してきた。昭和2年6月、東京電灯において池田成彬の推薦によって郷誠之助が取締役会長に、小林一三が取締役に就任し、会社運営の健全化を図ることになった。郷会長は改革計画の一つとして東京電灯と東京電力との合併をとり上げ、すすんで東京電灯を中心とする五大電力統制案を立てた。しかし、合併条件などについて双方とも意見の懸隔があり容易に纏まらなかった。しかし、金融恐慌以来、建設資金の調達は困難となり、建設工事を進めつつあった東京電力の資金繰りは窮屈になってきた。東京電灯も同様であった。12月頃合併条件について歩みよることになった。3年4月1日合併。この合併によって東京電灯は存続し、東京電力は解散することになった。合併比率は東京電灯10株に対し東京電力9株であった。東京電力から松永安左エ門および宮口竹雄が取締役に就任した。その後、郷会長から当社松永社長に対して、東京電灯の副社長就任の交渉があったが、実現を見るに至らなかった。

東京電灯は、大正15年5月、三重・愛知地方に供給の許可を申請し、名古屋出張所を設置した。これは大正15年5月の東京電力の南葛飾軍・南足立郡の供給の許可を得たのに対

しての報復手段だった。しかし東京電灯においては、名古屋進出を強行した若尾社長が、昭和5年6月に辞任して社内の情勢は一変し、且つ経済界の不況に伴い、両社協議の結果、東京電灯は名古屋方面については撤退することになり、当社が事業全部を譲り受けた。

松永副社長は、1928(昭和3)年5月、「電力統制私見」⁵⁴を発表している。

昭和6年12月、犬養内閣による金輸出再禁止が断行され、為替相場の暴落によって、外債を有する五大電力会社は苦境に立つ。ついに減配あるいは無配に至った。電力連盟へ。

松永社長は電力国家管理への移行について敢然として反対の立場を取り、あらゆる機会にその主張を唱えてきたが、すでに大勢を覆すことは困難であった。また干渉圧迫が漸次表面化し、四囲の情勢も松永社長が従来抱いていた電気事業経営に対する理念を実現することは、到底望みえなくなってきた。ここにおいて松永社長は、昭和3年5月以来12ヶ年余に亘ってその任にあった東邦電力社長を辞任することとした。昭和15年11月13日、代表取締役会長に、翌16月8日、取締役会長となった。

昭和16年12月8日、太平洋戦争が勃発し、国を挙げて戦時体制に入り、企業の集中化は急速に促進された。昭和17年4月1日、当社は電気事業設備を5会社(日本発送電、中部・関西・四国・九州の各配電会社)に出資し同時に解散した。

他社から見た「東邦電力」については、次のように記されている。⁵⁵「中部地方においては、名古屋電灯が、明治43年に名古屋電力を合併して木曾川の水力開発に乗り出し、次いで大正9年に至り一宮電気を合併した。翌10年には、奈良県下の関西水力電気が名古屋電灯を合併し、社名を関西電気(資本金6915万円)と改めた。関西電気は、10年に愛知県の知多電気、天竜川電気を合併し、11年には、京都府の山城水力電気、三重県の北勢電気、愛岐電気興業、岐阜県の八幡水力電気を合併するなど、関西、中部地方への進出が目覚ましかった。さらに同社は、同年5月、九州電灯鉄道を吸収合併し、社名を東邦電力と改称した。当時の供給地域は、名古屋、岐阜、豊橋などの中部地方をはじめ関西及び下関から九州一帯におよんだ。その後本社を東京へ移し東京方面への進出を図る一方、15年には、岐阜電力を合併して資本金を1億4443万円とし、事業規模を一層拡大した。東邦電力は関東大震災を機に東京進出を図って、川崎方面への供給権をえた群馬電力を大正12年に、また静岡県や東京市などに供給権を持つ早川電力を翌13年にそれぞれ支配下に収めた。同社は14年、群馬電力と早川電力を合併させて東京電力を創設し、これを拠点として関東進出の体制を整えた。(中略)このような激しい競争が両社の経営基盤を危うくしたため、池田成彬(三井銀行)と結城豊太郎(安田銀行)などの金融関係者の斡旋により、3年4月、東京電灯が東京電力を合併することとなり(合併条件は、東京電灯9、東京電力10の比率)、さしもの競争もようやく終息した」、が東邦電力の概要である。

松永安左エ門、本人は「電力戦」⁵⁶については、次のように見ていた。

東邦電力(1922(大11)年創立、九州電灯鉄道、名古屋関西電気会社合併)が発足した翌年の12年には具体的に東京・名古屋・大阪・神戸の間を15万ボルトないし22万ボルト線

でつなぎ、これに東北・関東・北陸方面の水力を入れ、火力の多い関西と水力の多い関東をつないで各地のピーク差を利用して電力を有効に融通して供給する送電会社の設立を計画した。しかし、肝心の大電力会社はその気にならない。根津嘉一郎(先代)は「電力界の社長諸君はやはり自己にとらわれ過ぎる。その意味で君の案は時代より一步早すぎたんだ」と評し日本式パワープールの挫折を惜しんでくれた。これは関東大震災後のことであるが、震災直後、焼け残った帝国ホテルに東京電灯が仮事務所を置いていたころ私は副社長で実力者だった若尾璋八を訪ね、東電の経営について勧告したことがあった。復興についてはなんでもお手伝いすると約束したうえで、「この際、東電は東京の市外から電柱を一掃し、ロンドン並みに地下に配電線・変電所を設けて革新すべきだ」といったのだが、彼は、「おれは電気事業などにはあまり興味がないんだ。それより政界で働き(当時政友会の総務)、総理になるつもりだ。君も電気みたいなケチなことは考えず、政界に戻っておれと一緒に政治やろう」などという始末。若尾は無邪気なところがあり、こんな調子だから何事によらず東電は積極性がなかったのだ。大正末期ころの東京電灯は政治資金の捻出に使われ、料金は高く経営は放漫、消極で非難の声が高かった。電気事業の責任を果たしていないと考えた。そこで私は東京進出を計画した。尚、正直のところそれらの是正もあるが、私の手で事業を統一したい野心があった。またそれをけしかける人もあった。

1923(大正12)年に日本電力が東邦のおひざ元、名古屋に進出してきたのをきっかけに、五大電力のいわゆる競争一争覇時代になったが、私の東京進出は多少動機が違う。元来日本電力、大同電力の両社は卸売りを目的とした会社で、大きな水力地点の開発をやった結果、電力が余るようになり、政府がその対策として、50馬力ないし100馬力の動力用電力については、条件付きながら既存の会社の地域に供給することを認めたことも一因である。私の送電関係、国有思想に対抗するあるいは欠点を是正する対策の一つであった。この研究は大正の中期から英、米の実情、案をもとに長くやったことで「一国の富源を科学的に最も有効に開発、善用する」方法と考え、東邦電力が発足するや本社に臨時調査部を設けて、副社長の私が部長を兼ねて研究させたものであった。このため北は只見川、阿賀野川、南は宇治川、や琵琶湖、その間の大きな河川の流量、各地の樋野で日役の時差などを調べてあったので、これらで東京進出の方策を立てることはそうむずかしいことではなかった。事実東京が大震災にあうと、一ヶ月後には電力の復興案を作成したものであった。

東京進出となると一種の戦争である。まず戦略体制を整えることから始めた。その第一着手が早川電力の獲得であった。この社は静岡県、山梨県に七つの発電所を持ち、川崎から横浜の南郊地帯に供給権を持っていた。震災の影響を受けて経営が苦しくなっていた。東邦が早川興業という会社を作って対等合併した。前田米蔵が持ち込んだものだった。

さらにこのあと安田財閥系の群馬水力の資本を肩代わりして入手した。この社は東京市内の東、北部に供給権を持っていた。結城豊太郎が頼みこんだもので、この両社を合併して東京電力を作った。

東電(東京電灯)にとって最も痛かったと思われたのは猪苗代湖の水の使用に東力(東京

電力)が発言権を持ったことであろう。東電の主要発電所は猪苗代湖周辺の発電所であったが、安積疎水組合と使用する水の問題で対立が起きた。湖面低下問題ということで政治問題になり、東力は郡山電灯と提携することによって使用水量についての発言権を握り、使い方によっては東電の喉元に匕首をつきつけた形となったことであった。東邦電力の東京進出部隊—東京電力が本格的な送電を始めたのは昭和2年の1月1日からである。東力の無休送電、地下配線が需要家に喜ばれた。そのうえ動力料金はだいたい3割安かった。東電は月に二日の休電日があったが東力はそれがなく、地下線と休電日なしをキャッチフレーズにして需要家にPRして回ったことだった。そのころ五つの代表的工業団体が東力支持になってくれた。また大口の東京市電・鉄道省も全部ではなかったが、東力から購入することを決めてくれた。しかし、私の東京進出の計画はこの年の暮れに早くも中絶した。いやさせられた。三井銀行の池田成彬が提案者になって、八代則彦・各務謙吉・結城豊太郎ら金融界のおもだった人たちを誘い、東電・東力が合併することを申し入れてきた。東電の金融を引き受けていた池田は「銀行自身も貸出しに深入りして私は幾度も責任をとってやめるだろうといわれたものです。銀行に……累が及ぶことをおそれた」（財界回顧）と書き残している。池田の発案で東電を改革するために会長に郷誠之助、取締役小林一三を入れることになり、12月に停戦した。合併したのは翌年の5月で大株主として私も東電の取締役になった。郷は若尾に代わって私に社長をやれといていたが池田の希望でのちに郷が社長、小林が副社長になり、ついで小林が社長になった。

五大電力が激しく競争した結果を良くないことのように思うのは一面的な見解である。東力の進出で、東京方面の不当に高い料金が是正され、サービスもよくなり、南葛・江東・京浜地区の工業地帯は大震災よりも発展した。重複投資も、一時的現象で、むしろさらに設備をふやさねばならなかった。長い目でみると五大電力時代に電力を余るほど造ったから、昭和4、5年の世界的不況期を過ぎると輸出を急激にのばすことができたのだ。

五大電力の競争はその後も続いたが、この背景には政党の介在がある。政友会内閣が許可しなかったのも民政党認める、あるいはその逆のケースもあり、政・民の抗争が電力界を渦中に巻き込んだ点もあった。かりにこの時の責任を問うなれば、政党・財閥・電力界いずれも同罪といえる。

以上から、松永にとっての電力戦は、民有民営形態の利点を生かし、「企業者史的個人」の「臨床哲学」からの「ダイナミック・イノベーション」の実現のための、正常に競争原理が働く絶好の舞台であったのである。

伝記作家の小島直記⁵⁷の「電力戦」の見方は次のようになる。

本社を東京に移した狙いは、中原制覇イコール関東攻略、東京電灯攻撃にある。まず早川電気の合併に成功して、資本金4200万円払い込み済みの東京電力を創設した。東京電力は、東京府下に南葛飾、南足立、北豊島、豊多摩の4群および埼玉県下に電力供給を申請した。一方、田代川水力電気、静岡電力を合併して資本金6825万円、いよいよ東京電灯攻

