

## 「共同体」と退社情報共有の矛盾

占領期の社内広報の事例分析：プランゲ文庫所蔵『松下電器産業社内新聞』から

水野由多加（京都工芸繊維大学）

はじめに

本稿の目的は、占領期の社内広報の事例を『松下電器産業社内新聞』（1946.3.1.～1949.4.1.、1号～50号、発行頻度月2～3回、検閲記録による部数14500部、以下新聞と略記）に採り、その特徴を記述し、現代の大企業の社内広報を相対化し、また何らかの広報研究上の示唆を見出そうとするものである。この社内新聞は文字通り、松下電器産業株式会社がその従業員を対象に重役室、秘書室、または宣伝部、報道部等と称される、松下幸之助社長（社主）に直近の部署が編集にあたり、敗戦後新たに発行された新聞である。

特に本稿で焦点付けるのは、従業員の三分の二から75%以上にも相当する10000から11500人の社員数の減少が敗戦後約5年間には見られたことが、社内報でどう扱われたかである。

今日的には、2001年10月26日付けの『朝日新聞』によれば「松下電器産業は、希望退職への応募者が来年1月末の募集終了までに7000人近くに達する見通しとなったことを明らかにした。同社が当初見込んだ約5000人を上回る勢いなのは、退職金の割り増しが同業他社よりも厚遇であることなどによるとみられている。退職金上乘せ負担が膨らむことから、同社の来年3月期連結当期赤字は、2000億円程度になる見通しとなった。」とされる状況がある。いわゆる「終身雇用」を最も重視してきたあの家族的経営の松下ですら、という衝撃的な認識が走ったニュースであった。しかしながら一方、それは創業以来初ではなかったのである。絶対数においても、また従業員総数に占める比率においてもそれを上回る従業員数の減少が占領期にはあったのである。この未曾有の時期の社内広報がそれをいかに扱ったのか、を原資料に即して検討するのが主要な関心である。

なお引用記事原文中の旧仮名遣い、旧漢字は水野が表記を読みやすさの観点から現代化したこととお断りする。

### 1. この時期の背景

この時期、長期雇用慣行、企業別組合、年功序列などを特徴とするいわゆる「日本的経営」のひとつの象徴であり、またその共同体的社風においては典型ともされる松下電器産業ですら、戦時中の最高時は26000人、敗戦後でも約15000人いた社員数を1947年には8000人以下まで減らすこととなる<sup>1)</sup>。この理由は経済力集中排除を目的とする子会社分離もあるが、一方、1947年以降の3年間でさらに社員数は3500名ほども減る（同社のホームページ<sup>2)</sup>によれば「1950年には当時の従業員4,438人のなかから567人の待命休職者を出すまでになった。」とされる、この記述は後述の社史からの転用である）。

つまり 1945 年から 1950 年までの約 5 年間で従業員の三分の二にあたる 10000 人が、段階的に松下電器を去ったのである。この理由は敗戦後の社業の停滞によるもの、と単純に理解していいのだろうか。

現代企業研究会(1962)によれば、1948 年には「一般電球生産一億 2000 万個、ラジオ生産 81 万台」と生産数量は戦前の水準に戻し「すでに生産過剰傾向」すらあった、とされる。『新聞』にもたびたび「生産高」「生産予定に対する実績率」「出勤状況」などの社内統計が記載されるが、いずれも高い数字を示す。たしかに 1948 年には 86 社を数えたラジオメーカーが 1950 年には 18 社に減少した、とされ当時の供給過多、需要不足が推定できる。

1948 年後半から、インフレを抑制するために取られた金融引締め政策によって、松下電器においても深刻な資金難が発生し、多額の借入金、支払手形を抱え(1948.7.10.の『新聞』37 号には「要回収高に対する回収率」という衝撃的な経理統計が記載され、回収率が 50%にすぎず、また回収日数も 30 日前後から漸増していることが触れられている)、給与の分割払いをするにも至った。1949 年にはドッジ・ライン(超均衡緊縮予算)が勸告され、デフレ恐慌へ突入、中小企業の倒産が相次ぐ。松下電器も組織の統合、販売部門の強化、人員整理などを行い、経営の立て直しを図ったが、7 月には工場の半日操業に追い込まれ、年末には物品税の滞納王として社長の名が報道される事態すらあった。つまり敗戦後の社業の停滞は生産供給面においてではなく、販売需要面においてであった点は留意されるのである。

