

科学的管理法と産業合理化

高 橋 衛

はじめに

さいきん、現代の「バブル」崩壊後の不況を、第一次大戦期の繁栄とその崩壊による1927年金融恐慌に、単純に類推視することが、平然と横行している。かつて高橋亀吉などの俗流エコノミストが流布した昭和初期不況の描写を、しかも歴史的位相差を無視して、現代に短絡しているに他ならないが、その現実の政策化への投影などを思うと、無視しえぬ瑕疵といわなければならない。よりいっそう深刻な世紀末的な不安がグローバルに、かつすぐれてわが国に現出している状況は、とりわけて思想史的課題として興味につきぬところであるが、現在の不況を昭和初期の不況に短絡して、ことさらに不安感を拡幅することは、やはり許容されえないものであろう。

ところで、この拙稿の対象となる時期は、その昭和初期、1920年代から30年代にかけてであり、いわゆる金融恐慌から昭和恐慌にゆれていた不安の時代であった。金融恐慌は俗にいわれてきた一次大戦期の膨張の必然的帰結などではなく、むしろ片岡蔵相失言に象徴される偶発性を多分にふくむものであり、当時の金融機構の欠陥が、それを増幅したものに他ならなかった。また昭和恐慌にしても、それは通説に反して、日本のそれは、世界的にはもっとも短期かつ軽微なものであった。これらについて詳説することは、ここでの課題ではないが、この時期が、一方では産業合理化の時代であったこと、その前史として科学的管理法の普及化の時期をそなえていたことが注目されるべきであろう。冒頭にのべた類推論などには、この点への言及がまったくみられないわけである。

その科学的管理法については、すでにいくつかのペーパーをものし、また、さいきん、まとめて一書を上梓した¹⁾。そこでは、いささかあえて硬直した表現をもって、それを「世界史的にみれば、産業資本段階から金融資本段階への移行過程に対応した経営方式の革新＝生産力の発展の内容をなしていたともいえる²⁾」と位置づけておいた。それは「職場管理者を通ずる経営の生産過程に対する規制が格段に強化され³⁾」る過程とする通説とは対立する見解の提起であったし、その通説の根底にある「テイラー・システムは機械による人間の奴隷化である⁴⁾」とするテーゼとも、当然ながら鋭く対立するものであった。

生産力の発展を機軸に、その結果であり、同時に促進方策でもあったという評価のうえに、科学的管理法を認定し、上述のように産業資本段階から金融資本段階への移行過程に対応したものと位置づけたわけであるが、それは現代資本主義への1ステップ前のプロジェクトであったから、つぎに問われるのは、その現代資本主義へのシフトの局面ということになる。この点については、前掲拙著において、科学的管理法は、「1920年代に入って、産業合理化政策(＝運動)のなかに包摂されていく⁵⁾」と展望しておいた。生産力的にはフォーディズムによるコンベア・システム化に対応した産業合理化としての展望を示唆し、科学的管理法は、いわばコンベア抜き的大量生産化への始動であり、コンベア化への前提をなす人間労働の馴化過程ととらえておいたのであった。そこで、いまこの両者の関連への解明が、あらためて検討されることになる。本稿は、この点を問うことから始められる。

注1) 拙著『「科学的管理法」と日本企業——導入過程の軌跡——』1994年 御茶の水書房。

2) 同上書 11ページ。

3) 兵藤 釗『日本における労使関係の展開』1971年 東京大学出版会 259ページ。

- 4) レーニン「テイラー・システムは機械による人間の奴隷化である」（『プーチ・プラウドイ』第35号 1914年 『レーニン全集』第20巻 大月書店 155ページ）。
- 5) 前掲拙著 14ページ。

日本型産業合理化論

俗にあって、合理化とは、労働強化や餓首と同義語のようにあつかわれていることが多い。たとえば、合理化とは、「労働強化の三原則即ち機械使用の組織化、労働の組織化、賃金支払方式の合理化を具体化したもの¹⁾」というのなどは、合理化研究の代表的一例であり、また、「『合理化とは“人減らし”のことと覚えたり』——そんなひやかしも言いたくなるほど²⁾」というのは、そのジャーナリスティックな表現である。とくに労働運動サイドでは、経営合理化即人員整理として、反対運動がつづけられてきたことも周知のところである。

このような合理化をめぐる「常識」は、当面の課題である昭和初期のそれにおいても、すでに定式化されてきたものであった。元祖はヴァルガのようで、当時の代表的な研究も、まず、ヴァルガを引用して、「『合理化』といふのは、古い現象に対する新しい言葉である。資本は利潤を高めるために、技術を改善し搾取の方法を巧妙にして、生産費を引き下げることにより常に努力してきた。ただこのことが最近数年間により組織的に急速に行はれたといふに過ぎない³⁾」とする。そしてこの見解を全面的に肯定して、「ヴァルガと共に、『合理化といふのは、古い現象に対する新しい言葉である』ことを確認しよう⁴⁾」という。マルクスのいう相対的剰余価値の創出に一般化して、合理化政策の固有の意義を完全に否定し去ってしまうのである。