撃の布陣を終えたのである。東京地域は、東京電灯、日本電灯、東京市の「三電競争時代」であった。東京市は山の手を主に、日本電灯は下谷、浅草方面で東京電灯に食い込んだ。三電の従業員間に暴力沙汰が発生するほど激化し、また競争区域外のサービス悪化という弊害が現れた。1913(大正2)年、戦いに疲れた東京電灯は、日本電灯の買収を企てたが失敗した。東京市長阪谷芳郎は、岳父渋沢栄一、森村市左衛門など財界有力者の斡旋で、東京電灯、日本電灯両者を買収のうえ、市営に統一しようとして失敗し、引責辞職した。俗に、東京電灯、大同電力は政友会系、東邦電力、日本電力は憲政会系とみられていた。東京電灯は、のちに社長となる若尾璋八が政友会の総務であり、そのドル箱と化したため、憲政会の敵視するところとなるのは当然であった。大正7年から11年までは原内閣、高橋内閣と、政友会の天下であった。単に出願関係で政党色が出るだけでなく、東京電灯は政治献金のために会社が食べ物にされたのである。若尾璋八は、政友会総務として、社金を党費に使った。選挙資金を捻出するため、若尾はトンネル会社として商事会社を設立し、この会社以外から一切の日用品買入を禁止した。また別のトンネル会社として土木会社を設立し、発電所発注の場合、自分が発注し自分で受注するという手を用いた。その建設価格は、松永の二倍以上を要し、その分だけ東京電灯の資金が食われたわけで、経営内容は当然悪化した。次のダメージは関東大震災であった。発電所は遠隔の山岳地方にあるので、被害は大きくなかった。しかし、変電、配電、営業諸設備の焼失は2064万円の損害に達した。また、需要先の壊滅による需要減も大きな損害だった。この回復に2年を要した。そして東京電灯と東京市とは、かつての「2電協定」を破って過当競争を再開した。そこに松永は攻め込んだ。東京電灯では社長神戸挙一が大正15年11月病死し、若尾が社長に昇格、首脳人事を一新して戦いに備えた。しかし、多年の独占になれ、サービス不良という決定的な欠点がある。これが需要家をして、松永・東京電力に向かわせる有力誘因であった。松永の営業方針は「良質・低廉・サービス」である。東京電灯の殿様商売に不満を持っていた需要家は、東京電力と契約する者が激増した。松永の猛攻にあって、東京電灯のテリトリーを荒らされた。料金も下げざるを得なく、収入は激減した。株価は資産株として140円を保っていたが、ついに11円台まで下がり、株主間に若尾社長非難の声が上がった。

巻き返しをはかる東京電灯は、東邦電力の本拠中京地区に殴り込みをかけた。政友会内閣時代の1937(昭和12)年12月、名古屋市野中区の住友ビルを借り、「東京電灯営業所」の看板を掲げた。しかし成果は上がらなかった。この攻防戦は、三井銀行池田成彬が調停に立って終局を迎える。東京電灯は三井銀行から巨額の融資を受けていた。池田は戦後「東京電灯の問題については、私は命が縮まるほど心配した」(『財界回顧』)と語っている。東京電灯と東京電力は合併した。松永は年譜に「その後、郷会長から副社長に就任方交渉を受けたが、実現を見るに至らず」とある。

地方史研究家の斉藤芳弘⁵⁸は、甲州財閥を焦点に、次のように「電力戦」を展開する。

「放漫経営」と評された若尾璋八(1873・明治6年生まれ)は、1917(大正6)年、44歳で

衆議院議員当選した。1918(大正7)年8月15日の米騒動による若尾本家焼き打ちがおこる。甲府49連隊出動でようやく収まるがこの夜から若尾財閥は斜陽の道をたどるのである。第一次大戦は1918(大正7)年10月ドイツの降伏で終わる。

なかでも三引商事は璋八(52才)の長男鴻太郎(30才)が常務として采配を振り、東京電灯の資材や消耗品など、一切を納入する会社。いわばトンネル会社であり、儲かるのが当たり前であった。1925(大正14)年三引商事は膨大な利益をあげたが、それを正面から批判したのが当時、甲州財閥の元老的地位にあり、しかも東京電灯の取締役でもあった根津嘉一郎(66才)である。翌1926年、「おおい騒動」が起こり、璋八は三引商事を解散する。実質は鴻太郎が「三引物産」を創立し、継承した。トンネル会社の性格は薄らいだという。

1926(大正15)年、はじめて若尾財閥と三井、三菱、安田の三大財閥がそろい、東京電灯再建策について話し合いを行った。この危機に社長が政治と会社経営の「二足のわらじ」は許されないというのが三財閥の言い分だ。1927(昭和2)年、若尾璋八は議員を辞任した。

東京電灯を舞台に甲州財閥と三井、三菱、安田の三大財閥が、暗闘を繰り広げていた「御三家事件」のころ、日本経済は不況のどん底にあえいでいた。この昭和初期の不況はいま(1976・昭和51年)の日本経済に似ている。第一次大戦の戦争景気と高度経済成長の違い、戦争の終結と経済成長の終焉の差、関東大震災とオイルショックの相違はあれ、膨張に膨張を重ねた日本経済が急激に縮小を迫られる状態はそっくりである。その上この不況切り抜けに、ともに国債発行に頼ろうとしている点まで……。現在の「失われた25年」と「東日本大震災」と同じ。

多額の資金(7千万円)を東京電灯に貸し付けている三井財閥は、三井銀行の筆頭常務池田成彬は、若尾璋八と交渉し、臨時株主総会(1927(昭和2)年7月28日)において取締役会長に男爵郷誠之助(渋沢栄一亡き後の財界の大御所・62才)、取締役に小林一三(甲州人・54才)に就任させた。翌3年郷会長、璋八社長、小林副社長体制となる。

若尾銀行をはじめ若尾財閥は倒産した。若尾財閥の倒産は当然、東京若尾にも大打撃を与えた。若尾璋八の支配力は弱くなっていくばかりであった。その頃、のちに「電力の鬼」と言われた松永安左エ門の率いる東邦電力が、九州から東京へと、次第に攻めのぼり、東京電灯の脅威になろうとしていた。松永は1875(明治8)年、長崎県に生まれ、慶応義塾を中退して実業界に入り、1909(明治42)年に福岡と博多を結ぶ福博電気軌道(現西日本鉄道)を創立した。続いて九州の電気、ガス、鉄道を合同、支配下におさめた。さらに1921(大正10)年には名古屋関西電気と九州電灯鉄道を合併、東邦電力を創立して関西電力界の第一人者の地歩を占めた。その松永が安田財閥の資本を背景にして東京電力を創立、東京電灯の供給圏内に切り込んできたのである。当時東京電灯の資本的背景は三井財閥だったので、東京電灯と東京電力の競争はそのまま三井と安田のケンカになる。昭和3年4月両社合併、ここで松永は東京への進出は断念、取締役となった。1930(昭和5)年6月28日の株主総会で、若尾璋八らは辞表を提出、さみしく東京電灯を去っていった。

(2) 「電力事業再編成」

第2の電力業界の「ダイナミック・イノベーション」は「電力事業再編成」である。

13年間の電力国家管理は、1950年11月にポツダム政令として公布された電気事業再編成令と公益事業令により終わった。12月総理府外局として公益事業委員会が発足し、通産省ははずれ、翌51年5月には民間9電力会社が誕生し、日発と9配電会社が解散して、電力国家管理は終わった。敗戦、占領下の1946年9月、電気事業法が改正された。

電気事業再編成の胎動は、1946年の電気事業法改正以前から始まり、労働組合は1945年発送電事業の全国一元化要求。社会党、日本共産党、電産が全国一元化を提唱した。地方公共団体は、1946年東京都議会で採択、配電公営化運動が全国に飛び火。衆議院、東京都移管採択。転機が来た、1948年2月22日、持株会社整理委員会が、GHQの意向により、日発および9配電に過度経済力集中排除法(集排法)を適用した。吉田内閣(自由党)は、1949年11月「電気事業再編成審議会」を設置した。松永会長、三鬼隆、水野成夫、小池隆一、工藤昭四郎により、50年まで17回審議した。同審議会は、松永会長を除く4名の委員の賛成の融通会社案(三鬼委員提唱)を骨子とする答申(参考意見松永案添付)をまとめ、通産省経由で、1950年2月6日にGHQに回付した。マーカツト経済科学局長は、「集中排除要求」に違反する融通会社案を強く非難。折衝の結果、GHQは松永案を容認したが、「公益事業委員会の性質」の意見の違いは大きかった。3月29日、折衷案で合意する。4月20日、吉田内閣は「電気事業再編成法案」と「公益事業法案」を第7国会に提出したが廃案となる。急ぐGHQ顧問ケネディは、7月10日、電源開発に対する見返り資金の電力向け融資の停止を内閣に通告した。さらに集排法により、日発と9配電に厳しい制約の追加措置も講じた。吉田内閣は、第9国会でも、成案なし。ここでGHQが強権発動となった。11月22日、マッカーサーから首相吉田茂に書簡(早期解決要請)を送る。11月24日、占領軍司令官の大権に基づき国会審議を必要としないポツダム政令の形をとって、「電気事業再編成法令」と「公益事業法令」が公布された。2政令の内容は、吉田内閣の第7国会で廃案になったものをほぼ踏襲していた。51年1月8日、公益事業委員会(総理府外局、委員長松本東大教授、松永委員長代理)は準備を始めた。戦前、松永が5大電力の一角の東邦のトップであったことは、電気事業再編成が単に「外圧」によって生じてものではなく、日本の電力業の本来の流れを継承するものであったことを示している。51年5月1日に日発と9配電が解散し、代わって発送配電一貫経営の民営9電力が誕生して、電気事業再編成は完結した。占領終結の直後の1952年8月に公益事業委員会は解散され、通産省が電力行政を所管した。長期的には、電気事業再編成の本質の企業形態の民営九電力体制は基本的に今日まで継続している。

再編成後の日本の企業形態は、国際的にも、大規模な民間九電力会社を主要な経営主体とする、特徴をもっている。民有民営方式では主要ヨーロッパ諸国と異なり、民間会社では経営規模の大きさで米国と異なる。民間大企業である九電力会社の私的性格と代表的な公益事業である電力業の公的性格における相克と調和の探究が焦点となる。

電気事業再編成によって誕生した九電力体制の私的性格は、高度経済成長期までは電力

業の公的性格とうまく調和したが、1971年以降の時期には、両者間の相克が目立つようになった。九電力会社は、積極的に電源開発とコスト削減に取り組み、高度経済成長期には、「低廉で安定的な電気供給」を基本的に達成して、日本経済の発展と国民生活向上に寄与した。この促進要因の一つは、新電気事業法制定を控え、民有民営方式の優位性を示す実績を作る必要があったこと。もう一つは、互いに競争しながら先を争って電源開発やコスト削減に取り組んだことである。ところが、1971年以降の時期には、立地環境問題の深刻化や二度の石油危機発生など、経営環境が悪化し、九電力会社の収益力は低下した。73年以降数回にわたって電気料金の引き上げが実施された。活力源となっていた政府との対抗と電力会社間の競争という要因は後退した。新電気事業法の制定以来、九電力と行政府との間の距離が狭まり、電源三法の制定や原子力発電の推進を通じて、両者の一体化が進んだ。また、経営環境が悪化するなかで九電力各社は、電気料金問題や原発問題などで「一枚岩」的対応を示すようになり、互いに競い合っただけで個性的な経営行動を展開することが少なくなった。電気事業再編成から高度成長期までの時期は、電力業経営は、通産省と対抗しつつ、自律的な発展を遂げた。しかし、通産省との距離を狭めた1971年以降の時期には、電力業経営の自立性は後退した。1973年から81年にかけての一連の値上げはやむを得ない側面を持っていたが、その後、石油価格の安定化と円高の進行にみられることを考え合わせれば、国際的にみて割高な電気料金を維持している九電力会社に対する社会的批判が高まりつつあるのは、ある意味では当然である。今、九電力に求められているのは、高度成長期までに示したような企業活力を発揮して、「低廉な電気供給」を再構築することである。ここで、「企業史」により「電気事業再編成問題」について考察する。