現代企業研究会(1962)においても、1950 年までに社員数は 3500 人にまで削減された、とされる。敗戦後の従業員約 15000 人に対して 75%を越える削減率となる。この不況、需要不足は 1950 年 6 月の朝鮮戦争を原因とするいわゆる「特需」を待たなければ解決しなかった歴史が確認される。

## 2. 事例

1946.3.1.発行の『新聞』第一号 2 面には「松下産業労働組合結成さる」の記事がある。これは、六千数百名の組合員の結集のもと、同年 1 月 30 日に大阪中之島中央公会堂で行われた「松下産業労働組合結成全国大会」を報じる会社側の記述である。文中、綱領の審議決定、規約の審議の後「要求事項の審議に入り、1. 団結交渉権の獲得、2. 経営への参加要求を議決したる後、(中略) 6. 反民主主義幹部の退陣、(中略)をそれぞれ議決した。この間各方面の来賓の祝辞あり特にその最後に、終始熱心に傍聴していた社主壇上に立ち、『今日の意義深い組合結成の日に私は先程から様子を伺って、誠に感慨深いのである。終戦と同時に、私は新生日本の建設を考え、松下電器にも新しい経営が生まれなければならないと考えたのである。かくて当事は未だ労働組合ができていなかったが、民主主義的経営を期していたのである。ここに今日わが社にこの組合ができた事はその意味から誠に慶賀に堪えないのである。これによって松下電器の新しい経営に拍車がかけられる真理に立脚した全員一致の経営が行われる事を信ずるのである。今皆さんの会社に対する要望、理想を聞いていて誠に力強く感じた。新しい経営と皆さんの考えている正しい組合とは必ず一致すると信ずるのである。私は最も純正なる考えをもってこれを行うつもりである。

もし私の考えるこの目的が容れられない場合は皆さんの協力を得て必ずやり遂げたいと思う。本日の大会に当たって心から結成のお祝いをする次第である。』以上の如く、烈々たる情熱を以て諸君と共に新日本建設に邁進すると熱弁を振えば、講堂一斉に拍手を贈る。」とされる。

1946.3.1.発行の『新聞（以下新聞と略記）』第一号 4 面には「社主を囲み座談会 経営を訊く」と題する記事がある。もっともこの座談会主席者は本社の経理部長、文書課長、勤労課長、調査課長など松下幸之助社主に近いスタッフ 7 名と社主である。文中以下の文がある。「社主：（労働組合が）出来た以上は団体交渉権を以て直接我々にぶつかるのだから、僕には必ずお互いが良く解り合う事が出来ると思う。C（特定されない発言者、水野注）：上級社員がどの範囲まで入り得るかということ・・・社主：この際、入れる者は全部加入するといふのでなけりゃならんと思う。つまり極端に言えばだね社主一人対全員という事でなけりゃならんと思う。しかし労働組合についてはそんなに難しく考える必要はない。つまりだ。労働組合というものが、どの会社にも出来た場合にはこれも最早いわゆる労働組合でなくて、それが立派な一個の経営体という事になるのだ。僕はこう思う。」

この『新聞』第一号の発行された 1946.3. は丁度労働組合法が施行された月であり、マッカーサーが「ゼネスト中止を命令した」1947.2.の前年であることをあわせて考える必要がある。

1946.4.1.発行の『新聞』第二号 2 面には「マッカーサー司令部より電器産業・分社等制限会社に追加指定さる」の記事がある。「3 月 16 日、電器産業及び分社並びにわが社の関係会社に対し、本年 2 月 14 日付け連合軍最高司令部の指令により『制限会社』に追加指定の指令が発せられた。現在の所、その詳細にわたっては未だ不明であるが、その目的は財閥関係会社とその資産を不当に処分する事を防止する事を目的とするものらしく、会社の通常の業務遂行を妨げるが如き意図を含むものではない（傍点本文ママ）」とはいえ続けて「土地、建物、重要設備品目及び有価証券を含む一切の資産的財産につき売却譲渡その他の処分が出来ない事。」とも記し「以上の如く、該当会社の全資産が凍結されるわけである。これに対し会社としては万全の措置を執りつつあり社員一同は、前記の如く通常の業務は何ら妨げられるものでないゆえ、一意生産に邁進すべきである。」と続け結んでいる。

