

産業合理化・その政策化初発の過程

高 橋 衛

はじめに

1997年4月以降1999年春にいたる不況のなかで、企業レベルにおけるその対策の一つとして、リストラということばが流行った。それはほとんど人員整理と同義語のごとくに用いられて流行った。英語の restructuring から発しているが、欧米で1970年代後半から80年代にかけてすすめられたそれは、もっぱら企業の事業部門の改編をスリム化の方向で実施したものであった。日本でも最初はやや類似して、しかし主としてグループ内での企業合同として実施されたのであったが、やがて襲来した不況下にあってはリストラと簡略化されて日本語化し、もっぱら人員整理の粉飾語ないしは緩和語として、ひとり歩きしはじめたのであった。本来この語のもつ再構築・再編成といった積極性は、同時にほとんどまったく忘れられていったわけである。

ところで小稿でいう産業合理化ということばにも、ほぼ同様の錯覚がつねにつきまわってきたということが出来る。本来、1920年代にアメリカで用いられた waste elimination やドイツで積極的にすすめられた Rationalisierung が合理化と訳されて流行語と化したときも、本来の能率化を中心とした合理化からは離れがちに、およそ人員整理・首切りと同義語のごとくに用いられるようになっていった。このようなことばの転用・乱用からの誤用は、たんなることばの問題ではなく、その現実的意義や歴史的意義にまで錯覚が増幅されてきたのであって、それは日本経済の歴史的展開と、そこからくる日本経済の展望にまで色濃い錯覚の影を落してきたのである。単純に看過しえないところといわな

ければならないであろう。一般に「合理化とは“人減らし”のこと」¹⁾などと、
いっているのみでは、リストラ＝人員整理と同様、錯覚が拡幅されるばかりである。

ところで、ここではもっぱら1930年代におけるわが国の産業合理化について、
その初動期を中心に政策化の過程として検討する。上述のような教条主義的と
もいうべき理解からはなれて、昭和初年における生産力発展の契機的一端とし
ての意義を、検証することを念頭におく。その検証をまず喚起するのは、合理
化政策の前段階において、わが国でもひととき積極的に導入された科学的管理
法との関連においての合理化の展開という点が指摘されるべきである。²⁾科学的
管理法の展開の延長上に合理化が求められ、その政府による政策化として実施
されていったといえるのであるが、ただ両者のあいだには、いわば画段階的
ともいうべき位相差があり、³⁾この点への認識が世界史的には1910～20年代と30
年代を資本蓄積様式のうえで画段階的に変化しているとする認識につながる。
したがって両者をたんなる延長上の同一領域のなかにとらえることも、また科
学的管理法のたんなる一環として理解することにも、異論のあることを付記し
ておきたい。⁴⁾

当小稿で政策決定過程を問う場合にも、まずは、科学的管理法の普及にかか
わってきた諸組織とそのリーダーたちのビヘイビアを検証することからはじめ
ることとなる。

注1)鈴木幸夫「新しい合理化の波」(『経済セミナー』113号 1965年10月)。

2)この点については、拙著『「科学的管理法」と日本企業』1994年 お茶の水書
房などを参照。

3)拙稿「科学的管理法と産業合理化」(『福山大学経済学論集』第20巻第1・第
2合併号 1995年12月)などで、一定の検討をすでにこころみた。

4)この点については、拙稿「佐々木聡著『科学的管理法の日本的展開』書評(経
営史学会『経営史学』第34巻第3号 1999年12月)において、若干の疑問を提
起しておいた。

「科学的管理法」と産業合理化政策の相関性についての岐路

昭和初期の合理化が、どのような契機に発しているかは、昭和20年代に再度、合理化政策が登場し、わが国の高度経済成長を軌道にのせていったこととの比較関連において、いまなおこんにち的な検討課題である。その契機それ自体については後述するとして、まず歴史的経過にそくして問えば、その前段階において、国際的にもすぐれて積極的であった科学的管理法の推進運動との関連においてであろう。当時、「科学的管理法ニ関スル国際委員長デアリ又『イタリ
¹⁾』国際委員長」であったM.F.MAUROは、「科学的管理法ノ根本原理ハ
²⁾標準化デアリマス」という。標準化は単純化などとともに産業合理化政策の基本的な施策の一つである。国際的な科学的管理法推進の代表者のひとりに、このような認識があるということは、両者の内的な関連性をうかがわせるのに充分であろう。当時、わが国においても、「此の科学的管理法の延長は、即ち欧州大戦後に大問題となった合理化運動であって³⁾」という認識もあった。科学的管理法運動のリーダーの中心にいた上野陽一などは、ジュネーブの国際管理法研究所を、英語で International Management Institute、フランス語で Institut International d' Organisation Scientifique du Travail と、科学的管理法に近づけて呼称するのにたいして、ドイツ語では、Internationales Rationalisierungsinstitut と、より産業合理化に近づけて呼称していることをすら指摘す⁴⁾る。上野によれば、「科学的管理法又ハ単ニ管理法ト、合理化トヲ全ク同ジ意味ニ用イテイル⁵⁾」というのである。興味ある指摘とあってよいが、両者をあまりにも同一視することになりすぎているというべきであろう。科学的管理法との同一視は、合理化運動を前述のように単純に人員整理と同義語化する傾向にたいしては、有効な批判をなすが、両者の歴史的位相の差を無視することは、また別の混乱に導くことにもなりかねない。この上野流の理解は、現在にもいわばそのまま踏襲されているのである。こんにちにおいても、科学的管理法の研究者のなかに、科学的管理法の意義を強調するあまり、産業合理化もその延

長上の一環にすぎないとする見解が、かなり有力である。たとえば、佐々木聡などは、その代表的な著作のなかで、1930年代の合理化を、その第3章「科学的管理運動の展開」のなかでのみとりあげる。そこでは、やはり上野陽一が引用されていて、科学的管理法と合理化は、ほとんどまったく同一視されている。この理解では上述のような合理化＝人員整理といったバイアスは、一片もない、科学的管理法という生産力の展開方策の途上に位置づけられている点で評価されてよいのである。

