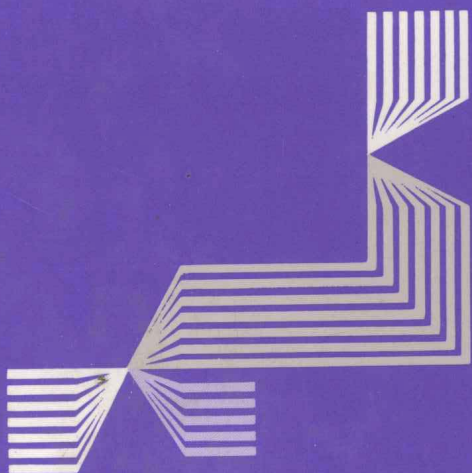


戦後日本の企業経営

—「日本的経営」とその転機—

立命館大学教授 角谷登志雄著



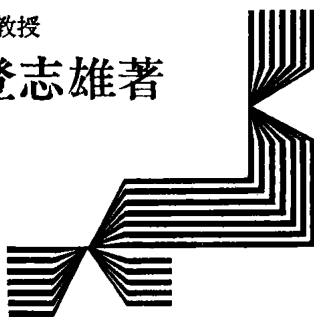
中央経済社

戦後日本の企業経営

—「日本的経営」とその転機—

立命館大学教授

角谷登志雄著



中央経済社

《著者紹介》

角谷 登志雄（すみや としお）

1925年 愛知県に生まれる

1951年 愛知大学（旧制）法経学部卒業

1954年 愛知大学（旧制）研究科（経済学専攻）修了

現在 立命館大学経営学部教授，経営学博士

著書 『経営経済学の基礎』ミネルヴァ書房，1968年

『労働と管理の経済理論』青木書店，1969年

『現代帝国主義と企業』汐文社，1973年

『現代の商業と変革』ミネルヴァ書房，1976年

『転換期の企業労務』（共編著）ミネルヴァ書房，1977年

『マルクス主義経営学論争』（編著）有斐閣，1977年

『科学としての経営学』青木書店，1979年

『危機の時代と管理』（共編）法律文化社，1981年

『日本経済と六大企業集団』新評論，1982年

『企業経営と民主的変革』（共編著）ミネルヴァ書房，
1982年

著者との了解に
より検印省略

戦後日本の企業経営

——「日本的経営」とその転機——

昭和58年4月10日 第1版発行

著者 角谷 登志雄

発行者 渡辺 正一

印刷所 清水印刷所

発行所 株式会社 中央経済社

東京都千代田区神田神保町1-31-2

電話 (293) 3371 (編集部)

(293) 3381 (営業部)

振替口座 東京 0-8432

落丁・乱丁本はお取替え致します

関川製本

ISBN 4-481-31625X C3034

まえがき

戦後、日本は、資本主義諸国のなかでもとくに急激かつ巨大な経済成長をとげ、“自由世界”第2位の経済大国となった。しかしながら、そのような日本経済も、世界大恐慌以来の経済危機といわれる世界資本主義の内在的矛盾の激化とけっして無関係ではなく、貿易摩擦、多くの産業部門の不振、消費不況、労働者・勤労人民の生活と経営の悪化などの諸問題が深刻化している。大企業が“減量経営”をよりいっそう強化し、自民党政府が経済の軍事化をはじめ反動的政策を推進しつつある反面で、日本資本主義の構造的危機の民主主義的な解決と政治革新をめざす運動もまたしだいに発展しつつある。

ところで、これまで、「高度経済成長」、とくに60年代後半以降の経済発展との関連において、それを可能とした日本の企業経営の要因、その特殊性が関係者によって問われ、いわゆる「日本的経営」なるものに関心がよせられてきたのであるが、最近の危機深化のもとで、あらためて国内外の注目をあびるようになった。