当時の制限会社は旧財閥であり、この制限が賠償のために使われるのではないか、という論理があったようである。具体的には 1946.4.15.発行の『新聞』第四号 1 面に、社主の自筆記事として「例えば賠償として株式が当てられるような事があつたとしても、その場合には松下電器の経営に、外国人が参加するというような事になるだろう」とも見ている。

1946.4.1.発行の『新聞』第二号 3 面には「座談会 会社の経営と労働組合 第一回組合との特別経営懇談会開く」と題し 3 月 4 日に開かれた懇談会の模様が掲載されている。出席者は会社側が社主以下 8 名の役員、3 名の人事労務関係部課長、組合側が 15 名で合計 26 名であるとされる。文中、次の記事がある。「社主：（前略）今日のように生産することが大切な時代にあつては会社も組合も共に大いに努力しようではないか、良い労働と良き

労働条件、これが会社並びに組合の根本理念であると思う、こういう意味での大きく高い理想をもとにして会社では、大きく組合員を含めた全員を督励していつて会社と組合が本当の意味において一体となり常に両者共通のものを見出してそれを大なるものに培養していく、とそういう行き方でありたいと思う。この行き方でなくて両者が対立して各々がその目的を遂げようというような行き方は現在ではあつてはならないと思う。この意味から、会社は組合の声を大いに聞く、組合また会社の要望する所を良く聞いてもらつて相互によく理解していきたいと思っている。そして私は松下電器においては必ずや理想の組合が実現すると信じている。」また「社主：実際われわれは未だ組合の真意義を本当に理解していない、だから互いに相手方を教導しながらその間に互いの主張を活かし合うというのでなければならない。日本の今の状態は政党にしても、相手方をやっつける事ばかり考えている、これではいけない。組合としても、会社に対し組合というものはこういうものであると主張し、一方会社も組合はこうあれということを考えるのである、こうして円満な協調を保つていく事が必要だと思う。だからお互いに誠意を以つてやらなければならないと思う。」とある。また続けて「松下電器について考えてみても、私は嘗ての松下電器ほど、全体経営であつて内面的、実質的に民主主義的であつた会社はなかつたと思う。」と言いつて切っている。

1946.5.15.発行の『新聞』第六号 1 面には「業歴ここに二十八周年 第十五回創業記念日に際して」と題する社主の記事がある。この中で昭和七年に唱えた水道哲学の確認がある。「即ち水道の水は普通の水に過ぎないのだが飲料水たらしめんが為に加工されている所に値が生ずる、然し水道の水は仮に一寸無断で他家のを飲んだとしても別段にとがめられない、それは何故かといへば値あるものであるといつてもその量が頗る豊富であるからである。それ故如何なる人もこれを手軽に欲する時に飲むことが出来てその恩恵に浴し得るからなのである。この様にすべてのものを豊富たらしめる我々生産人の目的であつて人が富み国家が富むのも一にこの生産の指名を全うするか否かにあると信ずるのである。かくしてその使命をお互いの使命として邁進して行くため具体的な方針を樹て二百五十年の間には豊かな物質に充ち満ちた国土を建設せんとの遠大な理想のもとに確固たる目標を樹立しこの真使命に向かつて努力しよう、その努力も、苦しさの中になされるのではなく、楽しく、心から喜びにあふれその使命を達成しよう。と披瀝したそしてこの日をトして創業記念日と定めたのである。」と。

1946.6.20.発行の『新聞』第九号 1 面には「経営座談会第一回例会 新円経済と経営」と題し社主と部課長 15 名の座談会がトップ記事として掲げられている。その中で松下幸之助は次のように言う。「それにつけて思い出すが、前大戦後の恐慌の時、やはり資金難の為資材の購入を抑制し工場を半日閉鎖した事があつたが、それでも給料は全額差上げ、職員は日曜日も出勤して全員販売に当りこれを乗切つた事があつた。しかし今日の松下電器は大きくなっているので昔の様にはゆかぬだろう。しかし真理は同じだよ。しかも前大戦の時と違って日本は破壊されているのでやるべき仕事は山程ある。前の時は物が剩つて生産することが出来ず恐慌が起こつたが、今度はそれと正反対なのだから人を解雇する必要はない。しかしいづれにしてもこの難航路を突破するのは骨だね。だがこれさえ突破すれ

