

戦時体制と工場管理学

—神田孝一『工場管理論』改訂増補版, 昭和15年について—

大阪産業大学（経営学）

裴 富 吉

目 次

- I はじめに —神田孝一『工場管理論』の学史的意義—
- II 戦時体制下の神田孝一「工場管理学」—その主要主張—
- III 戦時体制・工場管理・真生産論 —イデオロギーとしての工場管理学—
- IV 実践的規範論の陥穽 —経営史的な批判検討—
- V む す び —基本的問題点—

I はじめに

—神田孝一『工場管理論』の学史的意義—

拙著『経営学発達史』（学文社、1990年）は、第1章に神田孝一「工場管理学」をとりあげた。神田孝一に代表される工場管理学の系譜は、日本経営学史の出発点に関する〈通説〉理解に対して、基本的な変更を要請している。もともと、大正15（1926）年7月の日本経営学会創立に日本経営学史の理論的な出発点を求める解釈じたいが、理論と実践の両面において、歴史的に根拠のない、便宜的な決めかたである。

明治後期すでに萌芽的に生成していた工場管理学は、大正時代にはいると、神田孝一『実践工場管理』（杉本光文館、大正1年。復刻版、人間の科学社、昭和52年）を代表格に、アメリカの科学的管理法：能率増進法〔および主な学者の〕紹介と

翻訳、理論の受容、現実への適用など、実践科学的展開が盛んとなる。

以下にその若干の様相を紹介する。

大正1（1912）年、横河電機創設者の横河民輔が、F.W.テイラー『科学的管理法』（“The Principles of Scientific Management”, 1911）を、『科学的経営法原理』として翻訳し、非売品だったが刊行する。大正2（1913）年さらに、テイラーの同書は、星野行則訳『学理的事業管理法』（崇文館書店）として公刊される。

大正4（1915）年、井関十二郎『現代式経営』（実務叢書発行所）が公刊される。

大正5（1916）年、鈴木恒三郎『工場管理実学』（ダイヤモンド社）が公刊され、当時、鈴木が所長となって工場管理に当たった古河鋳業会社日光電気精銅所は、宇野利右衛門によって模範工場として紹介されている。

大正6（1917）年、N.A.プリスコ著井関十二郎訳『工場能率経済』（同文館）が公刊される。また、

※ 論者は現在、大阪産業大学経営学部教授の職にある。

昭和初期にも改版増刷され、累計百万部以上も売れた『無益の手数を省く秘訣』(エフィシエンシー協会、大正2年)の著者池田藤四郎が主筆となった、雑誌『エフィシエンシー』が創刊される。

大正7(1918)年、勝田一『能率増進工場設備』(同文館)が公開される。

大正8(1919)年、大日本文明協会編『科学的管理法』(同会)が公開される。

このころ、科学的管理法：能率増進法に関する実践的および理論的な関心が高まり、経営学の学問的な生成の根拠と基準となるべき諸条件がととのえられた。その諸条件のうちとくに、生成の基準についていえば、体系化・理論化・一般化の3つが問題である(田中照純「経営学の生成根拠と生成基準」『立命館経営学』第30巻第1号、1991年5月。同『経営学の方法と歴史』ミネルヴァ書房、1998年を参照)。

科学的管理法：能率増進法は、大正4年ころから日本の産業界にしだいに普及しはじめる。それが最盛期をむかえるのは、大正12(1923)年から15(1926)年である(間宏監修・解説、日本労務管理史資料集第2期第9巻『模範工場集』五山堂書店、1989年、[間「解説」]14頁)。

そうした時代の背景には、とくに科学的管理法や能率増進法に関する理解が、実業界と学界の両域で進捗していた事実がある。わけても実業界では、実践科学的に理論と技法とが受容され、生産現場への実際的な適用もすすんだ。その結果、大正期、工場管理学関係の文献が数多く公開されることになった。

神田孝一は、大正期から昭和戦前期をとおして、工場管理の理論的な啓蒙および実践的な指導・普及につとめた第1級の人物である^{注記1)}。神田は、大正1年に『実践工場管理』を公開したあと、大正5年に同書の改訂増補版を出した。また大正8年に『日本工場法と労働保護』(同文館)、大正11(1922)年に『労働能率研究』(東條書店、同書増補版、大正14[1925]年)、そして大正15年に『工場管理論』を公開する。昭和5(1930)年には『実践工業経済学講』(大日本図書)も公開している。

注記1) 大正5年2月工場法施行に付講習講師嘱託〔農商務省〕、同年4月工場監督官講習講師嘱託〔農商務省〕、大正9年4月社会政策講習所講習講師嘱託〔協調会〕、大正10年3月慶応義塾大学講師嘱

託、大正11年1月海軍経理学校教授嘱託〔海軍省〕、同年4月東京商科大学本科講師嘱託・蔵前工業専修学校(東京工業専修学校)講師嘱託・講師嘱託〔協調会〕、昭和2年4月宇都宮高等農林学校講師嘱託など(神田孝一『改訂増補工場管理論』昭和15年、増補84頁)。

さて、神田『工場管理論』大正15年は、昭和13(1938)年に増補版を刷り、昭和15(1940)年には本稿がとりあげる改訂増補版を発行している。この『工場管理論』は、『実践工場管理』大正1年に比較して理論体系性の面では優れているが、実践科学性の面〔ある種の個性発揮〕では、後著のほうが秀でている。

ところが、昭和15年という時代環境のせい、『工場管理論』の改訂増補版は、特異な改訂をほどこしている。明らかにこれは、当時深まりつつあった戦争の影響であった。

本稿の目的は、日本経営学史の生成と展開においておおきな貢献をはたした神田「工場管理学」が、「戦時体制期」にいたってみせた歴史理論的な変質過程を、社会科学的に解明することである。

II 戦時体制下の神田孝一「工場管理学」

—その主要主張—

神田孝一『工場管理論』大正15年は、『実践工場管理』大正1年以後継続してきた、研究事績の要綱をとりまとめている。同書は、近代経済学の概念理論のなかから極端な資本主義的営利思想をとりのぞき、「工場管理学」の建設を提唱する(自序3頁・1頁)。

簡潔に言えば神田『工場管理論』は、生産管理の場を中心対象にし、産業経営学と相対する工場管理学を提唱していた。産業経営学とは、日本経営学史の流れにおいて観察すれば、商業〔商事〕要項→商事経営学→商工経営学の系譜につらなる。最後の商工経営学のなかに出現した工業経営学の実践科学的な理論展開が、神田の工場管理学研究である。

神田『工場管理論』の内容編成は、昭和15年版も大正15年版とかわらない。関心は、改訂増補のさい追加された中身にある。同書初版(大正15年)における本論の内容〔780頁の〕編成は、こうで

あった。第1編「総論」、第2編「作業」、第3編「設備」、第4編「編制」、第5編「職工」、第6編「労銀」。

同書昭和15年の改訂増補版は新たに、序文「興亜国是建設の皇紀2600年を祝し奉る」を冒頭におき、「改訂増補工場管理論綜説3題」〔分量58頁；これは目次のまえにおかれている〕、「工場管理論増補時局工業の生産力拡充方策」〔分量160頁；和田誠一稿「附録本邦工場管理学界に於ける神田先生の貢献」後部の86頁分もふくむ〕という2論稿を追補している。

以上かいまみた増補版における諸論題から察知できるように、神田『工場管理論』昭和15年における改訂増補作業は、戦時体制を突きすすんでいた当時日本の経済社会情勢を、正直に反映させている。

——さて神田は、『実践工場管理』大正7年以来、こう主張してきた。

①「真生産(力)論」。工場管理の究極目標は社会全般の利益増進である。そのためには、工場管理において「最善なる管理」が必要となる。この「最善なる管理」は、労使双方が真の利益共同体を形成するさいの条件でもある。神田は、労働組合を法的に認知すべきことを主張していた。