周知のように、戦後、一連の社会政策学者や労働問題の研究者たちによって、日本の労働力(者)の構成状況、人間的・集団的諸関係、労資関係などにおける日本の特殊性が究明されてきた。その後、社会学者や経営学者なども加わり、さらにOECD調査団の指摘などを契機として、「日本的経営」問題が広く論議されるようになった。しかしながら、それらの内容は、もっぱら年功賃銀制、終身雇用制、企業別労働組合などが主要なものとされ、それに集団主義や企業内福祉などがつけ加えられる場合があるとしても、その「日本的経営」なるものは、企業労働(労資)関係や人間関係などについての労働論的・社会的・文化論的研究が中心とされてきた点に特徴があった。そして、それは、かつては、戦前から残存した前近代的なものであり、否定されるべき古いものと把握されてきたのであるが、最近では、むしろ前進的であり肯定的なものとさ

え評価されるような傾向がみられるにいった。

だが、そのような一面的な謳歌ぶりは、はたして正しいであろうか？ たしかに、それらは、戦後日本資本主義と企業経営における重要な一局面、西欧諸国の場合とは著しく異なる特殊性の一つをなしているといえよう。だが、決してそのすべてではない。たとえば、「日本的労使関係」と「日本的経営」とは、かならずしも同一ではないのである。もしも「日本的経営」を歴史的・社会科学的に把握しようとするならば、労働（労務）関係以外の重要な局面や特殊性の存在についての認識と分析がぜひとも必要である。たとえば、巨大な六大企業集団（日本金融資本）の存在と役割、その「社長会」、株式の集团的相互持合、“ワンセット方式”などをはじめとする結合形態と行動様式、トヨタ自動車の“カンバン方式”に代表されるような膨大な中小零細企業の下請制の利用、“日本株式会社”と評される独占資本奉仕と対米従属の金融寡頭制などについての考察を欠くことはできない。また、“官・民・学一体”となって推進された戦後日本の企業経営の“アメリカナイズ”（アメリカ化）、あるいは「公害」・環境破壊その他の反社会的行動や腐朽性の深さなども、まさに「日本的経営」を特徴づけているからである。

ところで、もう一つ重要なことは、「日本的経営」の問題は、たんに領域や対象の問題だけに止まるものではなく、その分析視点、科学的認識の是非にかかわっているということである。

戦後日本の経済発展、したがって諸矛盾の激化と「日本的経営」とは別個のものではない。それゆえ、戦後日本資本主義の発展は、その担い手として個別企業（個別資本）の存在とその経営・管理の役割を離れてはありえず、そのような個別企業を媒介項とする生産・管理の資本主義的科学化＝社会化の進展に依存してきたということの科学的認識が重要である。これまで、一部の“マルクスの”経済学者のあいだにそれらの一面的な無視がみられたが、それは誤りである。いうまでもなく、それは、技術的・素材的側面とその資本主義形態的側面との二重性の統一として、後者の規定性においてのみ、現実機能してきたものである。いいかえれば、「日本的経営」ということのうちには、一面に

において、社会的生産と剰余価値獲得の単位体としての個別企業＝資本主義企業の経営者（資本機能の担い手）の“主体的な”役割が問題とされ評価されているのである。それは、戦後日本経済の変化・発展についての客観主義的な把握（経済法則一元化主義）という偏向にたいしては、逆に、“人間”とその組織的集団の能動的役割を積極的に注視しているものといえよう。戦後の経営管理の諸方式は、一面において、それらが経営技術ないし管理技術としての“技術性”をもち、その導入が社会的生産の発展にとって、一定の能動的・媒介的役割を果たしてきたことは事実であり、その点を無視することは正しくない。しかしながら、重要なことは、それらが同時に個別資本の機能の具体化として、その人格化である個別資本家（経営者）の経営管理活動としてのみ展開されてきたものであって、必然的に唯物弁証法的な二重性をもち、効率的な資本主義的搾取＝抑圧や収奪の手段としてのみ実現されてきたということである。つまり、「日本の経営」といわれるものは、その対象としての広範な労働者や中小下請企業関係者や消費者などとけっして無縁ではないのである。

いうまでもなく、この“卓越した”「日本の経営」も絶対的な神通力をもつものではない。最近における日本資本主義の構造的危機と諸矛盾の深まりは、それにも一つの転機が訪れつつあることを物語っているといえよう。

