

工業経済論から経営管理論へ

—田杉 競 経営学説をめぐる一考察—

裴 富 吉

From Industrial Economics to Business Administration : A Study on TASUGI Kisou's Theory

BAE Boo-Gil

I はじめに一問題提起—

日本経営学の歴史において、京都〔帝国〕大学経済学部関係者による経営学研究の系譜は、いったいどのような道程を経てきたのか、あまり明らかにされていない。同学部関係者で、経営学を専攻していた有名な人物は、山本安次郎である。毛色のか変わった人物としては、戦後、京都府知事を勤めた蜷川虎三がいる。蜷川は日本統計学の泰斗として有名であるが、戦前の一時期、経営学・会計学の研究成果を公表してもいる。

1926〔大正15〕年、京都帝大経済学部に「商工経営学」（副科目）が開設されている。昭和5年から、この講義をおこなっていた小島昌太郎は、山本安次郎の師であり、「実学としての経営学」=経営学論を構想した経営学者である。また、1942〔昭和17〕年からその「商工経営学」を担当していた大塚一郎は、工業経済学の著作である『企業の生産量に関する研究』（弘文堂書房、昭和17年）と、労務管理論分野における大部の著作『工場内福利施設に関する研究—特に其の構造及これが経営経済的影響に就て—』（弘文堂書房、昭和13年）とが有名である¹⁾。

本稿のとりあげる田杉 競は、1933〔昭和8〕年、京都帝国大学経済学部副手となってから、研究者の道を本格的に歩みはじめる。田杉は、自分の研究を工業経済学方面から開始していた。現在では、田杉が経営学の専攻者であることは衆目の一致する点である。また田杉の、若き日の研究成果をとりまとめた『下請制工業論』（有斐閣、昭和16年、復刻増補版昭和62年）は、中小工業経済論の研究領域において名著との定評がある。

京都帝大経済学部の講義「商工経営学」は、戦後に「経営学総論」と名称をあらためられ、この講義を田杉が担当しはじめるのは1948〔昭和23〕年であった。さらに田杉は、1958〔昭和33〕年に設置された科目「経営労務論」も担当している。くわえて田杉は、京都アメリカ研究センター（のちの京都大学アメリカ研究所）にも関係して、アメリカ経営学、とくに人間関係論などの導入・消化につとめた¹⁾。

平成9年1月8日 原稿受理

大阪産業大学 経営学部

1) 『京都帝国大学史—本学総記—』京都帝国大学、昭和18年、1035-1036頁、『京都大学七十年史』京都大学創立七十周年記念事業後援会、昭和42年、422-423頁を参照。後著『七十年史』は、前後でくいちがう記述（誤植か）がある。田杉が「経営学総論」を担当しはじめた年を、昭和23年および同25年としているのである。本稿筆者は、いちおう前者を採ってみた。

なお本稿は、工業経済「論」かそれとも工業経済「学」かに関する修辞上の議論はしない。

それではなにゆえ、田杉が経営学を専攻するようになり、経営学者となったか。さらに彼が、京大経済学部の経営学研究者として、日本経営学史上いかなる位置を占めてきたか。本稿は、これらの論点を解明しようとするものである。

田杉による研究の軌跡は、時代背景とくに日本経済における産業経営的發展過程との密接な対応関係をみせている。彼の研究内容は、昭和10年代、中小工業問題や下請制工業であった。昭和20年代、研究の重心は人事管理・人間関係、労使関係・労働問題の研究にうつる。昭和30年代、研究領域はリーダーシップ論・トップマネジメント論にひろがる。昭和40年代、それは経営組織論・戦略論にもおよんでいる。

日本経営学史をかえりみると、田杉のような研究経路、すなわち工業経済論から企業経営論へという進捗をみせた研究者が、けっこう存在する。この事実は、工業経済論（工業経済学）という学問の特質、いうなればそれと経営学との近親性のなせるわざとってよいだろう。

工業経済論は、経営学の歴史的 성격に照らしてみると、工場管理学との近親性を本来的にもっている。それゆえ、日本経営学生成上の特質である〈工場管理学〉的な性格からして、工業経済論と経営学とは、かくべつに密着した学問的理論的な相互関連性を有している。

くりかえせば、田杉は当初、下請制工業の研究からはじめ、その後〔必然的にとってよいと思うが〕中小工業経営の内部的管理・運営問題に足をふみいれ、経営学者となっていったのである。筆者は、その研究進捗の過程に本稿の中心論点を合わせ、彼の経営学説の特質と問題点を解明しようとするものである。