②「最善なる管理」とは、管理組織と管理技術の発達を要求する。また、企業的生産の一時性の「労働能率」よりも、長期性の「能率厚生」を志向する。

③「工場経済」(工場管理)は、資本経済と労働経済からなる。「資本経済」は資本功程の伸長〔空間と時間の距離短縮〕、「労働経済」は労働能率の増進〔労働者の管理問題〕を課題とする。この両経済は、唇齒輔車の関係にある。

④ 企業的生産にあつては、工場管理の任にあたる工場管理人〔工業主・業務員・工長〕の人物・人格性が肝要な問題となる。管理的用意の厚薄は、「最善なる管理」を左右する鍵となる。

以上「真生産論」は、工場管理問題のみならず、資本主義的企業経営における管理問題全般的に包括し、さらに非営利的な産業管理もふくむ問題にむけて主張されていた。「真生産論」は、倫理的性格・強い規範科学性を有する。神田「工場管理学」の主唱、真生産論→最善なる管理「論」→「真の利益共同体論」は、日中戦争〔昭和12年

7月7日開始〕以後の時代思潮に即応していく産業経済：工業経営論であった。

——それでは、神田孝一『工場管理論』改訂増補版、昭和15年に新しくくええられた主張に、しばらく聞こう。

1) 序文「興亜国是建設の皇紀2600年を祝し奉る」は、こういう。

——皇紀2600年は興亜国是建設の聖業達成である。つまり、第2次産業革命〔功利価値概念の分解から厚生価値法則の樹立へ〕の発程である。このときにあたり、八紘一字の御詔勅と(明治初頭の5箇条御誓文にのたまう大御心を感戴するとともに)、皇道哲理に立脚する「国是管理機能」の全面的強化と「厚生管理政策」の積極的拡充に協心努力を傾倒し(修理固成の日本的性格の陶冶と發揮による国是管理体制の確立整備を期し)、厚生価値実現の世界新秩序建設への道を開拓しなければならない。

「経済」とは、天地の神意〔歴史的理性〕を経営〔垂統管理〕して、世界の人類を済救〔万民保全＝総力統合〕する業〔生産力拡充＝国防力充実〕である。「経済」とは、国土を経営〔国是管理〕し、万貨を豊饒〔厚生拡充〕して、人民を済救〔厚生管理〕する道である。ゆえに、国家の政〔綜意暢達＝総力統合〕をおこなうを、「経済道」(管理経済の本質並方法)と称する。

謹んでおもんみるに太初産靈の大神、この天地を造りたまいて、四時おこなわれ、万物のなる者は、すべてこれ人類の愛矜したまうこと〔皇道国是の厚生理念＝民は皇者の大宝〕きわめて篤きがゆえに、これを蕃息〔国力充実〕せんことを欲したまう靈徳による。

——序文におけるこの見解は、皇国史観に立脚する。神田「工場管理学」は、天皇中心的世界観を当然の前提にし、工場管理に関する価値観の変質を要求する。当時のことばでいえば、「東亜新秩序」〔「新東亜新秩序(建設)声明」昭和13年11月3日、「国家総動員法」同年4月1日公布〕の方途を積極的に是認し、(八紘一字)や〔のちに提唱される〕「大東亜共栄圏思想」の実現に協力すべき工場管理観を述べていた。

神田は、戦争遂行力は経済力であるから、生産力拡充＝国防力の充実のために工場管理の担当者は全力をかたむけて邁進すべきであり、東亜新秩

序の構築と繁栄のために率先協力すべきであるという。

しかも、神田の工場管理「観」は、〈経済〉の使命＝〈天皇の歴史的理性：神意〉と〈経営：現実的課題〉との同時的な追求による「聖業」、世界新秩序の形成・東亜新秩序の達成を高望していた。そのための工場管理の具体的理念は、「功利価値概念の分解から厚生価値法則の樹立への発程」におかれるべきだといっていた。

『工場管理論』改訂増補版の公刊された昭和15年ころ、中枢強健な農民や工場労働者の多くはすでに、泥沼化した日中戦争に兵士として投入されていた。工場の生産現場は、能率問題や安全問題など障碍要因が山積するなか、生産力増強が〔戦争は総力戦＝経済力の戦いであり生産力の戦いであるから〕、いよいよ重大な関心事となってきた。

つまり当時、戦争の完遂と勝利を金科玉条とした経済社会的な歴史環境のなかで生まれた、神田「工場管理学」の経済・経営「観」は、いかに回顧され評価されるべきか。

2) つぎに「改訂増補工場管理論綜説3題」を紹介しよう。

第1題「興亜国是建設過程の統合管理—功利帝国主義の打倒から独占資本主義の克服へ」、第2題「第2次産業革命過程の国是管理—営利資本制覇の克服から厚生価値実現の国是管理へ」、第3題「時局工業生産拡充過程の厚生管理—交換価値体系の分解から厚生価値体制の樹立へ」

——神田は〈明治天皇御製〉の和歌を、各題各節の冒頭に逐一引用する形式をととのえて、この「改訂増補工場管理論綜説〈3題〉」を論じる。明治天皇の和歌引用は、神田孝一「工場管理論」の根本思想をつらぬく〈赤い糸〉である。要点は、a)「皇道哲理」、b)「国体理念」、c)「国是原理」の3点に整理される。

時代の影響があるとはいえ、神田の文章は、おどろおどろしいものである。もっともそれは、当時の文体としてかくべつ特異なものではない。以下、「改訂増補工場管理論綜説〈3題〉」の内容を、くわしく参照してみたい。

〈第1題第1節〉……支那事变下第3年。皇軍の偉勲と武威、国家興隆、大陸同化、戦没将兵の英霊、興亜国是建設の聖業達成、堅忍不拔の気魄信念、国防経済的統合、東洋永遠の平和康寧、厚生

拡充の実現、国家総力〔精神力＝技術力＝経済力〕の發揮、皇道哲理〔報本反始の国体理念〕、大和協働〔中心帰一〕の精神、至誠堪久の性格〔精神的超越＝理知的卓越〕、堅忍勇決の力能、厚生価値の最高段階の示顕。

これらを中外に昂揚することにより、かのイギリスを首魁とする白人がなせる、百年來の功利帝国主義的の制覇〔政治的侵略〕と独占資本主義的制圧〔経済的搾取〕のもとに懊悩せる東亜民族を、積年の窮状から開放し、欧米の治外法権的桎梏を撤廃し、旧來の民族相剋と階級抗争を排除するとともに、相携えて興亜国是〔日滿支一体の有機的結成＝東亜防衛体制〕の傘下に安住し、正義公道〔皇道哲理＝国体理念〕の本義を自覚反省せしめ、文化の創造と思想の統一を指導し、教育の共通を勸奨し、科学の進歩と技術の發達を訓練し、資源の開發を助成し、産業の根幹を培養し、厚生の拡充を管理し、八紘一宇〔四海同胞＝民族融合〕の皇澤を東亜大陸に光被せしめ、天業翼賛〔歴史的理性＝統合管理〕の聖戦目的を達成せねばならない。

興亜国是〔日滿支の自給国防経済圏〕の建設は、皇道哲理〔「むすび」の国体理念＝生々發展〕の実現であり、東洋永遠の厚生拡充〔「彌栄」(いやさか)の生命機能＝創造進化〕を確保するに足るべき国是管理体制〔一元統合の国是厚生を指導する有機的新経済秩序〕の確立と実践を意義する。

生々息まざる皇道国是〔天壤無窮＝扶翼防衛＝厚生啓發＝総力統合〕の管理経済法則は、日本国史を一貫し、無窮の未來の活き、永遠の現在に働くところの、国民性格を根柢とする厚生価値の国是原理である。皇道哲理を體現した「技術的創造」「経済的調整」「国防的統合」の方法を産みだすところの、有機垂統ないし民族融合の国是原理を根柢とし、綜意総力の維持發展を目的とし、手段とする国是管理体制の確立を興亜国是建設の前提基礎条件とせねばならない。

〈第1題第2節〉……第1次産業革命過程の最終段階〔資本主義末期の世界旧秩序〕とみられる独占資本主義：侵略・搾取・功利帝国主義は、国際政局と国防経済の不安を激化せしめつつある。対立原理〔功利観念〕のうえに立つ自由経済的旧秩序〔物質本位〕から、国是原理〔正義観念〕のうえに立つ管理経済的新秩序〔厚生本位〕への根