第一は、「企業史」『関西電力50年史』⁵⁹から電気事業再編成問題の流れを概観する。

昭和24年に入って電気事業再編成に対するGHQの姿勢が積極化した。9月27日付けの非公式覚書においてマーカット経済科学局長は通産省に対して、(1)電力局の廃止とそれに替る調整機関として公益事業委員会の新設、(2)7ブロックないし9ブロック化の実行を指示してきた。GHQのこの方針を受けて電気事業再編成の具体案作成のために通産省の諮問機関である電気事業再編成審議会が昭和24年11月24日に発足した。松永安左エ門元東邦電力社長、小池隆一慶応大学法学部長、工藤昭四郎復興金融庫副理事長、三鬼隆日本製鉄社長、水野成夫国策パルプ副社長の5名の委員から構成される同審議会の会長には戦前以来の電力民営論者として有名な松永が就任した。審議会は翌25年1月末までに17回の本会議を開催して精力的に審議を進めたが、9ブロック案(北海道・東北・関東・中部・北陸・関西・中国・四国・九州)の作成準備を進める松永に対して事実上の日発存続案というべき9社のほかに日発の発電能力の42%を継承する融通会社新設案が三鬼隆から提出され、この融通会社案が松永会長以外の委員全員の支持を得るようになった。さらに事態を混迷させたのは、昭和25年1月19日の審議会とGHQ代表との会談において突然GHQ側から提出された10分割案であった。内容は①9ブロックに信越地区を新設する。②地域分割にあつた

って松永の主張する「凧上げ地帯」方式（給電地域外の主要電源を大消費地へ連携させる方式）でなく、属地主義（給電地域と電源地域を一致させる方式）を採用するという点で松永案とは異なっていた。審議会は昭和25年2月1日に答申をまとめるが、本答申には多数意見である融通会社案を採用し、参考意見として松永の9ブロック案を添付するとともに10分割案に対しては反対である旨を明記した。しかし、2月11日付覚書においてマーカット経済科学局長は融通会社案を否定しただけでなく、松永案にも批判を加えた。これに対して通産省は、①9ブロック化の実現、②「凧上げ地帯」方式、③電気料金の地域差調整のための水力発電所に対する付加金の導入、④電力行政機関の現状維持及び通産大臣の諮問機関としての公益事業審議会の設置、の4点の要望事項をGHQに伝えた。難航したが結局④については断固として拒否し、その結果3月10日通産省が④を断念し資源庁電力局の廃止と公益事業委員会の創設をめざすことが決定された。

GHQとの調整を経て昭和25年4月20日に電気事業再編成法案と公益事業法案が第7回国会に提出されたものの、政府与党の自由党からも多数の反対者が出るなどして審議は遅々として進まず、結局両法案は第7国会の最終日である5月2日に開かれた政府・与党会議で審議未了・廃案が決定された。こうした日本側の動きに対して、GHQは国会審議がはかどらない場合には見返り資金の電力向け融資を一旦停止して法案成立を促す、それでも成立しない場合には超法規措置であるポツダム政令の発令によって再編成を強行することを考えており、実際、7月には見返り資金の融資停止措置が取られた。抜かれた伝家の宝刀によっても日本側の事態は進展せず、自由党内の調整に手間取った吉田茂内閣は第8回臨時国会への法案提出を見送った。続いて第9国会が11月21日に開会したが、GHQと自由党の間で板挟み状態にあった吉田茂内閣総理大臣に対して翌22日、マッカーサーは書簡を送って第7国会提出の政府案を基本とする電気事業再編成の早期実現を強く要請した。これを受けた吉田内閣は翌日の閣議においてポツダム政令による電気事業再編成令と公益事業令の公布を決定し、両政令は24日公布、12月15日に施行された。

電気事業再編成令と公益事業令の施行に伴い電力管理法と電気事業法は廃止され、12月15日に5名の委員（松本蒸治元商工大臣、松永安左エ門元電気事業再編成審議会会長、宮原清神島化学社長、河上弘一日本輸出入銀行総裁、伊藤忠兵衛伊藤忠商店会長）によって構成される公益事業委員会が発足した。同時に資源庁電力局が廃止され、同庁内に新たに電気施設の保安などを所管する電気施設部が設置された。日発と9配電会社が集廃法による指定会社であったため、26年1月8日に持ち株会社整理委員会から集廃法関連の職権の委任を受けたうえで公益事業委員会は民間電力会社創設の準備に入り、同年5月1日には日発と9配電会社が解散して新会社（9電力会社）が発足することになり、最終的決着を見た。

第二は、『東京電力30年史』⁶⁰からである。政府は、GHQと折衝を重ねた結果、昭和24年11月4日、通商産業大臣の諮問機関として、五人の民間委員で構成する電気事業再編成審議会の設置を決定し、電気事業の再編成に関する基本方針、電気行政に関する機構、権限等の改訂方針、その実施に必要な措置を調査、審議させることとした。審議会は、11月

24日に第一回会議を開催して以来、翌25年2月1日の答申提出まで、2か月間に17回の会議を開いた。この間、基本資料の検討、各方面とのヒアリングなど精力的な活動を行ったが、とくに電力再編成が占領政策に基づく過度経済力集中排除の一環としてGHQに重視されていたため、GHQ側と定例的に会合を開き、その意向を確かめた。審議会では、三鬼案を支持する意見が大勢を占めたが、1月30日の第16回会議において、松永会長の妥協により、多数案である三鬼案を本文とし、松永案を参考意見として添付することで答申案がまとまり、2月1日、大臣に提出された。

三鬼案の骨子は、①日本発送電と九配電会社を解体し、新たに9ブロック会社を設立する。②分割による電力不足の激化、電気料金の地域差の増大を防止するため、地帯間の電力融通を主眼とする新会社を設立する。③9ブロック会社の供給区域は、およそ現在の配電会社の地域と一致させる。④電力融通会社は供給区域を持たず、ブロック会社等に対する相互融通、大口需要者に対する直配のみに従事する。（電力融通会社には電力融通に不可欠のもの及び変電設備を帰属させる）⑤9ブロック会社には、松永会長案により帰属させることになっている設備から前記4の設備を除いたものを帰属させる。

参考意見となった松永案の骨子は、基本方針として ①企業形態は民有民営とする。②電源と主たる消費地とを直結し、同一事業者をして発送配電事業の一環経営を行わせる。③全国一社的規模を排して技術と経済との調和に立脚して九地区別会社とする。④プール計算制を廃止し、完全な独立採算制により責任経営とする。⑤電源の開発は、各地区別会社で行うことを原則とする。具体方策として①現在の日本発送電と九配電会社は解散する。②新設する地区別会社は、北海道、東北、関東、中部、北陸、関西、中国、四国、九州の九つとする。③地区別会社の供給区域は、現在の九配電会社の供給区域とし、地域内の供給は独占とする。④地区別会社に対する発送電設備と配電設備の分割は、左の方針による。

11月22日、マッカーサー最高司令官から吉田総理大臣あての書簡が伝達され、政府は臨時閣議を開き、諸情勢から電気事業再編成をポツダム政令によって実施することとした。1950(昭和25)年11月24日、「電気事業再編成令」「公益事業令」を公布、12月15日施行した。こうして、23年の集排法指定以来紛糾を続けてきた電気事業再編成問題は、国会開会中のポツダム政令公布という異常な方法によって解決し、実施に移されることとなった。

松永安左エ門、本人の電力事業再編成についての記録⁶¹を見よう。

昭和初頭の五大電力時代は外債時代である。昭和3年頃、モルガン商会の大番頭、トーマス・ラモントさんが私に横浜の埠頭で勧告してくれた言葉が、実は再編成に対しての私の根本理念となったものである。その時ラモント氏はファッショ政権のムツソリニーですら、イタリアでは電力の国営はやらないと確約していることを教えてくれた。「魚は大きな池でないと育たない。国営の下に電気事業をやってもうまくいかないが、さらに肝心なことは民営でなければ大きな人物が育たない。実業人を育て上げるうえからも国営に私は反対する。」この意見には全く私も同感した。ラモント氏の言葉とともに、戦後の私の活動の

基本となったのは私の師福沢諭吉先生が革命ということについて私に教えてくださった見解である。「狭い部屋に大勢の人間がいると空気が濁ってくる。窓を開けるとしばらくは空気は良い。締めるとまた悪くなる。とって開っ放しておくわけにはいかぬ。革命も同じだ。国内の政治情勢が籠ると革命が起きる。革命とはこの場合、窓を開けるようなものだ。したがって心配するほどのものではない。戦もしかり、人間社会とはそんなものだ」そして革命を怖れるあまり、ジッとしていることの方がよくないのだという教えである。宇垣一成から野口遵の悲願であったと聞かされていたこともあり、この言葉を思い出すと、私は只見川開発に着手しようと決心し、24年ぶりに視察に行った。こうして10年の隠遁生活からカンバックを考えたのは只見川と取り組むことにあったのだか、図らずもこの年の暮れ、電力再編成の審議会に引っ張り出され、のちには「鬼」などという名を頂戴したが、鬼よりも只見の山男を狙っていたのが、その頃の私であった。私を引き出すことを吉田首相に進言したのは、私の先輩池田成彬さんだということが大分後になって聞いた。これは後に私が公益委員会の委員長代理になったイキサツからも推測できる。池田さんは電気事業のことも私のこともよく知っている。昭和の初頭の五大電力時代、競争が激甚になって東電などには神戸挙一、若尾璋八らの経営上のまずさも加わって危殆きたいに瀕した時、シンジケートの関係から池田さんが競争停止の仲裁役を買って出た。電力連盟をつくらせた人である。池田さんが私を審議会の委員長に推薦した時、「松永君に権力を持たせると、何をしでかすかわからない。再編成は松永君でなければできないだろうが、松永君はあくまで野に置くべき人で役人には不適當だ」と吉田さんにいったとかいうことを聞いた。池田さんのこんな見解は私をしていわしむれば一種の偏見である。

私は委員長を昭和24年11月25日に正式に受けた。翌年2月答申案を提出した。総司令部から二つの注文がついていた。一つは、発送電の一貫性を持つ電力会社に分割再組織することとパブリック・ユーティリティ・コミュニティ(公益事業委員会)を設けて電気事業の行政にあたらせるという二項目であった。委員会行政というのは、米国の公益事業に対して行っている行政制度である。要は政治の圧力が事業にかかることのないようにして、公平、平等の原則で電気事業行政をやろうという主旨のものである。再編成をめぐって表面に出ていた案だけでもたくさんあったが電気事業の再編成は後に結局ポツダム政令という形で実施された。国会を経た法律によるものでなく、実質は日本の憲法を超えた絶対命令である。民主憲法を尊重すべき筈である時にこんな事は非民主的措置だという非難が当時大きく盛り上がったが、そうでもしなければできなかったともいえる。ともかく電気事業の再編成という課題は三カ年を経過しても方針が決まらなかった戦後最大の政治問題になっていたのだから、尋常一様の問題ではなかった。私の考えもだんだん固まってきた。それは日発の持っていた発電設備、送電設備を九つに分かれている配電会社単体に統合するのが一番早道だということであった。ただ新しく開発すべき水力地帯、電源の帰属をどうするかという点がヤマであった。配電会社の供給区域に分けてみても新規の開発は必ずしもうまくいかない。力が伴わぬ点が生ずるためである。只見川地域を東北につけるなど、