これまで、国家独占資本主義、資本主義企業とその経営＝管理などの諸問題の研究において、あるいは勤務先での授業、その他の種々の機会に、日本経済とその企業・経営の実態について言及し閑説してきた。また、かつて戦後もない一時期に、ある大企業で、当時の新しい種々の管理制度の導入にかんして、それらの調査研究および制度化のための実務に従事し、「日本の経営」の実態の諸局面にふれえたという経験をもっている。そして、最近では、小著『日本経済と六大企業集団——現代日本資本主義の支配構造——』（新評論、1982年）において、直接に、戦後日本資本主義、企業諸形態などと関連づけ、日本金融資本（六大企業集団）の経済構造と行動を分析した。そこにおいて、前記のような意味における「日本の経営」の局面についても言及したのである。

本書は、以上のような研究と経験の基盤のうえに、戦後の日本資本主義、日

本経済の発展との関連において、企業経営・経営管理の実態と問題を若干の産業部門を媒介項に、またいくつかの方式を中心にして実証的に分析し、諸矛盾の究明とその解決の方向について考察したものである。本書は、従来からいわれてきたような内容での「日本的経営」を直接に解明したものではないけれども、しかし、上記のような戦後の企業経営はその重要な局面をなしているとの視点に立って、それを日本経済の「高度成長」とのかかわりにおいて（その事前の段階と破綻の過程を含めて）、科学的経営経済学の立場から批判的に分析し、その色濃いアメリカの影響、反社会的・反人民的な性格などを客観的な事実にして明らかにしたのである。それゆえ、上記の『日本企業と六大企業集団』にたいして、本書は、日本独占資本における資本機能、つまり経営・管理の領域とその実態を直接に分析の対象としており、したがって両者は相互補完の関係にあるといえよう。

最近における日本の企業経営・管理は非常に多面化し洗練化してきているが、その基本的特徴と性格の原型は、およそ50年代から60年代半ば頃までにつくられたといってよい。しかし、それをめぐる諸矛盾は、その後の「高度経済成長」の過程をへて、しだいに拡大し深刻化し、80年代半ばの今日、その新しいあり方が種々論議されるようになった。そこで、本書では、戦後の企業経営の諸局面のうち、まず50年代から60年代半ば頃までの歴史的時期におけるオートメーション化、計数管理（管理会計）を中心とする総合管理方式の導入、石油化学コンビナートと企業集団化などをとりあげ、ついで、60年代から70年代初めまでの時期における日本経済の「高度経済成長」の概況および「公害」をはじめとする独占企業の反社会的行動をとりあげて批判的に分析したあと、70年代から80年代にかけての独占企業批判、その民主的規制などの新しい動向について言及した。

まず、第1章は、いわば序章としての意味をもち、戦後の企業経営について素描した。その第3節では、叙述の形式上から第2章以下の各章で直接にのべることができなかった最近の企業経営の動向の若干について、簡単にふれた。

50年代半ば頃から60年代にかけて大企業に電子計算機が導入され、オートメ

ーション化が進み、いわゆる“オートメーション ブーム”が訪れた。第2章は、そのオートメーションを企業労働・労務管理との関係でとりあげ、それが実際にもたらした諸変化・影響・問題点などを考察し、最後にその二重的側面と資本主義的本質について言及した。この場合、当時、諸産業のなかでも比較的にオートメーション化が進んでいた電力業およびその個別企業における諸事例を媒介項として、その実態を分析したのである。今日、いわゆる“コンピュータリゼーション”が著しく進展している。その未来像がユートピア的にあれこれ語られつつある反面で、その労働や企業経営に及ぼす影響などが論ぜられている。ところで、その原型は上記の時期にみいだすことができる。もちろん、現在のそれは、機械・装置の性能と方式は格段に進歩し、その制度的・技術的諸条件も大きく変化しているけれども、当時のいわば“第1次オートメーション化”の実態とその本質を科学的に把握することは、今日および未来にかかわる諸傾向を的確に理解するために必要であると思われる。