ば自由競争の時代になっても諸君は筋金入りだから心配はいらぬ。」とある。

1946.7.1.発行の『新聞』第十号1面トップには「第一線に起つに当たり全員に希う」と題し社主自ら「今回、営業本部の責任者として第一線に立つこととした。」宣言がある。松下電器の社史の中有名な「松下幸之助会長兼営業本部長代行」は、その後18年を経過した1964年8月のことであるが、その間も一度ならず陣頭指揮を行っている。1948年3月付けのハウスオーガン（取引先向け広報誌）として発行された『ナショナルタイムス』には写真入で以下のように紹介されている。この時には「社主兼大阪営業所長」だったようで、「昔を思い出すね僕も頑張るよ！今回本社機構の改革にともない、社長は自ら営業の第一線に立ち、去る一月二十一日から大阪営業所長として業者各位、来客の応接に忙しい。『社長、椅子の座り心地は如何ですか？』所長室に現れたところをつかまえて最近の心境をたずねると『やあ』とアゴをなでながらくさり就任の弁。『昔を思い出すね、二十年前には僕も第一線で工場の仕入れから製造販売まで一財合財やっておったんだがね その後会社もだんだん大きくなるし、とうとう戦争になり、はやく言えば……事業はますます広汎になってそうもいかなくなつてね だがネ君、今は危機だよ、文字通りの危機だ、ウカウカしておれんよ、僕も自ら第一線に立って情勢を把握したいと思つてね、これから再建にうんと頑張るよ。しかしね、こうしてやっていると昔の親しみがわいて来て、この頃久し振りで実業人のよろこびを知つたね、七、八年も戦争のおかげで創意工夫も何もかも全く封じられたが、もういい、僕も商売の味がわかつた、これから大いにやるぜ、ハッハッハ……』と大阪営業所長のイスに座っている写真が大きく掲げられている。

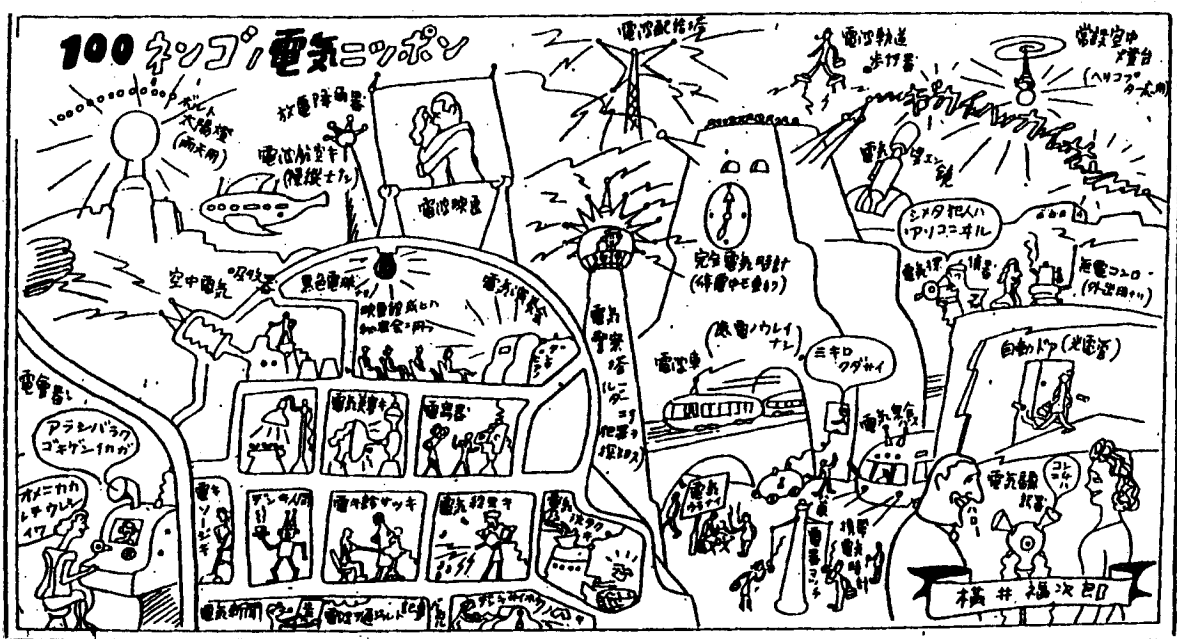
1946.7.10.発行の『新聞』第十一号1面には、社主の連載「一日一話」の中で以下の記述がある。「(前略) 良い製品を、しかも安く製造すると共にこれを適正な販売網にのせて円滑に消費者各位に提供するのである。これが出来てこそここにはじめて松下電器の使命が完全に達成せられるのである。今日は配給網が破壊されている為、折角つくった商品もなかなか円滑にお届けする事が出来ないが、今回私みづから営業の第一線に起つて販売に当たる事にし販売網の建設にも渾身の努力を払っているから、やがてこの方も軌道にのると思つている。かくて、良い商品が豊富にしかも安く供給できて、販売網も完備した、という時代は近い将来に到来するのである。私は皆さんと一緒に、その時の到る事を心から待っているのである。実に愉快的気がするではないか、皆さんは、どうかこの嬉しい近い将来に唯一の楽しみを抱いて、これを一日も早く実現させるべく日々励んで頂きたいのである。」