本的改革を断行し、営利資本の産業制覇を克服し、不労所得の発生を極力制限し、これに付随する大小の犠牲はこれを忍ばねばならない。

智能ならびに技術動員の有機的構成部分として、つねに「協働依存」「調整融和」の国是原理〔思想統一＝総力統合〕と、厚生拡充〔適地重点の国是協業＝互助分業〕との管理的立場〔技術経済的協働には完全な機能管理的統合が要求される〕を基礎として、東亜独得の厚生文化〔世界新秩序建設への道〕を創造し、統合管理〔国防力の充実・技術力の発達・経済力の伸張〕の企図計画を確立し、運営実践を拡充することにある。

要するに興亜国是建設の盟主であり、指導国家として「東亜防衛」「国際保障」の統合管理的中軸である日本は、すすんで国是管理〔肇国の大使命〕の積極的行使〔歴史的理性の発展〕を邪魔するところの、旧き帝国主義的制覇と資本主義的搾取とを克服し、東亜民族の技術経済的協働と機能管理的統合を保障し、国防の一元化を嚮導するとともに、厚生拡充〔教化啓発〕「協働依存」「相互連環」「有無相通」を目標とする「技術連衡」「経済提携」を強化拡充し、日滿支を一体とした自給自足の管理経済的結成をはかり、もって八紘一宇の皇道哲理〔修理固成の国是管理精神〕を体現せねばならない。

生産拡充と輸出振興の農工両建目標にむかって、国是協業と技術嚮導を建前とする「厚生文化の創造」〔統一思想の体現〕、「基本国力の培養」、「国土資源の開発」、「国防施設の充実」、「共通教育の作興」、「産業技術の啓発」などにより、興亜国是建設の歴史的発展段階を邁進せねばならない。

本題本節において神田は、鬼畜白人という用語も使っている。

〈第2題第1節〉……工場管理〔「真生産の発展」＝勤労能力の増強・技術水準の向上・能率水準の昂揚・物財使消の制約・生産原価の低減など〕の立場からみると、いたずらに厚生荒廃を拍車し、産業技術を極度の退嬰におちいらしめ、協働勤労性〔基本国力〕を衰耗せしめたことは、昭著の事実である。

ことに綿紡績ならびに製糸業などにおける非衛生的作業環境と、多年にわたる過長労働時間の連続とにより、年少女工を酷使し、いたずらに体位

健康を劣弱ならしめ、現に恐るべき後患〔病弱＝妊孕率低下＝幼児死亡率の増加〕をのこしていることは、いまや何人も否みえない国是反逆の現実を暴露せるものである。

我国における第2次産業革命の発程は、軍需財工業の展開を契機とする、軍部直営工場の機能充実にともなう、民間指定工場ならびに下請制の創設による質量増産であり、技術的態度の昂揚であり、営利資本の産業支配打破であり、独占企業の克服であり、軍需ならびに輸出製品を高級化するための、科学依存の産業管理への展開であるとともに、厚生価値の実現〔生産拡充ならびに低物価国策に順応する製品企画の統一と単純化＝「質良」「量多」「費少」の高能率民間工場鉦山の増産奨励＝欧米依存から産業技術の独立確保など〕を目標とする、「国家即国民」経済への勤労的・技術的・機能的貢献奉仕〔国是管理機能の発揮〕を重点条件とせねばならない。

〈第2題第2節〉…… a) 神田は「軍需財工業生産力の集中激成過程」と称した統計を紹介する。その統計は、商工省『工場統計表』昭和6年分と昭和12年分との比較である。これは、両期間〔満州事変から支那事変への経過〕の、軍需財民間工場〔金属・機械・化学〕における職工数、原動機数、生産額のめざましい増加(率)を強調している。

b) 神田は、大蔵省『貿易月表』を資料に「機械工業製品の輸入額並輸出額増進過程」(昭和6・10・11・12・13年の比較)を作成し、昭和7年を画期とする軍需財工業の飛躍的展開を指摘する。

神田は、この第2題第2節にしめした統計の解釈をもって、自説の主張〔工場管理の国是管理機能の発揮〕が裏づけられつつあると確信している。だが、この解釈は我田引水である。この点は、のちに、神田自身による議論のなかで判明する。

〈第3題第1節〉…… a) 時局工業の全分野にわたり、協働勤労性〔人間性＝奉仕性〕の機能的振作と技術創造性〔発展性＝全体性〕の管理的暢達を企画し、旧来の自由経済機構による不労所得の発生を極力制限し、厚生拡充を重点とする職能管理編制への更張にともなう国民総力の発揮に精進せねばならない。

b) 神田は、工業組合法の改正(昭和12年8月、

昭和14年4月)にふれる。大小工場における生産技術ならびに原価計算の秘密公開を断行せしめ、これを中小規模工場にあまねく均霑させるべきだという。なぜなら、旧来の軍需財ならびに輸出財工業をつうじ、営利資本の産業支配による技術観念の歪曲と、生産技術ならびに原価内容の非公開とは、優良生産法の普遍化をさまたげ、高能率作業標準の弘通化をはばみ、独占利潤の企業的追求手段として、厚生国是使命に反逆し、低物価国策を裏ぎり、国防力ならびに生産力の拡充に至大の障碍をこうむらせつつある私企業的害悪は、絶対に許しがたいものがあるからである。

〈第3題第2節〉 神田は、巨資会社のみが多額の戦時超過利益金を獲得してはばからない始末に言及する。昭和12年上期・13年下期・14年上期「会社資本金対利益率の高昇」について、こういう。

一連の財閥意識を代表する多分の巨資陣団は、相率いて、利潤追求・勤労搾取・關取引・生産怠慢・株式投機・思惑買占・価格吊上など、あらゆる反皇道的非違をたくましくし、非国是的放埒をみだりにし、現にみる低物価政策を滅裂にみちびき、国民生活を刻一刻悪化せしめつつある。とくに「満州事変」以後、巨資営利会社における利益金高のいちじるしい増長がみられる一方で、職工の労銀低落という惧るべき現実がある。

この現実こそは、重点主義の厚生国是使命に反逆し、工場従業員〔職員・職工〕の生活地盤を破壊し、固有の奉仕の精神を曇らせ、勤労生産力と資本収益性との摩擦相剋を激成するとともに、資本収益性〔利益高および利潤率〕の増大は、相対する勤労生産力〔協働勤労性ならびに技術創造性〕の伸張をはばみ、生産拡充ならびに輸出振興国策を正面から裏ぎり、低物価政策をこれがために齟齬せしめつつある。このことは、国防一元化の興亜国是建設途上に横たわる至大の障碍であって、それが根本的退治は一刻もゆるくできないものである。

神田はさらに同旨をくりかえす。原文は句点のはいらない長い文章である。

「支那事変」以後、総動員態勢の全面的強化を切要とし、独占企業の高率利潤獲得の客観的基礎を喪失せるにもかかわらず、依然、自由経済機構と営利資本の産業制覇を前提とする旧套と株守し、企業利潤のみは株式資本がみずからの力に

よって獲得せる価値剰余なりとの迷謬を去らず、分配の国是性・勤労の生産性・技術の公益性を無視して、利潤を資本にのみ帰属せしめつつ、多額の重役報酬ならびに社用経費と、高率の株式配当ならびに留保金・固定資本償却等に分割して、たくみに利潤内容の曖昧化につとめ、現にみるごとくひたすら独占の特権地位の利用による戦時政策を自己の有利に誘導しつつ、企業的独善支配の横行よりする利潤追求手段は、低生産費を確保するための収益率の引下げを拒否して、価格昂騰と労銀低落に拍車し、不労利潤と勤労所得との相剋事象は永劫に解決しえないのみでなく、高率配当による有資階層の消費膨張と思惑投機の放埒沙汰とは、既往2箇年余にわたる現実事態であり、不動の国是たらねばならない低物価政策の基底を破壊し、生産・配給・消費の相関秩序を攪乱し、闇相場現出の禍根である、企業利潤〔不労所得〕追求手段の克服は片時もゆるくできないものである。