マルクスの価値論自体への批判は留保するとして、その相対的剰余価値論などは、まずは本来は原理論の領域の摂理であって、ただちに現実の合理化政策

に適合しえないものであろう。それもさておくとして、相対的剰余価値の創出は、原理的にも技術進歩をとともなう剰余価値の創造を説いていたのであって、人員整理の方に引きよせての理解は、マルクス経済学内でのそれとしても当をえているといえないものであろう。合理化反対のイデオロギーが先行しすぎている結果というべきであろう。これらにもまして、ヴァルガのそれは「『合理化』を剰余価値生産の方法一般に解消するもの」⁵⁾と批判し、合理化とは「全般的危機の段階における独占資本の経済的側面での階級的防衛運動であり、直接には国家独占資本主義の諸政策によって支持された、独占的高利潤の獲得をめざす独占資本の、体系だった搾取強化の方法にほかならない」⁶⁾とする見解、いわばウルトラ・ヴァルガ流とでもいうべき見解なども、社会政策学会の主流の一つをすらなしてきた。「全般的危機」などというスターリン理論が崩壊したいま、どのような弁明がありうるのであろうか。

しかも、これらの見解の根底には、とりわけわが国にあっては、「所謂労働の強度化のための伝送装置創設又は機械更新等の如き直接的な機械化に基くといふ正規な形態をとるよりも、寧ろ、組長などの再編による衛備統轄の厳密に基く……と云ふ日本型の形態をとってゐる点と、又、それが半封建的な労役型並に諸条件の一般的な見解と組み合わせられて進行していると云ふ」⁷⁾いわゆる「日本型合理化」なる教祖的教唆があり、それによって教条主義的理解は黒印をうけてもいたのであった。欧米にもまして、技術進歩ぬきのひたすら労働強化に帰結していく「日本型合理化」が強調されてきたわけである。当時の基幹産業紡績業などにおいて、すでに国際水準をぬく技術革新による労働生産性という国際競争力をそなえつつあった現実を、いかに説明しようというのであったろうか。

これらの合理化をめぐる伝統的教義にたいして、1970年代には、わが国においても、若干の批判的論議が提起されはした。吉村勸がいう「資本主義が存在する限り、剰余価値の吸収＝搾取は存続する。そして資本主義が存続する限り、

たえず剰余価値＝利潤が追求されるだけでなく、状況のゆるす限り、特別利潤、最大限の利潤が追求される。そのために絶対的剰余価値・相対的剰余価値吸収の方法の併存・組みあわせのもとにおいて、その種々の方法・形態が考察される。したがって、『合理化』を『超過搾取』あるいは『搾取強化』と規定しても、それは、なにも説明したことにはならない⁸⁾」などの提言が、その一つであった。吉村は、つづけて「搾取強化説にもとづく合理化規定の実践的破棄に対応する理論的破棄を完成すること、そして、正しい合理化概念に立脚した具体的な合理化方針をうちたてること⁹⁾」をも提起する。いわばあたりまえのことを、すごく遠慮がちにいわんとしたのであったが、当時であっても、このような問題提起すら、ほとんどがかえりみられることなくすぎていき、労働運動の強い潮流であった「反合理化闘争」の騒音の渦に呑み込まれてしまうことになる。

これらに反し、昭和初年のこの当時であっても、ヴァルガに批判的な見識もなかった。鈴木久蔵などが、その一例である。鈴木は、「産業合理化と本来の合理化とのけじめ¹⁰⁾」を指摘する。鈴木は「従来の合理化も産業合理化もともにその目的は要するに能率増進¹¹⁾」にあるとしたうえで、「従来の合理化は個人主義的合理化である……この意味に於ては従来の合理化こそ所謂資本主義的（又は資本家的）合理化である¹²⁾」という。そして、両者の差異を、「従来の合理化は各国事業の能率増進であり、余りにも資本偏重に利用され過ぎた¹³⁾」のにたいし、産業合理化は、「国利民福の増進でなくてはならぬ。能率増進も結局は国利民福の増進を使命とするのでなくては文化的意義を有しない¹⁴⁾」と主張するのである。このように両者の差異を問うことに、さほどの意味があるとはいえぬまでも、ヴァルガをはじめとする守旧的な理解などをかなりこええた示唆であり、無意識のうちに、後述するような資本主義の段階差が観念されていたともいうことができるのである。

その点はさておき、鈴木もいうように、産業合理化は、本来、能率増進策に発しているものであって、それが他ならぬ科学的管理法との連続性を意味して

いたのであった。科学的管理法にあっても、とりわけ、わが国のそれにあっては、能率増進が中心課題であり、それが「時間研究」や「動作研究」によって追求されたものであつた。ただ、そこではなおコンベアシステムは導入されておらず、うえの両研究の追求の結果は、「規模統一」や「単純化」など、個別企業の限界をこえた課題に直面していくことになるわけである。そこに段階差の一端をもまたみることができるともいえよう。