1946.11.1.発行の『新聞』第二十号1面には、「新経営指導方針発表会開催◇新事態に処する道を社主披瀝す◇」と題し、文中に明確に次のくだりがある。「絶対に解雇はしない (中略) 諸君の中に賠償指定に伴い解雇があるのではないかという不安を抱かれているように時々耳にするが、以上の実情であるからどしどし増産に励むことこそあれ、いささかも解雇することは絶対にない。あるいは補償の打ち切りにより巷間他の会社では餓首する噂であるが松下にはその様な事は絶対にない。今かりに撤去される工場があつたとしてもし建物、施設の全体が全面的にとられればどうなるかという事である。例えば一千名の従

業員はどうか、この場合は解雇があるのではないかという不安が生ずるであろうが幸いにして本社においてはしなければならぬ仕事が数限りなくあるのだからその工場の従業員は産業本社において全面的に引き受ける、従って最悪の場合においても失職は起こらない事となる。」と言い切っている。もっとも同じ号には匿名で社員からの「われわれが近來最も案じている問題は社主の進退と解散後の松下電器の組織である」旨を言う投書があり、戦犯追放、財閥指定会社の解体という超法規的存在であるGHQの意向が大きく影を落とす。

そのような中、1946.11.1.発行の『新聞』第二十一号2面には、「100 ネンゴノ電気ニッポン」と題する絵（イラスト）が掲載される（図1.）。

図 1



様々な政治的、物質的、あるいは食料的な困難な経営環境にありながらも、水道哲学につらなる言葉で社員を鼓舞するのに加えて、社員誰もが理解できる形で、電気にかかわる社業の前途が無限に広がること、いわば「未来産業」のイメージを『新聞』は分かりやすく伝えモラルを高めようとする。内容のいちいちとは別としても、この直截さは時期、経営環境を考えるとやはり驚かれるものである。

1946.12.1.発行の『新聞』第二十一号1面には、「繁栄によって平和・幸福 松下電器経営経済研究所創設さる」の記事がある。いわゆるPHP運動がこうした時期に始まる。この解釈は、次の年の5月を待たずには確定しなかった「松下幸之助個人の『公職追放』非該当」促進のための運動であった、という見方もあるようだが、こうした経営環境下に社内外へ戦略的な広報を展開した事実は否定されない。

### 3. 退職者情報の社内共有

『新聞』が共同体維持のツールであるため、人事情報の一部として入退社情報の社内共有が頻繁に記事化される。表1はその人数についての集計表である。

表1. 『新聞』中の「退職」者数 (人)

号	日付	退職人数	戦死・戦病死(退職者の外数)	死亡・死去(退職者の外数)	入社
3	1946.4.1.	20	1	3	13
4	1946.4.15.	59	3	2	5
9	1946.6.12.	27	3	0	12
10	1946.7.1.	55	0	0	7
11	1946.7.10.	65	0	0	10
13	1946.8.10.	67	0	0	3
15	1946.9.1.	47	2	0	13
17	1946.9.23.	8	1	0	4
19	1946.10.10.	22	1	1	2
20	1946.11.1.	19	16	1	5
22	1946.12.1.	36	0	0	10
24	1947.1.1.	11	2	0	1
25	1947.2.1.	19	8	2	2
26	1947.4.1.	29	4	0	0
27	1947.4.20.	19	4	0	100
29	1947.6.20.	18	8	1	0
30	1947.7.20.	17	5	0	2
31	1947.8.20.	17	5	3	2
32	1947.9.20.	15	9	2	4
33	1947.10.20.	17	5	0	1
34	1947.11.20.	14	4	0	0
35	1948.1.1.	12	4	3	1
36	1948.1.2.	4	10	0	0
37	1948.7.10.	65	10	2	23
47	1949.2.5.	5	2	0	0
49	1949.3.25.	2	0	1	0
50	1949.4.25.	4	1	1	0
合計	—	693 (682)	108 (105)	22 (20)	220(220)