企業利潤に対して、なんらの統制がくわえられないことは、低物価国策に逆行する、あまりにも臆面なき財界指導階級の恣意を代表せる、独占資本主義的矛盾を暴露せるものである。ことに物価引下げないし生産原価低減手段として、もっとも肝腎なる高能率誘導の「厚生管理の徹底的革正〔技術管理の改善＝協働勤労性の振作＝厚生荒廃の救治など〕」になんらの用意もなく、漫然として営利資本の産業制覇による国是壟断をそのままとし、利潤追求の禍根を放任しつつ、生産力拡充の重点目標を没却しながら、物価政策を検討すること、それじたいのなかに考えかたの濁っている自由経済的矛盾と非国民的欠陥を包蔵し、大陸をふくむ国防経済領域を単位をする、国是管理体制確立の進路に横たわる絶大障碍であることを猛省すべきである。

神田は結局、「厚生管理政策の徹底と工場労銀規制の革正」を論じ、工場労働者の支払労銀率の切りさげ、逆には労銀の引きあげに対する釘づけ策を批判する。

——以上、戦時工場管理体制論とでもいえるべき神田孝一の主張を聞いてきた。神田の工場管理学はその基本的性格において、『実践工場管理』大正1年以来の主唱をたもっており、めだつた変化はない。時代の進展に即して生じる経済社会情勢の変質、とくに戦時体制期の激動する状況に対面

しながら、「真生産」論の立場は、どのように発展させられてきたのか。

Ⅲ 戦時体制・工場管理・真生産論 —イデオロギーとしての工場管理学—

1) 前項Ⅱにおいて説明してきた神田孝一「工場管理学」元来の主唱は、「真生産論＝真の生産合理化：技術経済的発展論」である。この根本的な主張は、『実践工業経済学講』昭和5年にたって、より明確となる。

神田は、こういつていた。

工業生産〔企画ならびに実行〕はつねに、真生産力の発揮を目標としなければならないとし、近世工業において普遍化された生産目的は、質良・量多・費少3能の均整的充実にあるとしていた。したがって、生産勤労は「人間の物欲を充足するため、財貨の獲得利用を目的とする、秩序ある生産の企画〔目標〕ならびに実行〔作業〕である」。だから、資本主義的企業主体にとっては、利潤追求のための手段となっている工業経済と、その工業生産の目的との混同錯覚がいさめられねばならない。

日本の工業経済は、極端な資本主義的商売本位の功利性・現前性・排他性・投機性・没理性から脱却し、真の生産合理化＝技術経済的発展を期するために勤労本位に立ちかえり、伝統の経営的支配観念と情実的利己通念＝商売根性を去り、工業本来の「品質規格の優進統一」、「費用基準の低減画一」という相互偏重を許さない生産の主目的にむかって、一路ただ技術経済理論の実践窮行に精進しなければならない。

一国産業における技術経済は、まさに国民の奉仕心を基調とする自治的協働と有機的編制とを根幹とし、これをもって国産進展と勤労厚生に寄与しなければならない（『実践工業経済学講』6頁、4-5頁、1頁、4頁、序5頁、本文10頁）。

以上、神田「工場管理学」説の骨頂である。その工場管理「観」は、「一国全体の生産力向上」と「勤労する人々の立場の厚生」を重視する。しかも、国民への奉仕心が基調となることを前提する。さて神田「工場管理学」は、昭和6年準戦時体制から昭和12年戦時体制にすすんだ日本戦時経

済に対峙し、顕著な変貌をとげる。

2) 日中戦争から太平洋〔大東亜〕戦争への進行。

昭和12年7月7日蘆溝橋で日中両軍衝突し〔蘆溝橋事件〕、日中戦争はじまる。9月10日臨時資金調整法・輸出入品等臨時措置法公布。10月25日企画庁と資源局を統合して企画院を設置。12月13日日本軍南京占領。

昭和13年1月16日第1次近衛声明〔「爾後国民政府を対手とせず」〕。4月1日国家総動員法公布。7月11日張鼓峰事件〔日ソ両軍武力衝突〕。10月27日日本軍武漢三鎮を占領〔この段階で日中戦争は戦略的対峙にはいる。日本陸軍は中国戦線に23個師団70万人の兵力を投入〕。11月3日第2次近衛声明〔〈東亜新秩序建設声明〉：「日本の戦争目的は東亜永遠の安全を獲得しうる新秩序建設にある」〕。12月22日第3次近衛声明〔日中国交調整の基本方針として善隣有効・共同防共・経済提携の近衛3原則を声明〕。

昭和14年1月17日「生産力拡充計画要綱」決定。3月9日兵役法改正公布〔兵役期間を延長〕。3月28日国民精神総動員委員会設置。5月11日ノモンハンで武力衝突〔以後9月16日停戦まで〕。8月23日独ソ不可侵条約調印。9月1日第二次世界大戦開始。12月22日駐日米大使グルー、日米通商航海条約などの締結を拒否。

昭和15年2月11日紀元2600年を祝う。6月24日近衛文磨、新体制運動推進の決意表明。7月26日政府「基本国策要綱」を決定。大東亜新秩序建設と国防国家体制の確立を明記。9月26日北部仏印へ武力進駐開始。9月27日日独伊三国同盟締結。10月12日大政翼賛会結成。

昭和16年1月16日「大東亜長期戦争指導要綱」および「対支長期作戦指導計画」を策定。4月13日日ソ中立条約調印。7月28日南部仏印進駐開始。9月6日御前会議「帝国国策遂行要領」を決定、実質的に日米戦を決定。12月8日太平洋〔大東亜〕戦争はじまる。

——日中戦争で苦戦を余儀なくされていた日本の経済は、昭和13年4月「国家総動員法」の発動によって端的に表現されるように、経済力＝生産力＝戦争遂行力においてすでに限界に到達していた。日本経済のゆきさきには、ジリ貧〔のちのドカ貧〕の道しかなかった。とはいえ、戦争をする

国で負けの予定をはじめから立てた国はない。

戦時体制期における神田「工場管理学」は、戦勝という国家的な大目標を前提し、これが国民の奉仕心を方向性づけるとする理論的展開をおこなっていた。

3) 神田が、『工場管理論』昭和15年の本文末尾に増補した論稿「工場管理論増補時局工業の生産力拡充政策」を参照し、論述をつづきたい。さきに、同稿の目次をひろっておきたい。

第1 工場管理と構成拡充

第1節 生産拡充の基本条件

第2節 工業機能の展開過程

第3節 時局工業の勤労集中

第4節 時局工業の都市集積

第5節 時局工業の規模機能

第2 皇道国是と厚生管理

第1節 皇道国是の厚生理念

第2節 皇道国是の厚生本義

第3節 五箇条御誓文の厚生国是

第4節 厚生国是の管理経済

第5節 国民能力の厚生啓発

附録 本邦工場管理学界に於ける神田先生の貢献 (和田誠一稿)

——神田はいう。工場管理の実践は、皇道国是〔管理経済〕の厚生理念を基調とする、指導的・啓発的・機能的・統制的「厚生即発展」手段の管理体制にたよらねばならない。いいかえれば、工場管理の目標は「厚生価値の実現」であり、その手段は「厚生啓発の実践」である。工場従業者の各個は、それぞれの職分と職能とに応じて、有機〔生活〕的にたがいに関与し、機能〔生産〕的に相協働するところに、真の生産力は生みだされる。

神田は、工業生産展開における危害率のいちじるしい増加によって当時、工業犠牲者を多数出していたことにもふれる。

昭和11年次における工業の犠牲者〔死傷者数〕は、昭和6年次の2倍、8万5百余人の激増である。その主な原因は、未熟練者に対する「無理の長時間作業」と「過度の勤労強化」とによる心身の疲労困憊である。されば、従業者の「健康保全」「協働訓練」〔恒常律〕と、「職能訓練」「技術輔導」〔均衡律〕のなきところに、「生産拡充」「能率増進」〔発展律〕を望むことは、百年河清を待つより愚かしきかぎりである（『工場管理論』増