つぎに、第3章は、前章が生産工場や事務の現場に焦点をあてたのとは異なって、経営全般、トップマネジメントの観点からの総合管理、すなわち予算管理をはじめとする管理会計・計数管理を中心とし、マネジメントサイクル・経営計画・コントローラー制度・事業部制・利益計画などの諸問題について、そのアメリカからの導入の経緯、諸形態と特徴などを考察した。独占的大企業では、その肥大化、競争の激化、企業環境の急変などとともに、“科学的”・“近代的”な管理方法の採用と制度化なしには、もはやその経営を維持し発展させることが困難となってきた。その意味において、それらアメリカ式「近代的」管理は、生産技術の進歩と同様に、「日本的経営」を可能とする一般的条件をなしてきたのである。その末尾で、当時、予算管理の“有効化”のための「人間的要素の配慮」などといわれた事柄の本質と予算管理の“科学性”なるものの限界について批判的にふれた。

さらに、第4章では、戦後日本における重化学工業化の花形産業と喧伝され、戦略的に育成された石油化学工業におけるコンビナートの形成とそれをめぐる企業集団化、集団的管理の諸問題などをとりあげ、その内在的諸矛盾を析

出した。本章は、まえの第3章とは異なって、いわば企業内部の経営活動ではなく、多くの個別企業を包含する特定産業部門の動向と特質、いいかえれば産業レベルの問題をとりあげ、それと個別企業の経営活動を祖上のにのせたものである。近時、この石油化学工業は、他の多くの素材型産業と同様に、深刻な経営悪化に陥り、その全面的な再編成が日程にのぼっている。だが、その根因は、すでに、この当時の創成の経緯と産業構造、無政府的な“過当競争”などに胚胎していたことを明らかにした。

第5章は、前章までの各章の考察を受け、「高度経済成長」の全体的な概観を行ったのち、「公害」・環境破壊、株式投機・土地投機などに象徴される独占企業の反社会的行動と反人民的な本質を具体的な諸事例を利用しながら批判的に分析した。

さて、最後の第6章は、結章にあたるものであって、戦後の企業経営をめぐる諸矛盾の解決の基本的方向、その民主主義的変革の課題、真の自由と民主主義の実現をめぐる諸問題、そして、「日本の経営」の転機などについて簡単にのべた。なお、本章の考察に際して、念頭には、つぎのような社会主義国の企業経営の現状にたいする関心と憂慮があるということを付記しておくことにしよう。すなわち、今日におけるポーランドその他の社会主義諸国における経済運営と企業経営をめぐる一連の否定的諸現象の発生や諸矛盾の顕在化に関連して、社会主義的管理における「能率性」と「民主性」の弁証法的統一、社会主義社会における自由・平等・民主主義の推進の必要性、そして、科学的社会主義の立場からの企業経営研究の創造的・自主的な発展をはかることの重要性などの諸問題が、それである。

以上の各章は、これまで発表してきたつぎの諸論文を一応の基礎としている。しかし、それらは、それぞれ執筆当時の問題意識と研究方法にもとづいて作成されたものではあったが、現時点からみて、理論内容や資料処理などに不適切ないし不十分な点も少なくなく、またかならずしも統一した主題のもとで書かれたものではなかった。そこで、本書は、すでにのべたような趣旨を前提とし、現在の理論的到達点にもとづいて、それらを素材として利用しながら、

しかし全面的に再検討し、新たな構成にしたがって書きおろしたものである。

「電力企業における経営管理とビジネス・オートメーション」公益事業学会『公益事業研究』第12巻第1号、1960年10月。

「オートメーション化と経営労働の再編成——電力企業におけるオートメーションの進展を中心として——」愛知大学『法経論集』第34号、1961年5月。

「日本経済と管理会計——とくに、戦後日本における予算管理制度について(1)——」
・「管理会計の「新しい動向」とその本質——とくに、戦後日本における予算管理制度について(2)——」愛知大学『経営会計研究』第5号、1965年4月。

「独占企業の新結合形態としての合併会社と現代日本資本主義——石油化学コンビナートの形成を中心として——」愛知大学『経営会計研究』第3号、1964年4月。

「企業集団化形態としてのコンビナート——最近の問題点——」国土産業経済研究所『国土産業経済』第4巻第3号、1965年3月。

「日本経済と「公害」」名城大学『名城商学』第23巻第1号、1973年7月。

「現代における独占資本主義の寄生性と腐朽——株式・土地投機問題を中心に——」愛知大学『経営会計研究』第21号、1973年4月（ただし、日本の現状にかんする部分のみ）。

