

# 地域のエートスと組織化

— 沖繩的經營同族主義とその史的背景 —

上 間 創 一 郎

キーワード

日本の經營 沖繩的經營 組織風土 事大主義思想 經營同族主義

はじめに — 沖繩的歴史文化、その具体化としての  
沖繩的企業經營 —

わが国における極めて特異な歴史的・地域特性から見て、  
沖繩企業經營の特質は、その本質において、本土のそれと  
一概的には論じ得ない差異性がある。復帰後沖繩の經濟社  
会をキャナライズした「沖繩振興開發計画」の目標の一つ  
である「本土と沖繩の格差是正」とは、本旨的には産業基  
盤や生活水準の格差是正を意味しようが、では、なぜこれ  
らの諸格差が生まれたのか、ということについては、沖繩  
の歴史的文化特性にその真因を掘り下げる必要がある。

さて、戦後日本独特の經營システムとして、あるいは、  
その優秀性として、終身雇用制度、年功序列制度、企業  
別（内）労働組合の三本柱が挙げられてきたが、中川敬一  
郎教授は、日本の經營の國際比較研究に関して、要旨を次  
のように述べている。「企業經營を巡る國際的異同を論ず  
ることは、それほど困難ではなく、國際比較の題材にも事  
欠かないが、『日本の經營』を体系的に論じようとする  
と、また、体系的な國際比較を試みようとする、どこから手  
を付けてよいのか、検討も付かないような困難に直面する。  
例えば、日本独特の經營現象とされる終身雇用制度でさえ、  
それが外国では全く見られないということを実証するのは

容易ではない。『日本的経営』の構成要因は、多元的であり、そこに『日本的経営』の本質があるとすれば、国際比較によって、その『日本的』であることを確認しなければならぬのは、要因としての『日本的経営』ではなく、システムとしての『日本的経営』である。<sup>2)</sup>つまり、中川教授は、地域における企業経営の本質的構造と課題をより根底的に理解するためには、表層的・数値的な経営現象ではなく、システム論的な立場から経営現象の基層にある歴史的な「社会構造」を総合的に考究すべきであることを示唆しているといえる。

笠原清志教授によると、システム論的な立場における社会構造とは、経済システム、政治システム、文化システムの複合体として考えられ、ここでいう「文化システム」とは、人々の間で共有されるような「価値規範」を作り、それを基礎として、社会システムを安定化させるような機能を持つものである。<sup>3)</sup>また、二神恭一教授によると、「文化」とは、経営学的には、企業の意味決定や行動に対し、あるパターンを与えるような「価値規範」を意味する。<sup>4)</sup>

以上の諸高見を沖縄の企業経営研究に敷衍していえば、沖縄と本土他府県との経営の地域的差異性を単なる表層的・現象的な差異として認識するだけでは、当該研究の深耕的な理解に不十分であり、すなわち、当該地域の社会構

造を形成する「価値規範」の考察が必要不可欠といえよう。島袋嘉昌教授は、「新労務学説」（島袋試論）において、労務管理哲学を検討する上で、学際的、かつ、フレキシブルな立場から地域のエートスを重視する方法を示唆している。<sup>5)</sup>

以上のような宿学の議論を踏まえ、本論では、学際的・文化論的な方法を重視する立場から、沖縄企業経営における特異な地域的史的特性とは何か、ということについて、沖縄人特有の島嶼的文化システムを眼目に歴史社会学的な視座から考察していきたい。C・W・ミルズ（Charles Wright Mills）は、『社会学的想像力』において、「人間は、社会的歴史的構造との密接で複雑な相互作用の中で理解されなければならない。」<sup>6)</sup>と強調している。

## 一・背景考察

### 一― 史的特性と県民特性

周知の通り、沖縄は、明治初年の所謂「琉球処分」によって、「琉球王国」から「沖縄県」となり、最も後れて日本の国家社会に統合された地域である。そして、昭和二〇年の今次大戦終結後から昭和四七年に日本に復帰するまでの二七年間は、米国軍政による植民地的支配下に放置された。

このようなわが国において極めて異質な史的特性から、現代沖縄人のエートスは、概ね次のような諸特性によって説明されよう。これらは、沖縄を主題に論考する上で要件となる基礎的理解であると考ええる。