補、2頁、9頁、11頁、12頁）。

かくして、工業生産力拡充方法としての工場管理は、工場従業者の「健康と和協」を枢軸とし、「勤勉と儉約」〔恒常律・均衡律〕を双翼とする協働訓練によって、「倫理」「技術」「経済」の作業能力を三位一体とした協働律〔発展律〕を確立し、これを実践するにある。そして、作業能力の厚生啓発と物財資源の利用節約を促進し、「精神力から肉体力へ」〔恒常律〕＝「生活力から生産力へ」〔均衡律〕＝「作業能力の厚生から財物資源の利用へ」〔発展律〕の生々発展を期するにある。

要するに「工場管理」は、日常の生産作業において、《天》「時の無駄」(荒怠)を除去する合理的技術手段〔恒常律〕であり、《地》「物の無駄」(浪費)を排除する合理的経済方法〔均衡律〕であり、《人》「力の無駄」(疲労)を排斥する、合目的倫理作法〔発展律〕でなければならない。そして、人間作業に追従するこの三大無駄を克服するための熱切なる決意は、強き精神力によらねばならないけれども、「時と物と力」の無駄を、恒常的に均衡的に日常の作業から除去し、排斥する工夫方法〔和協・勤勉・儉約〕と、その能率手段〔質良・量多・費少〕とは、工場従業者を打って一丸とした「協働律」の実践励行による倫理的技術経済力の暢達に待たねばならないのである(12-13頁)。

以上の叙述について神田は、自身の作成した関連図をかかげている(12頁参照)。

——当時、神田が問題だとして非難した対象は、こういう工業経営の実現である。

現におこなわれている営利主義求量作業法は、本然の「技術経済力」の進展を追求するものではなく、もっぱら「企業利潤」の追求を目的とし、それによって制約され、さらに「数量主義」に拘束されている歪められた技術経済力である。そこに、一般工場内の技術と経済との離反があり、多数者を機械の奴隷として長時間の作業に駆使して、その人格の発展を不可能ならしめ厚生力を衰耗せしめ、国是産業の「生産性と収益性」とは、いたずらに均衡破壊の一路をたどっている。

ことに怖るべきは、勤労危害の増大により、時局工業の生産力〔厚生力〕は現に刻々と毀損されつつあることである。これらの現状は、いずれも生〔活〕と生〔産〕との衝突離反にもとづくもの

であって、もっとも怖るべき生の分裂による民生禍の増大であり、皇道国是への反逆である。

かくて、工場管理の使命は、もっぱら生の分裂によるこれらの民生禍を救済し、現にいちじるしく弱められつつある工場従業者の生活力〔心身力＝倫理力〕の充足〔健康保全＝生活安定につとめ、その生産力を充実することによりて、厚生価値の実現〔物用価値の増進＝物財価格の低減〕をはかり、厚生国是の拡充にむかつて一路邁進を期するにある(14頁)。

神田の論説は、こうまとめられる。

——戦時体制下の企業生産が利潤追求に歪められており、国是産業の「生産性と収益性」は均衡破壊され、労働者の厚生力も衰微させつつあるから、自説「真生産力」論の方途をもって改善し拡充することが必要である。

戦時体制への本格的突入まで「真生産(力)」論は、皇道国是の目的を直接意識するものではなかった。以前神田「工場管理学」は、国防体制：戦争遂行力の基礎となるような、経済力＝生産力の培養や充実を想定する工業経営理論ではなかった。ところが、戦争の時代を迎えて「工場管理学」はいち早く、戦時体制との深い契りをむすぶこととなった。このことは、「真生産」論のたった必然的な経路であったのか。

要するに本邦工業は、多年に亘り資本主義工業として、専ら金権資本本位（支配的・専制的・独占的）の勤労強化経営法を踏襲して今日に至った軽工業段階から——協働主義工業として専ら勤労能力本位（和協的・訓練的・機能的）の厚生啓発管理法への画期的推進を余儀なくせらるゝ重工業段階への生産機能の展開過程である〔以上A〕。殊に産業国是の確立は、重工業機能の厚生啓発（勤労能力の質的向上）を基礎とせねばならないことは、——時局下における共通の理解信条として——将又産業能力の動員過程における国是指導原則として最も重視せねばならないのである〔以上B〕(21頁。〔 〕内補足は、筆者)。

神田の主張は、以前の段階では〔A〕の内容だけであったが、日本経済が戦時体制に移行するにしたがい、〔B〕の内容もくわえたのである。神田は、日本帝国国民の1人である自分の使命を真剣にふまえ、工場管理学実践の指導者の理論的立場

から、「真生産」論を戦争経済体制：高度国防体制と結合させたのである。

時局工業の勤労集中による工業人口の大衆化は、謂ゆる国民能力（精神力＝肉体力）の動員過程であると共に、産業国是の建設過程である。さらに本邦特種の農工商本位による「厚生国是の確立」を期するためには、真に得難き画期的絶好機会であることを全般的に認識し、大乗的に把握し

——高遠なる皇道国是の厚生理念を、国民共通の信条にまで沁透せしめねばならぬ。そして時局工業殊に機械工業への勤労集中は、産業能力の大動員過程であると共に、厚生国是の推進力であり、——厚生機能の拡充力であり——勤労能力の教養訓練による生々発展力（生活充足＝生産充実）たらしめねばならないのである(26頁)。

神田「工場管理学」は、あの戦争の時代、「厚生国是の確立」〔高遠なる皇道国是の厚生理念を国民共通の信条にまで沁透せしめる点〕を高唱していた。当時は、それを達成するのに〈真に得難き画期的絶好機会である〉と解釈していた。戦時体制をむかえてこそ、「真生産力」論は晴れの舞台をえていた。神田孝一に本来的に内包されていた〈イデオロギー論の倫理的規範性〉は、そこにおいてこそ、本格的な発動がなされたのである。

——神田「工場管理学」は、戦時経済体制論に対して、工業経営（実践）理論の視点から発言していた。日本が〈大東亜戦争〉と命名したアジアへの侵略戦争を、単純・素朴に、かつ真摯な態度をもって妥当視、正当化し、聖業とさえみなした。それゆえ、工場管理の経済的使命・課題は、神意〔天皇の歴史的理性：経済道→「皇道哲理」〕「国体理念」「国是原理」の実現にあると規定した。そうした立場からすれば、軍需財工業のための〔質良・量多・費少をねらう〕工場管理学を強調し、営利資本・独占的企業の克服をとえ、工場従業者の生活基盤の保全・改善を訴え、生産技術・原価計算の秘密公開の断行を要求することなど、あまりにも当然のことがらであった。

神田は、財閥資本・巨資会社による反皇道的・非国民的非道を手きびしく非難していた。とくに、「満州事変」以後の営利会社における利益金高の顕著な増長に対比して、労働者の労銀低落を問題視していた。資本主義的企業経営のこのよう

な必然的害悪を非難するとき、その批判の根拠になっていたものは、「真生産(力)」論であった。問題は、当時の日本資本主義経済社会のしめしていた歴史の真底が、どのようなものになっていたかである。

4) 準戦時体制→戦時体制へと事態が進行するなか、日本経済における企業経営の業績は、つぎのように変化する。以下は、ある会計学者の分析である。

—— 昭和6年9月18日「満州事変」のあと、昭和12年7月7日に「支那事変」がおこされている。日本の軍事費がとくに膨張したのは、この昭和12年度である。「支那事変」費が巨大な数字をもって特別会計に現われたのも、この昭和12年度以降に属している。したがって、いわゆる軍需関係産業がとくに股賑になり、軍需関係産業の編成替え・新設・拡張のおこなわれるにいたったは、「支那事変」以降のことに属している。国家予算が軍需産業の股賑に作用したのは、すくなくとも昭和12年度以降である。

① 当時、日本の全産業は「満州事変」以後、昭和8年ころより漸次好況にむかう。しかも、軍需関係産業の収益状態が平和産業のそれに比して、やや上まわっている点はとくに注意を惹く。平和産業は、昭和12年上半年を最高として、その収益状態は漸次低下しているが、反対に軍需関係産業は、昭和12年度よりいちじるしく好況を呈している。昭和13年下半年の成績もみるに、軍需関係産業は、ますます好況を呈することが予想される。