開発する力を持たないのに大きな河川を帰属せしむることは無理である。この考え方にはエヤース大佐など反対者が多かった。ここで総司令部の意思を確かめる必要があると思って就任当初からつとめて総司令部に出頭した。エヤース大佐などに向かって「エヤースさんの考えはいけない。また三鬼君らの融通プール会社案も各社に競争心を失わせて結局コスト高を招く。サービスの向上も望めない。自由企業を建前として公共性を加味した制度にすることが良い」と主張した。この頃、T. O. ケネディ氏が電気事業再編成のため米国から派遣されてきた。彼は集排法実施の最後のヤマ場となっている電力問題を解決するために来た人である。初対面の時に私は私流のハツタリをやった。「私は十年前は日本の五大電力でも一番大きい東邦電力の社長だった。電力の国家管理に反対して軍部勢力や軍の威光を笠に着た、いわゆる革新官僚と戦った。結局負けて電力界、実業界から引退したものだ。あなたは米国の電力会社の会長だそうだが、自由企業を原則としている米国の電気事業の方を担当者に迎えて私は幸福だと思っている。ときに米国の会社であなたはいくらくらいの報酬をとっていますか」通訳も困った様子だった。「お話の模様では米国では社長は常務や専務の五割増しくらいの俸給らしいが、私など社長時代は十倍くらいとったものだ」といった。一種のカラカイである。案外米国人は淡白でこんなことを聞いても別に不愉快狩りもしない。後にケネディ氏には毎週2時間は必ず会見して、私の意見に賛成してくれた。

公益委が開業したのは昭和25年12月28日であった。集排法による電気事業再分割の権限が持株整理委員会から公益事業委員会に移譲されたのが年明けた1月8日で、いよいよ日発解体による再編成を実施することになった。公益事業委員会発足の当初、外から宮城県、富山県、高知県などの地方自治体からの陳情や配電会社と日発の株の評価問題などで煩わされたが、内では、電源帰属、設備配分の問題について慎重な検討を重ねた。ことに日発の持っている無形財産である電源帰属をどうするかは重要なことであった。基本は過去の開発の実績を尊重することであった。各地の電力需要量や新会社の資金力などを考慮していたが、具体的な地点については私の考えにひいきや不適切があつてはならない。電力再編成では人事面だけが大きく世間に伝わったが、私としていわしむればそれには大きな意義はない。新会社の将来を決定するのは電源帰属である。難しいのは北陸と中部・関西・東京都と東北の相互関係である。実績尊重といっても簡単には割り切れない。顧問団に事務と技術に分かれ、十分に検討してもらった。電源地帯が供給地外にあることは避けられないというのが私のかねての考えである。私が電源帰属で後で「凧上げ地帯」と言われた他社地域にまたがる方式である。公益事業委員会は発足早々から多忙を極めた。それから十余年の今日でも、私は米国製の睡眠薬を常用しているが、この習慣がついたのはこの時からである。古い友人がそれを心配して、「常用は身体にさわる。仕事も大事だろうが、あなたも年だ。適当な休養を考えて薬はやめなさい」と勧告してくれる人があった。「仕方がないんだ。この仕事は日本の将来を握る重大に仕事だ。睡眠不足の頭で対策を誤ったら大変だ。私一個のことは考えておれない。さわったらさわったでそれまでだ。今日一日一日はユルガセにできない」とせっかく心配してくれる温かい気持ちに対して、スゲナイ言

葉を返していたが、それは正直な心境でもあった。現在の状態になりえたのは、何といっても技術顧問団の功績である。しかし今となってはこの再編成は最善のものとは思わない。期日を切られていた関係上、配電会社を中核として分けただけである。いわば一応九つに分けただけだ。その意味では第二弾の再編成が必要である。その意味からまた電力経済からも再々編成は必要であると思っている。

26年8月に三割の値上げを実施した。27年の第二回の値上げは、国会も政府も猛烈に反対である。しかし結果からいうと賛成者がほんの一部の学界を除いて全くなかったからこそ、27年5月に、二割八分の二度目の値上げができたといえる。つまり私一人が悪者になれば済むからだ。そう考えて私は譲らなかつたのだが、その結果、公益事業委員会の中で強いのは松永であると伝えられ、「電力の鬼」というあまり有り難くない名を頂戴した。私は公聴会で「皆さんの立場はわかるが、ごじしんの産業の利害からのみ論じてはいけない。産業というのは互いに発展することが必要である。電気事業は基幹産業であるから、その供給力を高めることは国全般につながる問題であるから、苦しいでしょうが、大所高所から判断してほしい……」との趣旨を語った。その時私は失礼ながら戦後の経営者は粒が小さくなったなあ、としみじみ思った。概ね自己の立場から利害をいつているに過ぎず、経済全般というか、ともに栄えるという考え方が見受けられない。私らが接してきた大正から昭和にかけての実業家と言われた人たちは、決してそんなスケールではなかつた。私は世間で伝えられているほど渋沢栄一さんを偉い人だとも思わず、反対に浅野総一郎、各務鎌吉さんなどは世間の評価以上の偉大さを感じているのだが、この人たちは特に共存共栄という理想家肌のところが強かつた。29年に割当制度が廃止され、「もはや戦後ではない」と経済白書は31年に名文句をはいたが、それはこの二度の値上げと再編成が大きく貢献したことを今でも信じている。政府も財政資金で開発の援助を行ったが、値上げによって開発資金が直接獲得でき電源開発が軌道に乗り、電力供給が増加した。またこれによって外資導入もできるようになったと思っている。

この料金問題と並んで苦心したものに需要増加の見通しを決める増加率のとり方ということであった。需要増加の見通しは、この後の電源開発計画を決定する基準をなすものであったから、電力政策の根幹をなすものであった。私の場合、毎年増加率8%を主張した。これに対して総司令部や経済安定本部は僅か3%でよいという。26年から36年までの電力需要の伸び率は平均11.5%という実績になった。

公益事業委員会が行政にあたった1年と7カ月の間はいろいろ問題があつて忙しいところであつたが、分けても27年の初めから廃止のなるまでの7カ月間は忙しかつた。電気事業再建のための施策の検討と実施という本来の仕事よりも外部で興す、あるいは、持ち込んでこられるものが多かつた。二度行った値上げのための処理、——公聴会の開催とか開発五カ年計画、送電ロス軽減のための送配電整備五カ年計画の樹立などの問題、つまり事業本来の業務というよりもいつてみれば他から煩わされることが多かつたのだ。政府との関係もうまくいかなかつた。しかし、必ずしも敵ばかりではなかつた。

電源開発株式会社を設立するための電源開発促進法が衆議院に27年3月25日に出た。この法律には私は極力反対した。理由は、国営事業は能率が上がらず、経済的ではなく、サービスも悪いからである。自由闊達な民間事業でない、民族永遠の生命源である人が育たないからである。電気事業の国営論は常に出る意見である。後年、小坂順造総裁の後任に石橋湛山君が私を電発総裁に推薦した時、「松永はかつて電源開発の設立に猛烈な反対をした男だ……」と水田三喜男君らが閣議で持ち出した。別に電発総裁になりたいとも思っていなかったから、私個人にとってはその方がよかったのだが、とにかく糸を引いた。昭和11年、国家管理などというのは、古いドイツ流の国家主義思想が淵源で、米国流というか自由主義経済思想でないことは確かだ。自由主義であるならば私企業が当然である。私益追求で、電気事業は私企業では成り立たぬ、と極端に考えることは、国民経済に対する誤解か認識不足である。本当は、この頃から強くなった国家主義プラス軍国主義の邪魔になっただけである。未だに国家管理に類する考えがないとはいえない。これが電力管理の時の思想である。この国家管理は現実はどうなったか。その後、16年末から第二次世界大戦に突入し、それによる大きな被害と敗戦による破局で、それを責めることは酷だが、少なくとも豊富低廉ということは実現しなかった。これらについて、三宅晴輝君は『日本の電気事業』の中で、「こう見てくると、日発が政府の建設命令に基づいて完成した電源はまことに僅少というほかない。およそ電源の開発は一朝にしてできるものではない。日発が発足して以来、六年ないし七年にして終戦となったため、十分にその機能が発揮されなかった点も考慮されねばならないが、それにしても以上の実績に照らして、かつての国家管理の下に大発電計画を豪語し、豊富な電力の供給を国民に約束した官僚、軍部の面目は丸つぶれと言わざるを得ない」と言っている。電気事業のように、将来を洞察して多くの資本を投資していかなければならない事業を官僚の手に渡すことは大きな危険がある。官僚経営の鉄道、通信事業の例を見れば明らかだ。資本は平和を求める。平和でなければ張っても繁栄もない。これは当時の資本家——私などは経営者であったが資本家ではなかった——経営者の多くが抱いていた考えだ。

総裁人事でもいろいろもめた。白洲次郎が吉田の意を受けて高崎達之助君を引き出した。就任に際して吉田さんからお墨付き、一札とって就任したという。同君は小林一三の兄弟分。実は、高崎君は電発を引き受けるについては私のところに相談があった。会社ができた以上、誰かが総裁を引き受けなければならないものだから私は積極的に同君を激励した。

「電源開発法、握りつぶしの陰謀暴露、参院や電産労組へ数百万円ばらまく、土建業者と躍る松永機関」という記事が毎日新聞(27年7月7日付)に出た。松永機関とはほとんどわからん、要するに私が黄白をばらまいて議員や電産を買収したという記事である。水田君や福田一君がやったことと思っていたが、新聞記事事件は功を奏し、7月31日に採択された。毎日新聞は後に妙な記事—事実上取り消す記事—を載せたが、文字どおり後の祭りだ。

電源開発促進法がまだ通っていないうち、すなわち27年の6月には公益事業委員会を廃止するための法的措置が取られた。反対の議論もなく両院を通過した。7月廃止された。

ここで一つ考えられることがある。総司令部が占領政策として打ち出した民主化政策の結果、公正取引委員会、人事院、電場管理委員会、国家及び地方公安委員会、二つの労働委員会、教育委員会などが設置されたが、結局廃止となったのは公益事業委員会だけであることだ。私どもが政府の意見を尊重しなかったから公益委を廃止したというならば、私どもに責はないとはいえないが、政府、与党の側にこの制度に対する解釈上の間違いがあるといえる。そもそも公益委員会制度は政治的な色彩をなくすための制度であり、各委員が認証官であるとしても、その任命は政府が権限を持っている。しかも委員は任期があるのだから、松永が気に入らぬとってそれで委員会行政制度を廃止する必要はなかった。また政府側から見れば、二度にわたる電力料金の値上げが気に入らなかつた——ある意味では世論と妥協した——のであろうが、本来こういう政治的配慮を避けて電気、ガス事業行政をやるのが公益委の任務である。純然たる経済問題として処理するところに公益制度の法の精神があるのであって、その点の反省が欲しかった。

私自身のことをいうと、委員長代理ではあったが、電気事業のスポークスマンでもあったと思う。電気事業は直接国民の一人ひとりに結びついているのであり、産業界はいわばお客さんであるから、何といても事業の立場、動向をよく知ってもらう必要がある。再編成直後は電力不足で、何度も法的制限をやったが、こんな点は官報よりも新聞を通じた協力の求め方のほうが効果があった。そんなこともあったが、やっと一本立ちとなった電気事業の立場は、国民に十分に理解してもらう必要があると思って、私はつとめて若い記者諸君に接していた。

公益委時代のことをふり返って見ると使命についての自覚というか行政基本方針は、① 民有国営の日本発送電、地域配電九社を民有民営の発送電一貫の九会社にする。② 料金を改定して採算性を回復する。③ 経営の合理化、設備の改善を図ってサービスを向上させる、の三点であった。これは経済の民主化であり、自由主義的体制というわけである。電源開発促進法と一緒にして公益委を廃止することは、実は何の関連性もないことである。政府、与党側はただやめたいということのほかはなかったと思う。日本の民主主義、自由主義の新しい時代に即応した処理をするとの観念が、十分日本の政治家に認識されていなかったということである。そもそも公益委の如き組織をつくることに一応同意しておきながら、その自治に任さなかつたという矛盾で、政治関与の危険を避ける必要から生まれてきたものであることが忘れられたものであった。二回の値上げが行われたときに政府は無論、国会がこぞって反対したのもその現れである。しかしそれを押し切って値上げを断行したことが、今日(昭和51年)の電源開発を促進した唯一の原動力となっている。