第一に、近世期まで独立国家を成していたため、あるいは、わが国唯一の離島県・孤島県という地理的特異性のため、排他的・閉鎖的な社会システム・文化システムを形成する傾向が強いこと。第二に、日本国家社会の枠組において、包摂と排除を繰り返した複雑な歴史的・民族的経験をするため、日本人とは何か、という根源的な命題を熟考する心的傾向があり、日本本土人に対する異民族観念や民族的ルサンチマンを根深く持っていること。いきおい第三に、沖縄人とは何か、という民族的なアイデンティティー観念が他府県人に比べて極めて強いこと、その反面として第四に、明治から今次大戦に至る日本帝国主義のドラスチックな同化政策・皇民化政策、あるいは、差別政策の結果、本土との全面的な社会的・文化的同化を志向する思想態度をも胚胎していること。第五に、酸鼻を極めた沖縄戦、及び、その後の二七年に及ぶ米軍統治の後遺症が物心両面に強く残っていること、等である。以上挙げた諸特性は、日沖縄係における史的特性から育まれてきた県民特性であるといえ、それゆえに、沖縄人の意識構造におけるあらゆる

文化的対比の発想は、「本土対沖縄」という二元論で捉えられる傾向が非常に強い。このことは、日本の経営論の一支流としてではなく、それとの対比における独自の文化論的な沖縄の経営論が展開し得る所以である。

日本の場合、封建時代のマニファクトリアによって培われた経営家族主義が明治維新期の殖産興業・産業革命を経て、欧米から移入した新技術を以って近代的大工業化の中で開花し、国際的に注目される日本の経営法が確立されていった。翻って、近代沖縄経済は、約七〇パーセントが第一次産業で占められてい、製糖業を除けば、近代的工業はほぼ皆無であった。つまり、日本の産業化に伴う形での産業化を経験していない沖縄経済社会を日本と同列に経営学的視点で云々するのはそもそも困難であろう。したがって、地域的エートスの特異性を歴史的・文化論的視点から捉え、ものの考え方や行動様式が企業経営に与える影響を本質的に考察することが沖縄企業経営論の要目となるのである。

## 一・二・伝統的組織風土

日本の経営の特徴付けを共同体的生活、あるいは、ムラ概念等を用いて説明した研究があるが、本論では、この原理的な方法を「沖縄の経営」に応用したい。

島嶼的な自然風土の中で構造化された沖縄の社会組織の性格として、「血縁」の概念が根幹の枠組を成す。日本の古代社会では、農林漁業従事者が生産活動を巡る協働関係を結び、生活上の共同性が必然化したことで、所謂「ムラ」と呼ばれる「地縁の共同体」が形成された。翻って、沖縄社会におけるムラは、「地縁集団」であるとともに、極めて高い村内婚率のゆえに、自律的・閉鎖的な「血縁集落」としての性格を濃厚に有していた。つまり、沖縄の伝統社会におけるムラ概念は、先祖代々が子孫へと継承する血縁的・縦軸的な共同体であり、子孫が先祖との血縁的結合性を強力に意識して眷属と一体化することで、ムラを自らの実存性の自覚的基盤とした。F・テンニエス (Ferdinand Tönnies) 的な解釈でいえば、沖縄のムラは、より原初的なゲマインシャフト社会であり、信頼に満ちた親密な生活共同体であった。

このような血縁の共同体としての特性を有する空間概念としてのムラを沖縄では伝統的に「シマ」という言辭で表現している。この所謂「島」(island)とは異質的なニュアンスの「シマ」という琉球方言は、統治上の行政単位を意味する概念ではなく、個々人が原理的に存立基盤とする空間概念であり、労働、祭祀等、あらゆる面において、沖縄人の基本的な生活単位を成すものであった。シマに生活