佐々木にあっては、この科学的管理法＝産業合理化の理解は、戦時下の生産合理化について論じても変るところがない。そのみならず、それは第二次大戦後にもひきずられていく。そこでは科学的管理法は、まず敗戦直後の「アメリカ式管理手法の再導入⁷⁾」と位置づけられ、そしてそれは「他方において、この時期、いわば国際的な動きと連動するかたちで、大々的な国民運動としての生産性向上運動⁸⁾」にまで、いきなりむすびついて論じられてしまう。1950年代に戦前のタイム・ラグによる失地を回復するかのようになり、積極的に展開された本格的な産業合理化運動については、結局、ほとんどまったく無視されてしまうことになる。⁹⁾

このように佐々木において、従来の伝統的な教条主義とは無縁な有意義な産業合理化論が展開されたと評価しうるのであるが、俗な表現でもってすれば、あまりにも科学的管理法に埋まりこみすぎたということにならうか。一定の研究に没頭する真摯さがもたらす陥穽ともいえるべきであろう。そのみならず、それは科学的管理法と産業合理化運動の歴史的位相を、ほとんどまったくネグレクトする結果ともなっているのである。歴史的感性の欠落といえは極論にすぎらうか。¹⁰⁾

小稿ではこのような両極にわかれる産業合理化政策について、ひるがえってよりいっそう歴史的に客観的な理解に迫っていこう。

- 注1) M.F. MAURO「合理化ニツイテ」（日本産業能率連合会『産業能率』第1巻第2号 1928年2月, 144ページ）。
- 2) 同前（同前誌 148ページ）。
- 3) 向井鹿松『統制経済原理』1933年 改造社 130ページ。
- 4) 上野陽一「科学的管理法, 能率増進, 合理化等ノ諸概念中ニ含まレテイル根本原理ノ内的史的関係ヲ論ズ」産業能率連合会 前掲誌 第3巻第1号 1933年1月 52ページ）。
- 5) 同前。
- 6) 佐々木聡『科学的管理法の日本的展開』1998年 有斐閣 19ページ。
- 7) 同上書 264ページ。
- 8) 同上書 270ページ。
- 9) 戦後の産業合理化政策の本格的な展開については, 拙稿「昭和20年代の産業合理化政策（『日本経済政策史論』下巻, 1976年 東京大学出版会）などを参照。
- 10) 佐々木への評価と批判については, 前掲拙稿「書評」（『経済史学』第34巻第3号）などを参照。

「科学的管理法」からの内的要請としての産業合理化政策

周知のように, 産業合理化運動の嚆矢は, アメリカである。科学的管理法のリーダーのひとり上田貞次郎によれば, 「最初アメリカ人ハ, 工場ノ科学的管理トユウコトヲ考エ出シテ, 工場ノ中デスル仕事ノヤリ方, 即チ産業ノ方法ヲ出来ルダケ簡単ニシテ出来ルダケ能率ヲ上ゲルヨウニ考エタノデアリマス, ソレガ段々工場ノ中ダケデナクシテ, 外ニマデ拡ガッテ来テ, 今ノバラバラノ方法ヲ単一ニスルトカ, 或ハ品物ノ型ヲ一定ニシテ標準化スル所謂企画ヲ統一スルトユウ方法ニマデ, 近頃ハ進ンデ来タノデアリマス」¹⁾と, ほぼ科学的管理法から直線的に合理化運動が導入されてきたとする。科学的管理法がただちに標準化までを志向したかは, 少々疑問ではあるが, 内的要求として合理化が求められていたことも確実なところであろう。

このような科学的管理法からの内的関連性としての合理化を示唆したものは, 伍堂卓雄においてもっとも明瞭であった。伍堂は工廠長として呉海軍工廠をひきいて, わが国でももっとも積極的に科学的管理法を導入・実施したひとりな

のであるが、その過程で科学的管理法の限界をも指摘していたのであった。とりわけ科学的管理法の一環としてリミット・ゲージ・システムを導入し、分業互換工作法をすすめた結果、その生産力的効果を充全たらしむるためには、伍堂は、「図面ニ使用サルル寸法竝其ノ認許量ノ基準制定ト云フコトガ、先決問題デアリ又頗ル困難ナル問題デアリマシテ、本来ハ此ノ種ノ事業ハ、国内機械工業ノ代表的委員会ノ如キ機関ニ依ツテ取扱ハレマシテ、慎重審議ノ結果制定セラルベキモノデアリマス²⁾」という措置が不可欠というのである。科学的管理法を艦艇の大量生産への要請に応じてぎりぎりに追求した伍堂にあってこそ、「図面ニ使用サルル寸法竝其ノ認許量ノ基準制定」が切実に求められていたのであった。そしてその基準制定こそは、産業合理化運動の一つの核をなすものに他ならず、その実施のための「代表的委員会ノ如キ機関」の必要性を説くという点で、科学的管理法から合理化運動への継承展開において、まさに先駆的な役割を表明していたわけである。この提言は、伍堂の慧眼によることもさることながら、むしろ科学的管理法のみをもってしてはふみこみえない領域の問題への指摘であった。すでにワシントン軍縮下にありながら、海軍が追求してやまなかった対米建艦競争、それは民間造船所をも動員しての姉妹艦形式の建造をよぎなくさせるものであったわけで、端的にいえば大量生産への要請に対応していた海軍工廠の切実な志向であったというべきものであった。大量生産のための不可避の前提というべき規格統一や単純化の国家的規模での実現、それこそは産業合理化の本質そのものに他ならないのであるが、それを伍堂は先駆的に直観しえていたわけである。

したがって、それは上野陽一がかつてそう考えたように、また現在において産業合理化運動を、「政府の側による科学的管理運動³⁾」ととらえてしまう佐々木聡のとらえ方とも、基本的に距離のあるものであった。佐々木の場合には、昨今流行の規制緩和論まで視野に入ってしまったいて、合理化政策は戦時統制の一環にまでなってしまうのであり、「当時の国策の影響を受けて、政府主導

