

お断わり：本稿は、中央学院大学社会システム研究所『紀要』第6巻第1号、2005年12月に掲載された論文を、PDF文書形式にととのえ公表したものである。本稿の引用に当たっては、同上雑誌「の頁」に依拠することを願います。

経営コンサルタント「改善」論と戦争 - 有事体制問題（1）

— 安藤弥一「日本の科学的工場管理」の戦時経営思想史 —

裴 富吉

— も く じ —

第1部 経営改善の理論史的考察

— 生産能率の向上問題 —

第1章 科学的工場管理の実践

第2章 戦時期における工場改善論

1) 新潟鐵工所「社史」

① 『新潟鐵工所四十年史』昭和9年

② 『新潟鐵工所七十年史』昭和43年

③ 『新潟鐵工所80年史』昭和51年

2) 『工場改善—日本の科学的工場管理—』昭和15年

【本稿（1）はここまで】

3) 『生産管理の指導原理』昭和14年

4) 戦時体制期の論稿

第3章 『新鮮な経営』昭和42年

— 戦後期代表作の検討 —

第2部 経営改善の思想史的考察

— 経営改善論の指導原理をめぐる批判的考察；日本精神論を中心に —

第4章 日本精神論の起源

第5章 いま、なにが問題か

第6章 有事関連法〔など〕と天皇・天皇制問題

第7章 日本12歳、アメリカ45歳

第8章 属国からの脱出^{エクソダス}

結 章 問題のありか

第1部 経営改善の理論史的考察

－生産能率の向上問題－

第1章 科学的工場管理の実践

本稿は、日本の科学的管理史で戦前から戦後にかけて活躍した経営コンサルタントの〔戦前は「能率技師」といった〕「安藤弥一（彌一）」をとりあげ、産業経営史におけるその活動を観察しながら、経営学史的な意味にも引きつけて分析するものである。

本稿はまた、安藤弥一『工場改善－日本の科学的工場管理－』昭和15〔1940〕年のなかで高唱された「日本精神」論にも注目し、これに批判的な議論をくわえ、その現代的な意味関連を検討することになる。

- a) いきなり話は考古学界に飛ぶ。戦前－戦中の「学術的な研究と『日本精神』論・『神武創業』論とは分離して、前者のプラス面だけを評価し」、戦後において、「後者の目を向けて批判するようなことはなかった」という考古学における学史的な事実¹⁾、経営学界についても同じであった。
- b) 地理学界の話にも触れよう。かつての「地政学」は、「軍国主義と結びついて時局に便乗し科学的な態度を保持できなかつた」ことがようやく批判されたのは、21世紀に入ってからである²⁾。
- c) 戦時体制期、戦争に必要な物資〔兵器・弾薬〕を生産－供給した工場管理の諸問題に関する経営学者たちの議論は、考古学界における「日本精神・神武創業」論や、地理学会における「地政学」とも密接に関連していた。この点については、安藤『工場改善－日本の科学的工場管理－』において強調された日本精神「論」をとおしても、その関連の糸をたぐりよせることが可能なのである。
- d) 「戦争の段階に入り、経営学者の中からも多くの戦争協力者を出したことは衆知の事実であり」、そのさい「戦時中の多くの経営学者が犯した戦争協力への誤り」は³⁾、経営学「論」のなかへ「日本精神」論や「戦争地理学」を全面的に受容－摂取することによってこそ、発生していたものである。
- e) 戦争の時代、「経営学者の99%がこの誤った道を歩いたという苦い歴史的経験があり」、「時流に迎合した学者の方が誤りを犯し、現象の本質を把握しえず、似而非学者であった」⁴⁾。戦時期に公刊された安藤『工場改善－日本の科学的工場管理－』は、経営コンサルタント〔能率技師〕の著書ではあったものの、同様な誤りを犯していた

1) 春成秀爾『考古学者はどう生きたか－考古学と社会－』学生社、2003年、179頁。

2) 岡田俊裕『地理学史－人物と論争－』古今書院、2002年、111頁。

3) 日本経営学会編、経営学論集第57集 日本経営学会六十周年記念特集『情報化の進展と企業経営』千倉書房、昭和62年、〔海道 進「編集後記」〕344頁。

4) 日本経営学会編、経営学論集第59集『産業構造の転換と企業経営』千倉書房、平成1年、〔海道 進「編集後記」〕318頁。

といえる。

以上 a)～e) に共通する鍵概念が「日本精神」である。

◎ とりあえず、安藤弥一自身による略歴紹介に聞こう。昭和15〔1940〕年時点のものは、こう記している⁵⁾。

新潟県出身。大正11〔1922〕年米沢高等工業学校卒業、新潟鐵工所蒲田工場入社。その後、科学的工場管理研究のために訪米し、滞米約3年。その間、アメリカ合衆国東部地方の諸工場における管理業務の实地視察を主とする。さらに、当時G・A・シュルツの指導によって工場改善中だったアームストロング・コルク会社ランカスター工場にマネジメント・アプレテスとして入所、1年有余を費やして同工場組織内の各部署を巡歴実習し、アメリカにおける工場管理実務の修得に全力を尽くす。

昭和5〔1930〕年帰国、ただちに新潟鐵工所蒲田工場に復帰、同工場の工場改善業務を手伝う。

昭和7〔1932〕年アンドカード機器製作所ならびに管理研究所を創設する。爾後、各社の工場管理顧問として、工場改善業務に従事する。

当時（昭和15年）、安藤が関係中の会社 - 工場は、下記のとおりであった。

株式会社新潟鐵工所、株式会社東京計器製作所、川西航空機株式会社、川崎航空機工業株式会社、中島航空機株式会社太田製作所、株式会社明電舎。

そのほか、日本能率連合会常務理事ならびに生産管理委員、長岡高等工業学校講師。

— 大正後期より、日本の産業社会においては、上野陽一、荒木東一郎などを嚆矢とする日本の経営コンサルタント〔能率技師〕業務が盛んになった。安藤弥一はそのころ、科学的管理〔法〕の理論と實際を学ぶため本場の国：アメリカに修行に出向き、帰国後早速その技術を工場管理の現場に生かすことになったのである。

◎ つぎの、安藤弥一自身による略歴紹介は昭和28〔1953〕年時点のものであり、こう記している⁶⁾。

新潟県出身。大正11年米沢高工機械科卒業。直ちに新潟鐵工所（株）蒲田工場入社。近代経営法研究の為、昭和2年渡米。主として経営改善中の事業場に入って、経営業務を実習した。其の間、H. K. Hathaway および G. E. Schultz 等の指導を受けた。昭和5年帰国後は、主として経営顧問に従事。今までに、1ヶ年以上経営改善に参画した事業場は、次の通り（括弧内は関係昭和時代）。

新潟鐵工所(株) 蒲田工場及新潟工場……（5～16年）
東京瓦斯電気工業(株) 自動車及兵器部……（7～9年）
東京計器(株) ……（9～11年） 明電舎(株)……（11～14年）
日本信號(株) ……（11～12年） サクシオン瓦斯機関製造(株) ……（12～13年）
川西航空機(株) ……（12～14年） 川崎航空機(株) ……（13～14年）
中島飛行機(株)太田工場 ……（13～16年） 陸軍航空工廠 ……（14～16年）
日本内燃機(株) ……（14～15年） 大阪若山鐵工所(株)信田山工場 ……（15～16）

5) 安藤彌一『工場改善－日本の科学的工場管理－』ダイヤモンド社、昭和15年、奥付。

6) 安藤彌一『経営学と経営改善』文教閣、昭和28年、奥付。

相模陸軍造兵廠 …… (15～16年) 三井造船(株)玉造船所 …… (15～16年)

日本精工(株) …… (25～27年)

以上15個所の官民事業場の外に、単に数ヶ月の程度で手伝った公私事業場は、更に30
有余個所に及ぶ。

猶昭和7年9月アンドカード(株)を創立し、其の代表者となり、大戦勃発以来其の経
営に専従するも、昭和26年以後は、其の第一線を退く。

現在〔1953年当時〕は日本事務能率協会常務理事。山形大学工学部講師。

◎ さらに、安藤弥一自身による略歴紹介は、昭和42〔1967〕年時点でこう記述する⁷⁾。
こちらはとくに、前述の紹介と重複する前半をはぶき、後半のみ紹介する。

「昭和28年を転機として、行政近代化の研究に着手、まず市町村行政事務の統合管理方
式を立案し、それを昭和32年初めて米沢市役所で実践に移した。以来200有余の都市の行
政事務改善に協力してきた。