する人々は、血縁で強固に結束した集団を形成し、土地の村落共有制度と共同労働制度のために、一心同体的共同体意識を醸成していったのである<sup>8)</sup>。

以上の理解から近現代沖縄社会の特徴を概括するに、W・P・リーブラ (William P. Lebra) が戦後米国軍政下の沖縄社会を指して、「経済組織面では大体二〇世紀に追いついたといえる。しかし、信仰や生活様式等の面では、そう急速には変化していない。」と述べているように、古来、シマ共同体があらゆる経済社会活動の単位を成し、伝統的諸慣習を色濃く留めてきた沖縄的なムラ社会は、明治以降も社会分化の未成熟な伝統的社会として停滞したということであり、つまり、このことを経済主義的な価値観からいえば、非効率的・不経済的社会であったということである。その上で、与那国運教授が指摘するように、ムラの原始的・血縁的結束の強さゆえに、ゲマインシャフト (感情共有体) の典型たるムラ組織を超えたより大規模な機能的組織、つまり、ゲセルシャフト (利害調整体) の形成に近代沖縄人が極めて不得手であったということをここで留意しておくべきであろう。つまり、近代 (戦前) までの伝統的沖縄社会は、強固な血縁的連帯の上に立つアウタルキー的性格の強い個々のムラから成り立っていたために、ゲマインシャフト行為を超えるような合理的・普遍的経済組織活動を展

開することが容易ではなかったのである。

今一つ、沖縄人の血縁的な結束性を象徴する概念として、「門中」がある。門中とは、共通の始祖を有し、父系的な血縁関係によつて結び付く同族集団組織を指す。沖縄の社会組織研究から門中という主題を取り上げ、その実態を解明した先駆的研究は、社会学者・渡辺万寿太郎の「琉球の同族団構成―門中の研究」である。当論文において渡辺は、「琉球に於ては、同族即ち門中意識が極めて強く、これが直接間接にあらゆる生活面に影響し、社会生活に深い関係を持つてゐる。」と述べ、沖縄人の社会生活の根幹を成す門中概念の存在を指摘している。当論文において細論されるように、血族集団の成員は、諸種の土着的な祖先祭祀慣習を通して、精神的に固く結ばれ、門中は血族の相互扶助的な結束軸として、時代とともに沖縄各地域において生成・発達し、日本復帰後の今日でも沖縄の組織慣行として根強く機能している。

現代における門中慣行の社会的機能としての特徴的な現出が沖縄企業特有の経営組織形態である。つまり、門中を人的基盤とする同族型企业が多く、同族専制的な経営手法が見られる。三戸公教授は『日本人と会社』において、「日本の企業体は、即生活共同体であり、単に労働を提供し、賃金を得る場としての意義を超えて、社会的諸欲求の全て

を満たす場となつてゐる。かくて、日本の経営体は、同時に生活共同体たることによつて、『日本的経営』と呼ばれる内実を持つ。」と述べているが、当論を沖縄の企業組織論に極論的に敷衍していえば、企業が生活共同体化するというより、門中組織という生活共同体が企業体化するといえるほどに、生活共同体的性格が強いのが沖縄の企業組織の特質であらう。

畢竟するに、以上のような沖縄社会の内的営為に見出される特質的な帰属原理、つまり、シマ意識、門中意識等にヴァナキュラライズされる血縁的結束は、沖縄人の組織風土の紐帯を成すものといえよう。

### 一三、事大主義思想

沖縄人の価値規範に関して、「事大主義」という概念は、最も象徴的、かつ、批判的に扱われてきた。事大主義とは、確固たる主義信条を持ち得ず、ひたすら支配的な勢力に追従し、忖度によつて身を処することで、因循姑息的な存在維持を志向する極端に他律的な生存様式・行動原理を指す。琉球人民は、中国、日本、そして、琉球王国自身という三重の国家的圧力による苛酷な支配・収奪を受けた。しかし、八重山等の離島における一部の反乱を除けば、大きな抵抗闘争は見られなかった。このことは、沖縄人の事大主義的

な生存様式・行動原理を物語るものといえよう

沖縄人の事大主義思想について本格的に考察した嚆矢的研究は、東江平之教授の「沖縄人の意識構造の研究」であろう。当研究において、東江教授は、沖縄人の事大主義的性向を惹起した歴史的・社会的要因として、「地理的・勢力的な国家の弱小性」、「キリスト教的絶対的道德規範の欠如」、「侵略的な他文明文化との性急な同化」の三事項を示している<sup>13</sup>。また、沖縄人の意識・性格・行動を近代史の中に追求した大田昌秀氏は、『沖縄の民衆意識』において、「沖縄人は、極度に事大主義的であり、確固たる主体的な主義や信条を持ち得ず、ひたすら強大なものに追従して姑息な存在を維持しようとする、つまり、他人指向型の生活様式を墨守する反面、自虐的なほどに自己卑下の念が強い。」と論じている。