の流れが、民間主導の流れを完全に包摂するかたちで統合され⁴⁾たものが、合理化運動なりといわんばかりの拡張解釈にまでおよんでしまう。合理化運動が、戦時統制のなかに埋設されてしまうことは、一般的にも異なった意味でよくいわれてきたことではあった。それらは合理化運動を総体として過小評価する見地からである。

科学的管理法と合理化運動を混同視する見解は、中村隆英などにもみられる。中村は、「『産業合理化』といわれるのは、元来はアメリカに始まった大量生産のための生産機構の改善、改良を意味する⁵⁾」と、まずは正確な理解を示す。ただ、つづけて、「テイラーシステムやフォードシステムはその代表的な例であろう⁶⁾」というとき、両者はやはりほとんど混同視されてしまっている。合理化を大量生産化のための政策として理解し、それをフォードシステムに代表されることは、きわめて正確な指摘というべきであるが、テイラーシステムとそれをただちに同一視することは、不要であろう。両者の連続性と非連続性をみきわめる必要について、この小論でさらに追求をすすめよう。いわば以上が論議の岐路というべきものであろう。現代日本経済史の理解の岐路といささか大げさにいってもよい。

注1) 上田貞次郎「自由通商と産業合理化」(日本能率連合会『産業能率』第1巻第6号 1928年6月 481ページ)。

2) 伍堂卓雄「科学的管理法ニ就テ」(能率展覧会編『能率展覧会誌』1924年 305ページ)。

3) 佐々木聡『科学的管理法の日本的展開』1998年 有斐閣 124ページ。

4) 同上書 123ページ。

5) 中村隆英『昭和恐慌と経済政策』1978年、日本経済新聞社 100ページ。

6) 同前。

科学的管理法推進組織による提言

産業合理化という場合、個別企業における能率向上増進的ないわゆる企業合理化と、政府ないしは中央推進機関による政策としての産業合理化とがある。小稿では前者にもふれながら主として後者についての政策決定過程を検証することに主題をおく。すでに述べてきたように、ここではもっぱら科学的管理法との関連性と差異について問うことを、まず基調としている。その科学的管理法はテイラー、ギルブレスなどの提唱から1911年におけるテイラーによる、その体系化、そしてそのわが国への早期導入と、その個々の企業における実施へとすすんできたものであった。この間にあって前出の伍堂卓雄や上野陽一などの先駆的な導入のリーダーたちを数多く生むとともに、また各種の推進組織をも形成してきたのであった。ここではまず産業合理化政策決定過程にもっとも大きく影響を投げかけたこれら組織とのかかわりあいから検証をはじめることとする。

(1) 日本能率研究会の動向

科学的管理法の実施を推進すべく、さまざまな組織化が、官公庁を中心に、あるいは民間を主体に大正中期から昭和初期にかけてすすめられていった。¹⁾官公庁のそれがもっぱら能率増進を旗じるしとしたのにたいし、民間でもほぼ同様のものが組織されたが、より直接的に科学的管理法にかかわるものとしては、1925年結成の「テーラー協会日本支部」などがあげられる。しかし、やはり組織化の中心は、各府県などを単位とする能率研究会で、1922年7月結成の大阪能率研究会を嚆矢として、同年12月に東京と愛知で、そして全国各地にあいついで発足をみることになる。

これら各地の能率研究会を糾合して、1923年2月に「日本能率研究会」が発足する。産業能率研究所の発起になるもので、「約280人の同志を集めて……民間主導の能率普及活動を展開」²⁾せんとしたものであった。その創立委員38名に名を連ねているのは、前出の上野陽一をはじめ、星野行則、池田藤四郎、神

田孝一、国松豊、小林富次郎、中山太一など科学的管理法導入のリーダーたちが多いのであるが、その規則にいう会の目的は、「産業能率ノ増進ヲ図ル為次ノ事項ノ達成ヲ期ス³⁾」として、「能率ノ研究ニ依リ生産費ノ低減、作業者ノ福利ヲ図リ本邦産業ノ基礎ヲ確立スルニ努ムル事⁴⁾」など5項目をあげているが、まず、そのなかには科学的管理法についてはまったくふれられていない。科学的管理法の導入は、国際的にみても早期かつ積極的なわが国なのであるが、すでにこの中央組織では主目的は、能率増進という課題の達成に、かなりシフトしていることに注目しておくべきであろう。

また一方では、すでに1920年前後からアメリカにおいて、ついでドイツにおいて産業合理化が産業政策の主要課題になっているこの時期において、同会がこのことにまったくふれず、いわば無関心であったとすらいえることも、まず確認しておくべきであろう。ここにも科学的管理法からストレートに産業合理化への直結をみちびききたい点があるとみなすべきであろう。そしてそのことは日本の合理化政策立案の発信地いかにについても、かかわりあいのあるところなのである。

もっとも、その機関誌『能率研究』では、なお科学的管理法についての紹介記事や研究論文が多く紹介されている。会の会員には、先にもふれたように科学的管理法の研究者や推進運動のリーダーが多かったことによるのであろう。

また、発会早々から合理化政策に間接的につながるような記事が、同会機関誌にも登場してはいる。発会直後の第1巻第2号は1923年10月の発行であるが、そこに「事務通信用紙ノ寸法統一」なる記事が掲載されている。「工業界ニ…事務用通信紙ノ寸法ヲ統一スル試ミノアルコトハ兎ニ角悦バシイ⁵⁾」といい、「コノ種ノ Standardization ガ最モ完全ニ実現サレテキルノハ矢張り米国デ⁶⁾」と紹介している。そして「銀座ノ黒沢商店デ発売シテキル通信紙モ矢張りコノ寸法ニ倣ツテキル⁷⁾」という。まだヨーロッパにはないともいう。ここで合理化政策の最主要課題の一つたる規格統一が、すでにとりあげられはじめていた

わけである。

この全国規模で統一された日本能率研究会が、正面から問題にとりくんだ記事を掲載するのは、やはりやや時日を経過して1927年9月のことであった。上野陽一の論文の掲載がそれである。以下に紹介する上野論文は、科学的管理法のリーダーが抱いていた産業合理化についての観点を明確にした点で、もっとも画期的なものの一つといってもよいであろう。