II 工業経済論と工場管理学

① 工業経済論の編成内容

戦前期に公刊された工業経済論関係の文献、たとえばその啓蒙的な著作、畑石輝治『工業経済の話』（千倉書房、昭和9年）にしめされていた編成内容は、つぎのようになっていた。

- 第1 緒論 第2 英国工業史 第3 日本工業史
- 第4 最近に於ける技術の進歩 第5 経営の特化 第6 工程組織
- 第7 科学的管理法 第8 管理組織 第9 適職選択
- 第10 標準化及び単純化 第11 賃銀 第12 企業の大規模化
- 第13 企業主体 第14 工業金融 第15 企業結合
- 第16 国際的企業結合 第17 中小工業問題 第18 産業合理化
- 第19 計画経済

同書に序を寄せた向井鹿松（日本経営学の草分けの1人）は、これを「昔より現代に到る産業組織の歴史的発展は勿論、内は科学的管理法の内部組織より、企業金融に論及し、外は企業の国際経済的活動より中小企業の存立問題に迄及ぶ等、苟くも現時の産業組織の問題にして之に触れざるもの取へてなしと云ふも過言でない」と評していた。

当時、経営学や商業学、経済学を専攻していた向井にとって、畑石『工業経済の話』昭和9年の提示した工業経済「論」の中身は、とても経済学畑だけのものとは思えなかったはずである。実際、本稿の筆者も、この編成内容のみたとき、これはまったく経営学のものではないかと目を疑ったくらいである。同書は、一部分の内容をのぞいて、基本的には経営学的な論究を志向しているといつてよい。

経営学的な思考方式とは、簡単にいつてのければ、まず経営者主体を真正面から研究対象にとりあげる。つぎに、ある一定の経営学独自の研究方法をもって、その経営者の役割・機能・行動という主体的問題を、いかにそこに組みこんでいくかである。

経済学は、経済社会の客観的過程を、経済諸法則との絡みにおいて理論的に究明する学問であるといわれている。だとすれば、経営学は、その〈経済社会の客観的過程〉を結果的には有機的につくり

あげていくところの、個々の企業における主体的運営者たちの経営行動を対象にする学問である。

したがって経営学という学問は、経済社会よりも微細な次元である産業社会、あるいは企業社会における経営者群個々の主観的過程における、目的—動機—原因—過程—成果—結果などの因果関係を最初は個別客体的に理解・分析し、つづいてそれらの個別認識を総合的に一般化する方向で考察をくわえていくこととなる。

ということになれば、畑石『工業経済の話』の編成内容は、工業経済論というより工業経営論にふさわしい内実を提供していたといえる。問題は、経営学ではない経済学において、なぜそのような経営学的な編成内容が用意されていたかである。

工業経済学のある研究者は、工業経済現象が工業経営活動と同時存在＝相互予定的存在であるから、工業経営活動相互の関係における法則的説明にもなるとしていた²⁾。いわば、畑石『工業経済の話』は、工業経営活動そのものを、必然的に、同時並行的に重視する「工業経済」論の著作であった。

② 工業経済論と工業経営論・工場管理学

これまでの日本経営学史の研究成果によれば³⁾、日本における経営理論の発祥は、明治後期における工業経済論・工業政策論関係の文献にまでさかのぼってみいだすことができる。明治維新以降、資本主義的産業発展をとげてきた日本経済の問題のなかに実在する、企業経営の問題をとりあげた学問は、当時、経営学という学問が存在していなかった段階にあっては、経済学あるいは商業学の名を借りるしかなかったのである。

現在においてこそ、産業組織論は「市場構造—市場行動—市場成果」という理論枠組をもって、近似的な理論体系を明示している⁴⁾。けれども、さきの向井鹿松の表現にもあったように、かつては工業経済論のあつかう〈産業組織の問題〉が、今日的な意味あいでは経営学風にあつかわれてもいた事実を、忘れてはならない。

さらに重要なのは、戦前期において経営学の源流は、工業（工場）経営論：工場管理学にあった事実である。敗戦後、アメリカ経営管理論の理論・実践両面における強い影響もあり、日本の経営学では経営管理学が主流となったのだが、戦前にドイツ経営経済学が主流であったことも合わせて、日本経営学の今日にいたる理論支柱が形成されてきた、という把握がなされている。