近代期の論壇に遡れば、事大主義という理解をアカデミズムの場に導出し、問題化したのは、啓蒙的社会思想家の伊波普猷であろう。伊波は、『琉球』において、沖縄人に宿弊的な事大主義的性向を次のように痛論している。「沖縄人は、生存せんがためには娼妓主義を奉じなければならなかつた。この御都合主義は、沖縄人の潜在意識に深く潜んでゐる。」「沖縄人は、生きんが為には如何なる恥辱をも忍んだ。『食を与ふる者ぞ我が主也』といふ俚諺もかうい

ふ所から出たのであらう。」<sup>15</sup>

さらに、伊波は論文を継いで次のように述べ、沖縄人の事大主義を批判的に示唆している。「三〇〇年間奴隸的生活に馴致されて、独立自営の精神が皆無にならうとしてゐる。」「琉球人の解放」「島津の琉球入りに負ふた痛手は、心的外傷となつて彼等を悩ましてゐる。島津の抑圧から受けた傷害は、内攻して其の潜在意識中に沈滓の如く残つてゐる。彼等は、島津の武力を恐れて公々然と反抗することは出来なかつたが、その反抗心は、変装して見事に島津の監視を通れた。両属政策から自然、内股膏藥主義が現れた。島津治下三〇〇年間の悪制度が馴致した悪民族性である。」

（「南島史考」）

これらの言説を要約すると、伊波は、一六〇九（慶長一四）年の「薩摩侵攻」<sup>16</sup>とその後の「日中両属」<sup>17</sup>を沖縄人の事大主義思想を醸成した真因に据えたといえる。この点について、ジージ・H・カー（George H. Kerr）に同様の見解を見ることが出来る。「慶長年間の薩摩侵略は、琉球人をして、政治・経済の何れをも自ら決定することが困難な状態に陥れた。琉球人は、自国の属する二大国の何れとも衝突することのないように、言論・行動に留意しなければならなくなつた。日中への二重従属が琉球人のかつては旺盛だった独立心や自尊心を破壊し、代わりに、妥協

や調節の手練が生きていく上での不可欠手段となった。二世紀半に渡る二重従属は、琉球人の性格に著しい跡を留めている。<sup>18)</sup>「カーはこのように論じ、伊波同様、琉球人の事大主義思想が薩摩の侵略と支配によって惹起されたことを示唆している。

以上見たような諸言説から、事大主義という沖縄人のエートスの通弊的な一面が理解されよう。つまり、沖縄人の事大主義思想とは、史的本質的には、近世における薩摩の侵略と支配によって、近現代に敷衍して言えば、戦前七〇年に渡る日本帝国主義の同化政策・差別政策や戦後二十七年に渡る米国軍政の植民地的支配によって形成された歴史的産物であつたと見ることができると。二神・島袋兩教授の門弟・上間隆則は、このような事大主義思想を経営学的に再検討し、迎合的・日和見的な現代沖縄企業人の思考様式を「経営事大主義思想」(management flunkicism)として鍵概念化した。すなわち、近世以降の搾取と抑圧の政治体制、社会構造に起因する沖縄人の事大主義的な思考様式は、権力依存主義、あるいは、体制順応主義といった形で、現代企業社会における組織構成員としての沖縄人の性格にも色濃く反映しているのである。<sup>19)</sup>

## 二・経営の同族志向性

### 二一・同族企業と組織均衡

以上の考察を概括すると、沖縄の組織社会は、門中組織に象徴される生活共同体的社会であり、かつ、「娼妓主義」、「内股膏藥主義」といった伊波普猷の修辭によって表現される事大主義的、寄らば大樹の陰的な権力依存社会であるといえよう。そこで、このような背景的理解を踏まえて、沖縄の歴史文化、その具体化としての沖縄の企業経営を捉え返した場合、どのような問題性が浮き彫りになるか、ということについて考察したい。