自由党の考えには低廉ということばかりで、豊富と良質の点が忘れられていた。電気事業にとって必要なことは資本の効率を高め、経費を安くしてコスト・ミニマムの電力を得ることであるが、これは低廉ということではない。低廉ということとは十分吟味すべきことで、豊富、良質ということとは矛盾する点があると思う。電力再編成会の委員長、公益委の委員長代理の三年間を通じた印象は以上のようなものである。

橘川武郎⁶²は、経営史学の視座から「電気事業再編成」を考察する。

電力国家管理研究に比べて、電気事業再編成の研究が立ち遅れている。その理由は、従来の電力国家管理研究が採用してきた論理構成では、電気事業再編成を説明することは困難であった。経済史家、経営史家が戦後の日本を対象にした研究業績をあまり発表してこなかったという事情はある。それとは別にある。代表的な研究者たちは相違を含みながらも、「豊富で低廉な電力供給」を目指す官僚ないし財閥が個別資本的立場に執着する電力資本を抑え込んだ過程として電力国家管理を理解するという、基本的には共通の内容を主張してきた。この理解に立てば、現実には「豊富で低廉な電力供給」を求める社会的要請が存在した以上、電力国家管理は経済的に見て必然的な過程だったということになる。しかし、経済的必然性を強調する見解に立つならば、その論理的帰結として、電気事業再編成を整合的に論ずることは困難になる。「豊富で低廉な電力供給」の実現を同様に目指しながら、電力国家管理は事実上の国営化をもたらし、電気事業再編成は国営形態を解消した。電力国家管理の経済的必然性を強調する見解に立つ限り、このような正反対の結果がなぜ生じたのかを論理的に説明することは難しいと言わざるを得ない。電気事業再編成をGHQという『外圧』によって遂行された経済的必然性を持たないプロセスととらえるならば、ある程度の説明は可能だろうが、その場合には、再編成によって誕生したいわゆる「民営九電力体制」がその後定着したのはなぜかという、新たな難問に直面する。主役がGHQであったと簡単に断定することは大いに問題がある、と電気事業再編成に登場する、政府、官僚、財閥の電力国家管理に対して、結果として民営九電力体制が維持されたことの理論構成の限界を指摘している。

敗戦直後の占領期には、電気需要は急速に伸長した。国家管理下におかれた電力業に対しては、戦時期においても占領期においても、意図的に低料金政策が採用された。終戦後だけでも、1946年1月から49年12月にかけて5度にわたって電気料金が値上げされたが、これらは、あくまで高進するインフレを後追いしたものにすぎなかった。政策的低料金は、電力会社の業績を悪化させた。1946年からプール計算制が導入された。各配電会社の経営の自主性と合理性とを喪失させ、分け前をいかに有利にするかの駆け引きにはしり、経営合理化への意欲を失わせる結果となった。

電気事業再編成の胎動は、1946年の電気事業法改正以前からすでに始まっていた。その担い手は、戦時活性化した電力業の労働組合と、かつて電気事業を公営していた地方公共団体であった。1948年2月22日、持株会社整理委員会が、GHQの意向により、日発および9配電に過度経済力集中排除法(集排法)を適用した。1948年4月芦田内閣(民主党と日本社会党の連立)は電気事業民主化委員会を発足させた。大山松次郎(東大教授)会長、日発、9配電、電産、地方公共団体、電気需要家などの代表委員による。同委員会は同年10月まで、19回審議を重ねた。この間、6月、GHQ反トラスト・カルテル課長ウェルシュの発表。1949年5月、GHQ集中排除審議委員会のパーカー委員が「7ブロック案」提示、猛烈な反対運動が展開。芦田内閣の後の吉田内閣(自由党)は、1949年11月「電気事業再編成審議会」を設

置した。松永会長、三鬼隆(日本製鉄社長)、水野成夫(国策パルプ副社長)、小池隆一(慶応大法学部長)、工藤昭四郎(復興金融金庫副理事長)により、1949年11月24日から50年1月31日まで17回審議した。同審議会は、松永会長を除く4名の委員の賛成の融通会社案(三鬼委員提唱)を骨子とする答申(参考意見として松永案添付)をまとめ、通産省経由で、1950年2月6日にGHQに回付した。マーカツト経済科学局長は、「集中排除要求」に違反する融通会社案を強く非難。折衝の結果、GHQは松永案を容認したが、「公益事業委員会の性質」についての意見の違いは大きかった。やっと、1950年3月29日、折衷案で合意する。1950年4月20日、吉田内閣は「電気事業再編成法案」と「公益事業法案」を第7国会に提出したが廃案となる。急ぐGHQ顧問ケネディは、1950年7月10日、電源開発に対する見返り資金の電力向け融資の停止を内閣に通告した。さらに集排法により、日発と9配電に厳しい制約の追加措置も講じた。吉田内閣は、調整がつかず、第9国会でも、成案できなかった。ここでGHQが強権発動となった。11月22日、連合国最高司令官マッカーサーから首相吉田茂に書簡(早期解決要請)を送る。11月24日、占領軍司令官の大権に基づき国会審議を必要としないポツダム政令の形をとって、「電気事業再編成法令」と「公益事業法令」が公布された。2政令の内容は、吉田内閣の第7国会で廃案になったものをほぼ踏襲していた。51年1月8日、公益事業委員会(総理府外局、委員長松本東大教授、松永委員長代理)は準備を始めた。51年5月1日に日発と9配電が解散し、代わって発送配電一貫経営の民営9電力(北海道・東北・東京・中部・北陸・関西・中国・四国・九州)が誕生して、電気事業再編成は完結した。

電気事業再編成のあり方のその後への四つの大きな影響を挙げる。一つめは、電源開発に対する影響。新方式は電力会社に火力発電所建設を急がせた。二つめは、労使関係に対する影響。産業別労働組合から企業別労働組合への出発点。三つめは、企業間競争に対する影響。プール計算制から、サービス、料金等会社間競争へ。四つめは、トップ・マネジメントに対する影響。

松永安左エ門は人事に当って辣腕をふるう。電源開発やサービス向上に熱心な関西電力の太田垣士郎をはじめ、当時、再編成推進の「三羽鳥」、関東配電の木川田一隆、関西配電の芦原義重、中部配電の横山通夫の三人は、それぞれ社長になり、高度経済成長期の電力業界のリーダーとして活躍した。

電気事業再編成の際に企業形態改変に関する最終実行案となった発送配電一貫、地域分割、民営案は、松永、GHQ、九配電会社の提唱であった。各提唱主体間の相互関係を検討することが重要である。①松永は1928年5月の時点ですでに提唱していた。②九地域、給電地域外の電源保有を認めた(風揚げ地帯方式)ことは松永案に基づく。③GHQはかなり早い時期(1947年9月以前)に打ち出した。④GHQは「セブブロック案」、「10分割案」など首尾一貫性に欠け、最終的には、松永案を受け入れた。⑤GHQは電源の帰属は当初の属地主義を取り下げ、松永の風揚げ地帯方式を容認した。⑥九配電会社は、1948年2月の過度経済力集中排除法の電力業への適用を機に、提唱するようになった。⑦九配電は、それ以前は電産や

日発に同調していたのであり、中心勢力とは言えない。以上の諸点から、電気事業再編成の際の企業形態改変に関する真の主役は松永であった。

日本の電力業経営の自立性を検証した結論で重要なのは、最終実行案作成の中心的担い手について、電気事業再編成の最終案となった発送配電一貫、地域別9分割、民営案を作成するうえで主役の座を占めたのは、GHQや9配電会社ではなく、松永安左エ門であった。電力国家管理の経済的必然性を強調する通説的見解の系として展開される「電気事業再編成をGHQという『外圧』によって遂行された経済的必然性をもたないプロセスと捉える」議論は、妥当性に欠ける。戦前、松永が5大電力の一角の東邦のトップであったことは、電気事業再編成が単に「外圧」によって生じてものではなく、日本の電力業の本来の流れを継承するものであったことを示唆している、と「電気事業再編成」という「ダイナミック・イノベーション」は「企業者史的個人」に価する「松永」の「臨床哲学」によるものであると評価している。これが「企業者史」研究の存在意義である。

また、橘川武郎⁶³は、松永安左エ門と電気事業再編成について次のようにも記している。

戦後しばらく電力国家管理が続いたが、1951年5月の電気事業再編成によって現在につながる9電力体制(現10・沖縄)が構築され、電力事業は再び民営の手に戻った。これを主導したのが、「電力の鬼」と呼ばれた松永安左エ門である。再編成が行われる23年も前の1928年、東邦電力副社長(後に社長)だった松永は、「電力統制私見」を提案していた。この私見は、電力戦での電力業界の統制問題が浮上し、国家管理による統制への流れが強まる中で、民営を主張し続けた松永が、民営維持を前提にした電力統制のあり方を記したものである。松永は、電力の安定供給には系統運用が重要で、系統運用能力を高めるには発送配電一貫の垂直統合体制が必要という考えを持っており、民営、発送配電一貫、9地域分割、独占というこの四つのポイントに沿った電力業界の再編成を説いていた。しかし、民営維持の主張が敗れ、電力国家管理に移行すると、松永は、いったん電力業から身を退く。戦時下の電力統制にかかわらなかった松永は、戦後の電気事業再編成でいち早く電力界の中心人物として復帰する。1949年に、電気事業再編成審議会が設立され、その会長に松永が指名された。「電力統制私見」に基づく再編成という結論になるように、五人の委員も選出された。ところが、他人に厳しい批判をする松永は、事務局の官僚に「出て行け」と怒鳴って追い出すといった振る舞いをしたこともあって、同審議会では、松永の意見に近かった委員も離反する。その結果、再編成審議会では、日本発送電を部分的に残す、現状維持に近い再編案が結論として答申されてしまう。松永案は、少数派の参考意見として添付されるにとどまってしまった。しかし、ポツダム政令というGHQ(連合軍総司令部)からの指令の形で、松永の意見は復活し、9電力体制による再編が決定された。結果的に、9電力体制は、国会審議も経ない非民主的なプロセスによって成立した。しかし、電気事業再編成については、GHQから一方的に押し付けられたものではなく、戦前からあった松永の「電力統制私見」という日本側のプランが、大きな影響を及ぼしたと見るべきだろう。その後、アメリカ式の独立行政委員会である「公益事業委員会」が設置され、松永はそれの委員長代