上野の論点は、「『アメリカ』ノ“科学的管理法”又ハ“管理運動”ハ即チ『ドイツ』ノ“合理化”運動デアリ、又、日本ニオケル“能率運動”ニ相当スル⁸⁾」ということにほぼ集約されている。すでにふれたように科学的管理法を産業合理化と同一視するのは、上野の一貫したスタンスといつてよいが、ここでは日本の科学的管理法推進を能率運動と同一視したうえで、さらに産業合理化と同一線上に理解していたことになる。ただ産業合理化運動がドイツにおいておこされたことには、つぎのような事情の介在を指摘する。⁹⁾

殊ニ従来ノ経済生活ノ組織デハ、諸外国ニオケル保護関税ヲモ打チコエテ、競争ニ打チ克ツコトハ困難デアリ、ソレニ自国民ハ戦後著シク購買力が減退シテイル。ダカラモット生産費ト販売費トヲ下ゲル工夫ヲシナケレバ、到底「ドイツ」ノ産業ハ成立タナイト考エテ研究シタ結果ガ即チ“合理化”ノ主張トナッタノデアアル。ソシテ合理化ノ第1歩トシテ、主張サレ実行サレタコトハ、産業組織ノ立直シ即チ産業合同デアッタ。

第一次大戦による敗戦と天文学的数字とまでいわれた連合国への賠償金をかかえていた当時のドイツの特殊事情に合理化運動の発現をもとめるのは、一面の事実をふくんではいるが、かならずしも正鵠をえてはいない。1920～30年代に産業合理化政策が国際的に普及していったものであること一つを考慮に入れても、たんなる一国の特殊事情に合理化を矮小化すべきではないであろう。上野は特殊事情によって合理化の動因を説きながら、一方、アメリカに発し国際

的に一般化していった科学的管理法とを、ほぼ同一視するのは、いささか牽強付会というべきであろう、しかも上野におけるドイツの合理化運動は、ひたすら「産業組織ノ立直シ即チ産業合同」¹⁰⁾に帰して、科学的管理法とのつながりについては、いっそう説得力を欠くことにもなる。ドイツのそれが企業合同と統制に収れんしたことは、事実ではあるが、その点を強調しすぎると、科学的管理法とはますます縁遠いものになってしまうのではないか。

また、この科学的管理法と産業合理化（＝統制）を短絡する論理は、つぎのようなプロセスによって理解されている。¹¹⁾

科学的管理法ノ起源ヲ考エテ見ルト、最初ハ1工場内ニオケル生産上ノ“ムダ”（原料労力機械等ノムダ）ヲ省キ、生産ノ流レノ“ムラ”（不平衡）ヲ除キ、“ムリ”（労働疲労）ヲ少クスルコトカラ発足シテイル、然ルニ今日ノ如ク、世界ノ経済生活ガ互ニ接近シテ、国々ノ間ニ、直接ノ交渉ガ多クナツテクルト、国際経済上ニ、多クノ“ムダ”や“ムラ”ヤ“ムリ”が発見サレルノハ当然ノコトデアッテ、1個ノ独立シタ企業ニ統制ガ行ワレナケレバ、能率ハ増進シナイノト同ジク、世界ノ経済上ニモ、科学的管理法ノ主旨トスル統制ガ行ワレナクテハナラヌ筈デアル。……科学的管理法ノ精神ヲ世界経済ノ上ニ適用シテクレバ、当然産業合同トカ集中トカユウ形ニ落ちツイテ来ルベキモノト考エラレル。

国際化の進展が一工場における科学的管理法を産業合同や集中にいかにして必然的に志向させるのかについての脈絡は、きわめて理解しがたいといわなければならない。科学的管理法のわが国における代表的なスペシャリストが科学的管理法を企業合同＝合理化と直結して考えていた動機は、いささか不明瞭というほかない。上野が結論づけるように「『ドイツ』ノ合理化運動が大體ニオイト、科学的管理法ノ原理ヲ一層広ク適用セントスルモノデアル」¹²⁾とは、飛躍があり、やはりただちにいいがたいのではないか。

ともあれ、日本の科学的管理法の推進運動が、もっぱら能率増進運動として展開されたことは事実で、それは、多分に工場法の施行などへの対応策として

動機づけられていたこととも関連している。工場法によって、婦女子の労働が制約されたために、それまで日本の軽工業とりわけ紡績工業の国際競争力に主要な要因をなしていたチープレーバーの制約が生じて、紡績機械の改良改善など技術革新的な対応も積極的にすすめられはしたものの、やはり労働能率の増進も主要な対応策となり、科学的管理法が、そのための魔法のつえのように輸入されていったともいいうるのである。したがってそれが産業合理化に短絡しやすい土壌があったということになるのであろう。

(2) 日本能率聯合会の結成

上述の日本能率研究会は、各府県単位の能率研究会を糾合したものではあったが、その運営の衝にあたる理事の顔ぶれをみても、なおそれぞれ個人の資格での参加の色彩が強く、糾合という点では自ら限界のあるものであった。1923年11月に、その日本能率研究会も参加して、東京能率技師会、東京能率懇話会、えふひしえんしー協会、協調会産業能率研究所、東京能率研究会の6団体によって、能率増進聯合協議会が開催されているが、それは「能率増進ノ立場カラ震^{〔ママ〕}災善後ノ対策ヲ攻究スルタメ¹³⁾」のものであったとはいえ、やはり緊急の場合などに即応しえない日本能率研究会の一定の限界を示すものでもあった。それはその第2回総会において、「此際官民合同ノ權威アル能率団体ヲ組織シ、産業能率技師養成機関ノ如キモ之ニ経営セシムルヲ捷徑トスベシ¹⁴⁾」と決定していることから明らかであろう。上記の6団体名をもって、関係各省などに、「能率増進ニ関スル建議書」を提出しているが、翌1924年4月の第3回総会でも、ほぼ同趣旨の決定を確認しており、新たな連合組織の結成が要請されてきていたのであった。