※ 1号～37号における欠号は「退職・戦病死・死亡」記事の記載がない号である。38号～46号はプランク文庫における収録欠号である。合計欄の( )内は1号～37号の計である。

加えて、これも重要なことだが、今回の期間において『新聞』には、会社の意思決定としての人員整理の公式な決定、実施に関する記述は発見されなかった。

#### 4. 考察

##### (1) 松下幸之助のリーダーシップと社内報

今回あらためて『新聞』の記事を参照し、特に明らかなことは創業者松下幸之助の類稀なリーダーシップであろう。その論理、行動力はオリジナリティと説得力にあふれている。組合の結成大会に乗り込み、自分以外の全従業員対創業者社主の責任感を示し、経営環境の悪さと今後の見通しの明るさを常に肉声で饒舌に語り、従業員を鼓舞し、対立を回避し、自ら陣頭指揮に立つ。そうした企業の最困難期における松下幸之助のアントレプレナーシップは『新聞』だけからも十分に読み取れた。

特に松下電器産業においては、「社会の公器」「水道哲学」「PHP運動」「勤勉」などを明示的に示し、「元服式（『新聞』二十一号に記載がある）」「物故者慰霊法要（『新聞』二十八号に記載）」「朝礼、夕礼」などによって垣間見られる儀式化を通じ、単なる労働を越えた精神的、共同体的な経営と従業員コミットを求めている<sup>3)</sup>。その中心にあつて、日々の仕事を目標の設定、価値の統合に結び付けてゆく上で、松下幸之助のリーダーシップの果たした役割は決定的である。先に触れたように、仮に彼本人がGHQから追放されれば・・・という親を失うような悲惨な心配が記事になることもあった。この目標、価値の社内コミュニケーションためのツールに『新聞』の働きはあり、事実ある程度以上破綻なくその成果は達せられた、と考えられる。

しかしながら具体的には次項に示すが、『新聞』の限界は明らかである。共同体の維持、発展に寄与的ではない情報は大きく隠蔽され、事実の採り上げ方も同じドライブが大きく掛かる。そして何よりも松下幸之助本人の「鶴の一声」でこの『新聞』は廃刊されてしまうのである（1949.9.20.日付『社報』に、松下幸之助自らの発言として「社内新聞は今度廃刊しまして、その代わりに社報というものに変更します。この機構改革を機として社報を出しますが、今までの社内新聞は多少興味本位にかかれ面白かったと思いますが、もう今度は興味本位の書き方は止めまして質素な形式にし社内の出来事を報するものを出します、官報のような感じのものにしたいと思います」とされ『新聞』は廃刊された。）。

##### (2) 『新聞』における退社情報

ただし、本稿で見たように人事面の情報においては、運命の共同体への入社、労働のインセンティブである昇格や表彰また労働条件、そして共同体からの意思によらない退出である戦死、戦病死、死亡は『新聞』は多いに採り上げ価値の統合を制度化、継承しようとする。しかしながら、共同体に寄与的ではないそこからの（本人または会社の）意思ある退出である退社は不完全な採り上げられ方をする。

具体的には下記の表2、3の通りである。



表2.『松下電器五十年の略史』に見る社員数の記述 (人)

期間	時期	明示された退社社員数	その結果としての社員数	理由
A	1945.8.15.	—	20000	
B	1945.12.31.	記述無し	15000	徴用工、挺身隊、学徒、等の動員解除と退職。
C	1947.1.1.	7000	8000	子会社の分離
D	1949.4.	843 (希望退職) 54 (特命待機)	5450	組合協議にもとづく人員整理
E	1950.3.	567 (待命退職)	3500	組合協議にもとづく人員整理
合計		△8464	AとEの差：△16500	