② 昭和13年上半年、収益率〔払込資本金収益率〕は、同期における全産業の平均収益率である14%を標準にとると、この14%以上の業績をあげている産業は、軍需関係20産業のうち実に16産業は、その標準以上の収益率をしめし、最高32%に達している。しかるに、平和産業は20中、わずかに8産業が標準以上であるにとどまり、しかも、それらの多くは軍需に関係あるか、そうでないばあいは貿易に関係ある産業にかぎられている。

③ さらにまた、軍需関係産業を個別にみると、その収益率の大きいのに驚くのであって、その多くは20%、最高54%に達している。とくに、昭和13年下半年において、日本産業の大宗である鐘紡、東洋紡の収益率が急激に低落していることは注目すべきところであって、しかも現在の時局

がつづくかぎり、この傾向はますます顕著となることが予想される。軍需関係産業の収益率が大きいことは、その利益留保率ならびに減価償却率の高いことから、またこれを判断することができる。これは明らかに、全体として収益率が過大であることを証するものである。

④ 日本の軍需関係産業の収益状態は叙上のごとくであって、利潤統制の必要なことは、ここに強調するまでもない。と同時に、ようやく好況にむかいつつある重工業に厳密な利潤統制ないし配当統制を実施することは、ようやく芽生えた重工業を萎縮させるおそれも存しているの、その利潤統制には深甚の注意を必要とする。さればとて、軍需工業の享受しつつある戦時利潤を、いつまでも放任することは策のえたものではなくして、いまや、これに適切な利潤統制を実施する時期に到達しているといえる(山下勝治『戦時利潤統制』千倉書房、昭和14年、155-156頁、157-160頁、164頁-165頁)。

以上、戦時利潤に関する会計学者の計数的な分析は、神田の心配していた「工場管理」問題を具体的に指摘している。神田は、それら軍需関係産業の好業績が、日本経済の全体的強化や労働者の生活基盤の向上につながっておらず、戦争遂行力＝国防力→経済力＝生産力基盤の拡充・強化に貢献していない、と非難していた。

5) 問題の焦点は、神田の非難ならびに積極的提唱が、当時に対して、どれほど現実的な妥当性あるいは実現の可能性を有していたかである。とくに昭和12年以降、戦時統制経済体制が進行する産業経営の実態を観察すれば、「真生産力」論および戦時「工場管理」体制論のもっていた現実的な意義が理解できる。

端的にいえば当時、経済社会および産業経営の実相は、神田の主張するところとはべつの方途にむかっていた。そうであったからこそかえって、「真生産力」論が強調されなければならなかった。しかも、神田の心情としては、自説がまったく正しく、絶対の真理を樹立しているという確信ももっていた。

「利潤追求」から「厚生拡充」(生産力と収益力との均衡)への転向＝「資本主義的利用価格生産」から「協働主義的厚生価値生産」への修正を——「非常時的覚醒」と「産業能力動員」

とによる正しき意図を以て実現を期するについては、多年営利資本主義工業の内蔵する癌腫とみらるゝ厚生荒廃を救治し、産業能力の毀損衰耗を除去軽減するため、危害防備を始め衛生設備並に厚生施設の根本的革新を即刻断行せねばならぬ。さらに進んでは国民能力動員の軸線に結び付けた厚生教育（補習教育・技術輔導・成人再教育等）の奨励——実業教育の徹底的振興を期し——大和協働の「皇道国是確立」の厚生管理的大使命を果たさねばならないのである（『工場管理論』増補、44頁）。

当時、全体主義・国家主義の日本的な範型である皇国史観は、狂信的、神がかり的に猛威をふるっていた。神田も同様であったことだが、戦時体制下の研究者は、神州日本の聖戦勝利のために学問を展開することが不可欠であり、模範的な態度だとみなしていた。また、積極的にそう応じなければ、研究者たちの存在・生命が危うくなる状況でもあった。

戦時体制期の本格化を迎えた神田の主張は、〈理念〉面においては、時代の要請をたしかにつかんでいたが、〈現実〉面においては、時代の真実をつかみそこなっていた。この〈理念〉と〈現実〉との落差を神田が問題とするさい、「現実のがわから理念を透視する」手続をぬかしたまま、「理念のがわからの確信」だけをもって一方的に、現実を裁断した。

しかしながら、経済社会と産業経営〔資本の論理〕の現実はい利己的・功利的であり、かつ冷酷・狡猾である。つまり実質的には、神田のような提唱は、いとも簡単にふみにじられていた。結局、戦時期における経済・経営史的な現実に対面していながら、これに対して自説のもつ実質的な意味関連性を吟味できず、また、当時の思潮に対してそのもつ逆説的・虚構的な論理性に気づくこともなかった。

時局工業〔金属・機械・化学〕として、神田もとあげている重化学工業の一基軸部門、戦前日本において脆弱だった機械工業部門の〈工作機械〉工業であっても、「支那事変」以後、軍需的工業の異常な発展と同一歩調をもって展開している（豊崎稔『日本機械工業の基礎構造』日本評論社、昭和24年参照）。先述にもあったように、この工作機械工業部門の好成績〔資本主義的な利潤追求→皇道国

是への不従順〕を、神田のように批判したりその是正をせまったりしてみても、現実が彼の望む方向にむかっていくというような兆候は、残念なことにはすこしもなかったのである。

それでも、神田は懸命に自説を高唱していた。それは、皇道主義者としての神田、おしなべていえば、日本人：大和民族としての、正直で素朴な信念の吐露であった。そこには、疑いだとか迷いだとかいうものの介在する余地がなかった。これは、神田「工場管理学」イデオロギー論の根底にひそむ、思想的な強さであるとともにその弱さでもある。

IV 実践的規範論の陥穽

—経営史的な批判検討—

神田孝一「工場管理学」論は、戦時体制下の日本経済・経営問題に差しむけられる理念的な有用性においては、そのイデオロギー的役割をよく発揮していた。しかし、神田「真生産力論」は、民営企業にくらべて、従来比較的、物件管理に寛容である官業方面のものを主として構築されていた（『工場管理論』増補、135頁〔戦前のマネジメント社社長矢持輝治の寸評〕）。それゆえそれは、工場管理学における「会計機能」〔工場簿記・企業会計・原価計算・経営統計など、数学的・統計的＝計数的・数字的根拠〕の地位についての論究を欠くものであった（同書、127-128頁、133頁）。

そのことに関連しては筆者も、販売・マーケティング努力への顧慮をほとんど必要としなかった、神田の工業経営論＝「真生産力論」の問題点を指摘した（裴富吉『経営学発達史』学文社、1990年、37頁参照）。考えてみれば、戦時体制下、軍需産業から生じてきた緊急〈需要〉に対する物財生産は、販売・マーケティング努力〔販路確保〕を企業経営に対して、平時のように要求しなかった。

だから、「産業の管理経済は、……技術、人事、事務の3つの管理的中心機能を一体とせる総合機能を充実し、真生産力の拡充を図るに就ては、先ず生産と分配との均衡律（管理原則）を確立し、管理的協働〔並列結合〕を促進し、真生産主義への邁進を期さねばならない」（『工場管理論』増補、〔和田誠一〕156頁）という提唱は、表相的、いいか

えると理念的・観念的には、戦時体制とうまく手をむすべる可能性をもっていた。

だが、戦時体制における日本経済社会が、資本主義としての基本的性格をかえていた事実はみられない。戦争という重大な事態も、資本主義の根本的な基盤をかえられなかった。否、資本主義経済体制は、戦争によってその基本的性格をかえて先鋭化させることになり、また一般に「死の商人」といわれる経済的人間類型・企業の行動を登場させることにもなった。

戦争は、販売・マーケティング〔販路開拓〕の努力なしでも、企業経営に暴利をむさぼらせる時代を提供する。口をすっぱくして神田の非難した現象がまさに、その戦争の時代に横行していた。資本主義という経済社会は人間の命さえ喰いものにし、商売の種にする。これは「資本主義と戦争」の歴史における普遍的な真実である。