また、1924年3月には、上野陽一や池田藤四郎のほか、農商務省能率課・逓信省電信課・工政研究会関係者などが会同して、「此方面ノ有志者ヲ能率研究ニ対スル純真ナル会合トシテ此会ヲ具体的ニ纏メルコトニ腐心中¹⁵⁾」と報じている。それは上野らが運動のこれ以上の展開のためには、官公庁の積極的な協

力を必要としていたことを、ものがたるものであって、ここに産業合理化政策との接点も仄めくといつてよいのであろう。産業合理化政策こそは、むしろ官主導の国民運動としてこそ実現をみるものなのであるからである。ここにも科学的管理法と合理化政策のいわば段階差といったものがあり、両者をまったく同一視することの難点があるといわねばならないのであろう。

それはさておき、上野らの期待に反し、運動の新たな組織化は、容易にはならなかった。一時期は、「能率増進ノ研究団体ヲ組織セラレ、其ノ普及ニ努力セラルル向アルモ、其ノ数増加シ来リ、一時ハ競争ヲ事トシ、流行ノ宣伝ニ過ギザルカノ観ヲ呈シ、斯道ノ為メ遺憾ニ感ズルコト尠ナカラザリシ」¹⁶⁾状況になってきてもいたわけである。能率推進の団体がいわば乱立気味となり、競合すら生じてきていたというのである。上野によれば、「現今能率界ノ一般ハ、兎角、オ互ニ分立シテ能率増進問題ノ研究、普及、事業、其他総テノ方面ニ於テソノ効果挙ガラヌ憾ミガアルコトハ遺憾ニ堪エマセン」¹⁷⁾ということであった。

かくして、上野は「モシコレヲ打ッテ一丸トナスコトガ出来ルナラバ、一層ソノ効果ノ著シキモノガアROUT考エ」¹⁸⁾各地の研究会によびかけていく。「数府県に存在する能率研究所を統一して全国的機関を作りたしとの上野氏の希望」¹⁹⁾が達成されて、1927年11月、ついに日本能率聯合会の創設をみるにいたるのである。

その創立総会に出席したのは、前出の日本能率研究会を代表した上野陽一・丸尾清次郎のほか、神奈川・浜松・大阪・兵庫・満州の5研究会の代表としての計14名と個人参加としての10名であった。個人参加者は大学教授4名のほか、企業人1名、東京地方専売局2名、東京市役所・商工会各1名、いまひとりは荒木東一郎であった。この荒木は、「東京方面デハ個人的に聯盟参加ニ不賛成者多キモノト如ク」²⁰⁾というなかでの「日本能率研究会ノ東京在住者ヲモッテシタ方が便宜」²¹⁾としての参加であった。東京の不参加は東京能率研究会が定期的に会費を徴収していない程度の会であったことなどが影響していたようであっ

たが、その実情は明瞭ではない。会のヘゲモニー争いといったものも思わせるが、その新聯合会の機関誌『産業能率』の各研究会あて、割当て部数をみると、多い順に大阪375、満州250、東京125、神奈川125、兵庫65、浜松65となっており、大阪のイニシアティブを感じさせもする。聯合の結成にいたるも、なおかなりの不協和音を思わせるものであろう。

それもさることながら、かつて上野が「此際官民合同ノ權威アル能率団体ヲ組織シ¹²⁾」と念願していた点が、この発足時点ではまったく達成されていないということが問題であらう。産業合理化政策起動との関連において無視しえない視点のはずであった。しかし、この創立総会の出席者に官公庁関係者は、ほとんどみられない。わずかに商工省の佐藤釜太郎と東京市役所文書課の狩野伴作の名がみられるが、なかば恒例の儀礼的なものともみられる。ただ聯合会の事務所について論議されたさい、大阪代表の伊藤熊太郎が「商工省ニオイテ頂ケレバ至極結構デアリマス²³⁾」と発言し、最後に座長の平佐惟一が「1. 商工省、2. 府立東京商工奨励館、3. 商業会議所、4. 工業倶楽部、5. 日本産業能率研究所²⁴⁾」と候補場所を決定している。官との連携を会の強化のために意識していたことはたしかであるが、それ以上のものではない。また残されているかなり詳細にわたる創立総会の議事録をつうじて、官民一体化による運動については、終始まったく論議の素材となっていない。

ただ、聯合会と官との関係についていえば、その規約のなかに、事業としてかかっている9項目の6項目めに「産業能率問題ニ関シテ政府ノ諮問ニ応ジ、又ハ政府ソノ他ノ機関ニ建議スルコト²⁵⁾」がふくまれている程度であった。

なお、ちなみにその9項目の事業に科学的管理法についてもふれるところがない。もっぱら産業能率についてが中心である。この点については、のちにさらに検討する必要があるが、ただ、その日本能率聯合会の英文表記をみると、National Management Association of Japan²⁶⁾となっており、ManagementであってEfficiencyでないことを追記しておこう。

- 注1)その詳細については前掲拙著『科学的管理法と日本企業』を参照。
- 2)日本能率研究会『能率研究』第1巻第1号 1923年7月 1ページ。
 - 3)「日本能率研究会規則」(同上誌 第1巻第2号 1923年10月 20ページ)。
 - 4)同上(同上)
 - 5)「事務用通信用紙ノ寸法統一」(同上誌 26ページ)。
 - 6)同上。
 - 7)同上。
 - 8)上野陽一「科学的管理ト能率研究ト合理化ト」(同上誌 第5巻第9号 1927年9月 329ページ)。
 - 9)同上論文(同上誌 330ページ)。
 - 10)同上。
 - 11)同上(同上誌 335ページ)。
 - 12)同上。
 - 13)「能率増進聯合協議会」(同上誌 第1巻第4号 1923年12月 53ページ)。
 - 14)「能率増進聯合協議会」(同上誌 第2巻第1号 1924年1月 2ページ)。
 - 15)「能率研究者の会合」(同上誌 第2巻第3号 1924年3月 90ページ)。
 - 16)内田嘉吉「会長就任ニ際シ同志諸君ニ告グ」(日本能率联合会『産業能率』第1巻第7号 1928年7月 436ページ)。
 - 17)「日本能率联合会創立総会議事録」(同上誌 第1巻第1号 57ページ)。
 - 18)同上。
 - 19)渡辺鉄蔵『産業合理化』1930年 日本評論社 206ページ。
 - 20)前掲議事録(前掲誌 59ページ)。
 - 21)同上(同上誌 63ページ)。
 - 22)「能率増進聯合協議会」(日本能率研究会 前掲誌 第2巻第1号 1924年1月 2ページ)。
 - 23)前掲議事録(前掲誌 62ページ)。
 - 24)同上。
 - 25)「日本能率联合会規約」(日本能率联合会 前掲誌)。
 - 26)同上。