理に就任して、9電力会社の社長や会長を決めるなど、9電力体制の構築、スタートに辣腕をふるった、と松永の「ダイナミック・のペーショ」を評価している。

経営史学界から評価(とくに松永について)の高い、伝記作家の小島直記は、電力再編成問題について次のように記している⁶⁴。最高の権限を持つのはGHQである。占領直後は、ポーレー賠償政策中の対象に電力が上げられていた。吉田内閣は貿易重点政策を採り挙げ、商工省を廃止して通商産業省を設置、その外局として資源庁を置き、電力行政はこの一部局として電力局に担当させた。GHQでは、T.O.ケネディ(オハイオ州の小電力会社元社長)を経済科学局顧問として招き、七分割による実施準備を進め、非公式覚書によってその方針を示した。三鬼案を審議会答申とし、松永案は少数意見として添付する、ということになった。GHQは、答申案を認めず、松永案にも不満を表明した。配電地域と電源地域の一体化を主張し、余ったものは売電すべきと考える。松永は、それではアンバランスがひどくなる。電源開発は、東京、関西の大消費地が資本を進め、消費地の火力発電所と一体になって運用していた過去の供給関係を崩すべきではない、としたのである。池田勇人大臣の方針に対して、GHQは9分割には賛成したものの、公益事業委員会の性質については日本政府案を認めなかった。日本政府は大臣の諮問機関程度と考え、GHQは「国会にのみ責任を負い、時の政府によって左右されない強力な独立機関」にすべきだと考えていた。結局、池田は妥協して、総理府の外局とするが、運用面では閣議決定事項に服することとし、委員は民間人を採用するという事でGHQの承認を得た。しかし、国会は再編成関係法案提出を取りやめた。これに対し、GHQは見返り資金の融資を止めるという制裁的措置で報いた。そして7月GHQは「集排法に基づく指定会社たる日発及び9配電会社は、設備の新設、拡張、移設あるいは増資、社債発行など持ち株整理委員会の承認を受けなければ実行できない事業も、再編成法案の成立まで許可しない」と通告した。これは電力界だけでなく、土建業界、電気機器、電線、セメントなど関連産業にも大きな打撃である。6月25日に朝鮮戦争が始まった。政府批判の声が各所に上がった。11月開会の第九臨時国会が開かれても何の成案もない結果となった。国会召集の翌日マッカーサー元帥から吉田首相宛書簡が伝達された。政府は慌てた。その翌日臨時閣議を開き、ポツダム政令によって、国会の審議を不要とし、占領軍司令官の大権に基づく政令によって、電気事業再編成令及び公益事業令を公布(11月24日)し、12月15日から実施することとした、と記し、日本の国内事情や政府の公益事業委員会の考え方とか、GHQの制裁的措置による国内の他の産業への影響などにも触れている。

松永の側近で行動を共にしたジャーナリストである三宅晴輝⁶⁵の電力再編成に関する記述を見よう。松永は唯一の財産である柳瀬の山荘を、国宝の美術品ぐるみ国立博物館に寄付し、また東邦電力の形見としておいた財団法人東邦産業研究所も、後進に役立てようと、慶応大学に寄付した。そうして小田原の板橋に、寄せ集めた木材や建具で三間の家を作り、これを松下亭と名付けて、一子と二人で淡々と移っていった。

昭和24年11月22日、電力再編成審議会委員長就任を引き受けた。松永が電力界から去った戦前の頃と、戦後では全然様子が変わっていた。自立するという考え方から、事業を統制の枠に入れて安全をはかる、というふうに変っていた。電力事業を一つの企業と見ようとするものと税金によって賄うべきであるとするもので、再編成の考え方の基本の違いが、相容れないものとなっていることが分かった。

GHQには二つの問題があった。吉田に内示した、電力会社の形をどうするかと、これを監督する機関の性格というものである。松永は、虎ノ門ビルに事務所を設け、中村博吉を秘書にした。また東邦電力専務の宮川武馬をはじめ、技術、法律、経済に明るいものと呼んで、具体的に立案作業を始めた。日本の審議会とか委員会とは、役人が案を立てて、形式的に討議し採決するのが定石であった。GHQは、経済科学局長マーカット少将の下に電気課長のG.N.ロームスで、課長代理はH.エヤース陸軍大佐、どちらも50がらみの働き盛りであった。副委員長格の三鬼は、すでに前の委員会当時から日発と深いつながりができていて、日発温存の代弁者であり、鋭く松永に迫ってきた。日発を分割された場合、日鉄の電力が高くなるということも、三鬼を熱心にさせる理由の一つであった。松永は「今はGHQにわからせることが最も大切なんだ」と、その折衝に必死であった。松永は「日本発送電会社の設備、その河川や発電所を、旧出資会社や外債関係など、歴史的な事情を勘案して、九配電会社に所属させ、自分の地域は自分で開発して、電力供給の責任を持つ、いわゆる自主自衛態勢を確立すべきである」と主張し、これを公にした。松永は幾度もGHQを訪れて、熱心に説得に努めた。松永の交渉はGHQという壁にぶつかったままであったが、「これは日本経済復興の成否にかかわる問題である」という強い信念を持っている松永にとってみれば、妥協することは出来なかった。「いかに大きな岩でも、その渾身の力をふるって、飽くことなくハンマーを打ち込んでいけば、それは必ず割ることができる」と、はたの制止も聞かず、アメリカ本国の友人たちの応援を求めるなど、万全の手だてを怠らなかった。ここで収拾するために、マーカットは本国から顧問として、70ちかいT.O.ケネディを赴任させた。松永とケネディの初会見において、十分割案の地図を示して、「これを計算してもらいたい。それだけで結構でしょう」と、その態度は支配者としてのぞみ、いかにも傲慢無礼なものであった。さすがの松永も憤然と色をなした。ケネディは多少いいすぎたと思ったか、今度は素直に「アメリカの公益事業会社の役員給与は他の産業より低い。私は……」と、詳しく話した。松永は、「案外少ないですね、私の働いていたころの十分一くらいですよ、それに私の方が経験も多そうですね……」と、それでも松永は丁寧に握手して引き上げた。この松永に終始一貫尽くしてきたのが関東配電社長高井亮太郎であり、陰に木川田一隆と岡次郎ががっちり両常務が構えていた。木川田の下には、水野久雄、南雲義人、荘村武彦、田中尚次郎など俊秀がかためていた。

この時すでに三鬼ら委員によって、松永案の構想とは全然反対の案が出来上がっていた。やがて十数回の審議会が開かれ、最後の採決をとるところまでこぎつけた。二本立て答申は本委員会に持ち込まれて、正式に採決された。しかし、新聞はいつせいに「松永委員長

案は参考意見とする」と伝えるのみであった。昭和25年2月1日、電気事業再編成審議会は、電力再編成案をGHQならびに通商産業大臣に答申し、自然解散した。松永は銀座四丁目の服部時計店裏の名古屋ビル4階に事務所を移した。これは東邦時代からの子飼い、中部配電常務の横山通夫の才覚によるものであった。ここには宮川竹馬、鈴木鹿象、中村博吉、駒村雄三郎らがつめていた。また筆者(三宅晴輝)も、原田運治、宇佐美省吾らと参画した。松永はあちこち説得に歩いたり、計算したりして、松永案の合理性を証明するのだった。もちろんGHQへもお百度を踏んだ。議論は、いつまでも並行してつきなかつたが、松永は辛抱強く説得していった。また苦心して資金をつくっては運動を続けていった。翻訳するもの、通訳する者必要だし、たくさんの青写真も焼かなければならず、いろいろ出費はかさんでいった。関東配電社長高井亮太郎は、この松永の窮状を見かねて、20万円を包んで持ってきた。それでやっと急場をしのぐことができたというような始末であった。新聞紙上で、政府の虎の門の通産省電力局を「虎ノ門電力局」、松永の機関を「銀座電力局」と命名したため、それは俗称されるようになった。

松永は、池田大蔵・通産大臣公邸を訪れて、自ら青写真や計算書、計画図を示して「再編成は火急を要する。日本の電力を建て直さずして、日本産業の興隆は考えられようもない。また日本産業の興隆なくして日本民族の幸福は考えられないし、国際的地位の高めようもない。このままいい加減な姿にしておけば、分配のみをあせって共産化を急ぐか、あるいは元のファッションに逆行するかだ。とにかく日本最高の成否にかかわる問題だ……」と説いた。その説明ぶりは至情あふれるものがあつた。池田は「これは偉い人に違いない」と感じ入った。話は2時間にも及んで、池田は「よろしい、賛成しましょう。あなたの案で日本の電力の再編成をしましょう」とはっきり答えた。GHQでは、4月になって、前触れもなく突然タイから帰ってきたケネディが松永を抱えるようにして、「あんたには負けた。あんたの案が良い。あんたの言うのが本当だ。その案でやりましょう。私もこれから大いに力になろう」という豹変振りであった。こうして、思いがけず9分割案は、GHQによって、確認され、松永はついに勝つたのである。国会の参考公述人で、ただ阪神急行電鉄社長太田垣士郎と、品川白煉瓦社長青木均一の二人が松永案に賛成を唱えたのは注目される。

GHQは日発の暗躍のなせるものとして、この元を押えなければ解決は困難と見てとり、7月5日、「電力再編成が決まるので、見返り資金の放出を停止する」という重大な通告を發してきた。政府はそのために、反対の急先鋒・日発首脳(総裁大西英一・副桜井督三)の罷免を行うことにした。これを朝日新聞は、「松永と白洲が、赤坂の料亭において会合し、大西、桜井罷免の陰謀を企てた」と報じた。ところが再編成案が決まると、電源帰属の争奪戦は随所に展開し、「我田引水」の争いは、激しくなるばかりであった。この分では国会に電力再編成案を出しても「もみつぶされる」という見通しから、吉田総理は国会審議を断念して、ポツダム政令を出す腹を決めた。GHQも、なるべくポツダム政令によることは避けたいようだが、日発や議会の今の動きでは前の場合と同じように、うやむやに葬り去られる公算が大であった。かくしてポツダム政令による再編成のほかなしとして、吉田の

側近、白洲次郎が連絡をとって、10月21日、マッカーサー総司令官と吉田との会見の結果、ついにGHQは11月22日、ポツダム政令によって、松永案による電力再編成の実施を政府に命令してきた。ついに伝家の宝刀を抜かざるを得なかったのである。言論界はいっせいにポツダム政令によったことを非難し、「国会の存在と審議権を否定する」「GHQが自ら育てようとする民主主義の圧殺である」とまで極論した、と記している。他の出典に比して、松永についてはやや控えめだが、主だった登場人物だけでなく、実行部隊の実態や動きや、日発首脳の罷免など当時の政局の不安定さについても、まさに、側近ならではの当時の緊迫感を表現している。

評論家の佐高信⁶⁶は「松永案に否定的だったジャーナリズム」として次のように解説している。松永安左エ門が中心になって進めている、民間民営の九電力体制に対するジャーナリズムの評判はどうかといえば、ほとんどが否定的だった。昭和25年1月28日の朝日新聞の社説も明らかに反対の論調である。「せめて次善の策(三鬼案)を貫くことを望む」。昭和25年1月23日の毎日新聞の論調もやはり懐疑的だ。「地域間の電力供給の調節機関を設けよ」。昭和25年1月31日、日本経済新聞だけが松永案に同調した。三鬼案の電力融通会社案について「表面は電力の地域間の融通を建前としているが、実質上は単なる融通会社でなく、発送配電会社であり、もっと端的に言えば、現在の日本発送電会社の生まれ替りに過ぎない」とし、この案を認めれば、「わが国の電力事業を引き続き日発的支配のもとにおこうとするものと断ぜざるを得ない」として、次のように締めくくる。「たとい地域間の融通がいくぶん不円滑になったとしても、それを地域ごとの会社が自分の責任と努力で解決するところに電気事業発展の基礎があるのであって、現在のように宛がいぶちの電力を機械的に配給しているのでは、向上も発展も期し得ない。電気事業再編成はあくまでも分割の本旨を貫くべきである」。これは、まさに松永が言わんとすることを代弁した社説であった。太田垣土郎「経営者の最も重大であるところの責任の帰趨というものが不明確である。もう一つは、企業意欲を最も刺激するはずの独立採算ということを見捨てていること」木川田一隆「過当競争と国家統制との弊害を身をもって経験した私の結論は人間の創意工夫を発揮するためには、民有民営の競争的な自由企業とすること」。恩師の河合栄次郎の教え「人道主義と自由主義とが私の一生の精神的なささえとなった」という信念を持つ。