上間隆則の研究によると、沖縄企業の経営者は、二代目以降の後継者の大半が同族で占められてい、経営の同族志向性の強さが顕著である。<sup>20)</sup>つまり、沖縄企業経営者は、血縁的な共同体意識の強さから、企業に対する所有者意識・私的目的意識も強い傾向にある。では、このような企業経営の nepotism、同族志向性は、具体的な組織運営の上で、どのような機能を持っているのか。

先述のように、沖縄の同族企業という場合の同族とは、多くは門中を意味する。ここで、門中組織について、今一度その概念を確認しておきたい。比嘉政夫の解説によると、門中とは、「始祖を共通にし、父系血縁によって結び付く

集団」と定義されており、その主要な機能は、儀礼的な祖先祭祀であるが、共有財産の運営母体としての機能も有している。門中制度の生成時期は、一七世紀初頭の薩摩侵攻以後といわれているが、今日においても、依然として根強い社会的規定要因であり、生活共同体の紐帯として機能している。<sup>21</sup>

このような「門中」という同族主義的・生活共同体的性格の強い沖繩企業は、日本的な形式的な人間関係を重視する縦軸系の組織というより、横軸系の非形式的な連帯意識・平等意識を重視する組織といえる。つまり、沖繩の企業組織は、濃密な人間関係に基付いた「血縁共同体」として特徴付けることができる。然るに、このような相互扶助的な組織性は、地域社会の温和な精神風土として評価され得る反面、経済的合理性や利益主義の追求といった面では、有効に機能しないという弱点が指摘される。このことをC・I・バーナード（Chester Irving Barnard）の「組織均衡論」（the theory of organization equilibrium）的に解釈すれば、「組織効率性」（organization efficiency）と「組織有効性」（organization effectiveness）との不均衡性ということになる。つまり、「効率性」が組織における「諸個人の特殊意思の一般意思への連結」、つまり、「協働意思の確保能力」であり、「有効性」が組織における「一般意思の発揚」、つ

まり、「客観的な企業目的の達成能力」であると西部邁的にやや演繹的に解釈すれば<sup>22</sup>、前者は、情誼優先の非公的・非形式的な人間関係であり、後者は、事務的手続重視の公的・形式的・官僚制的な人間関係であろう。このようなロジックによれば、フラットな横社会的・生活共同体的性格の強い沖繩企業組織は、組織均衡が必ずしも有効に確保されているとはいえない脆弱性を呈している。つまり、組織の効率性は高いにも関わらず、有効性は相対的に低いということである。このような組織均衡の不均衡性の是正は、沖繩企業経営の発展的展開を考える上で重要な論点であろう。

## 二二．経営同族主義の課題と展開

以上検討したような沖繩企業の組織有効性の低さは、沖繩人が近代化の過程において、組織の近代化、つまり、官僚制化に停滞してきたことを意味しよう。その社会構造的要因は、沖繩のムラ共同体がその内部構造において、血縁的な連帯性・平等性を旨とするゲマインシャフト的な共同体観念が支配的であり、したがって、官僚制的組織に特有の垂直的忠誠を強調する縦軸的な価値体系を歴史的に涵養してこなかったということであろう。

然るに、門中の領袖が企業の経営者である場合には、そ



の家父長制的な権威性が組織構成員の行動様式に大きな影響を及ぼすことが考えられ、それがややもすると、専制的・独善的な経営意思決定に繋がるものが懸念される。つまり、笠原政治が門中概念を男子による血縁の継続という面を重視して、「男系血縁主義」として解釈しているように、門中組織における一種の垂直的・家父長制的な性格も看過し得ないであろう。上間隆則の研究によると、沖縄企業には、規模の如何に関わらず、経営者の単独決定を採用している企業が多く、旧態依然たる所有者経営、企業者支配の存在が示されている<sup>②</sup>。

沖縄トータルでいえば、同族企業の多さは、必然的に中小零細企業の多さを示してい、かつ、私的な所有と労務上の人的管理が不可分のアマチュア的な経営者の多さを示している。このような企業の社会的貢献意識よりも私的目的意識が先行し、経営哲学や経営理念の欠落した「経営アマチュアリズム」(management amateurism)が企業倒産の内生的要因となってい、ひいては、地域産業の全体的な発展を停滞させる要因ともなっている。沖縄特有のいわば「経営同族主義」を再検証し、人材戦略の面で、いかに時代の趨勢に適った経営の近代化を図るか、ということが現代沖縄企業経営の一つの課題といえよう。

