

嵯峨一郎先生の退職記念号に寄せて

商学部長 出家 健 治

嵯峨一郎先生は、めでたく昨年3月に本学を退職された。その記念号を発行するに際して、役職の立場上、一文を依頼されたので、私との関わり、といっても特に親しく接したわけではないけれども、長年ともに同じ職場にいたということで、そばにいて感じたことを、とりとめのないままに書いてみることにした。この一文が退職記念号に花を添えることができれば幸いであると思っている。しかし、以下の内容から、これが失礼のないことを願うばかりである。

1

嵯峨一郎先生は、1984年に商学部の経営学科の設置に伴う形で商学科の教員として本学に教授で採用され、赴任された。教授会で採用が決まったとき、表立ってではないけれども、東大闘争の安田講堂に最後まで籠城したメンバーだという話が流れて、水面下でちょっとした話題になった。年齢は私よりずいぶん上であるが、私たちと同じ70年安保世代の大学闘争（紛争）の空気を吸っていたこと、しかもあの時代のまさに最後の象徴的な東大闘争の安田講堂の籠城メンバーだったひとが本学にくるという点で、私にとっては驚きだった。

これも人づてに聞いた話であるが、東大入学時は理Ⅱ類、いわゆる医学部コースだったとのこと。それがご本人の葛藤から経済学部へ転学部し、新左翼系学生運動にのめり込んでいったらしい。新左翼が信奉していた宇野派の、そのなかの鈴木鴻一郎先生に師事していたとのこと（なおこの転学部の顛末はこの一文の最後に評した著書に書かれている）。

大学紛争が東大医学部を出発点として起こり、学生運動の大きなうねりが全国に津々浦々広がる過程で、多感な時期に東大に入学され、医学部、経済学の宇野派所属、そして新左翼学生運動といった形で過ごされたことが、のちの研究の原点（自分自身を見つめ直すという点で）だったといわれることも、この時代を共有した人間としてなんとなく理解することができる（私自身もその当時のことを引きずってきたという点で。ただ私はそのように戦闘的に戦ったわけではない。周辺でうろろろただけである）。

それからずいぶん後のことであるが、「経済人類学」という新しい分野を切り開いた栗本

慎一郎氏（当時、明治大学所属で、元参議院議員）を本学に呼んで講演会をしたときのこと。先生とはごく親しい間柄だったようで、彼はこのような経歴をもった人物をよく採用したものだといひ、その意味で本学はものすごく寛容な大学だと述べたことが記憶に残っている。そしてそのような発言に対してヨコで笑っていた北古賀勝幸先生（先生採用時の学長）の顔が思い出される。

そのような経歴をもって赴任された先生だが、その経歴に似合わず、またそこから到底想像しえない人柄であった。紳士で、人当たりがよく、なかでも決して人と対立して、相手を罵倒したりすることのない性格の先生であるところに、また驚いた。冷静沈着で、争いごとが嫌いであるように見え、たえず調和的な方向でまとめようとする姿勢の先生であるところに、闘士といわれて膨らましてきたイメージとは大きなギャップがみられ、その点で驚きだったのである。

2

さてそのような先生の専門は労働運動の視点からみた労使関係研究である。赴任前の長い東大教養学部助手の頃までは、『日本労働運動史（上）（下）』（共著、社会評論社 1976、1977 年）で「生産管理闘争」「産別と 2・1 スト」「ドッジ攻勢と産別会議の凋落」「JC に対決する民間少数派運動」さらに『転換期における労使関係の実態』（共著、東大出版会、1981 年）、『日産争議・1953 年—転換の証言—』（共著、五月社、1983 年）を執筆されていて、そこから先生の研究の一端が窺われる。

赴任後には単著の『企業と労働組合—日産自動車労使論』（田畑書店、1984 年）を上梓された。この単著では、1970 年代の 2 度にわたる石油ショックを乗り切るために日本の企業は第一次（ヒトの力による）、第二次（ヒトの力では限界なので情報の力に頼る）の「減量経営」（ヒト、モノ、カネの 3 面にわたる合理化）を行い、低成長経済へ移行しても適応できるような企業体質の構築を図っていったが、このような流れのなかで IT 化の導入が行われて労働者が合理化の波にさらされ、人員整理の容認や、労働者の生活よりも「日本経済との合理性」を優先し混乱を恐れるあまりに抵抗の姿勢を自らが失ってく労働組合の変質に、いわば戦わなくなった労使協調型の日本型労使関係に研究の視点をおいて、その実態を日産の労使関係