- 注1) 中村静治『日本産業合理化研究』1948年 ダイアモンド社 62ページ。
- 2) 鈴木幸夫「新らしい合理化の波」(『経済セミナー』第113号 1965年10月 6ページ)。
- 3) ヴァルガ「安定後に於ける資本主義没落期経済」(有沢広己・阿部勇『産業合理化』1930年 改造社 7ページ)。
- 4) 同上書 8ページ。
- 5) 戸木田嘉久「現代の『合理化』とその展開過程」(『社会政策学会年報』第27集『現代の合理化』1983年 御茶の水書房 4ページ)。
- 6) 同上書 3ページ。
- 7) 山田盛太郎『日本資本主義分析』1934年 岩波書店 168～169ページ。
- 8) 吉村 励「〈合理化〉問題にたいする疑点」(『月刊労働問題』1973年 6月号 74ページ)。
- 9) 同上。
- 10) 鈴木久蔵『産業合理化概説』1930年 日東社 9ページ。
- 11) 同上。
- 12) 同上書 9～10ページ。
- 13) 同上書 11ページ。
- 14) 同上。

科学的管理法の普及

以上のような不毛ともいふべき合理化論議に反して、その先駆ともいふべき科学的管理法は、わが国において比較的早期に普及していった。導入過程の詳細については、前掲拙著などの参照を乞うとして、それはとくに第一次大戦期に世界的に一般化していった。古川栄一もいうように、むしろ創始者テイラーの1915年「没後、とくに第一次大戦中および戦後における人間労働の能率化の要求が、その実際への浸透にたいして大きく作用した」¹⁾といえよう。大戦末期には、それは、「すでにあらゆる産業に普及し、それに刺激されて同様の志向による管理技法が各業種に利用された。」²⁾といわれている。しかも、わが国は工場法の施行とその後の改正への対応策もあって、科学的管理法への関心は高く、すでに1911年にでたテイラーイズムの紹介書は、³⁾150万部も売れたという。その普及ぶりは、テイラーの国アメリカをも、しのぐほどになっていく。1931年にわが国から派遣された、このプロジェクトでの視察団は、「米国工業ノ中心タルシカゴノ各種工業ノ工場経営者、若クハ重要ナ地位ニアル技術者ノ間ニスラテーラーノ名ヲ知ラナイ者ガ多ク『テーラー協会トハ洋服裁縫業者ノ組合ナリヤ』等ノ質問サエー再ニ止ラナカッタ」⁴⁾と、本場アメリカでのテイラーイズムへの無関心ぶりを記録している。日本では関係者で知らぬものは、まったくありえないというのである。この視察団を案内したアメリカ側も、「実ニ日本カラハルバル来ラレタ視察団諸君ニ学ブ処ガ多カッタ」⁵⁾というにいたっている。わが国における科学的管理法導入の積極性をうかがわせるにたるエピソードといえよう。

科学的管理法は、タイム・スタディやモーション・スタディを中心に生産の科学的管理をすすめたものではあるが、工場法対策に促迫されたわが国の場合には、とりわけ一定の技術革新をもともなうものであった。先にもふれたが、当時、わが国の代表的輸出産業であった紡績工業において、それは、とくに顕著であった。東洋紡では1930年時点において、すでに英米の技術水準を上まわっ

ていたことが、つぎのように報告されている。⁶⁾

……我が会社デハ英国ノ「プラット」製ノ機械ヲ使用シテ居リマスガ中ニハ悪シキ部分ガアリマス。我国ノ豊田ノ機械ニハ「プラット」ヨリ数等上等ノモノモアリマス。「スピンドル」ノ如キモノハ米国製英国製ノモノヨリモ和製ノ方ガ遙カニ勝レテ居リマス。「スピンドル」ヲ検査シテ見マスルト、外国品ハ50%和製ハ100%ノ合格率ヲ有シテ居リマス。之レニツキマシテ外国ノ会社ニ其製作ノ不完全ナルコトヲ指摘イタシマシタ所、“自分ノ国デハ之レデ間ニ合ッテ居ルソナ答ハナイ”トノ返答デアリマシタガ、“アナタノ国デハ此「スピンドル」デ間ニ合ウカモ知レマセンガ技術ノ進歩セル日本ノ工場デハ間ニ合イマセン”ト答エテオキマシタ。(傍点筆者)