この『松下電器五十年の略史』(以下『社史』)の記述は、社員数と退社社員数の間の記述だけでも整合性を欠くと言わざるを得ない。

さらに『新聞』との比較計算でも整合性がない。『新聞』によって十分にカバーされている期間は1号～37号が発行された1946年3月～1948年7月の2年4ヶ月(28ヶ月間)である。表2に水野が便宜的に付けた時期では、B以降Dまでの削減人員数の最も多かった時期の72%に相当する。ただし『新聞』の退社欄には「子会社の分離」にともなう人数は伺えない。子会社の分離を『社史』のまま7000名としても、B以降Dまでの期間には約2500名の退社があったことになる。1946年3月～1948年7月の2年4ヶ月(28ヶ月間)には、B以降Dまで39ヶ月間の単純な72%に相当する期間だとして、1795名の退社がこの『新聞』の37号発行期間内にあったということになる。

表3.『社史』と『新聞』の間の社員数に関する矛盾 (人)

	『社史』による 1945.8.15.の社員数	『社史』による 1947.1.1.分社後の社員数	『社史』による 1949.4.1.の社員数
	15000	8000	5450
	徴用工、挺身隊、学徒、等の動員解除を除く		
『社史』による 分社を除く社員数減 (39ヶ月分)	約2500		
$2500 \times 28 \div 39$ ( $2500 \times 72\%$ )	1795		
『新聞』1号～37号期間中(28ヶ月分)掲載人名数	603 (退社+戦病死+死亡-入社)		

そこで今回あつた『新聞』の記述と付き合せてみたのが表3である。仮にこの期間中一定の比率で退社が行われたと仮定すれば、『社史』だけからは1795名の社員数減があつたはずの期間だが、「退社人数+戦死+戦病死+死去」に当該期間中の「入社」の名前の数を(減数の計算なので)引いてみると603という数字にしかならない。仮に両方の数字が

意味あるものとするれば『新聞』のカバー率は35%となる。

もちろん、現代のような豊かな安定した時代の尺度では全てははかれない。採用や退職が長期の計画に基づき定期採用もルール化されている現代とは前提が異なる。健康上の理由、また家業や結婚といった社会的な理由での退職も多かっただろう。基本的に人間の流動性は現在よりも高かった、と考えられる。

給与が電球の現物支給であったこともあったとも言われるが、一方電球一個が米一升と交換された、とも言う。『新聞』十四号には工場で冷凍トマトが配給されたことが記事になっている。松下電器に在籍し続けるメリットはやはり少なからずあり、今回の退社者の就業継続意思が全くなかったとは考えられないのではないか。

いずれにせよ、混乱の中で社内報が意図通りの整合性を欠いたことを本稿では見た。従業員の離職、退社を共同体（コミュニティ）的な社風が扱いたいという指摘も可能ではないか。なぜならば、共同体が実は擬似的で、実際には民間企業と言う経済合理性の論理の中にあることが暴かれれば、企業は共同体ではなく、目的を持つ組織（アソシエーション）であることがはっきりしてしまう。それでは全人格的な高いモラルを引き出していた論理前提（注3参照）が破綻しかねない。ある種の「盲点」ないしは「タブー」がこの離職・退社の記録の不備によって示唆されたことが今回の『新聞』観察の解釈である。

注

1) 松下電器産業（1968）、pp.201-202.

2) [http://www.matsushita.co.jp/corp/company/history/ch\\_1946\\_01.html](http://www.matsushita.co.jp/corp/company/history/ch_1946_01.html) によった。

もっとも立石泰則（1988,p113.）によれば、次の記述があり、退社も納得されやすいコンテキストがある。「(前略) (1945.8.頃) 松下幸之助は社員を集めて、ある提案をした。①自活する道がある社員はその道を進んで欲しい。②それでも自分と一緒に会社に残ろうと思う者は残ってもいいが、ちゃんとした給料の保証は出来ない。再建のために努力はするが、とても満足のいく給料は支払うことは出来ないと思う。それを覚悟しても残るなら、残っても構わない。③会社の業績がよくなった時に戻りたい場合は、いつでもまた戻ってきて構わない。」