を通して明らかにし、そのような傾向に対して労働運動の危機的状況を危惧する結論を導き出した。

また日本的経営の導入と戦わない労使協調型の日本型労使関係がリンクしていたこともあわせて指摘しながら、承知のように「ジャパニズナンバーワン」として日本型経営が世界中において脚光を浴びていくプロセスと労使協調型の労働組合の伸長、そして総評系の戦う組合の弱体化という時代の流れを関連づけながら労働組合運動の状況を書かれた。労働組合内部では第一組合と第二組合という対立（分裂）構図がみられたのもこの頃であり、こうした時代の空気を取り入れて、労働者がこのような状況下において苦悩しつつも右傾化していくプロセスを考察しながら戦う労働組合運動が弱体化していく過程や組合のあり様を論じた。

その流れの延長線上で、先生のかつてのものを見る視点とは少し違ったところで（そのスタンスの有り様がこの著作に対する評価に賛否両論を生じたのではないかと思うのであるが）、国鉄がJRへの移行する過程で国労解体にあがない、守るべき旗に固執しながら戦い続けた労働者のその長きにわたる証言を紡ぎながらまとめたのが『錆色の路：国労熊本・40年の証言』（編著「錆色の路」編集委員会、1991年）であった。

3

しかし、このような本業の研究である労働運動の労使関係とは別に、本学で採用された科目は「経営社会学」であった。当時としてはまだ聞き慣れないこの科目が先生に用意されていたから、戸惑ったに違いない。それで私に聞かれた。この科目はいったいどのような内容を講義すればいいのだろうか。聞かれた私も研究領域が違うからちょっと困ったが、思いつくままに次のようにお答えした。中根千枝の『タテ社会の人間関係－単一社会の論理』（講談社現代新書、1967年）、イザヤ・ベンダサン（ペンネーム、山本七平）『日本教について』（文藝春秋、1972年）、土居健郎『「甘え」の構造』（弘文堂、1971年）、会田雄次『日本人の意識構造』（講談社現代新書、1972年）といったものを学生時代に読んでいたので、これらを挙げて、経営「社会学」的にアレンジされればいいのではないのでしょうかといった記憶がどういう訳か鮮明に残っている。またその頃、三戸公氏（熊本商科大学、同志社大学、立教大学、中京大学を経られて今も健在）が経営学の研究（いわゆる経営学の体系化）を「個別

資本説」から「ドラッカー研究」にシフトして、さらに日本的な「家の論理」に視点をおかれ、日本的経営を論じていたことを聞きかじっていたので、そのような研究もありますとお話ししたことが思い出される。当時、私もこの科目が大風呂敷で、かつ曖昧でいい加減な科目名だなといった印象をもっていたから、この講義をするのは大変だろうなあという思いをもった。そのような話をした後、どのような講義内容を組み立てられたのかは知らない。なぜならば、それ以降、先生との接点は同じ職場にいらながらも当時の学部内の派閥的な対立に巻き込まれて急速に疎遠になっていったからである。

先生はこの科目に沿って日本的経営の研究に取り組まれることになる。労使協調的な労働関係と日本的経営のリンク状態が、比較的容易に、日本的経営という方向に研究を進めたのではないかと想像される。その後、研究は論文を積み重ねながら、やや長い年月を経て『日本的経営の擁護』（石風社、2002年）という著作に結実されることになる。この過程で注目したのは、日本的経営の研究を通してこれまでの先生のものの考え方（とくに70年代のころの理想的な社会観）を洗い直すということであった。

それは新左翼運動のあり方の疑問、研究過程でみた労働運動の破綻を通して、これまでの左翼的思想の残滓を抱えていた「ものの見方」（とくに理想的な社会観）を自己点検（そこからの決別）していくという研究のスタンスであった。これはご自身も語っているように30歳代の精神的不安が大きな転機になったといわれ、自己を見つめ直しながら研究の視点をとらえ直すというやり方をとったことが大きいと書かれている。それはいわば新左翼運動を経てふつふつと心の中に湧き出ていたこうした運動の方向性や考え方に対する長い間の疑問から派生するものであり、それはまさに自分自身の思想、生き方に向かい合った誠実な研究思考の過程でもあった。

とりわけ、バブル経済の崩壊による長期不況の進展のなかで、日産の社長についてのゴーン氏が工場の閉鎖・リストラという荒っぽい西欧型の改革によって短期間のうちに立て直したこと、その決断力に対する賞賛（日本の経営者がいつまでも「決断」できない状況でずるずると改革が行われていないことに対する批判的な意味を含めた）が、その後、堰を切って日本の経営者に同様な感覚で決断させ、工場閉鎖・リストラという荒っぽい方法を定着させて