突出した部門の例にとどまるのかもしれないが、品質管理をもふくめて、少なくとも部分的には米英の技術水準を陵駕していたことは、すでにたしかなようである。前述した機械化を欠く日本型という山田盛太郎の見解などは、これらの点をみようとしていないものというべきであろう。この東洋紡浜松工場では、経営の目標を、「1 製品品質ノ統一ヲ図ルコト 2 与エラレタル機械ニテ多量ノ製品ヲ造リ出スコト 3 出来ル丈ケ安キ生産費ニテ製品ヲ造ルコト」⁷⁾においていたという。すでに科学的管理法の段階において、コストダウンにもとづく大量生産化が志向されていたわけである。このようなトレンドにおいて、つぎなる産業合理化が提起されていくことを、かならず念頭におくべきである。

しかし、アメリカでは科学的管理法の普及とともに、「未熟な無責任な金銭目当ての『管理屋』がふえて、正当な科学的管理法の名をけがす輩も続出」⁸⁾などという事態も生じてきていた。加えて、「テーラーの方法に至っては、今後益々陳腐化するばかりであろう」⁹⁾ともいう、それ自体にたいする否定的な展望も生じはじめていた。陳腐化というのは極言とみるべきであるが、この鈴木久

蔵のそれは、産業合理化を持ちあげるために科学的管理法を否定的に描出するという意図からでた一面的なものであった。合理化は科学的管理法を単純に否定はせず、その止場をなすものであったとみるべきである。

個別資本のもとでの科学的管理法の徹底化は、すでに産業合理化的施策への接近を示してきていたのであった。たとえば、科学的管理法の導入に積極的であった満鉄では、8000種類にもおよんでいた帳票類を、1931年4月から「大々的ニ凡テノ帳票ヲ例外ナク基準化ノ俎上ニノセテ彫琢ヲ加エルコトニナッタ¹⁰⁾」という。このような合理化は、ほぼ科学的管理法の次元でも可能であった。さらに大阪府立産業能率研究所が府下のセルロイド歯ブラシ工業組合に、「現下最モ緊急ヲ要スル問題ハ、原料ノ共同購入、製品ノ規格統一、経営ノ合理化、製品ノ共同販売ヲ実施スルコトデ、之等ニヨリ1年間約130余万円ノ経費ヲ節約シ得ルコト從ツテ外国市場ニオケル競走戦^{〔ママ〕}ニモ堪エ得ルコト¹¹⁾」という改善案を提示している。このような業界単位での合理化もまた、とりあえずは可能であった。

しかし、それはすでに基本的には、国民経済単位での施策を要求しつつあったといわなければならない。科学的管理法の採用にもつとも積極的であった広海軍工廠においては、その航空機生産について、官民合同で「航空機造修用材料準備ニ関スル打合会」を開いているが、これには、海軍側から広工廠関係者のほか、航空本部・航空廠・佐世保工廠および東京・大阪・名古屋・福岡の各海軍監督官などが、民間側からは中島飛行機・三菱重工業・愛知時計電気・川西航空機その他各社の代表が出席した。目的は「航空機造修用材料注文要領ヲ統一シ、材料ノ供給ヲ円滑ナラシメ、製造能率ヲ増進セシムルト共ニ、製造費ノ低下ニ資スル¹²⁾」ことにあった。この会合では多くの事項が審議・決定されているが、その中心は、「参加材料会社ノ関係上、鋼材ト『デュラルミン』材トニ止メ、非金属材料、非鉄合金材料ハ之ヲ除外シテ審議シ、極力標準寸法ノ合理的簡單化ニ努メタリ、将来之ヲ有効ニ活用セシメントスルニハ設計者ニ於テ

標準寸法ヲ尊重スベキハ勿論ナルモ、材料会社ヲシテ各々標準寸法、標準価格、其ノ他計画者ノ参考資料トナルベキ事項ヲ記入セル型録類ヲ製作ノ上、各需要元ヘ配布セシムルト共ニ之ガ徹底化ヲ官ニ於テ強制スル必要アリト認ム¹³⁾」という点にあったという。まさに、この「工業品の規格統一と単純化は、産業合理化実行の根本要素¹⁴⁾」なのであったが、当時は、「部分品の規格が区々不統一であり、製品の種類が不必要に多種多様であって、大量生産が不可能であり、工業の科学的管理も企業の統制も実行困難¹⁵⁾」な実状にあった。このような企業群としての科学的管理法から産業合理化への展開もみられたわけであるが、それはもはや国民経済的規模への展開、国民運動としての合理化を必須のものとしつつあったといわなければならないわけである。そこでは、いささか段階差ともいふべき変化が求められ、かつ進行しつつあったとみなすべきであろう。