だがこの把握は、日本における経営学的な理論展開の実相を正確につかんだ理解ではない。まず、1) 明治後期においては、経営学と経済学とが未分化の関係にあった。だからそこでは、2) 工業経済論のなかで経営学的課題が実質的にとりあげられていた。いいかえれば、工業経営論が工業経済論から独立していなかった。そして、3) 理論と現実との両域に関して、工業（工場）経営論：工場管理学の系譜が原初的に存在していた。前段の把握は、これらの時代的背景を軽視あるいは無視している点において、学史上の事実展開に即した認識とはいえない。

以上1) 2) 3) を前提にふまえれば、とりわけ明治—大正—昭和初期にかけて、工業経済論の領域内で、経営学的論究がどのように展開されてきたかをよく認識しておく余地が生じる。

工業経済論は現在まで独自の理論展開を経てきているが、工業経営論・工場経済論⁵⁾；工場経営論・

2) 島村陽来『工業経済論』泉文堂、昭和33年、46頁。上林貞治郎・井上 清『工業の経済理論』ミネルヴァ書房、昭和32年の副題は「工業経済と工業経営」とある。

3) 片岡信之『日本経営学史序説』文真堂、1990年。裴 富吉『経営学発達史』学文社、1990年。同『経営学の生成』白桃書房、1994年〔増補版、1996年〕。

4) 代表的な文献はたとえば、植草 益『産業組織論』筑摩書房、1982年。越後和典は1965〔昭和40〕年に公刊した『工業経済—産業組織論—』（ミネルヴァ書房）に関して、こういつていた。当時まで、「産業組織論」と称する日本語の単行本は、ほとんど類をみないようである。本書は、もともと『産業組織論』という題名を予定していたが、都合により上記のようになった、と（はしがきI頁・IV頁）。

工場管理学は、工業経済論の胎内で生まれ、明治末期から大正初期にはじまる科学的管理法の導入・受容・応用・消化に触発されて、ようやくこちらなりに「工場管理学」として独自の道を歩みはじめた、という事実がのこされている。同時に工業経済論は、経済学的な方途にその課題や内容を純化・拡充していくにつれて、工業経営論をその一領域にふくみながら、さきの産業組織論の領域を構築していったのである。

それでは、戦前期における企業経営の実態・内容は、いったいどのていどの水準にあったのか。経営学的な文献に、それはいかに反映されていたのか。たとえば明治期の著作、森川鑑太郎『最新銀行会社商店管理法』（同文館、明治34年）は、会社一般の管理法〈不始末予防「論」〉である。書名に出ている「銀行」「会社」「商店」ということばに、工業経営の意味あいほとんどなく、もっぱら商業経営の分野に関する始末論であった。

だがそれも、昭和の時期になると、企業経営の問題は「工場、鉱山、商店」というような修辭へと変化する⁵⁾。つまり企業経営の実態は、大正時代を経て、商業経営から鉱工業経営にも重点をおくようになった。その間、日本経済は独占資本主義段階を着実に構築してきたのである。

企業経営の問題＝「工場、鉱山、商店」というばあい、今日的に表現される会社経営：企業経営→各種産業部門の各業種経営すべてを、万遍なくふくむという意味でのそれではない。それはまさに〈工場・鉱山・商店〉というように、第2次産業部門を主とし、これにくわえて第3次産業部門を従とした、工場経営・鉱山経営・商店経営という次元での運営単位体に関する総括的な捕捉であったのである。したがって、戦前期における経営学という学問は、現在われわれが想定するような経営管理学〔あるいは経営経済学〕というような次元・範囲でのものではなく、実は、工場管理学の名称をもって当てるほうが、もっとふさわしかったのである。

「工場、鉱山、商店」のなかでも、明治期は「工場、鉱山」経営よりも「商店」→商事経営が主問題であるから、商業学あるいは商業諸学：商業経済学・商業経営学・商事経営学が、関心の的であったといえる。これに対して、大正期にはいつてからは、「商店」経営の発展もふくめて、相対的、絶対的にそれを凌駕するいきおいの「工場、鉱山」経営の問題が、より重要な関心となりはじめていた。