昭和25年10月22日GHQの「ポツダム政令」によって、松永の再編成案が政府に命令された。国会審議を要らないとし、占領軍司令官の大権に基づく政令によって、電気事業再編成令、及び公益事業令を公布し、12月15日から実施することとしたのである。大谷健『興亡』について、「気骨ある新聞記者らしい」として「ポツダム政令と世論については自業自得だ」⁶⁷と解説している。

東京電力福島原発問題

福島原発事故は人災である。人災は「責任」の探究の領域である。人災の領域は二つに

分かれる。一つは、人間不在の多数を借りて、無責任にも、「可能性」の次元にとどまり、その結果、時期を逸し、取り返しのつかない事態に突入する。これが「福島原発事故」である。もう一つは、環境の変化(チャレンジ)に、「臨床哲学」による責任あるレスポンスとして、「蓋然性」の次元で捉え、断固実践し、不連続性(新しい文明)を惹き起し、人災を免れることである。これが「ダイナミック・イノベーション」である。川内や女川原発で対応していた蓋然性の危機管理についての詳細は、当然、「福島第一原発問題」の当事者(特に東電のトップ)は認知していたはずである。高さ15メートルにも達する大津波を起こすかもしれない地震については、当然に、関係当事者間では明確な指摘があったはずである。マグニチュード9だったから、大津波への対策を怠ったといういいわけは成立しない。既知の領域で、今はどの程度までの対策を実行しなければならないか、という蓋然性の問題であり、企業者の「責任」の自覚の差であり、意思決定の差であり、企業者の「臨床哲学」の差である。つまり「企業者史的個人」不在の結果である。「福島第一原発問題」は、東北という立地条件からして、大地震により起こるうる津波に対して、東電の当事者が、本稿の「責任・レスポンス」を果たさなかった結果として起こった「人災」だったと見るべきである。ここに歴史としての「企業者史」の存在意義を見出すことができる。

おわりに

「企業者史」の再論を試みる。本稿の「ダイナミック・イノベーション」は、その契機となる目的論的独自の動機(企業者の創造力)と、それを実現するための機動力となる歴史的因果関連の組織的・経済状況(戦略的統率力)とが両輪となって機能することによって実現するものである。前者は美化された偉人伝に陥りやすく、後者は人間不在の論理偏重に陥りやすい。前者は、絶対年代の「事例を語る」方式で、「人間主体」の視座において、「企業者史的個人」の「臨床哲学」が発揮された「ダイナミック・イノベーション」を探究する「企業者史」の研究領域であり、後者は、歴史上の事実関係が時系列的に客観的に表現された「企業史」の研究領域であり、両輪の存在を探究することによって「企業者史」の存在意義が確認された。また、「企業者史」の存在意義について8つの射程から探究した。

「企業者史」には、難解な側面として、「企業者」という「人間主体」が対象であり、個性と創造性にかかわる「芸術性」と、さらには「現代」とのかかわりを探究する「歴史性」という側面がある。とくに企業者の内面、心理的・精神的なプロセスの研究として、企業者が多様な困難に出会い、新しい構想の実現に挑戦したその着想と、困難を克服する心的エネルギーなどへの研究を「企業者史的個人」の「レスポンス」と本稿はとらえた。さらに「企業者史的個人」の「哲学」を、第二義の「経験などから築き上げた人生観・世界観」とか、「自分自身の経験などから得られた基本的な考え・人生観」として「臨床哲学」と表現した。「臨床哲学」とは、歴史のなかで人間はどう生きるべきかを問い、その思索を体系化し、しかもそれを自分の言葉で語ったものを指す。「企業者史的個人」の著作集などは、独自の「臨床哲学」を書き著わしたものである。淡々とした語り口で簡潔な文章ではある

が、実践の経験によって構築されたものであり、同一人によって思索されたものであるから、不完全ながらも体系化されており、道を究めた人のみが持つ迫力と説得力がある。

「企業者史」とは、①目的論的独自の動機(企業者的創造力)を自分の言葉で語り、②歴史的因果関連の組織的・経済状況(戦略的統率力)を活用して、③「企業者史的個人」の「レスポンス」により、④「ダイナミック・イノベーション」を実現し、歴史上のダイナミックな成果をあげたもの、を実証することである。

「自分の言葉で語る」からこそ、企業者的創造力に裏付けられた独自の意思決定を行い、戦略的統率力を断行する勇気を発揮することができるのである。それが本稿の「企業者史」の「事例を語る」の本意であり、存在意義である。歴史は「人」であり、「物語」である。手がかりは企業家の内面を窺い知ることができる、自伝、手紙など記録された文書などを活用する研究である。重要な人物に注目しながら、歴史の流れを追い、歴史を理解することである。だから、まず採り上げる人物を深く理解することが肝要である。

「企業者史」の視点から以下を取り上げる。世界に遅れることなく、資本集約的産業の電力業の国産化を可能にしたのは渋沢栄一の合本法であった。渋沢は、「元来商売というもの一人一個の力ではこれを盛んにすることはできぬものだから、そこは西洋に行われる『共力合本法』を採用するのが最も必要な急務である」として、自ら野に下り、官尊民卑からの脱却を試み、商工業に携わる者の意識高揚を図り、殖産興業に尽力した。特に、資本集約的な電力産業は、先覚的実業人による東京電灯、大阪財界による大阪電灯、京都市民の出資による京都電灯、旧尾張藩士族による名古屋電灯など、いずれも地域性の特色を持つ民間人による私企業として発足した。

次に、松永安左エ門を取り上げる。東電の業績悪化は「電力戦」に対する経営者の拙劣な対応によるものであり、関東大震災の打撃も大きかったが、基本的要因は、若尾璋八ら「甲州財閥」系経営者の先見性を欠いた経営行動にある。対照的に、東邦の松永安左エ門は「臨床哲学」を発揮して「電力戦」に巧妙に対応した。若尾の「放漫経営」に対し、松永の「科学的経営」と当時評価されている。先行研究では、財閥による電力資本の支配を強調する見解があるが、三井銀行の東電介入は例外的な現象であったと見るべきであり、ここに「企業者史」として、人間主体や絶対年代の視座が欠かせないことを示している。

また、電気事業再編成に関しては、日本の電力業経営の自立性の検証で重要なのは、最終実行案作成の中心的担い手は誰か。最終案となった発送配電一貫、地域別9分割、民営案を作成するうえで主役の座を占めたのは、GHQや9配電会社ではなく、各提唱主体間の相互関係を検討することが必要であり、電気事業再編成の際の企業形態改変に関する真の主役は松永であった。これは経営史学の視座においても評価されている。戦前、松永が5大電力の一角の東邦のトップであったことは、電気事業再編成が単に「外圧」によって生じたものではなく、日本の電力業の本来の流れを継承するものであったことを示している。

研究全体としては、近現代の日本経済の発展における日本独自の三つの電気関連産業(電力産業、家電産業、IT産業)をもって構成する。この各産業の発展過程における主なダイナ

ミズムの原動力となった「ダイナミック・イノベーション」の史的存在を例証し、その要因と背景について検証する。また「企業者史的個人」の「臨床哲学」の目的論的独自の動機(企業者的創造力)を明示するものとして「社会的責任」を採り上げ、日本経済のダイナミクスへ寄与した「企業者史的個人」の「責任」を探究する。「責任」とは「臨床哲学」のレスポンスであり、単なる可能性の次元か、蓋然性の次元かが歴史を変えるからである。責任の概念には「何らかの行為を行ったことだけについて適用されるのではなく、行われべきだったのに行われなかったことに対しても適用される(不作為、不行使の責任)」の意味をも含むことを最重視する。人災としての「福島原発問題」から何を学ぶのか。重要な人物に注目することによって、先人たちの功罪を知り、功の部分在今后にどう生かすか。逆照射し、「企業者史」の視座から、「臨床哲学」と「レスポンス」の関係を徹底的に深耕することである。

最後に、「企業者史」は、経済学、経営学、歴史学、社会学、民俗学などが互いに関与し合う社会科学としての学際の特徴を持つものであり、さらに、社会科学へ対して、実務界から、適切な現代の課題として、新鮮な情報、知識が絶えず提供されることも極めて重要であると考えられる。

(注)

- 1 本稿は、拙稿「企業者史の再論を試みる」『人文社会科学研究所』第32号、千葉大学大学院人文社会科学研究所、2016年3月、所収をもとに訂正・加筆したものである。
- 2 中川敬一郎『比較経営史序説』東京大学出版会1981 p.24。(p.79)。
- 3 宮本又郎・加護野忠男『企業家学のすすめ』有斐閣2014 p.23。
- 4 米倉誠一郎『企業家の条件』ダイヤモンド社2003 p.96。
- 5 米川伸一『経営史学—生誕・現状・展望』東洋経済新報社1973 p.61。
- 6 宮本又郎『日本企業経営史の研究』有斐閣2010 p.289。
- 7 橘川武郎『学術の動向』2015.11 p.71。
- 8 稲盛和夫『成功への情熱—PASSION』PHP研究所1996 P.198。
- 9 「企業者史的個人」の対極にある言葉で「KM(顔の見えない)企業」。人災の「東電福島原発問題」「東芝不適正会計問題」「ダイエーの消滅」を指す。
- 10 天災と人災の問題＝哲学と科学の問題。梅原猛『人類哲学序説』岩波新書2013p.206。
- 11 責任とグローバル化の問題。「ISO26000・社会的責任に関する手引き」。
- 12 ヘーゲルが「時代の英雄」を「世界史的個人」と表現していることに倣い、本研究では「企業者史」の重要な個人を「企業者史的個人」に置き換える。
- 13 「哲学」の第一義「世界や人間についての知恵・原理を探究する学問」に対して、第二義の「経験などから築き上げた人生観・世界観」(『広辞苑』)「自分自身の経験などから得られた基本的な考え・人生観」(『大辞林』)を「臨床哲学」と表示する。「臨床哲学」は歴史のなかで人間はどう生きるべきかを問う思索を体系化しそれを自分の言葉で語る。
- 14 澤瀉久敬『哲学と科学』NHKブック1967。
- 15 反省・分析を含まず、主観・客観が区別される以前の直接的な経験(西田幾多郎)