昭和7年経営研究所を開設するとともに、その副業として、あるいは実験所として経営
機械を造る事業を創めた。それが今日のアンドカード工業(株)である。

現在〔1967年当時〕、アンドカード工業(株)代表取締役会長、アンドカード経営研究所長、
山形大学工学部工業経営担当講師。昭和37年11月28日紫綬褒章受章」。

— 以上、安藤自身による履歴紹介に関しては、日本における産業経営発展を反映した
諸特性をみてとることができる。

- a) 高等工業学校を卒業後、新潟鐵工所に勤務し、この会社の工場における能率改善指
導をおこなってきたこと。
- b) 戦前 - 戦中期において、とくに軍需物資〔兵器〕の生産に当たる諸製造会社の能率
改善指導を、実践的にになってきたこと。
- c) 戦前 - 戦後をとおして、米沢高等工業学校：山形大学工学部などにおいて「工業経
営」を講義してきたこと。
- d) 事務 - 工場 - 行政方面の業務用に、アンドカードという事務能率改善のための管理
方式を考案し、その普及に努力してきたこと。
- e) 戦後は、行政管理方面において事務能率改善を指導してきたこと。

これらは、大正後期から昭和期に活躍してきた経営コンサルタント安藤弥一の軌跡を観
察するに当たり、その問題領域を示唆している。とりわけ、e) に整理した論点は、1999
年8月に成立した「改正住民基本台帳法」(いわゆる「住基ネット：住民基本台帳ネット
ワークシステム」の設置・利用を決めた法律改正)にもつながるものである。安藤は、事
務能率の観点よりその理論や技法を、行政管理方面に適用する指導をおこなってきた。行
政事務全般に関して管理能率向上を指導してきた安藤の意図は、日本社会のIT化にとも
なってより具体的に実現しつつある。

戦争中、「経営国家学－経営学の国家学的性格化の問題－」を論じ、経営学の学問方法

7) 安藤弥一『新鮮な経営－経営と経営学－』評論社、昭和42年、奥付。

を守りつつ、日本経営国家の学として〈本然の姿〉を再建すべき時期に到達している⁸⁾、と主張した経営学者がいた。安藤が直接意図した点かどうか確言はできないけれども、経営学が「経営の国家学」から「国家の経営学」へ拡張させる、つまり、行政学の領域まで管理能率的な視点を通貫させる試図に注目しておきたい。

戦後はたとえば、行政システム九州株式会社「行政事務近代化九州ブロック研究会年表」は、講師として登場する安藤弥一の氏名を挙げている⁹⁾。その「年表」によると、アンドカード経営研究所所長安藤弥一は、1966年11月17～19日、佐賀県武雄市公会堂でもたれた「同上研究会」において、研究論題「新鮮な経営（経営と経営学）」を講義している。

ちなみに、日本の科学的管理発生史においてその名をはせた新潟鐵工所は、2001年11月、東京地方裁判所に会社更生法手続開始の申立をおこない、受理されている。以後、新潟鐵工所の事業場は、一部をのぞいてその多くが石川島播磨重工業などの子会社化、あるいはそのほか諸会社企業へ事業（営業）譲渡、さらには、そのほか諸会社との事業提携という形態をもって更生・再生させられる経緯となった。もちろん、安藤とはすっかり縁がなくなってからの出来事、「倒産」であった。

本稿の本論にすすむまえに、前段整理のうちで c) のように、安藤が高等工業学校（戦前旧制）・大学工学部（戦後新制）で教鞭をとっていた事実にも注意を喚起したい¹⁰⁾。

戦前、工学部系統の高等教育機関で会社関係者、もちろん工場管理実務にたずさわる人士が講義〔工場管理（学）・工場経営（法）・工業経営などの名称〕を担当してきた事例は、多数あった。ただ、戦後の商学部や経営学部では、実務－実践とは直接縁のない研究者：経営学者が、工場管理論〔工業経営論、工場経営法〕を講じるばあいが多かった。その事実に比較すると、戦前における実際家のそうした大学教育へのかかわりは、産学一体の教育指導体制だったといえる。

第2章 戦時期における工場改善論

1) 新潟鐵工所「社史」

①『新潟鐵工所四十年史』昭和9年

本書、山下良彦編『新潟鐵工所四十年史』（株式会社新潟鐵工所、昭和9年）は、安藤弥一が1930〔昭和5〕年日本に帰国してから1941〔昭和16〕年まで、新潟鐵工所の蒲田工場・新潟工場において経営顧問に従事してきた、という事実に言及していない。

8) 平井泰太郎「経営国家学－経営学の国家学的性格化の問題－」、神戸商大新聞部編『経済及経済学の再出発』日本評論社、昭和19年1月、430頁。神戸大学経営学研究室編『平井泰太郎経営学論集』千倉書房、昭和47年、93頁。

9) <http://www.gyoseiq.co.jp/gyosei/block/block-nenpyo.html> 2004年6月8日検索。

10) 戦前の大学工学部・高等工業学校における経営学関連教育科目についてくわしい事情は、斐 富吉「工学部における経営学教育の展開－戦前期高等教育機関における工場管理学側面史－」『大阪産業大学論集〈社会科学編〉』第101号、1966年3月参照。

1910〔明治43〕年6月創立の株式会社新潟鐵工所は、社業の発展にともなって1918〔大正7〕年より東京市外蒲田村に内燃機関専門工場の建設に着手し、1920〔大正9〕年9月から一部操業を開始した。翌1921〔大正10〕年秋、同工場は全部が落成した。この工場は、内外各工場の長を採り、粹を集め、建築、機械設備、そして工場管理法も、もっとも嶄新な理想的専門工場として、当時斯界の注目を惹いたものである。

新潟鐵工所は大正年間より、「製品の改良進歩、作業上の能率増進を図り、欧米先進国に遜らざる発達を遂ぐる為に彼地の状況を調査すること」を積極的に推進しており、「当社は此意味より屢々技術者を派して欧米に於ける技術、経営法等の視察研究に努めしめた」のである。

欧米先進国に派遣されたその1人に、加藤重男〔1934（昭和9）年当時蒲田工場長〕の氏名がある。加藤重男は、1912〔大正1〕年10月から1915〔大正4〕年11月、農商務省海外練習生として、機械製造および工場管理に関する調査研究のために渡米し、さらに、翌1916〔大正5〕年6月から1917〔大正6〕1月、内燃機関の調査および設備機械購入のため欧米に出張した¹¹⁾。

新潟鐵工所の工場管理 - 能率増進問題にかかわり技術者加藤重男のはたした役割は、日本の科学的管理法の導入 - 展開において必らず指摘される経営史的な事実である¹²⁾。

ここで、関連する時代的な背景や事情をすこし考えよう。

第1次世界大戦後に訪れた恐慌とソビエト・ロシアの成立にうながされた労働運動の激化を背景として、労働力と追加投資を節約しながら生産能率と利潤の向上を図ることを目的としたいわゆる「産業合理化」は、世界資本主義の共通の標語となっていた。1930〔昭和5〕年1月、日本政府は臨時産業合理審議会を設置し、同年6月には商工省に臨時産業合理局を設けて、産業合理化の技術に関する研究と特定事業に対する統制方法の改善策に関する検討などに当たった¹³⁾。

山下編『新潟鐵工所四十年史』昭和9年も、第1次大戦後の経済界不況が昭和に入っても深刻化し、世界的な滔々たる「悲況の濁流」となっていたが、「満州事変」や「満州国」登場以後ようやく、工業界に活況の兆しを呈してきた事情を記述している。

既往十余年の受難時代は我が国経済界にとっては誠に困苦其ものであったけれども、此間に於て我工業界は、内容の整理、設備の改善、能率の増進等あらゆる方面に研究を積み改良を加へて、實質的に欧米先進国を凌駕するに至り、需要者も亦国産品の真価を認識して無批判的な舶来品崇拜の旧思想を一掃したる事實は、我国家の為に貴重なる産物として慶賀に堪へざるところである¹⁴⁾。