ここで、戦後沖縄の典型的な同族企業的事例に言及して

おきたい。建設事業からリゾートホテル経営、外食経営、シネコン映画館経営等の観光・サービス事業まで、多角的に展開する県内有数の土着的総合企業であり、また、典型的な同族企業である「国場組」は、米国施政権下、米軍港湾荷役から出発し、飛行場や兵舎の建設工事等、米軍基地施設関連の土木・建築で発展の基礎を築いた。しかし、国場組は、一九五八年に請け負った沖縄本島北部のキャンブ・ハンセン基地建設工事において、見積ミスや資材高騰等で三〇〇万ドル以上の大欠損を招き、銀行の管理下に置かれる苦境に陥った。さらに、一九六三年には、国場組系列の海運会社「砂辺運輸」所属の定期貨客船が沈没し、死者一二名を出す沖縄史上最悪の海難事故となつて、国場組が莫大な遺族補償を負った。その後、このような会社の危機を克服したのが創業者・国場幸太郎を総帥とし、「国場一族経営」ともいわれる同族経営の結束力であつた。

「沖縄のゴッドファーザー」と異名される国場幸太郎は、一九〇〇年国頭村生まれで、弟の幸吉、幸裕との三人義で一九三一年、那覇市に合資会社・国場組を組織、後に国場組を中核に約五〇社を擁する巨大コンツェルングループ・国和会を築き上げた。幸太郎兄弟、及び、その眷属で集中的に幹部陣を組織し(幸昌氏、幸昇氏、幸仁氏、幸治氏、幸一郎氏等)、ワンマン的要素を多分に残しつつ、経

## 地域のエートスと組織化（上聞）

営の近代化・多角化を図ってきた当社史は、土着的同族企業の強固な *paternalism*（父子主義）がその特長を發揮した好事例として留意されてよいであろう。

一九九八年には、当社創立以来、はじめて社長の座から国場一族が退いたが、金城作一新社長（当時）は、「国場組は、創業者・国場幸太郎初代社長の優れたリーダーシップと国場ファミリーの一致協力の下に、県内有数の企業グループに成長してきた。今後とも一族トップの方々を中心に、その高い知名度と人脈を生かして、経営活動に専念していただく。」と述べている。因みに、国場一族は、第一尚氏の流れを汲む「門中」である。

## おわりに — 若干の提言 —

先述の通り、文化とは、経営学的には企業の意味決定や行動に対し、あるパターンを与えるような価値規範を意味する。今日のように、中央集権志向を排し、地方文化を重視する日本社会においては、沖縄の持つ特異な価値規範も当該地域における企業経営の発展的展開へ向けた価値基準として捉え返し、戦略化すべき時代であろう。すなわち、「日本的経営」(Japanese-style management) が企業経営の合理的近代化の成功事例として理解されるならば、「沖縄的

経営」(Okinawan-style management) の特徴を新たな経営価値として特長化し、戦略化すべき時代にあるといえる。例えば、前段に言及した国場組の例は、沖縄的・土着的な同族企業が本土企業に比較して、内部的な人間的結束や連帯意識が強固、あるいは、柔軟であり、弾力的な組織維持機能や愛社精神に優れることを示唆する好事例として一定の評価を成し得る。つまり、本論において議論してきたようなネポティズムやパターナリズムといった沖縄企業経営を特徴付ける要因にかなる評価、あるいは、変革を与えるべきか、ということが離島県・辺境県に存立する地域企業としての沖縄企業の展開、及び、その研究の要点となる。

ところで、米国施政権下の沖縄においては、日本本土からの資本や商品の流入は、制度的に制限されていたため、沖縄企業と本土企業との競合関係はほとんど存在せず、沖縄企業は、比較的高収益の安定的な経営を展開し得た。つまり、米国軍政の植民地経済政策としての島内産業の保護育成政策によって、製造・加工業は、県産品と競合する本土産品への高課税率の関税によって守られ、かつ、本土企業の進出は、ほぼ全面的に禁止されていたのである。