いく要因となった。

先生は、このような経営改革を目の当たりにして、負の部分を抱えつつ労働者を解雇しないで経営を維持発展させる努力こそが真の経営者（またそれこそが経営努力）であると認識し、簡単に負の部分を持ち捨てて労働者に痛みを与え、企業維持を優先し、あら治療を公然とし、企業の再構築したところに新たに労働者を再配置転換するといった、ピースをとっかえひっかえしながら埋め込むような労働者の扱い方に、またそのようナリストラクチャリングの賞賛に、さらにまた組織の活性化という名目で能力主義、年俸制といった競争合理主義的な原理を導入する傾向が強まる企業経営のあり方に、非人間的なるものを感じ取り、深い疑念を呈したのである。

そこから日本に土着した終身雇用、年功序列型の日本的経営に人間的暖かさを感じ、そこによりどころを求め、欧米型の競争的合理主義的経営は一見して人のやる気を重視したという点で人間本意のように見えるけれども、その根底に競争主義をいっそう煽り、押し進めていくうちに勝者と敗者を明確化させ内部対立を作り出すという点で非人間的であり、それは改革という名の下にシュンペーター流のイノベーションである創造的破壊（破壊的創造）という痛みを伴った「進歩」が賞賛されるけれども、それは決してそうではなく、そこでは人間の尊厳を踏みにじり、勝者という立場からぞんざいな振る舞いを許す非人間的行為や発想を生み出すという点で決して人間的ではないと批判した。そしてこのような改革は、かつての全共闘型の改革・革命運動が、とりあえず古いものを壊した上に新しいものを構築するという荒っぽい破壊的発想と同等の延長線上にあるとみて、そのような発想やものの考え方を否定される方向に進まれたのである。

こうして日本的経営を、欧米的な契約や法の下での合理的な人間関係によるものではなく、伝統的な「家」制度にまわりつく滅私奉公的ではあるが人間的な暖かみのある共同体思想、「家」的企業倫理思想によってまわりつき、近代まで培われたまさに日本的らしい内容の「日本的経営」を拠にして、利害打算を超えた普通の西欧型でない古来から紡がれてきた日本人氣質を踏まえた「日本人らしい人間的な関係」を重視した経営方式である「日本的経営」（だから多分にしてナショナリズム的な内容を含み、その源流を利潤一辺倒ではない江戸

時代の豪商の商家の「家訓」に規範を求めた）であるとして、そのような内容の「日本的経営」を擁護された。

その結果、思想転回は、このような研究の営みを通じて、これまでの左翼的な思想・思考の精算・克服をはかり、西部邁や佐伯啓思両氏の立場に近い新保守的な思想（先生は『発言者』（秀明出版会）を意見の発表の場としている）の持ち主へと大きく転換し、そこに新たな思想的居場所を見つけられた。もちろん、それは、そのスタンスに賛否両論があることも承知の上で、確固たる長い研究の営みのなかで思想的なあり方を巡って格闘した末に見いだした場所とでもいうことができよう。

4

そばから先生を眺めていて、これまでの先生の研究の柱はこの二つが軸であるということが出来るが、すでに述べてきたようにその研究の底流にある「思想的転回」の葛藤の過程を、つまり若かりし頃、のめり込んだ全共闘的発想、あるいは左翼的な発想からの精算・総括（西部邁氏のいう「左翼への共感の道徳反省」）という心の移り変わりをとりまとめたものが『他者との出会い―企業社会の病理を超えて』（田畑書店、1985年）である。

そのような思想転換を模索する過程で、自らの経験を踏まえて、取り巻く社会的環境のなかで、追い詰められた、あるいは知らないうちにパニック状態に陥ったときの人間の精神的な不安や恐怖、そしていつまでも自分自身が自分自身ではなく、自分でありながら自らをコントロールできないといったもどかしい心象を、他者に置き換えて、自身を重ね合わせながら書かれたのがこの著書の内容である。東大入学以降からの心の変遷（思想的な転換に向けての葛藤）を自己解明するという部分を挿入する形で描かれている。

この本は「コミュニケーション」と「ことば」、そして自分を取り巻く人との関係、他者と自者、非自者といった人間関係をつなぐ道具であることを念頭において多面的な視点から、上述の心の位相を踏まえつつ、書かれている。もちろん、それは単に人間の心理学的な視点からのものではない。吉田拓郎の歌う歌詞のなかに「戦い続けるひとの心を誰もがわかっているのなら、戦い続けるひとのころはあんなには燃えないだろう」というセリフがある。同じベクトルを向きながらも立場やセクトの違いで一致点を見いだせないことのやるせなさ