- 注1) 古川栄一『経営管理概論』1960年 経林書房 57ページ・ただし、古川のいう「戦後」については、ただ、並列的にいうのみでは不満足を残す。
- 2) 野田信夫『日本近代経営史—その史的分析—』1988年 産業能率大学出版部 561ページ。
- 3) 池田藤四郎『無益の手数を省く秘訣』1911年 自費出版。
- 4) 高野気次郎（満鉄検査課兼能率課）「米国工場視察報告」（日本能率連合会編『産業能率』第4巻第1号 1931年 143ページ）。
- 5) 同上 144ページ。
- 6) 津田千秋（東洋紡績浜松工場長）「我国工場経営ノ実際」（日本能率連合会編前掲誌 第3巻第8号 1930年8月 516～517ページ）。
- 7) 同上 512ページ。
- 8) 野田信夫 前掲書 561ページ。
- 9) 鈴木久蔵 前掲書 85ページ。
- 10) 岸本 一（満鉄計画部能率課）「帳票類ノ標準化ト用紙仕上寸法日本規格ニヨル洋紙単価早見表」（日本能率連合会編 前掲誌 第4巻第1号 1931年3月 304ページ）。

- 11) 同上誌 第3巻第7号 1930年7月 449ページ。
- 12) 広海軍工廠「航空機造修用材料準備ニ関スル打合会報告」1935年8月1日。
- 13) 同上資料。
- 14) 渡辺鉄蔵「用紙の標準化及単純化の実行運動について」(日本商工会議所編『産業合理化』第10輯 1933年5月 1ページ)。
- 15) 同上。

テイラリズムからフォーディズムへ

科学的管理法が主として個別企業のレベルで、そしてある意味では元祖アメリカをものごのような展開をみせていくなかで、規格統一化や単純化などが、緊急の課題となっていたことは、以上からほぼ認識されうるであろう。これらの課題は、とりもなおさず重工業化の進展による大量生産化への対応によって促迫されたものであった。その大量生産化へのうごきは、世界経済的には第一次大戦期に拍車をかけられた。いわゆる総力戦化したこの戦争で、科学技術が武器兵器の生産に直接的に適用されて、さまざまな新兵器をふくめて大量殺りく型の兵器が生産された。大量殺りく化は、当然、兵器の大量消耗化となり、その大量生産化をよび、一国の経済力をかけた総力戦となった。この大戦中の兵器の大量生産化は、大量生産設備を要請し、それらが終戦後も遺産化して大量生産の存続化を求めていくことになる。アメリカでフーバー商務長官が1921年に「無駄排除運動」を提唱するが、それは本質的には、この大量生産設備のアイドル化への懸念からの提唱であった。

わが国の場合は、第一次大戦は、日英同盟を名目とした参戦であったから、本格的な戦争は少なく、上述の欧米とはかなり事情を異にしたが、大戦を契機とした軍備拡充の世界的潮流への対応は、わが国にも当然、転移したし、また、大戦中の貿易の拡充は、生産力の飛躍的な発展をうながし、重化学工業化をも始動せしめていった。そして戦後は、反動不況などに耐えながら肥大化した欧

米の生産力との競合に直面していくことになる。この点では、フーバーの提唱にも無関心たりえなかったとみるべきであろう。

生産力の発展と平行に進展したのは、生産工程の革新であった。すでに科学的管理法の普及化のなかでも、その変化は生じつつあった。流れ作業の採用として多くの事例が紹介されている。科学的管理法の主要リーダーの一人であった上野陽一もライオン歯磨廠橋工場で、科学的管理法の指導にあたったが、1920年に、そこで「はじめて工場作業（歯磨の袋詰め作業）の時間研究と工程改善を行い、作業を流れ作業にし、一人当り出来高を17%増やし、作業場の面積を約18万坪節約することができた¹⁾」という。上野は福助足袋の指導もおこなったが、そこでも「作業を流れ作業にして作業場の面積を20%節約²⁾」することに成功している。その福助足袋は、1913年に大阪府から「能率増進並優良品期成工場」に指定されており、その流れ作業について、それは、「一筋の卓上で、
い[・]の作業を了った人[・]の手から、ろ[・]の作業の人[・]の手へ流す、ろ[・]の人からは人[・]へ
といった風に、順々に居ながらにして品物を流し、最後の人の手で一つのものが完全に出来上る仕掛け³⁾」と説明している。なお素朴な施設ではあったが、その「居ながらにして」の作業が労働のスタイルを変革し、つぎのステップへ導いていくわけである。同じく科学的管理法のリーダーであった荒木東一郎も、1924年に千代田製靴において、「機械の配置を完全な流れ作業に構成し、……日本鋼管で〔大正〕12年の震災以来混乱していた工場構内の運搬系統の整頓、工場内の機械配置を全然改めて完全な流れ作業にして、仕掛品の移動距離を従来の九分の一に短縮した⁴⁾」という。

それらは、「工程が連続的ニ生産単位ヲナシテイルトコロニ特色⁵⁾」があったわけで、労働の単純化がすすみ、熟練工の存在を希薄化して、「いわゆる“職長帝国”の解体を意味するもの⁶⁾」でもあった。しかも、それはとりもなおさず、つぎなるベルト・コンベアシステムへの人間労働の馴化過程に他ならなかったということができるのである。