——日中戦争以後における日本の企業経営史を説明しよう。

1) 日中戦争勃発とともに臨時軍事費特別会計が成立した。軍事費〔戦費総額〕は、1938年度の61億3900万円から、1941年度の132億1200万円へ、さらに1944年度には774億2200万円へ急膨張した。このように膨張した戦費支出は、軍需生産の中核をになう軍工廠を拡充させただけでなく、軍需発注をつうじて民間における重化学工業、とりわけ機械工業を中心とする軍需産業の発展を促進した。重要なのは、1941年末までのばあいにおいても、「いわゆる財閥系の大企業が軒なみに巨額な戦費支払先になっていること」である。そこでは、前払金制などによって、法外な利潤が保証され、そのもとで財閥系重化学企業をはじめとする独占企業が膨張した。

また、戦時経済統制は、資金統制〔政府資金と民間資金〕の方面においては、日中戦争以後、1937年9月に「臨時資金調整法」を公布してから本格化する。1940年10月の「銀行等資金運用令」は、運転資金の統制もはじめた。そして、物資動員計画・生産力拡充計画遂行の必要から資金動員計画が樹立され、軍需産業優先の資金供給体制が強化されたのである(藤井光男編著『経営史—日本』日本評論社、1982年、175頁、176-177頁)。

2) 戦時経済下の経理統制は、1939年4月公布の「会社利益配当及資金融通令」と、その利益配

当部分の規定を拡充・強化した、1940年10月公布の「会社経理統制令」にもとづいて試みられた。この統制の目的は、つぎのような諸点にあった。

① 利益処分における社内留保部分の増加＝自己資本の拡充生産力拡充資金を増大させ、企業経営の財政的基盤を強固にすることにあった。しかしながら、戦時中の企業資金調達には、社内留保の比重がいくぶん上昇するとはいえ、借入金への依存を深化させ、自己資本比率を低減させていったのである。

② 年8分を最高限度とする配当制限によって、戦時利得＝戦時超過利潤を統制し、軍需インフレを抑制することにあった。物価統制は、「暴利取締令」、「価格等統制令」などあったが、利潤統制の手段としては、この配当制限は不十分であった。これら統制令の運用が弾力的であっただけでなく、その主旨が「利潤の獲得のものを制限するものではなく、獲得された利潤の配分関係を合理化」するものにすぎなかったからである。

③ 利潤＝価格形成そのものに対する統制手段として登場したのが、原価計算制の利用である。それは、低物価維持政策と生産力拡充政策との矛盾を解決する観点から、能率向上・企業合理化手段としても登場した。軍需品納入価格の高騰に悩む軍部、とりわけ陸軍が^{注記2)}、つづいて政府・企画院^{注記3)}も、陸海軍の要綱・準則と総合するかたちで、原価計算統制の対象を、軍管理工場から一般企業へと全面的に拡張した(藤井編著、前掲書、187-188頁)。

注記2) 1939年10月「軍需品工場事業場検査令」〔同施行規則〕、→「陸軍軍需品工場事業場原価計算要綱」。

注記3) 1937年11月「製造原価計算準則」、1942年4月「原価計算規則」別冊「製造工業原価計算要綱」、ついで製造工業56業種の業種別準則を制定。

④ 陸軍による軍需品の納入価格〔調弁価格〕は、「原価計算要綱」にもとづいて算定した原価に、「適正利潤率算定要綱」にもとづいて算定した販売利益率を付加して決定される。その主な問題点はこうであった。

a) 販売利益率は、その算定において、事業の経営効率の優劣・事業の特異性・その他調達上に必要な考慮がはらわれ、この面からも能率増進が強調されたが、結局〔その能率増進の強

調]は、原価割安の生産者に対する保護を帰着し、その実施は高能率の大会社への生産集中を結果した。また、「経営固有の利益」に、当時企業財務において増加していた借入金の支払利子部分が包含された。

b) 原価についていえば、原価を膨張させる会計規定がなされた。それは、工場経費の最大比重を占める固定資産の、減価償却規定＝耐用年数の大幅短縮に典型的である。

c) 包括的減価償却の認可にもみいだせるように、原価計算制の運用にさいして、とくに軍需品工場において「一定の利潤をふくんだ価格をあらかじめ決定し、しかるのち、命じられたそれぞれの算定方式にしたがって、原価を逆算する」傾向が存在した。原価計算利用における「個別的立場〔個別資本的立場〕と全体経済的立場との対立」が、前者の優位のもとに進行した。

以上のように、原価計算制にもとづく利潤＝価格統制は、その性格においても、現実の運用上においても軍需会社の独占利潤・独占価格を法認する結果に終わっていた。利潤統制は、当初の低物価維持目的とはまったく逆の結果となったのである。原価計算統制じたいが、利潤保証をつうじて企業経営を放漫にさせていた（藤井編著、前掲書、189-192頁）。

3) 戦時労務問題。1938年4月に「国家総動員令」が制定される。これは、1938年8月の「学校卒業生使用制限令」、1939年1月の「国民職業能力申告令」、同年3月の「従業者雇入れ制限令」「賃銀統制令」「工場事業場技能者養成令」「学校技能者養成令」、同年6月の「国民徴用令」^{注記4)}、1940年2月の「青少年雇入れ制限令」、同年11月の「従業者移動防止令」、1941年3月の「国民労務手帳法」、同年12月の関係勅令を統廃合した「労務調整令」などを制定させて、労働移動に対する抑制の度合いを強めていった。

また、1943年10月の「軍需会社法」、同年12月の「軍需会社徴用規則」、1944年3月の「学徒勤労令」、同年8月の「女子挺身勤労令」、1945年3月の関係諸法令を統廃合した「国民勤労動員令」などが公布された（藤井編著、前掲書、193-195頁）。

注記4) これは、1940年10月第1回改正、1941年12月第2回改正、1943年7月第3回改正。

——戦時体制下、軍需生産の拡大にともなうて、労働力の動員・確保と労働統制が強められるなかで、徴用工・学徒・女子労働者・植民地労働者などの不熟練労働力の大量投入の結果、ダイリューションがいちじるしく進行した。

1930年から1940年、さらに1944年にかけて、顕著な増大をしめたのは、金属・機械工業、とりわけ一般機械・輸送機械工業の労働者数である。逆に大きく減少したのは、繊維工業と卸・小売業であった。したがって、再生産構造にとっても、また戦争遂行のためにも決定的な意義を有する金属・機械工業において、もっともダイリューションが進行した。その結果は、当時の日本の金属・機械工業の生産力水準における問題性を露呈させ、生産管理や労務管理にも深刻な影響をもたらした。軍需生産の性急な要求、最大限までの生産活動の実施は、労働者の労働緊張度をとみに高め、災害件数、ことに死亡件数を激増させた。

日本の産業合理化の不徹底は、とくに工作機械工業の技術的低位性、機械などの労働手段の分化・専門化の不十分さとその配置の体系性欠如として現われていた。このことが加工品の均一性・同量性にむかう阻害条件となって、作業の均等な流れ〔＝作業の系列化と流動化〕の阻止要因になり、結局は、コンベア・システムなどによる互換式大量生産方式の展開もさまたげた。

また、労働・管理組織面でも、科学的管理法の導入さえ部分的であり、スタッフ部門も未形成・未確立であって、熟練の分解・客観化による職種（trade）から職務（job）への分解を不十分なものとした。そのため、生産管理・労務管理の現場段階においては、熟練工＝役付工に多くの権限をゆだねざるをえない状態を生んでいた。

ともあれ、このような状態下での不熟練労働力の急激な大量投入は、中小零細企業〔万能機械－万能職場－万能的熟練労働力〕の膨大な存在という状況もあいまって、戦時下の軍事生産をいきおい労働集約的生産方法による低賃金〔もしくはほとんど無償の（強制徴用労働者）〕労働力の濫費の方向に追いやり、フォード・システムのような換式大量生産・流れ作業を基盤とする、いわばアメリカ型の産業合理化を実現することはできなかった（藤井編著、前掲書、196-200頁）。