第1次大戦後から昭和初期に日本産業界の主要会社は、能率増進や経営合理化を積極的

11) 山下良彦編『新潟鐵工所四十年史』株式会社新潟鐵工所、昭和9年、30-31頁、36頁、37頁。

12) たとえば、中川敬一郎・森川英正・由井常彦編『近代日本経営史の基礎知識《増補版》』有斐閣、昭和54年、277頁。

13) 同書、189頁。

14) 山下編『新潟鐵工所四十年史』44-45頁、45頁。

に推進させ、経営体質の改善・強化を実現してきた。その結果、日本の工業界においては、「無批判的な舶来品崇拜の旧思想を一掃」できたといわしめるような「国産品の真価を認識」も生まれたのである。

当時、経済経営学者も早速、「産業合理化」を題名に付した以下のごとき著作を公表している。これ以外にも、啓蒙書的な体裁をとった著作や、「産業合理化」ではなく「経営合理化」「経済合理化」を題した著作も多数あり、さらには、マルクス経済学の視点より批判的に産業合理化を論じた著作も散見されるが、学究の業績より主なものを列举するとどめておく。

- 小島精一『産業合理化』千倉書房、昭和4年10月。
- 渡邊鐵藏『産業合理化』日本評論社、昭和5年3月。
- 平井泰太郎編『経済書誌 産業合理化』ぐろりあ そさえて、昭和5年4月。
- 有澤廣己・安部 勇『産業合理化』改造社（経済学全集第43巻）、昭和5年6月。
- 向井鹿松『産業の合理化』日本評論社、昭和6年1月。
- 平井泰太郎編著『産業合理化図録』春陽堂、昭和7年1月。

山下編『新潟鐵工所四十年史』はくわえて、こういう記述も残している。

大正元年農商務省より派遣の海外実業練習生として北米合衆国に於て専ら内燃機関の製作に就て研究した当社技師加藤重男氏は4年10月帰朝し、爾来新式工作機械の採用、工具治具の改良、焼入設備の完整等と共に、精密工作法の普及に全力を注ぎ或はテーラー式科学的管理法を応用実施し、工場全員の協力と相俟って大に効果を挙げ、為に東京分工場は技術の躍進的向上を見るに至り、新潟鐵工所石油発動機の名称は頓に高まりて、名実ともに日本第1流品と認められ、益々発展の機運に向った¹⁵⁾。

a) 渡邊鐵藏『産業合理化』昭和5年は、日本における合理化運動の目標を、「欧米と共通の問題」である「科学的管理其他合理的経営方法の普及、浪費の排除、標準化単純化の徹底、共益的精神に基くカーテル組織の普及等」とともに、「我国に於ては公益事業（主として電気事業）の統制、中小産業金融の改善、組合機能の活用、販売組織及取引条件の改善、計算記録の整頓、統計の完備及調査の統一及利用等より進んでは消費方面の合理化が特に重要である」と、解説していた¹⁶⁾。

b) 向井鹿松『産業の合理化』昭和6年は、こう表現していた。

当時の合理化運動はアメリカの能率増進に由来するが、その最初は局部的の作業方法の改善だったものが漸次工場全般の改善におよび、それから事務組織や販売、財務にまでおよんでついに、ひとつの企業全体の立場からみた改善運動になった。さらにその発展傾向はひとつの企業の範囲外に出て、ひとつの産業全体の改善運動となった〔カルテルやトラスト〕。すすんではまた、ひとつの産業の生産者・需要者および商人3者の協力協定による改善運動となった。くわえて、ひとつのことを研究するさい必ず、同一事業または作業に従事する各会社の情報、資料および経験を相互にもち寄り討議研究するという、一騎

15) 同書、171頁。

16) 渡邊鐵藏『産業合理化』日本評論社、昭和5年、210頁。

討ちの競争的・秘密的・利己的の改善運動ではない合理化運動となった¹⁷⁾。

c) とはいっても、有澤廣己・安部 勇『産業合理化』昭和5年が端的に指摘するように、資本主義的合理化は結局、企業の利潤を増大させるあらゆる方策を意味し、生産行程において、あるいは流行程においておこなわれるものである¹⁸⁾。この資本主義史的な事実は、つづく論及のなかでも明述されるはずである。

d) 敗戦後数年経って刊行された中村静治『日本産業産業化研究』（ダイヤモンド社、昭和23年11月）は、「恐慌と科学的管理法の実施」という一節を設けこのなかで、第1次大戦後における日本の産業合理化運動を、つぎのように回顧していた。若干長めの引用となる。

「驚くべき利潤の増加」に酔ひ、「管理方法の改良に耳をかす暇」のなかった企業家の中にも、この恐慌に直面して能率増進に著目するものが現われ、進歩的官僚の中にもアメリカ的能率工学の実施を主導するものを生じたのはけだし当然の勢いであろう。

即ち農商務省はアメリカの科学的管理法をわが国工業に応用する目的で大正9年（1920）省内に能率課を新設、協調会は産業能率研究所を設けて講演、講習、出版、実施指導、能率技師の養成を行い、大阪には府立産業能率研究所が設けられるなど相当活発な動きをみせ、テーラー、ガントをはじめアメリカ能率技師の著書の翻訳出版も盛んとなり、大学、高専にも工場管理、産業能率の講座が開設され、やがてこうしたなかからわが国にも新しい能率技師団が生まれ、彼等によってテーラー協会日本支部（大正14年）の結成なども行われるに至った。

またその創立の始めから操短を以て最大の恐慌対策としてきた紡績資本は、大正9年の恐慌に対して……消極的な操短から合理的経営への転換を断行した。

そのほかこの当時いわゆる能率法を実施した工場は東京のライオン歯磨工場、大阪の中山太陽堂、福助足袋などでいずれも流れ作業の実施、作業器具、作業方法の改善、適性検査法による工員の科学的選択など生産方法の改善に当たった。

一方機械工業方面では呉海軍工廠で始めて組織的に科学的管理法が採用された。即ち大正8年八八艦隊建造案が議会在議が通過し、これに要する膨大な兵器製造のために同工廠が採用したのはリミット・ゲージ・システムであった。……その結果は

- 1 工費節約30%
- 2 従業員及び時間の節減48%
- 3 出来期限の短縮 — もと234日かかったものが53日でできた。そのもっとも顕著な特例は砲鞍製作で、これは104日かかったものが僅かに6日半で竣工をみた。
- 4 製品の精密度、狂い、2' 59" あったものが、45" に減少した。

という成果をあげ、わが国製造技術に革命的なエポックを樹立した。この影響は当然、民間軍需工業に伝えられ、例えば大正15年には三菱電機神戸工場や芝浦製作所なども、直接米国能率技師を招いて、科学的管理法を実施した。

しかしながらこのような組織的管理技術がそのまま移植されるには、わが国工業は一般にその規模が余りにも小さく、且つ技術的に遅れ、しかも恐慌に対しては人員整理、

17) 向井鹿松『産業の合理化』日本評論社、昭和6年、7-8頁。

18) 有澤廣己・安部 勇『産業合理化』改造社（経済学全集第43巻）、昭和5年、114頁。

したがって極端に非合理的な労働強化を唯一の信条とし、高度の技術を要する軍工廠とこれをめぐる一部巨大工場を除いては、こうした科学的管理法はまだまだ一般化せず、したがって総資本の政策題目ともならず、農商務省の能率課も間もなく廃止せられ、協調会産業能率研究所も経営難から閉鎖されるという状態で、普遍的な能率運動は昭和2年の大恐慌まで待たなければならなかった¹⁹⁾。

中村静治は、その後昭和期に入っの科学的管理法の普及について、新潟鐵工所を具体例に挙げ、こう論及していた。

当時の段階におけるテーラー・システムの普及は相当顕著なものがあり、科学的管理法採用のもっとも古い歴史を有する新潟鐵工所では、科学的管理法の基礎である作業研究を実施した結果、つぎのごとき成果を上げたと報告されている²⁰⁾。

1. 作業時間は、平均 39.5%短くなった。
2. 職員の給与は、平均 34.4%増加した。
3. 作業研究を1局部に実施しても、その職場全体の作業成績を上昇せしめ、とくにこれを実施した局部に直接隣接している作業員は、約 20%以上能率を上げた。
4. 工場内の空気を明るくし、監督者と作業員ならびに作業員相互間の交渉が円滑となり、協同精神が養われた。
5. 工程管理または日程の維持が容易になった。
6. 指導票によって作業方法が進歩し、かつこの進歩した作業方法が一般に普及し、作業員みずから作業方法を改善せんとする気風が生れた。
7. 作業の監督がきわめて容易になった。
8. 作業方法が標準化されるから、作業員の互換性が高められた。
9. 多忙なさい、機械作業の2交替制または3交替制が比較的におこなわれるようになった。