このコンベア採用の「土台ヲナシテイル原理ハ、機械ノ応用ヨリモ早くカラ行ワレテイル。スベテノ製造ガ手デ行ワレテオッタ時代ニオイテハ、品物ハ製造ノ順ニ手カラ手エト送ラレテオッタ⁷⁾」ともいわれる、たしかにコンベアシステムの原点は、労働の歴史とともに古いともいえようが、単純に歴史性を拡散することに、さほどの意味はない。コンベアシステムの本格的登場は、1913年4月、フォード自動車工場においてであった。このシステムを導入したさい、そのレイアウトなどを指導したのが、他ならぬテイラーの弟子たちであったことがよく知られている。なお、そのさい、「これは缶詰工場から暗示を受け、最初組立の際に用ゐた⁸⁾」というから、上述のコンベアの原点の示唆にも連なるものではあった。そこでは、「第一に作業が容易になり、第二に一定の時間に次の仕事が自然と運ばれて来るのであるから職工の怠けることを許さない。第三に作業中歩くことのために時間を費さない⁹⁾」などの効果の生じたことが報告されている。それは、「出来得る限り機械化し人力を省き……規則正しい流れ作業を行うことにより生産性を向上する¹⁰⁾」ものであり、その深因は、「制御し難い人間をも……或程度標準化し、機械化することが出来、その上生産したものの（work done）の質と量とは数量的に計測することが出来る¹¹⁾」ともいふべきものであった。

ともあれ、コンベアシステムは、わが国にも比較的早期に導入されている。1924年にフォードが横浜でKD生産を開始したとき、いわゆる手仕事のコンベアでなく、本格的なそれが、やはり登場している。つづいて上陸したクライスラーやGMでも同様であった。日本ゼネラルモーターズ（株）の工場を1929年に視察したさいの記録がいう。そこでは、「安い日本の労働賃金を利用して組立て安い自動車を供給しやうと云ふ仕組みである。……組立工場で全作業のプロダクションは二条のコンベヤーラインである。先づ車体の骨格を据付るエ^{〔ママ〕}ンヂンが乗るボディを取付けると云ふ具合に漸次各部で手入れをした部分品を取付、コンベヤーの最後に来たら立派な自動車となり走り出すのである……」¹²⁾

と、なお奇異の眼をもって観察されていたのであった。

ところで、科学的管理法は、コンベア化への人間労働の馴化過程であると、すでに述べてきたが、フォード的には、「人間労働そのものゝ徹底的排除を目指し、少くとも人間労働を単なる自動帯への奉仕に迄収約する¹³⁾」はずのものであった。テイラリズムからフォーディズムに移行していく過程で、本質そのものの転換もすすんでいくというものでもあった。コンベアのもとでは、「作業ガ規則性ト同一性ニ於テ機械ノ如クナッテ来ルコトカラ初マル。労働ガ分割サレ、……注意ハ狭イ範圍ニ集中サレ……コノ分割ト集中ハ能率増進ノ手段デアルト共ニ、労働者ニ新シイ苦痛ヲ賦課スル¹⁴⁾」ことにもなる。科学的管理法は、コンベア化を必然的によびこむとともに、その能率増進の課題を全うするわけであるが、人間労働を単調化させ、機械への労働の従属をも全うしていくことになる。そして、「テイラーシステムに於けるが如き人工的な組織と図表に依る労働の統制が不用となる¹⁵⁾」にいたる。しだいにテイラーの名は忘れられ、フォーディズムの時代に移っていく。デトロイトは、「合理化運動者の巡礼の群れが押しかけるエルサレムでありメッカである¹⁶⁾」といわれるにいたる。フォードによるコンベアシステムの導入は、大量生産化への生産力の飛躍的な発展を促したのであるが、その「前提をなすものは製品の標準化¹⁷⁾」であり、それはまさに産業合理化政策の重要な課題の一つであったわけである。

注1) 野田信夫 前掲書 517ページ。

2) 同上書 518ページ。

3) 金子要次郎編『福助足袋の六十年』福助足袋株式会社 1942年 206～207ページ。

4) 野田 前掲書 521ページ。

5) 鈴木久蔵(逋信省嘱話)「製品本位ノ機械配置ノ得失(1)」(日本能率連合会編『産業能率』第1巻第2号 1928年2月 122ページ)。

- 6) 中村静治『現代資本主義論争』1981年 青木書店 229ページ。
- 7) H.M.Spitzer 「合理化と『カルテル』(1)」(日本能率連合会編 前掲誌 第1巻第4号 1928年4月 317ページ。
- 8) 有川治助『ヘンリ・フォード——人及びその事業』1927年 改造社 255ページ。
- 9) 同上。
- 10) 岩村清一『日本生産性の基礎』1955年 河出書房 81ページ。
- 11) 同上。
- 12) 「模範工場視察之記」(大阪鉄工所社報『鉄華』第47号 1932年5月 6～8ページ。
- 13) 小島精一『新産業合理化』1942年 千倉書房 91ページ。
- 14) 益田幸一「作業単調性ノ文献的考察」(日本能率連合会編 前掲誌 第3巻第7号 1930年7月 465～466ページ。
- 15) 小島精一 前掲書 91ページ。
- 16) 那波周一『産業合理化か失業合理化か』1930年 春陽堂 3ページ。
- 17) 小島精一 前掲書 91ページ。