- 16 谷川徹三『茶の美学』淡交社 1977。
- 17 清水幾太郎『歴史とは何か』岩波新書 1962
- 18 米川伸一『経営史学—生誕・現状・展望』東洋経済新報社 1973 p. 50。
- 19 大塚久雄『社会科学の方法』岩波新書 1966 p. 40。
- 20 日野原重明『医のアート』中央法規出版 1987p. 8。
- 21 鷺田清一『哲学の使い方』岩波新書 2014 p. 64。
- 22 渋沢栄一『青淵回顧録』 p. 458
- 23 『松永安左エ門著作集・第四巻』五月書房 1983 p. 26。
- 24 L・ランドボルグ(BOA 元会長)「80年代ビジネス革命の課題」『松下幸之助発言集・16』1991 p. 301。
- 25 松下幸之助『経営のコツこころなりと気づいた価値は百万両』PHP 文庫 2001 p. 92。
- 26 松下幸之助『実践経営哲学』PHP 研究所 2001 p. 147。
- 27 稲盛和夫『生き方』サンマーク出版 2004
- 28 K・W・カップ『私的企業と社会的費用』岩波書店 1959 p. 281
- 29 宮本憲一『社会資本論』有斐閣 1967
- 30 宇沢弘文『自動車の社会的費用』岩波新書 1974。「社会的共通資本の理論」と「動学的帰属理論」。
- 31 東電が原発事故3年前の2008年、政府機関の地震予測に基づき明治三陸地震(1896年)並みの地震が起きた場合、福島第一原発に到着する津波の高さは最大15.7メートルになると試算していた。試算の信頼度は必ずしも高いとはいえないとしつつ、チェルノブイリ事故の例からわかるように、原発事故被害の甚大さから、電力会社の経営陣は万が一にもという津波や災害に備えておく責務があった。高さ15.7メートルという試算結果は原発にかかわるものとしては絶対に無視できないものというべきである。最悪の場合、浸水事故による炉心損傷が起き、放射能物質の大量排出を招く重大事故につながるという具体的に予測できた。
- 32 「ダム経営論」1965(40).2.11『発言集—2』-(p.244)関西経済同友会セミナー。
- 33 稲盛和夫『松下幸之助成功する人の「習慣」』PHPほんとうの時代特別増刊号 (P.98)。
松下のダム式経営の話聞いての質疑応答で、「ダム式経営の大切さはわかる、ダムにためる余裕そのものがない、その余裕をどうすればつくれるかが知りたい」に対して、「どうやらなあかんということ、わしにはようわかりまへんわ。そやけど、余裕がなけりゃいかんと思うことではしょうなあ」と答えた。質問した人は「答えになっていない」と笑いました。しかし、私はその時、雷に打たれたような電撃が走りました。「何を言うとする、思ったぐらいでとバカにしとるけど、思う人がそれをやれるのであって、思わん人はいつまでたってもできせん。思う人こそが、やがて余裕をつくってダム式経営ができるのだ。だから幸之助さんは『思うことではしょうなあ』とおっしゃったのだ。それは抽象論でもなければ、ナンセンスな話でもない。物事の真理だ」と思った。すべての始まりは「思い」だということ、幸之助さんの経営思想の神髄に触れた気がしました。幸之助さん自身も、まったくの徒手空拳から「思い」だけで今日の「松下幸之助」や松下電器をつくってこられたわけです。その時はじめて、「思い」の重要性、「思い」に向かって努力をしていくことこそが願望を実現するのだということ、幸之助さんの肉声で聞いたのです。「幸之助さんの言う通りや。今日来てよかった」と思いました。と同時に、「あの言葉の真の意味がわかったのは、何百人もいる聴衆の中で自分一人かもしれない」と内心思ったものです。松下に限らず、求める心を念ずるとは求める強さを表す順位を上げることであり、「蓋然性」の次元であり、実現の可能性の関数であることは当然である。
- 34 稲盛和夫「思考と実行を兼ね備えた名経営者」『松下幸之助—成功する人の習慣』PHP 研究所 2001。
- 35 ヘンリー・ミンツバーグ『MBAが会社を滅ぼす—マネージャーの正しい育て方』日経BP社
- 36 藤原正彦『国家の品格』新潮新書 2005 p. 35
- 37 加護野忠男『松下幸之助に学ぶ経営学』日本経済新聞出版社 2011、p. 58
- 38 清水博・前川正雄『競争から共創へ』岩波書店 1998 p. 47
- 39 第21回国連気候変動枠組条約締約会議(Conference of the Parties)が2015年に196カ国・地域の4万人弱が参加して、パリで行われ、「パリ協定」が採択された。
- 40 一人では充分でない資本を複数の企業者が資本を持ち寄って民間の資本結合体を形成しかつ経営していく過程が「企業」の発生。
- 41 電力産業の発展過程 1)民間主導体制① 民営電力のスタート電力産業の歴史は、明治20年の東京電灯の電灯供給から始まり、電灯普及率、電気動力の一般化、電気鉄道の発達、電気化学工業の成長、そ

の他電気消費の状態は世界的レベルである。本稿での電力産業とは、電灯・電力供給事業を指す。1882(明治15)年12月14日、資本金20万円有限責任東京電灯会社の創立再出願。横山孫一郎が、米国ブラッシュ電気商会の勧誘で、アーク灯供給を計画。渋沢栄一や大倉喜八郎の斡旋で、発起人に益田孝、横山孫一郎、喜谷市郎右衛門を加えた。② 火力中心の都市電灯会社の時代(1883~1906)。1883(明治16)年2月15日、東京電灯設立許可を得た。1885(明治18)年11月29日電灯会社技術顧問藤岡市助が自己の設計の国産移動式発電機で、日本橋坂本町の東京銀行集会所開業式に40灯を臨時に点じたことをその嚆矢とする。日本における発電・送電事業は、アメリカやヨーロッパの先進国から2年余りしか遅れずにスタートしたことが、その後の日本の産業や、生活・文化の発展に大きく貢献した。③ 水力開発・遠距離送電と競争の時代(1907~1931) 創業期水力電気事業—京都市(1892・京都疏水)、箱根電灯所(1892)、日光電力(1893)、豊橋電灯(1894)、前橋電灯(1894)、桐生電灯(1894)、仙台電灯(1894)、福島電灯(1895)。金融恐慌前後の主要「電力戦」、日本電力対東邦電力(1923・中京地方・日電の各都市進出)、東京電灯対東京電力(1926・関東地方・東邦の東京乗込み政策)、東京電灯対東邦電力(1927・中京地方・若尾の松永報復)、④ 協調と自主統制の時代(1932~1938)。電力連盟(1932年4月19日)、(趣意)電気事業は公益事業にして且産業ならびに文化の基本的要素なるに鑑み事業の統制をはかり競争による二重設備を避け原価を低下し消費者の便益をはかり以て共存共栄の実を挙げ斯業の円満なる発達を期する目的をもって吾らここに電力連盟を組織し本規約を締結する。(松永安左エ門、小林一三、各務謙吉、結城豊太郎、池田成彬、矢代則彦、大橋八郎)。2)⑤ 電力国家管理(1939~1950)。3)民営9(10)電力体制 ⑥「低廉な電力供給」の時代(1951~1973)。⑦「低廉でない電力供給」の時代(1974~1994)⑧ 電力自由化(1995~現在)

42 渋沢栄一述『雨夜譚余聞』小学館 1998 p.165。渋沢栄一『青淵回顧録』 p.460

43 1868年、明治政府が不換紙幣の太政官札を各藩の殖産興業資金とした禄高貸付金。

44 渋沢栄一述『雨夜譚余聞』小学館 1998 p.136

45 渋沢栄一『青淵回顧録』 p.460

46 一例として「富と貴きはこれ人の欲するところなれど、その道をもってせざればこれを得るもおらず(安住しない)、貧と賤しきとはこれ人の憎むところなれど、その道をもってせざればこれを得るも去らず(ここから去らない)」を挙げている。p.166

47 渋沢栄一『処世の大道』実業乃世界社 1928(p.490)

48 満田孝(みつたこう)『電力人物誌』都市出版 2002(p.17)

49『東京電力30年史』P.6

50 渋沢栄一記念財団「渋沢栄一関連会社社名変遷図」より。

51『エコノミスト』1928.10.1 p.30。

52『東邦電力史』東邦電力史刊行会 1962 (p.181)

53 東京電灯—明治16年最初の電気事業会社として設立。大正6年から同12年までに14社を合併し、買収した。主なものは日本電灯・利根発電・横浜電気・桂川電力・猪苗代水力など。資本金は大正11年11月現在で2億2千万円。供給区域は東京を中心とする極めて有望な区域を有した。大同電力—大正10年に、大阪送電・木曾電気興業・日本水力の3社合併の電力卸売会社で、創立以来当社とは姉妹会社の関係にあった。同社発展の特徴は合併・買収ではなく、木曾川水系の電力を開発して、関西・関東の大消費地へ売り込むことによって事業を拡大した。資本金は大正11年11月現在で1億円。宇治川電気—明治39年京都に設立。宇治川本流の開発から着手し、本店を大阪に移した。京阪神、滋賀県、奈良県、和歌山県、三重県にまで及んだ。事業内容は自社発電よりも購入電力を主としており、小売りが殆んどであった。電力卸売を目的とする日本電力を創立して電力需給の円滑化をはかった。資本金は大正11年

11月現在で8500万円。日本電力一宇治川電気へ電力を卸売りするための発送電会社として、大正8年に設立。飛騨川・黒部川・神通川・庄川などの水系を開発し、全量宇治川電気へ供給することを目的とした。大同電力の大阪進出によって、日本電力・宇治川電気間の需給関係に不和が生じ、日本電力は名古屋・東京への積極的進出をはかった。資本金は大正11年11月現在で5000万円であった。

- 54 松永安左エ門の『電力統制私見』(1928年5月1日発表)の要旨。第1. 統制案_(1) 公益事業として電気供給事業は、原則として供給区域内独占するべきこと、すなわち一区域一会社主義たるべきこと。(2) 発電会社は小売会社に集業せしめ、需給の間に食い違いを起し、会社の利害異なるため、競争を惹起する弊源を断つべきこと(立体的統制による自給自足)。(3) 一区域の統制なれば過不足の調整、火力予備の共通のため、他地域と連絡をとること(水平統制)。(4) 地域を北海道・東北・関東・北陸・東海・関西・中国・四国・九州に分かつ、地域内の小売会社は合併せしめること。ただし合併困難なる小売業者間は、清坂プールを設くこと。(5) 官営・市営による電気の需要はその地域内小売会社より購入して全電力の負荷率・散荷率を向上せしめ、能率の発揮により、国費を節約すること。第2. 監督案。(1) すでに独占を原則とする以上、現在の技術的監督のほか、会社の内容に立ち入り、その財政営業をきびしく監督すべきこと。(2) 料金は許可制度とすべきこと。(3) 工事行政の統一を図ること。1) 一定の小売区域を有せざる事業者が発電着手を許さざること。ただし自家発電はその種類及び要領により規定を持って許可とする。2) 既設小売会社の区域内において、その発電配電を許可せられたるものにして、公益上、殊に需給上必要なしと認められるものに対しては、その許可命令期間を延長し、その工事の着手を延期または中止すべきこと、併せて既供給区域許可に関し整理を為すべきこと。3) 送電線の共通連絡一火力予備の共通プールの設定、その利用並びに送・配電線の共通仕様に関する規定の制定。4) 公益委員会を常設し、監督諮問機関たらしむること。(出典:『東邦電力史』p. 542)

55 『東京電力30年史』社史編集委員会 1983

56 『松永安左エ門著作集・第一巻』五月書房 1982(p. 426)

57 『晩節の光景』図書出版社 1990

『甲州財閥物語』テレビ山梨 1976

58 『関西電力50年史』関西電力50年史編纂事務局 2002(p. 202)

59 『東京電力30年史』社史編集委員会 1983

60 「電力再編成の思い出」『松永安左エ門著作集・第4巻』五月書房 1983(p. 363)

61 橘川武郎『日本電力業の発展と松永安左エ門』名古屋大学出版会 1995(p. 226)

62 橘川武郎『東京電力失敗の本質』東洋経済新報社 2011 (p. 133)

63 小島直記『晩節の光景』図書出版社 1990 (p. 191)

64 三宅晴輝『松永安左エ門』一業一人伝 時事通信社 1971(p. 129)

65 佐高信「銀座電力局で鬼の復活」『電力と国家』集英社新書 2011(p. 88)

67 「国会も新聞も、国会開会中のポツダム政令の強行を、国権の最高機関である国会の審議権を無視したものであるとして吉田内閣をののしった(しかしまだ直接マッカーサーの悪口を言うほどの勇氣はなかった)。しかし昔の国会人は覚えていたであろう。日発が出力5千キロワット以上の水力発電所を強制買収し、配電会社を国家管理にした第二次国管は、議会の審議を避け、ポツダム政令ならぬ国家総動員法に基づく勅令で実施されたことを。日発は国家総動員法で確立され、ポツダム政令で亡んだのである」いかにも気骨ある新聞記者らしい揶揄である。つまり自業自得ということだ。