戦前期、新潟鐵工所は、科学的管理法の導入によってそのような成果や効果を挙げたとされる。それゆえ、同社の製品たとえば、「石油発動機の名称は頓に高まりて、名実ともに日本第1流品と認められ」るほどにもなった。

中村静治は、a) 軽工業に属する諸会社であるライオン歯磨工場、中山太陽堂、福助足袋などに導入 - 応用された科学的管理法の成果だけでなく、b) 重工業それも、兵器生産を担当する呉海軍工廠に組織的に導入 - 応用された科学的管理法、具体的にはリミット・ゲージ・システムの採用による成果や、c) 同じく重工業の会社である新潟鐵工所が工場管理法体制を敷いたことによる能率増進 - 生産性向上の成果、などを指摘していた。

従来、日本における産業能率史の関連研究では、a) 軽工業における科学的管理法・工場経営法の実績に比重がおかれてきたが、b) や c) の重工業におけるそれも合わせて観察する必要を、あらためて強調しなければならない。

さて、安藤弥一は、新潟鐵工所を「経営改善に参画した事業場」のひとつに挙げていたけれども〔時期は昭和5～16年〕、実際面においては、いったいどのように関与し、具体

19) 中村静治『日本産業産業化研究』ダイヤモンド社、昭和23年、37-40頁。

20) 同書、64-65頁。

的な貢献をしていたのか。筆者はこの点に強い関心を抱くのである。

②『新潟鐵工所七十年史』昭和43年

本書、新潟鐵工所社史編纂委員会編『新潟鐵工所七十年史』（株式会社新潟鐵工所、昭和43年）は、「蒲田工場は技師加藤重男が米国の機械工場や英国のマーリース社工場を調査した思想に基づき設計した工場で、精巧な、世界一流の工作機械を設備し、当時においては、まれに見る進歩的工場と称された。ことに、テーラー・システム（TAYLOR-SYSTEM）による科学的管理法を採用実施したことは京浜間で評判となったもので、これは加藤技師が1年有半にわたり、米国出張中タボア製造会社に入って、当時生産管理について最も完備したといわれるテーラー・システムを体得し、数十冊に達する詳細な資料を持ち帰り、帰朝するや先ず東京工場に、次いで蒲田工場に全面的に採用することになったもので」²¹⁾ある、と記述している。

この『新潟鐵工所七十年史』昭和43年における記述は、大正年間における新潟鐵工所の「工場管理法」に関するものであった。同書はつづけて、「安藤弥一著『科学的工場管理』（昭和15年）にも、『わが国の比較的大工場において科学的工場管理を全面的に採用したところは、新潟鐵工所蒲田工場をもって嚆矢とする』と記している」²²⁾という叙述をおこなない、安藤弥一自身についてはつぎのように関説していた。

昭和5年これが改善を企図し、渡米研究の上帰朝した専門家安藤弥一を囑託し、時代の進展に応じて生産組織を改め、あるいは事務管理体系を革新し、工程管理や作業方向の研究を一段と強化して科学的工場管理の全面的高度化を推進したもので、遠く1930年代において、当社蒲田工場がわが国における科学的工場管理の先進的・指導的立場にあったことは意義深いことである²³⁾。

この文章によって理解できるのは、新潟鐵工所は当初〔大正年間〕、蒲田工場に科学的工場管理法を導入・応用して成果を挙げてきた「加藤重男技師の仕事」を継承・発展させようと、すなわち「科学的工場管理の全面的高度化」という任務を達成するために、昭和5：1930年以降、能率技師〔今風にいえば経営コンサルタント〕の安藤弥一に、「事後の〈経営改善〉指導業務」を委嘱したということである。

ただし、新潟鐵工所で安藤弥一のはたしてきた役目・貢献を説明する記述は、如上の〈解釈〉以上のものを、『新潟鐵工所七十年史』中にみつけることができない。

③『新潟鐵工所80年史』昭和51年

本書、新潟鐵工所社史編纂委員会編『新潟鐵工所80年史』（株式会社新潟鐵工所、昭和51年）は、『新潟鐵工所七十年史』以降の10年間を対象に記述した社史である。しかし、加藤重男については「70年小史」という1章のなかで再びとりあげ、同社において有する彼の重

21) 新潟鐵工所社史編纂委員会編『新潟鐵工所七十年史』株式会社新潟鐵工所、昭和43年、55頁。

22) 同書、55頁。〔 〕内補足は筆者。

23) 同書、56頁。

要な位置・意義を解説している。その内容じたいは『七十年史』などとも重複するので、ここではつぎの一句のみ引照しておく。

加藤重男が、ニイガタ・ディーゼル機関育ての親として当社に尽くされたことはもとより、氏の生涯は一筋にディーゼル機関の進歩発展に献身され、わが国内燃機関の発展に大きな功績をのこされたことは、氏の名誉であり、当社の誇りでもある。永く銘記すべきである²⁴⁾。

この記述は、科学的工場管理法の領域においてなした加藤重男の貢献もさることながら、ディーゼル機関の技術的進展に対する寄与を格別に強調したものと見える。

2) 『工場改善－日本の科学的工場管理－』 昭和15年

安藤弥一が、図表集『工場改善・附録』との2冊組^{セット}みの浩瀚な著作『工場改善－日本の科学的工場管理－』を刊行するのは、昭和15年11月であった。本書の発刊時点ですでに、第2次大戦勃発後1年以上が経過していた。そして、泥沼にはまりこむような日中〔「支那事変」という別名の〕戦争を継続してきた日本帝国は、その約1年後に太平洋〔大東亜〕戦争を開始するのであった。

安藤が「日本の科学的工場管理」という副題を付した本書『工場改善』は、戦争の時代に発刊された図書に特有の「奇妙〔珍妙!〕な論旨」を展開させていた。その論究は後段でくわしくおこなうが、同書は〈中表紙〉の前にさらに〈中表紙〉の頁をくわえて用意し、そこに1頁全体を当てるかたちで、「皇紀二千六百年 安藤弥一」という謹書をかかげていた。

神武天皇即位の年を元年とする〈神話〉、つまり、日本書紀にもとづき皇紀元年を西暦紀元より660年早くに定めた〈造り話〉にしたがえば、昭和15年：1940年はその日本の紀元から数えて2千6百年を迎えたことになる、とされたのである。

1937〔昭和12〕年……盧溝橋事件は中国に対する日本の「全面侵略」の口火となった。

「挙国一致」が叫ばれ、戦時経済体制が強化された。

1938〔昭和13〕年……日本軍が徐州 - 漢口占領のち戦線は膠着、長期化の様相を呈した。国家総動員法が公布され、戦時体制は確立された。

1939〔昭和14〕年……独ソ不可侵条約から第2次大戦へ国際情勢は変転したが、ノモンハン事件の敗勢は国民に暗いかげを投げた。

1940〔昭和15〕年……政党 - 労働組合の解散など国内体制は一転、政府（第2次近衛文麿内閣）は紀元二千六千年式典（11月）で沈滞ムードからの脱出を図った。

田辺聖子「田辺写真館が見た“昭和”20 わが大君に召されたる……」（『文藝春秋』平成16年8月）は、昭和15〔1940〕年「伯父の〈サブロ兄ちゃん〉の入営」を、つぎのように回顧していた。

早や、開戦3年目、日本は新兵サンの養成などのんびりやられている時代ではなく、すぐさま外地へ派遣し、訓練かたがた即戦力として使おう、とする。

24) 新潟鐵工所社史編纂委員会編『新潟鐵工所80年史』株式会社新潟鐵工所、昭和51年、63頁。

兄ちゃんはすぐ満州へやられた。この当時、どんどん戦争は深みにはまっていた。中国大陆の戦果は^や息まず、国民の不安と混乱は深まるばかり、そして軍人の態度はいよいよデカくなり、警察のお達はきびしくなるばかり。