産業合理化運動の始動

産業合理化運動は端緒的にはアメリカでおこった。フーバー委員会が1921年5月におこなった建築・制服・製靴・印刷・紡織・金属の6工業におけるむだの調査が、その発端であった。これも、「^[ママ]テーラーの科学的管理法などを背景として実現されたことは争はれない」¹⁾ものであったといわれる。調査の結果は、6工業において49%の浪費があると報告され、同年、フーバーが商務長官に就任すると、11項目にわたる「無駄排除運動」(Elimination of Waste)が、官民協同によってすすめられていく。戦時中にヨーロッパの荒廃化と反比例して、アメリカの産業は、世界市場を席捲していったが、終戦後はやはり、その軟着陸が課題となっていた。フーバーの発想は、それを「出来得るだけ経済的に徹底的に、無駄を省くという思想を普及させ、之を米国一般の理想即ち国民

一致の目的たらしむるいふこと」²⁾によって達成せんとしたものであった。その計画は、「一方に於て国家の特別の立法や直接の行動に関係する事柄でもあったが他方では技術上の標準化であるとか、取引上商品の規格化であるとか又は私経済企業を夫々合理化しようとする運動」³⁾となって、着実な成果をあげていく。生産力的にはフォーディズムが定着していく動向と平行でもあった。

産業合理化運動のいま一つの震源は、ドイツであった。1925年にドイツでも、産業合理化の中央機関たる「全国経済性本部」(Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit — RkW —, 一般的に「ドイツ合理化局とも訳されている)が設立されているが、これより先すでにドイツ工業・手工業経済性本部 (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit in Industrie und Handwerk) が発足している。これはジーメンス社を中心とするものであったが、合理化運動のスタートは、後者といってさしつかえないであろう。戦後のドイツは、アルサス・ローレン・ザールなどをうばわれて、極度の経済破綻とりわけ超インフレによって混乱におちいていた。ここにおいて、合理化が「時代の標語」となり、それが後者の「本部」の発足にまでいたったという。ただ、この「本部」の時代は、インフレーションの高進化下に実効をあげえず、1925年にはあらためてアメリカの科学的経営について調査団が派遣される。当時のアメリカは、ドイツ人にとっては、「燦然ト輝ク繁栄」⁵⁾と映じていた。これによってアメリカのむだ排除運動は、ドイツにおいて、その能率運動を吸収しつつ、前者の「本部」の発足とともに合理化運動として定着していくことになる。それはここにきて国民運動化し、「1. 事業の合同連合, 2. 規格統一, 3. 品質改良, 4. 科学的経営, 5. 販売技術研究」などとして実現していくことになるわけである。

アメリカとドイツの差異は、前者が科学的管理法の延長上に、能率増進運動に傾斜していたのにたいし、後者にあっては、上述の5項目の筆頭に「事業の合同連合」があげられているように、もっぱら企業統制などに重心がシフトしていたのであった。企業の合同や統制などによって、ドイツでは疲弊した国力

のもとで、国際競争力の強化をはからんとしたわけである。そこでは科学的管理法とは、むしろ一線を画する方向にあったともいえよう。この統制は、自主的なそれから始まりながら、その限界に達し、国家的な統制を現実化していく。個別企業レベルから国家をよびこんでいくことによって、合理化運動の本流は、むしろドイツということになっていくわけである。このドイツ的合理的が各国にも浸透していく。統制の伝統的な形態であるカルテルも、ドイツで早期に発達してきたが、それらが戦後、「原料や鉄ハ『フランス』ニ取ラレ人間ハナクナル。全ク乱脈ニ陥リ『カルテル』ノ維持ハ出来ナクナッタ」⁶⁾ わけで、そこには「ドウシテモ『ドイツ』ハ国家的ニ回復シナケレバナラヌ、ソレニハ皆ガ一緒ニナッテ国家共同ノ運命トユウコトヲ考エ、手ヲ携エテ外ニ当ラナケレバナラヌ」⁷⁾ という発想が生じていたのであった。強制力をともなったカルテルが求められていくわけである。