それゆえ、筆者のいう「工場を単位とする経営管理学」すなわち『工場管理学』が、非常な関心をもたれはじめたのである。大正時代にはいると、高等教育機関では工場経営論や工場管理法、これに関連する諸科目が登場しはじめる。もちろん、工業経済という教科目は明治期より講義されていた。歴史的にみても、工業経済（論）という科目につづいて、工場管理法〔および関連科目〕が登場するという関係にある。学問の発生事情に関して、工業経済論と工業・工場経営論の親密な関連性に注目すべきである。

③ 関連専門雑誌の創刊状況

杉原四郎編『日本経済雑誌の源流』（有斐閣、1990年）は、工場管理学方面に関する専門雑誌の公刊状況を解説している。

1) 明治後期における工場法問題が一段落したばかりの、1919〔大正8〕年7月創刊の『工場研究』（5巻21号大正12年7月）は、絶対的の剰余価値生産から相対的なそれへの重点切りかえを印す産業合理化志考を、早くも現わしていた。

2) 『東京工場懇話会会報』（大正10年1月創刊～108号昭和16年12月）は、第1次大戦後の労働運動高揚への労資協調論的立場からの対応を指導し、合理化への水路を開鑿しようと意図した雑誌であつ

5) 明治時代には「職工経済」、大正時代には「工場経済」という用語がつかわれていた事実を、ここに指摘しておく。

6) たとえば、三好豊太郎『新労務管理』森山書店、昭和13年、序参照。

た。

3) 「能率」という名のついた雑誌がいくつか現われたことも、そのころの時代的課題の反映である。

『能率研究報告』—大正11年7月〔推定〕創刊～8巻45号(昭和5年3月)。

『能率増進研究』—元『能率研究』；3号以後本題，大正12年創刊～19号(大正14年)。

『大阪能率研究会誌』—大正15年4月創刊～4巻2号(昭和4年3月)。

『産業能率研究』—大正15年5月創刊，隔月刊，非売品。

『産業能率』—昭和3年1月創刊，月刊，15巻5号(昭和17年5月)。

『能率興信新報』—昭和3年4月創刊～33号(昭和5年8月)。

本稿〔題名は「工業経済論から経営管理論へ」である〕の関係でみてみよう。日本経済が、産業合理化から経済の統制へと重点移行するのは、合理化のもっとも弱い環であった中小企業の分野においてであった。こちらの分野で挙げられている経済雑誌には、まず『産業能率研究』がみられ、また、『工業経済研究』(昭和7年4月創刊～7号〔昭和10年7月])や『科学主義工業』(昭和12年5月創刊，11巻2号〔昭和22年10月〕ころ終刊か)もみられる⁷⁾。

大正時代の後半からしばらく、社会の世相を反映して企業経営では労資紛争が絶えなかった。とはいえそれもそれは主に、各「工場」の敷地内外をめぐる双方の攻防が中心であった。また、生産・財務管理の当面する問題は、端的にいった能率を発揮させる管理上の条件じたいの確保、およびその向上にあった。

「能率」ということばが、日本経済総体に対して有する意味は、こういうことになる。つまり、当時における日本企業経営の実相は、われわれが今日的に表象するばあいでの「経営管理学」そのものではなく、「工場単位・場・次元の経営管理学」すなわち「工場管理学」の圏域にあった。

日本ではじめて、経営学関係の大辞典を製作したのは、能率研究およびその実践者であり、「日本の科学的管理の父」とも称されている上野陽一である。上野陽一編『能率ハンドブック』(同文館，昭和14～16年)は、まさに実質「経営学辞典」であった。だが、それまでの日本における企業経営あるいは産業経営の歴史的な実態に即して、「能率」ということばを冠した辞典の誕生となっていたのである⁸⁾。

第2次世界大戦まで、日本の工場経営において、とくに重要かつ深刻であった課題は、その「能率」の向上、そしてもうひとつは「安全」の確保であった。いずれも、企業経営の成果達成にとっては密接不可分の2課題であった。能率の向上は、安全をとまわなければ保証されなかったし、安全の確保〔労働災害防止〕は、能率に対する絶対的前提であったのである⁹⁾。しかしながら戦時経済体制の深化は、この2課題の確保を、まったく不可能にしていった。

7) 杉原四郎編『日本経済雑誌の源流』有斐閣，1990年，196-202頁参照。

8) 「経営(学)」という名辞をつけた大辞典の登壇は、敗戦後をまたねばならなかった。古川栄一・山城章・藻利重隆編『経営ハンドブック』(同文館，昭和25年11月)が、おそらく、その名称をもってはじめて公刊されたものと思われる。経営経済研究所編『現代経営学辞典』(岩崎書店，1950年10月)もあるが、これは中辞典である。