なお、以上の原論文（第2章～第4章関係）に含まれていたものであって、それぞれの標題にかかわる多くの論者の諸見解とそれらにたいする筆者の批判的考察にかんする叙述部分は、本書での考察にとって重要な意味をもっていると考えられたが、残念ながら、紙幅の関係から対象外とせざるをえなかった。また、いくつかの諸企業の具体的な諸事例にかんする叙述箇所、および本書での説明のために準備した統計・図表のうちのかなりの部分も、同様な事由により割愛することにした。

戦後日本における企業の経営・管理は、きわめて多面的であり、本書で直接にとりあげた諸問題は、主要なものではあるが、しかしその全部ではない。また、それらの最近の動向、あるいは戦後の企業経営・管理の内容と変化を規定

づけてきた自然科学や生産技術などについても、本書での考察はけっして十分ではなく、より深く検討することが必要であると考えている。

また、経営・管理の諸領域のうち、労働・労務や、本書ではほとんどとりあげることができなかったマーケティング、あるいは日本における企業経営の理論的研究（経営学）などについては、それぞれ別著で——不十分ではあったが——とりあげてきている（『経営経済学の基礎——労務管理批判——』第4章、ミネルヴァ書房、1968年、『現代の商業と変革』第6章・第7章、ミネルヴァ書房、1976年、『科学としての経営学——変革期におけるその課題と方法——』第4章、青木書店、1979年）。したがって、さきにふれた小著『日本経済と六大企業集団』とともに、それらをもあわせて御参照いただければ幸いである。なお、本書での実態分析と深くかかわってはいるが、しかしあまりたちいて論及することができなかったマネジメントサイクル・管理会計・予算管理・長期経営計画・経営組織などの諸問題の理論的局面については、あらためて別の機会に、すでにふれた戦後まもない頃の諸研究を抜本的に再吟味するという作業をつうじて、より科学的・体系的なものへ発展させ、一書にとりまとめ、御教示をえたいものと考えている。

ともあれ、戦後日本の企業経営、ないし「日本の経営」の諸問題に関心をもたれている多くの方々が、本書にたいして率直な御批判・御意見をお寄せくださることを心から願うものである。

最後に、何度かの構成や内容の再検討と変更、勤務先大学とソ連邦科学アカデミーとのあいだの学術交流シンポジウム（1982年7月、レニングラード）での報告のための準備と参加、身体の不調などの諸事情により、本書の刊行は当初の予定より大分遅延してしまったのであるが、このような形で、つたない研究のとりまとめと発刊の機会をお与えくださった中央経済社の山本時男常務取締役、守屋達治編集部次長に深く感謝いたしたい。

1982年11月

角 谷 登 志 雄

も く じ

まえがき

凡 例

第1章 戦後日本資本主義と「日本的経営」	1
1.1 独占資本の再編成とアメリカ式経営管理の導入	1
1.2 「高度経済成長」期における経営「近代化」	7
1.3 構造的危機と“減量経営”	16
第2章 オートメーションの進展と企業労働	31
2.1 戦後日本のオートメーション化	31
(1) 「技術革新」とオートメーション	31
(2) 電力企業におけるオートメーションの進展	32
2.2 オートメーション化と企業労働の変化	41
(1) オートメーションが労働に及ぼした影響	41
(2) 労務管理の強化	51
2.3 オートメーションと資本主義的合理化	57
(1) 二つの契機について	57
(2) その資本主義的本質	60
(3) オートメーションの二重性	64
第3章 経営管理のアメリカ式「近代化」	69
3.1 独占企業の再編・強化と経営管理	69
(1) 戦後の企業会計と管理会計・計数管理への志向	69
(2) 経営管理の「近代化」と予算管理	71