オトナたちは先ゆきの見えぬ泥沼戦争に、深い混乱をおぼえているようであった。夜になると、私のうちの事務所へ、隣組のおじさんたちが集り、ひそひそと、

〈どない、なりまんのやろ、この先……〉

〈さァ。……どこぞの国が、ええ^{あんばい}按配のところ^{あんばい}で中に立ってくれて、双方、このへんで手打ちにしはったらどないだす、いうくれるのん、ちゃいますか〉というのは温厚で人のいい、楽天家の父らしい希望。

〈あ、それよしなあ、そのへんで……いうてくれた国には、双方、ちょっとずつ、お礼して〉

〈それは“ちょっとお礼”ぐらいでは、あきまへんやろ、かなりのモン、渡さな……〉

〈そやろかな〉

— 阿呆かいな、というところ。しかしそういう庶民の望みをよそに、世の中は地ひびきたてて、戦争へのめりこんでゆく。「ぜいたくは敵だ!」「パーマネントはやめましょう」の標語は町じゅうに貼られ、服装・たべもの、みな、戦時体制に傾いていく²⁵⁾。

* * *

まず、安藤『工場改善—日本の科学的工場管理—』の「序文」より、冒頭と末尾部分の文章を引用する。

従来、我邦に於ける工場経営管理方面の指導精神の中には、到る所に自由主義、個人主義、或は唯物主義のイデオロギーや其の具体的現実を見た。否、今日と雖も、之等の残滓は、決して尠しとしない。今日、未だに、之等の反国体的思想や其の具体的現実の残存する所以は、日本精神の哲理に根基する工場管理体系の具体的展開に、困惑してゐるものが多い為と思はれる。

満州事変を契機として打鳴らされた国体明徴の警鐘は、悪夢に悩まされて居った国民の心に、漸く自らの天性とする日本精神の強き閃きを見るに到った。それからの数年間は、我邦の歴史を画すべき日本精神と外来思想との相剋時代であった。而して遂に、今夏第2次近衛内閣成立と同時に、世は全く名実共に皇道精神の甦る時代となったが、未だ我邦の工場内には、之が改善の残されたる問題が山積してゐる。日本の、この歴史的転換期に逢着して静かに過去を回顧し、自らの尽し得たる職責の余りにも微弱なりしを恐懼汗顔すると共に、今後益々日本としての工場管理研究の必要を切実に感ずるものである²⁶⁾。

安藤はこの「序文」では同時に、「猶、米国に於て、著者の実地訓練に多大の教導を賜

25) 田辺聖子「田辺写真館が見た“昭和”20 わが大君に召されたる……」『文藝春秋』平成16年8月、258頁。

26) 安藤彌一『工場改善—日本の科学的工場管理—』ダイヤモンド社、昭和15年、序文1頁・4-5頁。

りし、H. K. Hathaway 及び G. E. Schulz 両師の健康を祈りつゝ擱筆することを許されたい。／昭和15年10月12日」と、謝辞を述べていた。そして、その下方にはつづけて、活字の大きさを落とし、字下げもおこなった文章の形式をもってだが、「偶々、大政翼賛会の発会式当日に逢着して擱筆するを得、力強き国家新体制の胎動を満身に感受して万感交々自ら心の躍動を禁じ得ず」、とも付記〔補筆〕していた²⁷⁾。

ここに当然ひとつの疑問点が生じる。それは、「自由主義・個人主義の国であるアメリカ」においてこそ生成しえた科学的管理法を、ハサウェイ (Hathaway) やシュルツ (Schulz) から直々に学んだ安藤弥一が、「皇道精神の甦る国となった日本」において工場管理研究をおこなうべき必要を強調する、という「根本的な自家撞着」のことである。

いうところの「皇道精神」とは、戦時体制期の帝国日本において猛威を振り、国家主義・全体主義〔ファシズム〕を後押しした〈大和魂〉論であり、「神州：日本」の根本精神でもあった。民主主義政治体制の根本理念は自由主義・個人主義であるのに対して、国家主義・全体主義の政治的理念がその反極に位置することは、議論の余地もないほど明白である。

筆者がとくに、安藤の戦中期に公表した主著『工場改善－日本の科学的工場管理－』昭和15年11月に感得する問題点は、その副題「日本の科学的工場管理」に伏在する。この論点のはちに議論する。とりあえず、本文688頁からなる安藤『工場改善』の目次を、章節にかぎり掲出しておく。

序 文

第1章 緒 論

第1節 工場改善と工場管理の概念

第2節 主なる用語の定義乃至語義

第2章 工場管理史観

第1節 工場管理の歴史的背景

第2節 科学的工場管理の発達

第3章 科学的工場管理の日本的考察

第1節 工場管理の自己批判

第2節 工場管理の文化科学的研究準備

第3節 科学、哲学、国民道徳、常識の関係

第4節 現象学的存在論としての個体と全体

第5節 理想標準の思想分類

第6節 我邦に於ける現代諸思想の研究

第7節 科学的工場管理の必然性

第4章 工場日本精神の基礎的解釈

第1節 現代日本の工場改善目標

第2節 統一性と工場組織

第3節 一貫性と組織的訓練の目標

27) 同書、序文6頁。

第4節	進展性と科学的協同主義
第5節	包受性と人材配合の妙
第6節	簡潔性と工場改善の要諦
第7節	明朗性と意義ある労務管理
第8節	実現性と工場改善の要諦
第9節	日本の科学的工場管理
第5章	工場組織原論
第1節	科学的工場管理の定義再研究
第2節	新工場管理と工場行政との関係
第3節	工場組織の基礎的考察
第4節	工場組織の根本原理
第5節	工場組織の運用原理
第6章	工場改善実践論（科学的工場管理実践）
第1節	工場組織の形態
第2節	工場事務の研究
第3節	分類法と記号法
第4節	生産計画と之が維持
第5節	材料部品の統合管理と購買管理
第6節	作業工程管理
第7節	作業実施と作業改善
第8節	設備保全と工場安全
第9節	一般的部署と製造工場の特異性
第10節	原価計算と工場監査
第7章	結 論

— 各章より注目すべき個所を引照することにした。

第1章「緒論」 ……工場生産組織のあらゆる部署に常時改善を活発ならしめるためには、各員・各部署に対して明確なる改善目標を把握せしめなければならない。それを、迷いなく、誤りなく着実に前進せしめる最善の捷徑は、ただひとつ、工場日本精神に底基する科学的工場管理体系を確立することである。

日本精神は、世界無比、万古不滅の偉大なる精神である。あらゆる方面に顕現されてますますその真価を発揮する一大精神である。

吾々は、吾々工場人として顕現すべき真如たる日本精神を、解り易く摺り得て之が具体化に過りなきを期する為に、工場生産の範囲内に於て之を実現すること、即ち工場日本精神の根本的解釈の必要を切実に痛感するものである。斯くの如き見解に基いて、本著は、先づ工場日本精神研究に主眼を置き、我邦に於ける工場管理の依って樹つべき根底の把握に務めたいと希ふものである²⁸⁾。

28) 同書，1頁，2頁。

日本精神に底基する工場管理、それは、永遠に新しいもの、永遠に新鮮なるものでなければならない。著者は、かくのごとく永遠に新鮮なる工場管理を称して、科学的工場管理というのである。本書全巻をつうじてもっとも研究すべき具体的の問題は、結局、永遠に新鮮なる科学的工場管理の展開ということにつきる。

我邦の近代工場生産方式は、ほとんどその全部を先蹤国から輸入したものである。工場管理方式ないしは科学的工場管理方式そのものも、また外国から移植されたものである。それがために、従来我邦の工場管理には、歴然たる体系というほどのものがなく、その多くは玉石混淆雜然たるものがあつた。そのうえ、みずから伝統と称する各自勝手の本邦思想まで入りみだれて、多くの工場はなにを目標としてその工場改善をおこなうべきか、少なからず混沌たるものがあつた²⁹⁾。

本書研究の順序は、こうである³⁰⁾。

1. まず、緒論において工場管理の概念を掴む。
2. つぎに、工場管理とくに科学的工場管理の歴史を研究する。
3. 本論に入って、工場日本精神を研究するとともに、従来の工場に流れている諸思想を分析し、もって日本としての科学的工場管理の根本的理念の把握に努める。
4. その理念の樹つ永遠に新鮮なる工場管理体系の樹立を図り、もって工場改善の具体的目標を確握することに努める。
5. 最後に、工場改善実践に必要な総合的研究を試みる。