たとえば、敗戦直後の弛緩混乱してしまった工場管理を、「科学的」管理の方向へ復元するために「管理運動」を実施した住友電気工業株式会社は、そのための指針となる良書を求めた結果、上野陽一編『能率ハンドブック』を選んでいる(『社史住友電気工業株式会社』住友電気工業株式会社，昭和36年，1009頁)。

9) 豊崎 稔『日本機械工業の基礎構造』(昭和24年)は、半〔準〕戦時体制下の機械器具工業においては、その運転中に惹起する労働災害が顕著に増加している。その根本的原因是、機械の災害防止設備が不十分なことにもとづくが、大部分は過労による不注意にもとづく性質のものである、と述べている(同書，日本評論社，220頁。〔 〕内補足は筆者)。

明治後期から昭和初期にかけて、すでに日本の大企業の多くは、複数の事業所をかかえて会社の運営をしていた。たとえば、1) 全国に綿糸工場を何箇所も配置し、操業していた紡績会社、2) 各地に何箇所かある炭鉱を所有しながら、鉱山経営をおこなっていた炭鉱会社、3) 各地方に複数の機械工場をもち、重化学工業用の機械金属製品を生産していた機械金属会社〔以上は軽・重工業経営〕、4) 各地域に多くの支店網をもって、金融業を営んでいた銀行会社〔商業：金融経営〕などである。

おおざっぱな説明になるが、関連する歴史的事情にふれておこう。これは、機械工業は造船業の例である。

明治末年から大正期以降にかけて、生産規模の拡大・船舶の大型化・蒸汽船からタービン船への移行、生産手段体系の整備などにもなって、企業は労務管理機構を整備し、労働者を直接的に把握することが可能となってきた。そして、作業管理・能率管理においても、時間割増制・団体出来高払制などの能率刺激的賃金形態を採用して、個々の労働者を直接的に管理しうようになったのである。かくて、明治末期から大正期にかけて、産業資本主義段階における「組」請負制度は解体し、独占資本主義段階における本工制度へと再編成されていった。そこには、まさに資本-賃労働関係の歴史的転換がおきていたのである¹⁰⁾

当時、大企業の当面していた運営上の課題は、一会社全体の視点からの経営管理そのものよりも、各事業所=工場・鉱山・支店の〈単位・場・次元〉におけるものであり、工場の作業管理や支店の現場管理に重点がおかれていたのである。いうなれば、戦前期における企業経営のかかえていた重大課題は、マネジメントの世界にあるよりも、エフィシエンシーの世界にあったのである。だから、現代流の経営理論で表現される諸部門管理の問題とはいっても、あくまでそれは、「工場・鉱山・商店などの事業管理」の〈単位・場・次元〉における性質のものであったといえる。

この日本における歴史的な事実は、アメリカのばあいでいうと、F. W. テイラーの科学的管理法の基本的な要請が、監督者がわに職場の裁量権を奪取させ、労働の能率を発揮させるための管理条件をととのえることにあったことと一致している。その意味で、「経営学は、企業の組織と活動とが、はたして能率的におこなわれているかどうかを批判的に研究する学問である」¹¹⁾という指摘は、経営学という学問の初発地点を的確に表現するものである。

④ 工業経済論関係文献リスト

ひとまずここまでの議論を確認するために、各時代における関係文献の編成内容を参照しておきたい。「工業が生きた資本主義を動かすエンジンであるといえるなら、現代工業経済論は現代資本主義論の本質的構成部分をなす」¹²⁾。以下、時代の進行にもなって、各文献の編成内容がどのように変化していくか、よく観察しておきたい。

なお、工業経済学における理論と政策の区別をとくに意識しつつ、工業経済理論を展開したものは、伊藤久秋『工業経済理論』（昭和10年）と山田文雄『工業経済学』（昭和13年）の2著にかぎられる¹³⁾。本項が「工業経済論関係文献リスト」と題しながら、工業政策の名称を冠した関連著作も枚挙するのは、そうした事由によっている。

さらに風早八十二『日本の労働災害』（1948年）は、機械器具部門とあいならんで、化学工業部門の重傷および死亡率、ことに死亡率が著大であることは、労働諸条件悪化の結果であると指摘している（同書、伊藤書店、11-12頁）。