日本能率联合会による合理化政策への提唱

わが国の合理化政策決定過程におけるイニシアティブの所在に探りをいれるのが、ここでの課題であるが、それはまたわが国のこの時期における合理化政策の本質の検証にもつながるところがあると考えられる。

創立総会において、まず官側を代表して中橋商工大臣が祝辞を述べているが、「産業ノ進歩発展ガ、其ノ生産能率ノ改善ニ俟ツコト大ナルモノアル¹⁾」というにとどまっていた、合理化政策などにふれようとする問題意識は、1927年11月のこの時点にいたっても、まったくみられない。合理化政策のまもなく主務省となる省の大臣がこの点にふれていないのである。

その他では文部大臣水野錬太郎や外務大臣田中義一の祝辞もほぼ同様に、いずれも能率問題がもっぱら中心の関心事となっていた。産業合理化政策の始動力が単純に官側のものであったとは、少なくともこの時点ではいいきれないのであろう。

祝辞中ではドイツ大使 Zolf が、会と会誌はもっとも端的に für Rationalisierung²⁾ つまり合理化のためのものであるべきだといっていた。ただあまりそれ以上つっこんだ言及はみられない。ついでは経済界代表のそれであるが、まず東京商工会議所会頭の「祝辞」では、「此処ニ科学的管理法ヲ必要トスル事ハ、北米ニオケル最近10年間ノ科学的管理法ノ実績、近クハ欧州、特ニ『ドイツ』ニオケル合理化運動ニヨッテ明ラカ³⁾」という。また大阪商工会議所会頭も、「糞クバ、今後本会ノ研究ニ依ッテ、国情ニ適応シタ能率増進法、科学的管理法ガ生マレ、我国産業ノ合理化ガ遺憾ナク実現セラルルニ至ラムコトヲ⁴⁾」という。いずれも科学的管理法・能率増進・合理化をほぼ同一視しており、「能率増進又ハ合理化等ノ種々ノ名ノ下ニ、世界的ノ大勢⁵⁾」と、まさに「種々ノ名」というほどに同一視していて屈託するところがない。とすれば、ここまでの状況では能率増進に傾斜傾向の強いわが国の科学的管理法の運動が、さしあたり産業合理化運動の始動力をになっていたといえるのであろう。

いずれにせよ1928年ともなれば、わが国でも産業合理化への関心が、ようやく高まってきていたわけで、联合会発足時の機関誌第1号ですでに「ヨーロッパ合理化運動ノ近況」が紹介されている。そのなかで、とりわけドイツのそれが「独逸ニオケル産業ノ合理化運動ハ主トシテ生産方面ニ行ワレテキタガ、最近、販売問題ニモ注意ガ向ケラレルニ至ツタ」⁶⁾などと指摘されている。またポーランドの標準化について、その「標準化ノ準備資金ハ、政府ガ半額ヲ補助シ、残りノ半額ヲ各自商人ガ負担スルコトニ決定シタ」⁷⁾と政府の役割に注目する記事も、ようやく掲載されている。

その後約1年をへて、联合会は第1回大会を東京学士会館で開いているが、そこでも多くの祝辞が寄せられており、その論調は1年前と少しずつ変化してきていた。東京府知事のそれでは、「近時能率ニ関スル研究漸ク普及シ企業合理化ノ運動^[ママ]著々トシテ行ハルルハ洵ニ喜ブベキ現象」⁸⁾と、日本人来賓としてははじめて明瞭に合理化運動にふれている。ただ「企業合理化」と表現している点にとりあえず注目しておこう。しかし、同じ東京官公庁でも東京市長は能率増進にふれるのみで、合理化に言及するところはない。ただ、東京商工会議所会頭は、联合会が、「産業合理化ノ諸問題ニツキ研究セラレントスルハ寔ニ時宜ヲ得タル美挙」⁹⁾と明瞭にいう。联合会がこの時点で合理化の研究をスタートしたことを推測させもする。

「祝辞」はさておき、联合会内部の動向にもどす。まず会長に就任した内田嘉吉は、第一回大会において、「政府ニ於テモ経済審議会ノ一ツノ重要ナル問題ト致シマシテ能率増進ニ就テ、或ハ他ノ言葉デ云エバ近頃流行シテ、^[ママ]居ル合理化、即チ『ドイツ』ノ「ラショナルラチオン」ニ就テ研究セラレテイルヨウデアリマス、カクノ如ク朝野力ヲ併セテ進ミマシタナラバコノ途ノ発達ハ決シテ遠クナイト思フ」⁹⁾と経済審議会における合理化について研究がすすんでいることにふれる。この審議会が設けられたのは、田中内閣のとき1927年5月であるから、内田のこの発言は設置から1年半をへての時期のことであった。ただ