3.2 経営管理の総合化・体系化	73
(1) 計数的管理技術の総合化	73
(2) 循環思考による体系化	75
(3) 長期経営計画の策定	80
3.3 コントローラー制度とビジネス オートメーション	81
(1) 経営管理の中核組織 —— トップマネジメントとコントローラー制度 ——	81
(2) ビジネス オートメーションの進展と経営合理化	84
3.4 事業部制と分権管理	87
(1) 独占企業の肥大化と部門管理の分権化	87
(2) 事業部制と利益管理	89
3.5 経営管理の資本主義的本質	93
(1) 「人間的要素の配慮」の意味するもの	93
(2) 経営管理の「科学性」と階級性	98

第4章 石油化学コンビナートと企業集団化105

4.1 石油化学工業の生成とコンビナート	105
(1) 新産業としての石油化学工業	105
(2) 石油化学コンビナートの形成	107
4.2 日・米独占企業の合併会社と企業集団化	111
(1) 国際的企業結合の進展と合併会社形態	111
(2) 石油化学工業とアメリカからの資本・技術の導入	114
(3) 石油化学コンビナートと日本金融資本	118
4.3 石油化学コンビナートの諸問題	124
(1) 石油化学工業の発展と諸矛盾の深まり	124
(2) アメリカ独占資本への従属性と自立化	126
(3) 国家規制の強化とそれへの依存	128
(4) 新規企業参入の必然性と競争の激化	130
(5) 企業集団内部における統一的管理の必要とその困難性	133

(6) 公害の発生、地域社会と企業集団との利害対立	135
---------------------------------	-----

第5章 「高度経済成長」と独占企業の反社会的行動139

5.1 日本経済の「高度成長」とその破綻	139
(1) 戦後日本資本主義の発展と諸矛盾の激化	139
(2) 公害・環境破壊の現状	142
5.2 公害・環境破壊の社会的要因と“元凶”	147
(1) 資本主義生産と公害・環境破壊	147
(2) 戦後日本における公害・環境破壊の激化	149
5.3 独占企業と寄生性・腐朽の深まり	155
(1) 株式会社制度にみられる資本主義の腐朽性	155
(2) 独占支配と不生産的性格の増大	157
(3) “企業犯罪”の多発と悪質化.....	159
5.4 投機——独占企業の反社会的行動	164
(1) 企業経営と投機活動	164
(2) 株式投機について	165
(3) 土地投機について	167

第6章 変革期と企業経営の民主化177

6.1 公害反対闘争	177
6.2 経済民主主義と企業経営の変革	183
6.3 「日本的経営」と人間尊重の問題.....	187

凡 例

1. 本書における引用・参考文献は、各章の末尾に一括して表示した。
2. マルクス・エンゲルス・レーニンの著作については、その各『全集』を下記の略記号（左端のイタリック体）によって示した。

Werke Karl Marx-Friedrich Engels, Institut für Marxismus-Leninismus beim ZK der SED, Dietz Verlag, Berlin, 1956-68 [大内兵衛・細川嘉六監訳『マルクス＝エンゲルス全集』（『マル＝エン全集」と略記）大月書店，1959～75年]。

Сочинения В. И. Ленин, Полное собрание сочинений, издание четвертое, Институт марксизма-ленинизма при ЦК КПСС, Москва, 1941-67 [マルクス＝レーニン主義研究所訳『レーニン全集』大月書店，1953～69年]。

3. 小著については、簡略化のため下記（左端）のとおり略記した。
『基礎』『経営経済学の基礎——労務管理批判——』ミネルヴァ書房，1968年。
『理論』『労働と管理の経済理論』青木書店，1969年。
『企業』『現代帝国主義と企業——資本主義企業の生成・発展・消滅——』汐文社，1973年。
『商業』『現代の商業と変革』ミネルヴァ書房，1976年。
『科学』『科学としての経営学——変革期におけるその課題と方法——』青木書店，1979年。
『集団』『日本経済と六大企業集団』新評論，1982年。
4. 等号「＝」と二重ハイホン「＝」とは、それぞれの意味する内容が異なるので使い分けてある。
5. 図表における符号の用法は、つぎのとおりである。
「#」……内数 「—」……該当数字なし
「△」……負数 「…」……不詳，または省略