「今や、我邦は有史以来の一大試練に直面し、而も其の一大試練は、高度国防国家建設の名に於て、其のまゝ吾々工場人の双肩に荷重されて居る」。

「科学と技術、技術と作業、作業と国民道徳、之等を一環の連鎖として、唯一つのものに帰一せしめつゝ、其の各々を思ふ存分に進歩発展せしめることが、今日の工場改善に於ける喫緊の要事でなからうか」³¹⁾。

安藤は以下、「工場管理は科学であり、技術である」、「ベーコンと近代工場生産」、「カントと科学的工場管理」、「テーラーの科学的工場管理」、「二宮翁の科学的産業管理」という項目を立てて、筆をすすめる。

要は、二宮「翁は農業を通じて生産業に対する科学的管理——否、寧ろ日本精神に基く科学的管理——の創始者であり、開祖であることを彷彿させて居られる」のである³²⁾。

◎「経営」概念の規定 ……安藤は、「経営を更に二分して科学的管理と行政——又は政策——とに分つことが出来る」として、「経営＝科学的管理＋行政」と表現する。経営とは、「科学的管理と行政とを程良く調和し乍ら、各個企業の目的に向つて持続的経済活動を営む協同体の体内相互關係」を意味する。

◎「科学的工場管理」の定義 ……「職能組織を確立し、そこに個尊重の適材適所を実現して各々満足し、協力一致社会奉仕の実を挙げるべき工場生産体の体内相互關係」。

29) 同書、3頁。

30) 同書、3-4頁。

31) 同書、4頁、5頁。

32) 同書、16頁。

◎「行政施策に当るべき工場幹部の職責」……「国法を守り国民道徳を遵奉するのみならず、日本精神の自覚に底基して積極的に組織体を善導し、以て生産奉仕の実を挙ぐるに在り」。

◎「生産拡充業務」……日中〔日支〕「事変の進展と共に、此の度の聖戦は、単に日本が支那を相手とする事変たるに止まらず、実は我邦が、世界的に観て一大難局に立ってゐる……。……今迄の戦時経済統制も、国家百年の大計に樹つ本格的経済統制に、其の姿を改めることとなつて来た。吾々工場人にとっては、真剣に其の職場を守り、歩一歩と辛抱強く直進し、些かなりとも懐疑倦怠があつてはならない秋が来た。今日、日本が要求して居る生産拡充業務は、茲数年にして完成するが如き生優しいものでは無いからである。而して、今度こそは曩の産業合理化運動の轍を踏むことなく、皮相的翻譯的に流れず、或は一部の一時的の御都合主義に惑はされることなく、吾々の職場の為に、惹いては国家経済統制を完成する為にも、科学的工場管理の研究実践に精進しなければならない」³³⁾。

— 以上、「第1章」で安藤が主張した「戦時体制期における〈工場日本精神〉」とは、日本が《聖戦》に勝利するために必要な、工場人の「日本精神の自覚」であつた。工場人の任務は、その日本精神にしたがい、戦時経済統制の本格的な要求に応え、「高度国防国家建設」のための「生産拡充業務」を遂行すべきものとされた。

安藤の議論において興味あるのは、個人主義・自由主義の立場 - 思想を峻拒する〈工場日本精神〉を高揚したにもかかわらず、科学的工場管理を定義するにさいしては、「職能組織を確立し、そこに個尊重の適材適所を実現して各々満足し、協力一致社会奉仕……」とも、いつていた点である。むろんここでは、民主主義体制下の「個人・自由」と、全体主義体制下の「個 - 尊重」ということばが、それぞれ固有にもつた「含意のちがひ」には固執しない議論をしている。

安藤『工場改善—日本の科学的工場管理—』は、副題「日本の科学的」という表現の内奥に、どうしても両立しがたい非科学的要素を潜伏させていた。というのも当時、個人主義・自由主義における「個〔の〕尊重」と国家主義・全体主義における「個 - 尊重」とのあいだには、みのがせない絶対的な差異があつたからである。

「科学的」という〈ことば〉の真義を、戦時下日本の全体主義・国家主義がいかほど歪曲・圧殺してきたか、いまでは説明を要しないほどはっきりしている。したがって、当時用いられた「日本の」という修辭は、「科学的」という表現を圧死させていた。

戦時期において高らかに叫ばれた「日本精神」の脆弱さは、「科学的」、そして「合理的」というものと縁遠かつたからこそ、必然的に帰結したものである。その意味でも「日本の科学的」とは形容矛盾どころか、発想そのものが無理強ひだつたといえる。

1930年代後半、本格的な戦時体制期に入った日本帝国は、それまでアメリカを中心にヨーロッパ各国でも生成してきた、科学的管理法や産業合理化の概念・手法を受容し応用する方向で、経済力〔生産力：戦争総力〕を充実・昂揚させ、生産〔もっぱら兵器生産〕を拡充・増強しようとした。しかし、その欧米諸国と戦火を交えた日帝は敗北した。

その歴史的な事実には、「日本の科学的」工場管理の基底〔底基〕をささえるはずだつた

33) 同書、24頁、34頁、36頁、41-42頁。

「日本精神の自覚」をめぐる、「欧米の科学的精神」に対する理解のみならず、「自国＝日本」の「科学的精神」そのものに関する理解でも過ちがあったことを、教えている。

自国の戦いを「聖戦」と絶対化した精神構造が問題である。「神がかり」的な意識がその裏づけに用意されていた。だが、それは決定的に人間的なる誤謬を意味した。「八紘一宇」の視野に立つ「神の国」日本は、日本帝国とその臣民にとって〈当然の摂理〉となった。だが、日帝の植民地支配下に呻吟していた人びとは、それは「侵略者がわの身勝手な暴政を正当化する理屈」だとみぬいていた。

結局、「日本の科学的」精神が訴えたのは、大東亜地域をおおう「聖戦」意識であり、旧日帝内において「国法を守り国民道徳を遵奉する」姿勢であった。その後、戦時体制期の工場管理精神に関する安藤のそうした「日本の科学的」の提唱は、完全に破綻させられた。いまはもう、21世紀である。

とはいえ、戦争の時代における安藤の論議は、ここで批判をくわえているごとき難点を承知のうえで披露していた、と好意的に解釈することも可能である。だからといって、当時誤った主唱を提示した彼の立場が全面的に擁護されるわけでもなく、また批判されないで済むわけでもない。

安藤『工場改善』第1章「緒論」に対して提示した以上の疑問は、章を追って検討していくごとに、より明確になっていくものである。

第2章「工場管理史観」……本章は「国家と生産力」という論点から話がはじまる。近代工場工業の発達、産業革命の悲劇、日本における近代工場工業の発達、米独の隆盛と科学的管理、とくにアメリカにおける科学的工場管理の歴史・実態。

◎「ドイツ」……「独逸の科学的工場管理は急速に且つ普遍的に発達した。殊に、現代の独逸哲学思想に影響される所大なる結果として、米国の場合よりも、遙かに実質的に科学的協同主義を工場管理に於ても亦実践し得たる点は、今日の独逸工業の最も強味と観るべきであらう」³⁴⁾。

なお、この記述は同盟国であるドイツを実際以上にもちあげてのものである。1940（昭和）15年9月27日「日独伊三国同盟締結」。ともかく、安藤はこういう。

独逸は米国の科学的工場管理に、独逸のカント〔Immanuel Kant, 1724-1804年〕を活かすことに依り、現在〔当時：戦時体制下〕の独逸工業を興隆せしめ、更に将来の科学的工場管理を大成せんと務めて居る。我邦にはカント無きも、カント以上の実践家例へば二宮尊徳あり、翁を米国の科学的工場管理に活かすことにより我邦の科学的工場管理を将来に向って大成し以て焦眉の急務としての日本の工業を独逸が今日〔当時〕実現したる以上に隆昌ならしめなければならぬ³⁵⁾。

◎「日本」……安藤は日本における工場管理の発達に言及する³⁶⁾。この個所では、横河民輔、山田佐八、上野陽一、池田藤四郎、井関十二郎、國松 豊、渡邊鐵藏、馬場敬治、吉田良三、金子利八郎など、科学的工場管理に関係する著名な人士・重要な学者の氏