このような国際的な動向のなかで、わが国の合理化へのうごきに、刺激をあたえたのが1929年10月25日から約1か月にわたって、東京で開催された万国工業会議であった。それは、「ソノ大規模ノ点ニ於テ、世界ニ於ケル工業及ビ工学ニ関スル権威者ノ殆ンド総テヲ網羅セル点ニ於テ、我国未曾有ノ国際的学術会議デアル」⁸⁾ といいうるほどのものであった。参加者はアメリカの475名を筆頭に中国48名、イギリス45名、ドイツ32名。フランス20名、イタリア4名、その他をあわせて475名であり、提出論文は総数710件におよんだ。ドイツ代表とアメリカ代表との間でのはげしい論争もおこなわれたが、日本の科学的管理法関係者も、積極的に参加した。産業合理化運動のわが国におけるリーダーとなる吉野信次は、「合理化に関する文献は我国に於ても之より以前既に紹介流布せられて居ったが、〔万国〕工業会議を機会に始めて政府の政策に取り入れられたのである。迂濶千万と云へば正に其通りである」⁹⁾ と述懐している。吉野はこの会議のゼネラル・セクレタリーをつとめていたのであった。吉野は商工省工務局長でもあったが、「合理化といっても、何からどう手をつけるか皆目当

がつかない」¹⁰⁾ので、俵商工相にその調査のため海外出張を具申する、大臣は了承したが、蔵相井上準之助の反対で実現せず、部下であった岸信介が、ドイツなどに出張する。吉野は、「仕事が仕事で外国語にも相当自信がないと短時間でやれないことだから岸君も受けまいとは思いましたがね。ところが二つ返事で引受けたのにはちょっと私もどぎもを抜かれた。この男は相当の心臓の持主だ¹¹⁾なと思いましたがよ」とも回想している。岸の出張によって、わが国の合理化は、ドイツ型のそれに傾斜していったといえなくもないのである。商工省事務官岸信介の視察日程の資料を欠いているが、帰国後の発言などの記録では、もっぱらドイツの合理化への言及が中心をなしていて、たとえば、「産業合理化を貫いて居る精神は各人が自己の企業内部に立籠って相対峙して自由競争すると云ふのではなくして、他の企業者と協調すると云ふことである『協調』とか『協働』と云ふことが其の基調を為して居る。此の協調の精神なきものには産業の合理化を説く資格がない。『トラスト』か『カルテル』と云ふやうな組織も此の精神のない所には行はれない」¹²⁾という岸の発言は、ドイツ型のそれを文字どおり指すものであった。

これより以前、すでに述べてきたように、個別企業での科学的管理法の導入は、着実にすすんでおり、それがしだいに、規格統一や標準化などの産業合理化次元の要請をひきおこしつつあった。また1927年4月成立の田中内閣は、政友会の従来政策たる「産業立国」を、その中心政策の一つとした。しかし、なお「問題は其具体的方策如何にある。商工省の関する限りに於ても之を決定する事は実は容易でない」¹³⁾と、当事者吉野がいうような状況をでていなかった。同年5月設置の商工審議会への政府の諮問においても、「能率に関するもの」や「無駄を除去することに関するもの」はみえているが、「産業合理化」は問われていない。ただ、その答申において、中小企業に限定して、統制や規律の不足が指摘されるようになる。政府が公式に合理化を問うのは、つぎの浜口内閣の成立（1929年7月）以降のことになる。29年9月の審議会総会において、

俵商工大臣は、「企業経済ヲ合理化シ投下資本ノ能率ヲ増進セシムルニ付有効適切ナル具体的方策如何」¹⁴⁾をはじめて諮問するにいたるのである。

アメリカ・ドイツからおくれること約10年であった。科学的管理法の導入においては、前述のように、むしろアメリカをしのぐほどの勢いにあった、わが国のこのタイム・ラグがなにゆえに生じたかは、興味あることであるが、その後の産業合理化の実態をもふくめて、すべて別稿で記述することとする。

注1) 鈴木久蔵 前掲書 99ページ。

2) 中川正左『アメリカの産業合理化』1930年 産業合理化連盟 7ページ。

3) 同上書 8ページ。

4) 詳細は、吉田和夫『ドイツ合理化運動論』1976年 ミネルヴァ書房など参照、ただし同書には、「合理化はまさに、独占資本の復活と低賃金水準の『安定』を前提条件としていた」（同書 23ページ）と、いささか偏在したイデオロギーの影響がみられる。

5) 池田秀夫（日本産業能率研究所）「欧州人ノ科学的管理法観(1)」(産業能率連合会編 前掲誌 第1巻第2号 1928年2月 129ページ)。

6) 今泉嘉一郎「最近『ドイツ』ニオケル産業合理化ニツイテ」(日本能率連合会編 前掲誌 第2巻第1号 1929年4月 6ページ)。

7) 同上 8ページ。

8) 記事「万国工業会議ノ準備ナル」(同上誌 第2巻第7号 575ページ)。

9) 吉野信次『日本工業政策』1935年 日本評論社 249ページ。

10) 吉野信次『おもかじとりかじ』1962年 通商産業研究社 184ページ。

11) 同上書 185ページ。

12) 岸信介「欧州に於ける産業合理化の実際に就て」(日本商工会議所編『産業合理化』第1輯 1932年1月 30ページ)。

13) 前掲『日本工業政策』235ページ。

14) 通商産業省編『商工政策史』第9巻 1961年 商工政策史刊行会 12ページによる。