第1章 戦後日本資本主義と「日本的経営」

1.1 独占資本の再編成とアメリカ式経営管理の導入

1945年、敗戦によって、日本資本主義は、アメリカを主導とする連合国軍隊の直接占領下におかれ、政治・経済・社会は新しい激動の局面を迎えた。占領軍は、当時の世界民主主義勢力の要求の一環として、かつ自国の独占資本にとっての対抗的勢力の弱体化のため、日本の支配体制と財閥の解体を進めるとともに、一連の「民主化」政策をうちだした。⁽¹⁾

戦前・戦中にわたって強大な経済力を持ち、日本金融寡頭制の一環をなしてきた三井・三菱・住友・安田をはじめとする旧財閥は、この解体措置によって大きな打撃を受けた。とくに、その本社を中心とする財閥家族およびその“番頭”たちが戦争犯罪者として公職から追放され、従来の専制的な系列企業支配、前近代的経営は改革されざるをえなくなった。それまで財閥的所有とは直接関係がなかった新しい機能的代理人たちに経営がゆだねられるようになったわけであるが、しかし急速な経済民主化、労働組合運動の発展という社会状況のなかで、かれらは積極的に経済再建に乗りだすことなく、生産の“サボタージュ”を続け、国家資金への寄生、インフレーション・ヤミ投機などによって利潤を獲得しようとした。企業内部に根強く残存する封建的諸関係、および当時しだいに高揚しつつあった労働者階級の覚醒と抵抗などを反映して、経営管理の「近代化」・強化への“ためらい”がみられた。⁽²⁾しかし、民主主義勢力によって資本主義企業経営の民主化の課題があいついで提起され、それらの運動に押され、一部の大企業において、労働組合結成の許容、旧経営責任者の追放、

身分制度の廃止、経営協議会制の採用、その他旧来の管理方式の手直しなど、一定の改革が実施されるようになった⁽³⁾。また、1945年10月の「誑売争議」をはじめ一連の労働争議において、労働組合主導の「生産管理」・「業務管理」などの新しい争議方式が採用された。戦後の激動的な経済＝政治諸情勢と労資関係のもとで、資本家階級が経営責任を回避し、生産と操業を停止し工場（施設）を閉鎖するというような反労働者的行為をとったのにたいして、労働者たちは生活を守るため、実力でもって自主的に生産・業務を管理するにいたったのである。それは、労働者階級による企業の生産・経営にたいする一定の規制ということができよう。がしかし、労働争議・闘争の一形態として短期間実施されたものに止まり、労働者階級の統一された意思（権力）による民主的経済政策の一環としての企業経営民主化ではなかった。

資本家階級の意識的なサボのうちに、インフレの高進、労働運動の激化などとともに急速に財政危機が深まってきた。他方、資本主義世界における経済・産業の不均衡発展、中国革命の勝利などによって国際情勢は大きく変化してきた。それは、トルーマン ドクトリンにはじまる“冷戦”の激化とともに、アメリカの対日政策の転換として反映した。従来軍事占領政策は手直しされ、日本経済の形式的な“自立化”政策が打ちだされた。アメリカは、自国への従属化を前提する日本独占資本の再建・補強に乗りだし、一方では財閥解体措置を緩和ないし撤回し、その復活・強化を認め、私的独占禁止法の改正をつうじて資本の集中を助成するとともに、他方で革新政党、労働組合にたいして弾圧を加えるにいたった。日本の政府および独占資本は、それを背景に労働組合・労働者にたいする攻撃をはじめた。国家公務員法の改悪による官公庁労働者のスト権の剝奪、「生産管理」（前出）の違法化、下山・三鷹・松川事件等のフレームアップ、「レッド パーチ」によって民主勢力を排除・弱体化し、資本による労働支配体制の確立・整備を試みた。このレッド パーチは1950年7月から11月まで及び、それをつうじて全国の官公庁や民間企業などから約1万2,000人の共産党員およびその同調者が職場から解雇された。さらに、支配権力は戦闘的労働組合へ攻撃を加え、その解体と労資協調的労働組合の育成をはかっ