34) 同書、127頁。

35) 同書、128頁。〔 〕内補足は筆者。

36) 同書、131頁以下。

名が指摘されるとともに、能率関係諸団体や国家関連諸機関の登場・進展も説明される。

なかでも、安藤の言及した日本道徳家二宮尊徳が、独逸の哲学者イマヌエル・カント以上に相当するかどうか、なおおぼつかない点である。これまでの経営学研究において、能率増進という論点に関連させられるかたちで、二宮尊徳なる人物が論及されたことがあったかという、戦争の時代をのぞけばほとんどなかった。

坂本重關『能率技師二宮尊徳』（研精社、昭和11年11月）は、こう主張していた。

二宮尊徳を以って、我国に於ける経営学、会計学の先駆者であり、我国産業合理化運動の先駆者、従ってまた、我国産業統制運動の提唱者と見做すものである。それ故、将来日本経営学史、日本会計学史の研究が行はるゝ暁には、尊徳はそこに重要な地位を占むるであらう。否、今日〔当時：準戦時体制下〕の如く日本精神を基調とする産業発展策が提唱せらるゝ秋に当っては、全産業界は二宮尊徳の現代的意義を再認識して、その師表を二宮尊徳に求むる事こそ妥当のことである³⁷⁾。

安藤弥一は、『工場改善』昭和15年の執筆時まですでに、この坂本『能率技師二宮尊徳』を読んでいたはずである。「日本精神を基調とする産業発展策」が「二宮尊徳の現代的意義を再認識して」「提唱せらるゝ」という認識は、坂本から安藤に継承されたのである。

安藤はつぎに、日本の大工場のなかで早くより、科学的工場管理を全面的に採用した新潟鐵工所に触れる。同社において加藤重男がはたした役目を説明したのち、安藤自身が「経営改善」を指導しはじめた時期に関して、つぎの記述を与えている。

同所は、昭和5（1930）年より第2次改善に着手され、時代の進展に応じて、生産組織を改め、或は事務管理体系を革新され、更に工程管理や作業改善方面の研究を一段と強化されるに到り、愈々科学的工場管理の全面的高度化に精進されつゝあるは、今日依然として、同所が我邦に於ける科学的工場管理の先進的指導的立場なるを物語るものとして邦家の為、同所の為、欣快に堪えざる所である³⁸⁾。

安藤はさらに、「我邦の科学的工場管理運動」「が発展に渋滞を来たしたる最も大なる理由として、先づ第1に挙げるもの」は、「科学的工場管理と日本精神との融合統一を図るべき研究を、案外等閑視して居った点である」と分析する。そして、「精神文化科学を主体とする科学的工場管理である以上、日本民族精神との融合統一を図るべく、慎重に研究を要するは絶対に必要なる事項であった」と述べる³⁹⁾。

つまり、「我邦には流石の独逸さへも羨望して已まない大和魂がある筈である。此の大和魂を彼の科学的工場管理に甦らすことこそ、科学的管理自身の急進展を促す所以であり、惹いては我邦の工業全般をして、先蹤国のそれ以上に急速なる発展を促進する所以でなければならぬ」。「科学的工場管理と日本精神とを、科学的に或は哲学的に融合統一を図ること、は仲々一朝一夕にして容易に之を大成し得る業ではない」⁴⁰⁾。

日本における科学的工場管理は、20世紀第4四半期のトヨタ生産方式において具現され

37) 坂本重關『能率技師二宮尊徳』研精社、昭和11年、3頁。〔 〕内補足は筆者。

38) 安藤『工場改善』143頁。

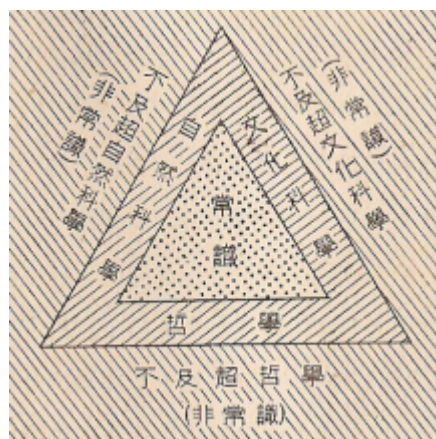
39) 同書、146頁、147頁

40) 同書、149頁、149-150頁。

たように、戦時体制期において主張された「科学的工場管理と日本精神との科学的・哲学的な融合統一」においてではなく、特定の自動車会社が利益追求を合理徹底的に追求した結果なのであった。ましてや、戦争中の国家的要求に応える生産体制から完全に離脱したのち、隣国の戦乱がまたとない産業復興への機会を与えてくれたからこそ、トヨタ生産方式も達成の契機をつかみえたことを忘れてはならない。

その意味で、戦時体制期の「日本精神文化に樹つ新科学としての工場管理を展開すべき研究を試みること」⁴¹⁾と、今日の時点にあって「科学的工場管理の日本的考察」を試みることは、異次元に属する問題である。

第3章「科学的工場管理の日本的考察」……本章はこの題名のもとに「工場日本精神の研究」にとりくむ。なかんずく「工場管理は、自然科学と文化科学との中間にある」。「哲学が自然科学にも、文科科学にも、且つ亦国民道徳にも、最も深い関係を持って居て、それが単なる観念的なのみならず、理論的乃至は学的体系的である」⁴²⁾。ここでは、つぎの「実社会に於ける三角柱の法則図解」を参照したい。



出所) 安藤彌一『工場改善』165頁。

したがって、「日本精神を分析的に研究して之を自然科学的体系にまで詳細化することは、今日、我邦にとって最も其の発展を切望されてゐる自然科学やそれと不可分関係にある工場生産技術をして、我邦の自主的立場に於て之が飛躍的發展を成さしめる最も適切な善導方法と言ふべきである」。しかも、それは「是を是とし、非を非として」、「復古主義でもなければ、西洋万能主義でもない」⁴³⁾。

安藤は、「日本精神」について、「完璧なる全尊重思想なりや否やは判然しないが、少なくとも全尊重精神と言へば、日本精神の偉大なる其の本質的特性の一つと観るも差支へなきものと思はれる」と論断する。だから、「今こそ、再び、我邦古来の超現実思想と共に、之等の現実主義的の諸思想を揚棄して、我が日本精神を昂揚すべき秋であるとされて

41) 同書、150頁。

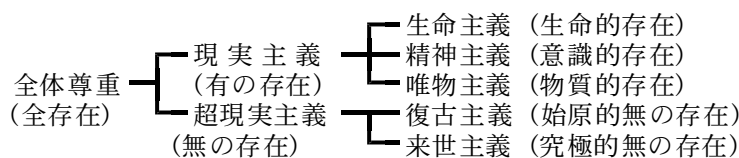
42) 同書、152頁、162頁、164頁。

43) 同書、160頁、153頁。

居る。而して現に、之を実現しつゝある」⁴⁴⁾。

ここで、つぎの「思想分類表〔日本精神＝全尊重精神〕」を参照したい。

＝思想分類表〔日本精神＝全尊重精神〕＝



出所) 安藤彌一『工場改善』187頁。

要するに、日本精神文化の特色たる全尊重性が、其の特色たる所以は、嘗つては印度、支那の文化を全面的に輸入し、従来の日本文化を揚棄して、東洋の日本たり得る日本精神文化の基礎を作り、更に、明治維新以来は西洋文化を之亦全面的に移植し、従来の東洋的日本文化を目下揚棄しつゝ將に世界の日本たり得る建設に、着々其の本然の姿を現はしつゝある所に由来するものである。此の自己批判、此の自覚こそ、今日の日本にとって最も大切なるものにして、今更、吾々は独逸であらうと、米国であらうと、欧米依存、西洋心酔を絶たなければならぬ秋である。……之が、今日の我邦の工場生産に課せられたる宿題でなからうか⁴⁵⁾。

安藤はさらに、こう論断していた。

a) 日本における「全体主義」は、「全体のために個人を犠牲にするといふ考へとは全く違ふ」皇道精神であり、「全体のことも考へなければならぬし、又個人のことも考へなければならぬ」ものである。

b) そのみかたに即して解釈すると、「我邦に於ける工場管理の根本原理」、その「体制と其の目的は」、「職能組織を確立し、そこに個尊重の適材適所を実現して各々満足し、協力一致国家奉公の実を挙ぐること」となる。

c) そうして、「我邦の工場内に潜在せし、個人主義、自由主義或は唯物主義等の西洋的悪思想が未だに其の跡を絶たず、凡そ其の残存するの意義なきこと、否寧ろそれあるが為に却って科学的精神の萎縮を来たしてゐる実情を知ると共に、之が徹底的撲滅を期すべき方策の必然性を察知した」わけである⁴⁶⁾。