「田中内閣時代においては、産業合理化は取り上げられなかった¹⁰⁾」という。つぎの浜口内閣の時期、商工大臣俵孫一が審議会にたいし、「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¹¹⁾」の諮問第1号を発したのは、1929年9月のことであった。内田のうへの発言は1928年10月のことで、諮問以前のこととなる。審議会は諮問以前からいちおう合理化について考究していたことを意味する。聯合会の第2回大会も、うへの諮問以前の1929年5月に開催されている。この大会でははじめて若干の大会決議がなされているが、大蔵・文部・商工の各大臣あての「上申」となっているものの、そのいずれも合理化政策に正面切って上申しているものはない。たゞ産業合理化がすでにある程度意識されてきていることもうかがわせるものがある。その大蔵大臣あての「上申」をみると、それは中央官衛の建築についてなのであるが、そこでは「新庁舎ノ事務能率ニ及ボスベキ諸要項ニ関スル一般的基準ヲ定メ、併セテ建築経済上ノ一定規格ノ施設ヲ為ス等幾多重要ナル問題アルニ鑑ミ、政府ハ須ク学識経験アル専門家ヲシテ之ガ準備ノ議ニ当ラシメ¹²⁾」という。いささか要領をえぬ「上申」であるが、「一般的基準」とか「一定規格」などまさに産業合理化政策に固有の表現が用いられていて、かなり不分明ながら、産業合理化政策が意識されてのものとなっただけではある。

しかし、一方ではむしろ「科学的管理法」の方が現実的な要望となつてもいる。文部大臣あての「上申」がそれで、「翼クハ速ニ全国実業ニ関スル各種学校ノ正科目中ニ産業管理ニ関スル学科ヲ設ケ以テ管理知識ノ普及ヲ期シ¹³⁾」という。明らかに科学的管理法の普及活動としての上申である。やはりここでは産業合理化について商工省の諮問に先行する明瞭な提言は、聯合会側には確認しえないということであろう。

すでにふれたように、政府として合理化を審議会に諮問したのは、1929年9月25日であり、これを機にわが国ではようやく合理化にかんする論議が活発化してくる。ただ、この諮問のいうところは、「我産業界ヲ通観スルニ……企業

経済上極メテ不合理ニシテ我産業界ノ大ナル欠陥ト謂ハサルヘカラズ¹⁴⁾」と、もっぱら企業合理化を能率増進の視点からとらえ、その過当競争を克服せんとする視点からするものであった。その直後、联合会は「産業合理化大講演会」を主催する。講演会は「言々無駄ナク、堂ヲ満シタ約800余ノ聴衆¹⁵⁾」と盛況であったという。ただ、その演題と講演者をみると、「1. 欧州ニ於ケル合理化運動 国際管理法研究所所長マウロ 2. 科学的管理法実施ノ経過 テーパー会社々長リュウイス 3. 新産業革命論 ニューヨーク大学教授ロー 4. 能率増進ト熟練及満足 ギルブレヌ夫人 5. 原理ヲ忘ルルナ エスマン会社々長エスマン¹⁶⁾」といったもので、演目では1のみが合理化をとりあげていて、他は科学的管理法ないしは能率増進がやはり主眼をなしていた。とはいえ、それは联合会として合理化に正面からとりくんだ最初のものではあった。

この翌年1930年は、わが国で合理化政策が現実にスタートする年となる。この年1月17日、联合会はその常務理事会において、「産業合理化実施ニ関スル建議」を決定し、総理・大蔵・文部・商工・農林の各大臣あてに提出している。建議は「政府ニ於テハ産業合理化、能率増進其ノ他産業政策遂行ノ為メ近ク調査機関ヲ設ケラルル趣我ガ国現下ノ情勢ニ照シ至極適切ナル御計画トシテ満腔ノ賛意ヲ表スル次第¹⁶⁾」と、政府の動向に追随する。建議は、联合会はこの問題に「夙ニ此ニ見ル所アリ¹⁷⁾」といいつつも、そこで提起している4項目の「具体案」は、「1. 専門実業学校職員ニ対シ一定期間ノ講習ヲ為スコト¹⁸⁾」など、いぜんとして科学的管理法の啓蒙活動の域をでるものは、まったくなく、むしろ商工省の動向に数歩のギャップを感じさせるものにとどまっていたのであった。

この年5月には、联合会はその第3回大会を広島で開くが、席上、広島市の助役は、「既ニ皆サンノ御研究ト云ウモノガ国家ノ政策トシテ現レマシテ、茲ニソノ国策トシテ産業ノ合理化ニ関スル新シイ施設ガ出来タ¹⁹⁾」と祝辞のなかで、合理化についてふれる。しかも联合会の研究してきたそれが国家の政策として実現したというのである。しかし、いままで検証してきたところでは、このよ

うな因果関係はみられない。ただ、ここまできると联合会としても合理化とのとりくみが、かなり本格化してくる。副会長の児玉孝顕は、合理化は民政党内閣によって国策化したが遅きに失したといい、金解禁との関連で合理化が提唱されだしたが、「後レ馳セレガラモ政府ガ叫ソデ居ルト云ウ事ハ私共非常ニ賛成デアリ、且ツ均シキ考エヲ持ツ²⁰⁾」ともいう。やはり合理化政策が「後レ馳セ」といい、「早くカラコノ産業合理化ト云ウ事ニツキ考慮シテ居ツテ、之ヲ実行シタナレバ、不景氣ト云ウ事モアッテモ之程深刻デハナカッタデアロウ²¹⁾」とまでいう。不況対策としての合理化が考えられていたようでもあるが、しかし、やはり「我国ニ於キマシテ産業ノ合理化、即チ能率問題ニツイテ真剣ニ研究致シテ参ル²²⁾」と、能率問題と同一視している点にはさほどの変化もみられない。

そしてこの大会において、あらためて「重要産業府県ニ国立産業合理化機関ノ設置並ニ既成合理化研究団体ノ助成ニ関スル建議」を決定している。ただ建議は「主要産業府県ニ国立能率研究機関ヲ設ケ又枢要地ニ専任官吏ヲ配置シテ研究指導ニ当ラシムルト共ニ、既ニ産業主要地ニ在リテ従来直接企業者ト接触シ指導²³⁾」と、やはり能率増進問題との同一視がくりかえし主張される。加えて「日本能率联合会代表者ヲ産業調査会ニ参加セシメ其ノ代表的意見ヲ徴セラレ²⁴⁾」と合理化政策立案への積極的参加をも建議しているが、それも联合会が「事業家及専門家ヲ網羅シタル産業能率研究団体²⁵⁾」としての、つまり能率研究の視点からの参画をいうのである。