4) 以上、神田『工場管理論』改訂増補版：昭

和15年前後の、日本企業における経営現実にふれたものである。とくに、当時の企業経営における「利潤・原価」問題ならびに「生産・労務」問題が解説されている。神田が必死に究明し批判していた当時の経済・経営の実態は、同書の指摘するような諸問題をたしかにかかえていた。だが、「工場管理学」の理念〔「真生産力」論〕が当面していた諸問題を解決しようとするさい、どれほど有効性＝現実妥当性、換言すれば批判力＝通用性をもっていたかといえ、それはふたしかであった。

真生産〔力〕論は本当は、その真価〔と神田が信じていたもの〕をまったく発揮できないような、戦時体制経済・経営制度に対峙していた。だからこそ彼は、当時の経済社会体制を強く批判し、声高に非難してもいた。ただしそのころにおいて、神田の発言・指摘したいは有益な内容であると評価されていた^{註記5)}。とはいえ、軍国体制下の実際では、それ以上の含意はもてなかった。神田「工場管理学」が改革力を振るえる現実の余地などなかったのである。

注記5) 神田『工場管理論』は大正15年初版であり、昭和13年に増補版、昭和15年4月に改訂増補版を公刊している。筆者の参照した改訂「増補」版は5版、昭和16年3月の公刊である。

神田においては、日本資本主義経済体制の本質に関する理解が粗雑であり、また難点でもあった。アメリカの生産力：大量生産方式に負けたといえる大東亜戦争〔太平洋戦争〕は、資本主義的経済体制間の生産力戦であった。だが神田は、当時の常套的な大和魂「論」、皇道国是論：皇国史観に拘泥していた。当初、自説〔『実践工場管理』大正1年〕のなかに存分にふくまれていたはずの合理的・科学的精神、しかも日本独自の発想による工場管理「学」の精髓は、自壊してしまった。

神田は、テイラー式科学的経営法は「人間の本性に逆行する」ものであり、人格を犠牲にしてえた能率増進は厚生原理たりえないと批難した福田徳三の見解を引照し(『工場管理論』増補、64頁)、全面的に否定する立場を採っていた。そうだとすると、そのテイラー式科学的経営法を生んだ国との〔経済力・生産力〕戦争に負けた日本の工場経営法は、いったいなんであったかと問われねばならない。

神田は戦時中、アメリカ流の科学的な経営法に

優越しうる日本式の「管理の哲理」〔道〕と、これにもとづく「工場管理学」〔術〕の形成を意図したが、実現できなかった。日本は、科学的な経営法にささえられ、能率的な生産をおこないえたアメリカの圧倒的な経済力＝戦争遂行力に、完全に敗れた。

戦後における日本の経済復興は、アメリカの経営理論と技法を再度、導入・受容・活用しなおすことによってなされた。その意味において、戦前・戦中、日本の工場経営法を改善し向上するために一生懸命努力してきた神田「工場管理学」の学史的な存在意義が、あらためて問われなければならない。

要するに、神田「工場管理学」理論の根幹にふくまれていた規範的(科学性)が問題となる。日本資本主義経済体制に対する神田の理解力はかぎられていた。素朴・単純なのであった。これが「真生産力論」の根本的・致命的欠陥である。

現実改革への希望を真生産〔力〕論に依拠することが、基本的に、けっして過ちとはいえない。だが、自説の規範的科学的性に気づかず、経済・経営の現実に対して有するその特質と限界を忘れた「工場管理学」体制論は、肝心のイデオロギー問題性を中空に舞いあがらせていた事実は無頓着であった。

真生産力論は、諸刃の剣である。一步まちがえば自身を切りつけ、致命傷を与える。

V むすび

—基本的問題点—

① 神田「工場管理学」では、帝国主義や資本主義に対する認識が問題となる。欧米白人帝国主義＝独占資本主義〔功利主義・物質主義〕を手きびしく非難するが、東亜新秩序の形成にもとづく日本帝国主義によるアジア支配を当然視していた。だが、その考えかたは虚妄の独善・独断であり、侵略思想を盲目的に合理化するものでもあった。

欧米帝国主義も日本帝国主義もなんらかわらない。大同小異である。全般に、神田の政治思想面は幼稚であり、批判に堪えられるものではない。ちなみに神田は、昭和17(1942)年に死去してい

る。敗戦に際しなかつた彼は、幸せであつたかもしれない。

② 神田の経済・経営思想は、真生産力論をかげながら「最善の管理」を強調するわけであるが、これを実際に実現させるために必要となるはずの、環境的・体制的諸条件の吟味ができていない。資本主義の本質はなにか、これが必然的にたどらざるをえない経済的通路は、戦争という異常事態に会ったからといって、それほどおおきく変化するものでもない。神田においては経済社会的な体制問題に関する基本的把握が欠落していた。

神田の戦時体制批判「論」は蟻螂の斧であつた。戦争という事態がそもそも、神田の主張を抹殺する根本的要因であつた。また、資本主義体制がその主張をうけつけない特性を構えていたことすら気づかなかつた。神田「工場管理」学の立論ならびに視野は、その意味できわめて局限的なものであつた。

③ 戦時体制下、緊急課題であつた生産増進・能率向上、そして深刻・重大であつた工場安全・災害防止など、「工場管理学」のとりくむべき対象が山積状態であつた。それに立ちむかう神田の姿勢は、『実践工場管理』大正1年以来となんらかわりなかつた^{注記6)}。この著書の性格は、本稿が検討してきた『工場管理論』大正15年初版にも継承されている。ただ惜しむらくは、製造・生産問題に対する考察が主であつて、販売・マーケティング〔販路の開拓・確保〕、および経理・財務〔会計・統計問題の考慮〕の問題に対する考察を欠如させたものであつた。

注記6) 神田孝一『実践工場管理』大正1年は、日本における「科学的管理法」の紹介書として、啓蒙普及第1期を画する書たるにふさわしいものであつた（高橋衛『「科学的管理法」と日本企業』御茶の水書房、1994年、48頁）。

資本主義経済体制に対する神田の認識の甘さ・不十分さは、そうした論点の欠如と密接に関連している。工場管理学は「工場を単位とする経営管理学」である。だが、〈経営管理〉学における研究対象の諸要素である「ひと」「かね」「もの」〔今日的にはこれに「情報」もくわえる〕のうち、まちがいなくひとつ〔「かね」の要素！〕を、真正面からとりあつかつていながつた。そのゆえ神田は、資本主義の本質解明につながる不可

欠の契機をはじめから除外し、あとあとまで、それを問題化できなかつた。

④ 神田は、資本主義体制においては生の分裂、〈生活〉と〈生産〉の乖離が生じており、これは厚生管理の観点から問題であるといつていた。この主張じたいは、資本主義的生産構造と機能に対する批判的視角として、今日にも有効である。

⑤ 和田誠一は、日本の高等教育機関においてはじめて「工場管理」の講義を担当した人物は神田であると述べていたが、これは正しくない（『工場管理論』増補〔和田誠一〕83-84頁。和田誠一は『職長を中心とした工場管理法』大日本工業学会、昭和10年を著わしている）。

神田は、大正10（1921）年3月から慶応義塾大学で講義をはじめ、大正11（1922）年4月に東京商科大学、蔵前工業専修学校〔昭和15年当時東京工業専修学校〕、昭和2（1927）年に宇都宮高等農林学校で、工場管理関係の講座を担当している。だが、日本の高等教育機関においては、それより早く「工場管理」関係の講座がおかれ、これを講義していた学者がいた。

日本国内〔当時の内地〕にかぎると、大正6（1917）年小樽高等商業学校の村瀬玄・室谷賢治郎、大正8（1919）年東京大学経済学部の渡辺鉄蔵、大正9（1920）年大阪高等商業学校の村本福松、大正11（1922）年明治大学商学部の井関二郎などが、「科学的管理法」関係の講義を正式にはじめていた。

大正中期という時期に注目すべきである。

—1992. 2. 25 初筆—

—1996. 5. 25 改筆—

—2000. 8. 15 補筆—