や、連帯を求めて孤立を恐れずといいながらも、いつまでも連帯をすることができなくて孤立感が漂い、最終的に連帯をとれないまま挫折するといった虚無感、さらに主義主張のいっばなしによる、どこまでも平行線をたどるだけの「対話」、そのような「対話」という言葉の空虚さなど、また意見が違うとって遠くの主たる敵よりも身近な味方の間の近親憎悪を引き起こすといったことなど、枚挙にいとまない。このような左翼的コミュニケーション、左翼的体質といったものに疑問を持ち、そうではなくもっと人間として有りのままのあり方、あるいはそのような有り様を模索された著作であると思っている。

この本は私にとっても先生との関係で数少ない思い出の一つである。ちょうど私が本学に赴任して4年目のころ（先生が赴任して2年目で、この本を出版された直後あたり）、精神的に不安定になり、やや鬱状態が生じて、そのような症状に現在あるというような話を、なんかの拍子で先生に話したことがある（経緯は定かでない）。その時、先生自身もそのような状況になったということ話をされ、しばらくそのような談義をしたあと、出たばかりの本ですがとって、上述のタイトルの本をいただいた。

5

以上のように先生の研究を追いかけてみると、究極のところ、ありのままの人間が紡ぎ出す人間関係の有り様やそのような社会を自己のこれまでの思想と対置しながら理想としてあるべき姿がどこにあるかを追求め続けてこられたように思う。そのように先生の研究の底流を読み解くならば、ナイーブで、人との争いが嫌いで、本来的に優しい性格の持ち主であるように見受けられることもあながち実相ではないかと思うのである。

実際、赴任されたとき、全共闘の闘士としての風貌はみられず、とてもそのようには思えなかったし、その後もそのような感じを持ったことをこの文の始めに書いた。その点で全共闘時代の左翼的な殺伐とした人間関係、いくら正しくとも目的のためならば手段を選ばずといった考え方は人間的思想的にも合わなかったであろうことがうなずける。それは私のような周辺でいた人間と違って、運動を引っ張って中核にかかわっていた経験と責務観のようなものがその後を苦しめ、今日に至ったということであろう。そういう過程を経てたどり着いた帰着点がこうした研究を通して読み取れるところに先生の学問に対する誠実さが垣間見ら

れるのである（余談ではあるが、これは自己の研究にとって誰もが向かい合うものではないかとも思っている。とりわけ恩師がそのような思いで研究を続けてきたという状況を垣間見ればみるほど、その成果を継承する弟子にとってはやはりそういった向き合い方が必然的に出てくる様に思われる。いわゆる研究と生き方（生き様）の関係である）。

先生は、誰にでも優しく、いつでもどこでも絶えずそのような状況で人に接しているように思える。先生は「いやそんなことはないよ。機嫌が悪かったり、時には人にあたったりする『ふつう』の人間ですよ。」といわれるかもしれない。しかし、少なくとも私の面前ではそのような状況に遭遇したことがない。いつでもどこでも「にこにこ」されていて、ナイーブな紳士の状態を常に保たれている。それが、時として正否をはっきりしない、党派性がないなどとややもすれば批判を向けられることも見聞きする。しかし、先生のそのようなスタンスはこのような自己の葛藤によりたどりついたものという自負から、そのような意見をものとしめないということが、遅まきながら、何となく理解できるようになった。

だが、そのようなスタンスは時としてストレスがたまらないのであろうか、あるいはたまったときどのような息抜きをしているのであろうかと思ったりする。そのときハタと思ったのが、大きなナナハンのバイクを颯爽として乗り、あちらこちらにツーリングをされている姿である。それで、勝手ながら、ひょっとしてストレス解消はこれかもしれないと密かに思っている。

最後に、先生は本学に長い間つとめられて、教育研究だけでなく、学生部長を皮切りに、第二部商学科長、第一部商学部長、図書館長、大学院研究科長、そして学内理事、現在は常務理事と、教学と理事会の両方に渡る行政職もされてきたことを付け加えて、終わりにしたい。

退職記念号の一文ということであったが、長々と書きすぎた嫌いがあり、また内容も当を得たものになっているかどうかは自信もないし、場合によっては大きく外れているかもしれない。また嵯峨先生「観」を浮き彫りにするために、若干、筆が滑りすぎて失礼な点があったかもしれない。それはひとえに私の目を通した嵯峨先生「観」としてご容赦願うしかなく、そのような感じを受けとられたならばこの場を借りてお詫びを申し上げたい。今後もお元気で過ごされるよう祈念して一文を終えることにしたい。