3) 企業が共同体的な価値を志向し、そのことが従業員の高いコミットメントを引き出し、企業の生産性を高める、という論理は、社会学者ら、によって指摘されている。例えば、佐藤博樹(1999)によれば、アメリカ、イギリスの労働者に比べ日本の労働者の会社仕事へのコミットメントの高さ、また労働者の生活が会社や仕事に大きく律されていることを指摘する。また、間宏(1996)では、「企業コミュニティを支える価値志向、あるいは企業コミュニティが従業員に要請する価値志向は、(1)会社・仕事中心の生活や、(2)会社・仕事への強いコミットメントを生み出し、それだけではなく会社人間、働き過ぎ、長時間労働などの負の行動特性を誘発することにもなり」後者を「会社人間の勤勉性」と呼んでいる。また、丹辺宣彦(1999)では、(従業員に要請される) 必要な「能力」は最初から「帰属的価値」を前提に組み込んだものであったこと、企業や職場などの擬似共同体と「帰属的価値」への同調行動を「能力」と置きかえ生産性を高めてきた、とする。

#### 参考文献

現代企業研究会（1962）『松下電器』明治書院。

間宏(1996)『経済大国を作り上げた思想：高度経済成長期の労働エートス』文真堂。

松下電器産業（1968）『松下電器五十年の略史』（非売品）。

丹辺宣彦(1999)「産業の近代化と社会的空間——工業化、都市化と現代社会の歴史的位  
置——」

——北川隆吉編『講座社会学 5 産業』東京大学出版会、pp.179-209.

佐藤博樹(1999)「日本型雇用システムと企業コミュニティ——国際比較とその行方」、稲垣  
毅・川喜多喬編『講座社会学 6 労働』東京大学出版会、pp.33-73.

立石泰則（1988）『復讐する神話 松下幸之助の昭和史』文藝春秋。

2000～2001 年度研究会報告書

占領期の広報・社内報

編集 「占領期の広報誌・社内報の研究」研究会

発行 日本広報学会

発行年月日 2002年6月1日

---

日本広報学会

〒185-8502 東京都国分寺市南町1-7-34

東京経済大学コミュニケーション学部 猪狩研究室内

TEL:042-320-4103 FAX:03-3201-1404

## はじめに

1998年から2年間かけて、「占領期の広報活動」というテーマで、占領軍GHQが広報活動の意義、重要性を日本の官民にいかにかに啓蒙、浸透させてきたか、それに対し日本側の反応はどうであったか、を実証的に明らかにするべく研究会を開催した。その成果は2000年6月に占領期の広報活動研究会1999年度研究会報告書「GHQと広報」としてまとめることができた。

その後、当研究会は「占領期の広報誌・社内報の研究」研究会として更なる研究を続けることとなり、2001年からは早稲田大学現代政治経済研究所の「20世紀メディア研究会」ともジョイントする形で、より多方面の研究者からの刺激を受けつつ研究を進めてきた。

今回、報告書としてまとめたものは、この「占領期の広報誌・社内報の研究」研究会の2000～2001年度報告書であり、内容的には前回の「GHQと広報」と連続性を持つものである。将来的には、これら2つの報告書を叩き台として、更なる研究を進めていき、単行本の形で出版できれば、とも考えている。

本報告書は、例会での発表と同様に、各人の分析結果をそのまま掲載したものである。文責は各執筆者にある。

「占領期の広報誌・社内報の研究」研究会  
主査 山本武利（早稲田大学政治経済学部教授）

# 目 次

はじめに

1950年代初期の日米両国における原爆広報活動

“総合原爆展”と“アラート・アメリカ展” ……………高橋博子(1)

終戦直後の中小企業政策の動向

プランゲ文庫に見る連合国軍総司令部(GHQ)の影響 ……………鷺谷克良(11)

GHQ占領期在日朝鮮人による経済史の創刊 ……………小林聡明(21)

米国立公文書館(NARA)所蔵の

新発見資料に見るダイクCIE初代局長辞任の真相 ……………谷川建司(30)

戦前・戦後の京都学派(哲学)と戦争との関係について

——思想戦、総力戦、宣伝戦と知識人—— ……………小宮山恵三郎(41)

「共同体」と退社情報共有の矛盾

占領期の社内広報の事例分析：

プランゲ文庫所蔵『松下電器産業社内新聞』から ……………水野由多加(53)

【資料紹介】占領期の労働関係誌のリスト ……………山本武利(64)