注1) 商工大臣中橋徳五郎「祝辞」(日本能率連合会 前掲誌 第1巻第1号 1928年1月 1ページ)。

2) ドイツ大使ゾルフ「祝辞」(同上誌 4ページ)。

3) 東京商工会議所会頭藤田謙一「祝辞」(同上誌 7ページ)。

4) 大阪商工会議所会頭稲畑勝太郎「祝辞」(同上誌 8ページ)。

5) 工政会理事長大河内正敏「祝辞」(同上誌 9ページ)。

6) 「ヨーロッパ合理化運動ノ近況」(同上誌 79ページ)。

7) 「ポーランド政府ノ標準化重要視」(同上)。

- 8) 東京府知事平塚広義「祝辞」(同上誌 第1巻第11号 1928年11月 706ページ)。
- 9) 日本能率連合会会長内田嘉吉「挨拶」(同上誌 第1巻第12号 786ページ)。
- 10) 通商産業省編『商工政策史』第9巻 1961年 12ページ。
- 11) 同上。
- 12) 日本能率連合会会長内田嘉吉より大蔵大臣三土忠造あて「日本能率連合会大会決議ノ件上申」(日本能率連合会 前掲誌 第2巻第7号 1929年7月 470ページ)。
- 13) 日本能率連合会会長内田嘉吉より文部大臣勝田主計あて「実業ニ関スル各種学校正科目中ニ管理ニ関スル科学ヲ加フルコト」(同上誌 471ページ)。
- 14) 通商産業省編 前掲書 13ページ。
- 15) 「産業合理化大講演会」(同上誌 第2巻第12号 1929年12月 853ページ)。
- 16) 「産業合理化実施ニ関スル建議」(同上誌 第3巻第2号 1930年2月 191ページ)。
- 17) 同上。
- 18) 同上。
- 19) 佐野広島市助役「祝辞」(同上誌 第3巻第7号 1930年7月 373ページ)。
- 20) 児玉孝顕副会長「挨拶」(同上誌 371ページ)。
- 21) 同上。
- 22) 同上。

小 括

第一次大戦期に本格的に展開されはじめたわが国の工業国化と経済成長は、明治期の産業集積の延長上にあつたことはいうまでもなく、また第一次大戦の好景気がアジア地域などにつくつたヨーロッパのエア・ポケットに潜入した偶発性に支えられたものであつたことも、喋喋する必要のないところであろう。ただそれを促進したものとしては、まず、工場法の公布とその改正・施行に触発された側面をもつ科学的管理法の積極的な導入と実施があつた。それは日本的には能率増進運動に傾斜しつつも、労働生産性の向上をもたらし、わが国の国際競争力を基礎的に上昇させた。

ただ、それはいわばつぎのより本格的な生産力展開のためのワン・ステップ

として求められたアプローチであった。それは画段階的ともいべきつぎの生産工程に導入されるコンベア・システムへのいわば人間労働の馴化過程としての役割としての必然性をもって導入されたのであった。わが国のコンベアシステムの導入は戦前にあつては、せいぜい中小企業の労働集約型製品の製造などに限定されたが、欧米ではすでに1920年代において自動車生産などを中心にかなりの導入をみていた。わが国でもフォード自動車の進出などによって一部の導入はみられたものの、その本格的な導入は第二次大戦後のことにぞくする。1950年代から60年代にかけてのことである。そこでは欧米にも増して、ロボット導入などが抵抗なく円滑にすすめられたのと軌を一にして、きわめて積極的であった。60～70年代の高度経済成長の重要な要因となつたのである。

ところで、この第二のステップへの対応としては、すでに示唆してきたように科学的管理法から産業合理化への発展的な変化がみられた。前者が主として個別企業や先駆的啓蒙家らによって促進されたのにたいし、後者は必然的に政府・国家による展開を招くものであった。生産品種類としても自動車をはじめ家電製品・住宅などもつぱら大量生産・大量消費の時代に対応するものこそが産業合理化を必至化したのであったからであり、それには政府・国家の介入は避けられぬものであったからである。

産業合理化は企業合理化の域をこえざるをえず、産業合理化政策としての展開をこそ、要請するものであった。製品の単純化・規格統一化などは、大量生産のための不可欠の前提であり、その実現には政府・国家による政策としての着手が必然的に要請されたのである。しかし、わが国の総体としての後発性により欧米で合理化政策が定着しつつあつた1920年代においては、なお現実的要請とはなりきらず、ただ国際競争の視点からその導入が求められつつあるにとどまつた。それでも1920年代末には商工省などによる調査がはじまり、1930年には産業合理化局の創設をみるまでにいたるのであるが、上述の後発性に加えて、世界恐慌の嵐と衝突するなかでスタートせざるをえなかつたために、それ

はおのずからさまざまな制約を蒙らざるをえなかった。

当小論ではここにいたる合理化政策導入初発の過程において、その推進の主体に探りを入れる検証をこころみた。とうぜんまず、前段階をなす科学的管理法との関連に照準することとなり、その中心的な組織であった日本能率研究会および日本産業能率聯合会の動向に照射することからスタートした。小括的にいえば、両組織は、この1920年代後半において、合理化政策に充分に関心を持ちながら、また問題提起にも手を染めながら、なおかつその本質を充分には理解しえないビヘイビアにとどまっていたということになる。科学的管理法推進がいわば中小企業に主力をおく傾向をでていなかったこともあって、本格的な意味での大量生産への関心も、かなり限界づけられており、政策としての合理化を、その組織内部の発言として提起することには消極的であった。いぜんとして能率増進のアンクルからの視界をこえないままに、むしろ、商工官僚などによるリードをフォローするというスタンスにとどまっていたとみるべきであろう。科学的管理法と産業合理化政策の歴史的位相の差を、まさにそこにこそみる思いである。科学的管理法とは異なり産業合理化の場合は、国民運動として、国家的インタレストに支えられた政策としての展開が求められていたのであり、そのことは日本経済が新たな段階を迎えつつあることをも意味したのであったといわれなければならないのである。