もつとも、戦時日本における全体主義の国家体制が「〈全体〉も〈個人〉も同時に」尊重していたかと問われれば、即座に歴史の事実は「否」と答えるのである。われわれは、いまではそのことをよく知っている。したがって、「皇道精神が全体のことも個人のことも同時に配慮したものだ」という説明は、100%想像の産物でなければ、完璧にウソをついてのものである。当時、日本帝国において〈個〉を存分に尊重されていたのは、唯1人

44) 同書, 185-186頁, 186頁。

45) 同書, 192-193頁。

46) 同書, 198頁, 200頁, 211頁。

だけしかおらず、この〈個〉が代表する〈全体〉のために、ほかの人びとはすべて、それぞれの個を絶対的に犠牲にすることを要求され、抗うことさえ許されなかった。

戦時体制期までの日本帝国では、そのような「全体 - 個」のありかたに逆らう「〈自由〉の主義」が「〈個人〉の主義」として、個々人には全然許されていなかった。あえて逆らい言動しようとする人びとは、自身の生命を賭ける覚悟が必要だった。敗戦を転機に占領軍が日本に民主主義をもたらした。この時を迎えはじめて、「個人の自由」が保障される民主的政治状況の出現し、戦争中においては個の自由などなかったことが、あらためて白日のもとに晒されたのである。

「近代における思想の上で真に重要な対立軸はただひとつ、個人の自由を尊重するか否かである」⁴⁷⁾。

第4章「工場日本精神の基礎的解釈」……安藤は、工場管理の学徒にもっとも関係の深い事項を、つぎのように列記している⁴⁸⁾。

1. 「教学刷新と国民道徳」 国体の本義に透徹する教学の刷新とあいまち、自我功利の思想を排し、国家奉仕を第一義とする国民道徳を確立する。
2. 「国家奉仕の国民組織」 官民協力一致各々その職域に応じ、国家に奉公することを基調とする新国民組織の確立。
3. 「国防経済の根本樹立」 1)官民協力による計画経済の遂行、とくに主要物資の生産配給消費をつらぬく一元的統制機構の整備、2)重要産業とくに、重化学工業および機械工業の画期的発展、3)科学の画期的振興ならびに生産の合理化。

日本精神の7大特色は、統一性（日）、一貫性（月）、進展性（火）、包受性（水）、簡潔性（木）、明朗性（金）、実現性（土）である。これは、日本精神がその本質形態としては全尊重精神であり、さらに清明心あかきこころであり直毘靈なほびのみたまであるとされ、そこからそのような7大特色が生じるのである⁴⁹⁾。

今日〔当時〕、工場人がなさねばならなかったことは、以下のとおりである⁵⁰⁾。

1. まず、工場組織体の健康を維持向上するために、科学的工場管理体系を確立すること。
2. つぎに、工場組織体としての真心すなわち真理を、堅持するために、工場日本精神を顕現すること。
3. しかるのち、断行すること。

— 昭和15〔1940〕年は既述にもあったように、11月に第2次近衛文麿内閣が紀元二千六千年式典をとりおこない、国内に漂っていた沈滞ムードの払拭を図ろうとした年である。その出来事をうけて安藤も、こういていた。

日本の新時代が開扉される時、国内の新体制が確立される際、こゝに吾々は真如たる協同主義を熱望して已まないものである。真如たる協同主義とは、……文化科学的研究

47) 末永 徹『戦争と経済と幸福と』文藝春秋、2002年、63頁。

48) 安藤『工場改善』214頁。

49) 同書、220-221頁。

50) 同書、272頁。

の結果批判されたる協同主義，即ち科学的協同主義でなければならない。而して，科学的協同主義とは，日本の科学的工場管理の線に全く沿ふものであることを言ふまでもない⁵¹⁾。

いうところの「科学的協同主義」が「日本の科学的工場管理」と合致するのであれば，全体と個の関係はすでに言及したように，全体に対する個の犠牲的奉仕によってこそ成立しうるものであった。それゆえ，世界的普遍的なものとして，日本の科学的工場管理の定義は，「科学的及合理的研究によって決定されたる事実又はそれと同様と見做し得る規約又は標準に基く統合力を有する生産活動体の体内相互関係」であるとはいっても⁵²⁾，この主張に説得力を感じとることは不可能なのである。

問題は，日本の工場管理の実情が戦時体制期，どうあったかである。

安藤は，戦時工場管理の実態が劣悪になっていった経過を承知のうえで，「科学的工場管理の発達は恐らく日本に於て完成するであらう」と予測した。同時にまた，「従来の如き米国の民主主義経済的イデオロギーでは，米国に於て科学的工場管理は大成しないといういふことに著者は解釈する」と確言した⁵³⁾。

安藤は敗戦後，戦時中に残した「如上のような自分の発言」をどのようにみなおしたのか。これはのちに吟味する論点である。だが，当時自著のなかに克明に記述し，戦争中の「日本精神が如何に優秀なる精神文化であるかを，茲に新たに其の感を深くするものである」⁵⁴⁾など表白したことは，その後，的外れだったことがわかった。

それゆえ，安藤はあらためて，こういう疑問に答える必要がある。

すなわち，戦争の時代においては「工場日本精神を遺憾なく発揮し得る意義ある協同体を構成したる時」にこそ，「日本の科学的工場管理」が実現されるはずだったが，実際にそうした「工場〈日本〉精神」が登場していたのか，ということである。

アジア - 太平洋〔大東亜〕戦争の戦況悪化につれて，「日本の科学的工場管理」体制をかこむ産業経済的な情勢・水準も，劣化の一路をたどっていった。「工場〈日本〉精神」の発揮や実現を期待するための工場経営内の諸条件が，徐々に損壊していく状況だったのである。

日本経営史的なそうした事実は，日本の各社が製作・公表してきた多くの「社史」にもまざまざと描写されている。したがって，戦争中に「経営改善」の指導〔コンサルタント〕業務にたずさわってきた専門家の安藤弥一のことであるから，自身の高唱した戦時「日本の科学的工場管理」がそれほど〈環境適合的ではなかった点〉は，重々承知していたはずである。

以上の議論における引照は，すこしばかり第5章「工場組織原論」〔本文285-392頁〕にも入っていた。さらに，第6章「工場改善実践論」にすすむと〔本文393-668頁，本書『工場改善』はこの2章で都合，叙述量の過半を占める〕，これまでくわしく言及してき

51) 同書，283頁。

52) 同書，286頁。

53) 同書，289頁

54) 同書，349頁。

た「日本の科学的工場管理」論は、だいぶ影が薄くなる。

この第5章、第6章においては、端的にいうと「工場日本精神」論は後景に退いてしまうのであった。いわば、「日本的な科学的工場管理」の方面がからきし論及されなくなるのに対比し、「世界的普遍的な科学的工場管理」の技術体系は詳細に解説されている。

復習しよう。本書研究の順序は、1)「工場管理の概念を掴み」、2)「とくに科学的工場管理の歴史を研究し」、3)「工場日本精神を研究するとともに、日本としての科学的工場管理の根本的理念の把握に努め」、4)「その理念の樹つ永遠に新鮮なる工場管理体系を樹立、工場改善の具体的目標を確握し」、5)「工場改善実践に必要な総合的研究を試みる」ということであつた⁵⁵⁾。

第6章においては、「日本精神の哲理に基く作業改善」という一項も設けられているけれども、その積極的な立論・実証は記述されていない。結局、つぎのような「日本精神論」を声高となえるだけに終わっていた。

「時艱を分担する国民として重大なる責務である」「昭和維新の一大偉業に参画したる現代工場人として、青史に遺るべき無上の榮譽を感じ」、「各自の職域に於て作業改善に全力を傾倒しなければならない秋である」⁵⁶⁾。

第7章「結論」……この結論では、「科学的管理の根本原理の線に沿ふことは、組織の原理を把握してゐたこと」にかかわつて二宮尊徳が、「日本否世界に於ける科学的産業管理の開拓者であり、父祖である」と再論する。と同時に、小田原藩主大久保眞公の聡明に言及する点も特徴的である⁵⁷⁾。

【未完、続く】

55) 同書、3-4頁。

56) 同書、623頁。

57) 同書、674頁以下、675-676頁、683頁。