復帰前の沖縄における外資系企業の流入は、日本企業ではなく、米国企業が圧倒的に主流であった。例えば、

一九六九年の時点で、沖縄に進出している外資系企業の出資額は、米国企業が約二億三五〇〇万ドルで日本企業からの約九〇〇万ドルを遥かに超えていた。業種でも米国企業は復帰前、すでに石油の精製・販売、銀行、観光業、百貨店、食品等まで、多様な部門で足場を固めていた。これに対し、日本企業の沖縄進出は、サトウキビとパイナップルを中心とする地場農業への経営参加、または、投資に留まっていた。しがたつて、このような閉鎖的・温室的な経営環境において、地場企業の倒産という事象もほとんど見られなかった。

しかし、一九七二年の日本復帰を契機として、従来の制度的規制のほとんどが撤廃・自由化され、観光関連企業をはじめとする本土資本の著しい流入とそれに伴う日本的経営思想や経営技術の移転が顕在化するようになった。七二年は、戦後日本経済の右肩上がりの高成長が低成長へとシフトしつつある時期であり、開発地・沖縄は、本土企業の新天地として、巨額の投資先となったのである。そのため、狭隘な島嶼経済圏において、純粹培養的に育った沖縄企業は、日本の競争市場において、大幅なマーケットシェアの縮小に陥らざるを得なくなり、いきおい、倒産や斜陽化に追い込まれる危機的状況に晒されるようになった。所謂「復帰ショック」と呼ばれた現象である。つまり、

復帰による日本資本主義経済への包摂は、ドラスチックな競争原理による企業間の経営格差を拡大し、経営不振に追い込まれる地場企業を多数出現させてきたのである。

本土と沖縄との歴史的・民族的な価値規範の差異を踏まえない日本の経営の沖縄への移転、つまり、同質的・水平的思考の沖縄への適用は、必ずしも沖縄経済社会の利益に適うものではない。畢竟するに、沖縄独自の歴史的文化的システムをいかに近代的経営思想へと止揚し、戦略化し得るか、ということが現代の沖縄企業経営に問われている課題といえよう。

#### 参考文献

- 東江平之『沖縄人の意識構造』（沖縄タイムス社、一九九一年）。  
二神恭一『戦略経営と経営政策』（中央経済社、一九八四年）。  
伊波普猷『伊波普猷全集』（平凡社、一九七四年）。  
笠原清志『産業化と社会的統合』（駿河台出版社、一九八六年）。  
笠原政治『沖縄の祖先祭祀』（凱風社、一九八九年）。  
Kerr, George H., 1953, *Ryukyu: Kingdom and province before 1945* (野崎氏を中心とする琉球大学関係者訳『琉球の歴史』琉球列島米国民政府、一九五六年)。  
国場組社史編纂委員会編『国場組社史』（国場組、一九八四年）。  
Lebra, William P., 1966, *Okinawan religion: belief ritual & social structure* (崎原貢、崎原正子訳『沖縄の宗教と社会構

地域のエートスと組織化（上聞）

造』弘文堂、一九七四年）。

Mills, Charles Wright, 1965, *The sociological imagination*（鈴木広訳『社会学の想像力』紀伊国屋書店、一九六五年）。