10) 山本 潔『日本における職場の技術・労働史—1854～1990年—』東京大学出版会、1994年、221頁。

11) 原 祐三『実証的工業経済学』経済新誌社、昭和44年増補改訂版、2頁。

12) 静田 均『現代工業経済論』有斐閣、昭和37年、はしがき1頁。

13) 黒松 巖『工業経済学』有斐閣、昭和29年、15頁。

〔A〕明治後期の関係文献

1) 佐藤五百巖・河合 勇『工業経済』博文館，明治36年。

総論

第1章 工業の意義 第2章 工業の発達 第3章 工業の国民に及ぼす利益
第4章 工業経済の範囲 第5章 工業経済の研究法

各論

第1章 工業の種類 第2章 工業的企業 第3章 工業資本
第4章 工業的企業の区別 第5章 工業に関する法制の変遷
第6章 労働者問題及び工場法 第7章 工業の保護奨励
第8章 工業家の心得べき事項 第9章 工業を以て立国の基礎とするの可否
第10章 工業政策と外国貿易 第11章 工業の善良なる状態 第12章 工業の将来

結論

2) 桑田熊蔵『工業経済論』有斐閣，大正13年増訂改版7版〔明治40年初版〕。

第1章 工業経済研究ノ方針 第2章 工業ノ性質 第3章 工業ト農業ノ比較
第4章 工業ノ組織 第5章 工業ノ所在 第6章 個人営業ト会社営業
第7章 「カルテル」及ビ「トラスト」 第8章 小工業ト産業組合
第9章 同業組合及ビ工業会議所 第10章 工業教育 第11章 専売特許制
第12章 国際貿易ト工業政策 第13章 工場法ノ性質 第14章 工場法ノ内容
第15章 労働保険ノ性質 第16章 労働保険ノ種類 第17章 失業救済ト保険制度
第18章 職工組合 第19章 工業裁判及ビ工業調停
第20章 工業協議会ト工場委員会 第21章 純益分配制 第22章 労働紹介制
第23章 労働者ノ住居 第24章 労働者ト産業組合

注)「工業経済ノ著書ハ殆ンド之ナシ」(明治40年初版「緒言」)。「社会政策ニ関スル各章ニ就キ最近ノ事実ニ基キ幾多ノ増補ヲナシ」(大正6年増訂「第5版緒言」)。「本書ノ改版ヲナスニ当リ，社会政策ニ就テハ新タニ若干ノ章ヲ加フルノミナラズ，各章ニ涉ツテ幾多ノ増補ヲナセルモ，工業政策ニ就テハ増補ノ範囲之ニ伴ハザルハ亦已ムヲ得ザルコトナリ」(大正13年増訂改版「第7版緒言」)。

3) 三段崎景之『工場政策論』日進堂書店，明治44年。

汎論

第1章 現時ノ工業労働問題トハ何ゾヤ 第2章 欧州ニ於ケル工業革新ト労働問題
第3章 米国ニ於ケル工業革新ト労働問題 第4章 日本ニ於ケル工業革新ト労働問題
第5章 労働問題解決ノ方針 第6章 労働問題ノ内容
第7章 労働問題ニ関スル官業ノ特色

各論

第1章 労働時間 第2章 賃銀 第3章 休日 第4章 徹夜業
第5章 労働能力喪失ノ場合ニ於ケル保護救済 第6章 労働保険詳論
第7章 貯金詳論 第8章 労働紹介 第9章 医療ノ設備
第10章 職工ノ教育 第11章 産業組合 第12章 娯楽ノ設備
第13章 足留及ビ奨励 第14章 純益分配 第15章 職工組合 第16章 工場法

結論

4) 関 一『工業政策 上巻』寶文館, 明治44年。

- 第1章 総論 第2章 技術の発達 第3章 工業経営制度の発展
 第4章 工業政策の変遷 第5章 産業自由の制度に依る工業の発展
 第6章 企業者連合及企業合同 第7章 小経営の存続及其保護政策
 第8章 工業者の組合 第9章 工業教育
 第10章 工業所有権の保護 第11章 工業資本の供給及其機関