三戸公『日本人と会社』（中央経済社、一九八一年）。

中川敬一郎「総論日本の経営…その比較経営史的考察」『日本経営史講座第五巻日本の経営』（日本経済新聞社、一九七七年）。

西部邁『ソシオ・エコノミックス』（中央公論社、一九七五年）。

大田昌秀『沖繩の民衆意識』（弘文堂新社、一九六七年）。

琉球新報社編集局政経部編『沖繩の企業と人脈』（琉球新報社、一九九八年）。

佐野眞一『沖繩だれにも書かれなかった戦後史』（集英社、二〇〇八年）。

島袋嘉昌『新労務原論』（中央経済社、一九九六年）。

上間創一郎「近代わが国の同化主義と沖繩の民族思想―『沖繩学』に関する社会史的考察」『応用社会学研究』（立教大学社会学部、二〇〇七年）。

上間創一郎「沖繩の民族思想とホスピタリティ」『社会学研究科年報』立教大学大学院社会学研究科、二〇〇七年）。

上間隆則『沖繩企業活性化論』（森山書店、二〇〇三年）。

渡辺万寿太郎「琉球の同族団構成―門中の研究」『沖繩文化論叢』（平凡社、一九七一年）。

与那国暹『ウェーバーの社会学理論と沖繩』（第一書房、一九九三年）。

※本文中の人名は、一部を除いて敬称略とした。

註

(1) 「沖繩振興開発計画」（「沖振計」）は、「沖繩振興開発特別措置法」（略称「沖振法」）に基付いて、一九七二年五月に沖繩の日本復帰が実現した後、直ちに策定された総合的な振興開発計画であり、七二年復帰後の沖繩振興開発の方向性と基本施策を示したものである。沖振法は、「沖繩の復帰に伴い、沖繩の特殊事情に鑑み、総合的な沖繩振興開発計画を策定し、これに基付く事業を推進する等、特別の措置を講ずることにより、その基礎条件の改善、並びに、地理的・自然的条件に即した沖繩の振興開発を図り、以って住民の生活、職業の安定、福祉の向上に資すること」を目的として制定され、「沖繩開発庁設置法」、及び、「沖繩振興開発金融公庫法」とともに、「開発三法」と呼称された。当法は、復帰の日、つまり、昭和四十七年五月一日から施行され、昭和五十七年三月に失効した時限法であり、その中心を成したのが沖振計である。

- (2) 中川（一九七七）、一〇頁〜一三頁。
- (3) 笠原（一九八六）、五頁。
- (4) 二神（一九八四）、二五二頁。
- (5) 島袋（一九九六）、一〇頁、一三頁。
- (6) Mills（一九六五）、二〇七頁。
- (7) 例えば、津田眞澄『日本の経営の論理』を参照。
- (8) Lebra（一九七四）、一六四頁。
- (9) 同上書、二一頁。
- (10) 与那国（一九九三）、八七頁〜九三頁。
- (11) 渡辺（一九七二）、三八九頁。
- (12) 三戸（一九八二）、一九四頁〜一九五頁。

(13) 東江(一九九一)、一二六頁～一二三頁。

(14) 大田(一九六七)、三頁。

(15) 伊波(一九七四)、五二頁、六五頁。以下、伊波普猷の言説は、『全集』各巻による。

(16) 一六〇九年、徳川家康の許可命令を得た薩摩藩主・島津家久が琉球を侵攻した事件。「慶長の役」とも呼ばれる。

(17) 近世琉球は、薩摩侵攻以来、中国(明・清)の保護下に王国としての主権性を維持しつつ、薩摩の配下に徳川幕藩体制の構成員を成す日中への二重従属(両属)状態にあった。

(18) No. (一九五六)、一七七頁～一三三頁。

(19) 因みに、沖縄人の事大主義思想は、消費行動においても見られ、粗悪な県産品に比べて優れていた米国産品への憧れ意識等が指摘されている。

(20) 上間(二〇〇三)、二六頁。

(21) 『沖縄大百科事典』、及び、『沖縄県史・別巻』を参照。

(22) 西部(一九七五)、二二一頁～二二二頁。

(23) 笠原(一九八九)、七一頁。

(24) 上間(二〇〇三)、二五八頁。

(25) 「沖縄タイムス」一九九八年二月二十四日付

(26) 因みに、国場一族の出身地・国頭村が位置する沖縄本島北部国頭郡の山岳地帯を総称する地名として、「ヤンバル」(山原)という俗称がある。県都の那覇市を中心とする本島南部に比べ、山ばかりが多く、耕地の少ないヤンバルは、昔時から「枯木山原」と呼ばれる後進地域であった。しかし、その厳しい自然環境ゆえに、ヤンバル出身者の連帯意識や団結心は極めて強固といわれた。このような沖縄の組織の結束性と地域的な同胞主義との関係性も留意されてよいであ

ろう。

(27) 因みに、後藤俊夫教授は、ファミリー・ビジネス(同族会社)は、長期的な視野で経営計画を立てられるという利点があり、世界の大手も多くが同族会社であることを指摘している(『朝日新聞』二月一三日付)。

(28) 「沖縄タイムス」一九七〇年三月五日付。

(本学大学院社会学研究科博士課程後期課程)