〔B〕大正後期の関係文献

1) 松崎 壽『工業政策』巖松堂書店, 大正8年。

第1篇 工業政策概論

- 第1章 経済政策の基礎的概念 第2章 工業及工業政策総論
 第3章 企業連合及企業合同 第4章 工業の保護奨励策
 第5章 工業教育及工業所有権 第6章 工業の金融

第2篇 工業政策研究

- 第1章 社会問題の基礎的観念 第2章 独逸加里連合の発達
 第3章 米国の1914年非合同法

注)「顧みれば一橋の学窓に於て恩師関博士の工業政策に関する講義を聴き、斯学の研究に大に興味を感ずる所あり。爾來研鑽、約10年の星霜を験したるにも拘はらず、今にして出す所は僅に此片々たる1小冊子に過ぎず、洵に微力なすなきを歎ぜざるを得ざるなり」(序2-3頁)。

2) 三木正一『最新工業経済学』巖松堂書店, 大正13年。

緒論

- 第1章 工業の概念 第2章 工業経済学の概念

第1編 労働

- 第1章 労働問題と其対策 第2章 工場法規 第3章 国際労働条約
 第4章 労働保険 第5章 失業の防止及救済 第6章 労働組合
 第7章 賃銀制度 第8章 福利増進施設 第9章 労資協調機関
 第10章 労働争議調停制度 第11章 労働調査

第2編 技術

- 第1章 工業に関する試験及研究 第2章 発明奨励 第3章 工業所有権
 第4章 工業品の規格統一 第5章 工業品の検査制度 第6章 工業教育

第3編 経営

- 第1章 同業組合 第2章 工業会議所 第3章 産業組合
 第4章 工業の助長保護 第5章 工業金融 第6章 大企業の発達と其利率
 第7章 科学的経営法 第8章 工場の建設 第9章 官営工業

3) 田中 貢『工業政策』栗田書店, 大正14年。

第1章 概説

- 第1節 工業政策の意義 第2節 工業の意義 第3節 工業の種類
 第4節 工業に関する経済組織 第5節 国民経済上に於ける工業の地位
 第6節 工業政策の変遷 第7節 工業政策の範囲

第2章 生産政策

- 第1節 生産政策の目的及範囲 第2節 生産要素の増加策

- 第3節 生産要素の国際的移動策 第4節 多量生産策
 第5節 品質向上策 第6節 標準化及単純化 第7節 保護助長策
 第3章 分配政策
 第1節 分配政策の目的及範囲 第2節 財物の分配 第3節 権利の分配

〔C〕 昭和戦前期の関係文献

1) 気賀勲重『工業政策』丸善株式会社，昭和3年。

- 第1章 総論 第2章 工業経営法 第3章 工業制度
 第4章 手工業擁護の政策 第5章 工業上の利益代表団体
 第6章 工業上の営利組織 第7章 公団体と工業経営 第8章 工業教育
 第9章 工業所有権の保護 第10章 工業信用 第11章 工業労働者の地位
 第12章 労働者の自衛策 第13章 労資調和の方策 第14章 福利増進設備
 第15章 労働者保護 第16章 労働者の所得確保策
 第17章 賃銀支給制度の改善 第18章 実際賃銀増進策

2) 小島精一『工業政策』日本評論社（現代経済学全集第16巻），昭和4年。

- 第1章 序説—現代資本主義組織の特性 第2章 工業経済の規模の発展
 第3章 工業の地理的分布 第4章 現代工業技術
 第5章 経営の規模及び形態 第6章 現代経営の内的構成，その合理化と営利主義
 第7章 中，小工業，殊に手工業及び問屋制—謂ゆる前近代的営業形態に就て—
 第8章 中，小工業者の連合運動
 第9章 株式会社企業の発展とその史的意義
 第10章 大工業会社の金融問題—謂ゆる金融資本主義化—
 第11章 工業企業の膨張と結合 第12章 産業独占の発展過程
 第13章 カルテルとトラスト
 第14章 欧米先進国及び本邦工業界に於ける独占運動
 第15章 現代工業政策の本質とその発展（其の1）—誰れが，如何にして，政策を決定するか—
 第16章 現代工業政策の本質とその発展（其の2）—工業政策の主潮，殊に統制政策の発展に就て—

3) 井上貞蔵『工業政策要論』邦光堂書店，昭和5年。

第1編 総説

- 第1章 工業の概念 第2章 工業経営形態の発展 第3章 工業の種類
 第4章 工業政策の指導原理 第5章 工業政策の意義並に本務
 第6章 工業政策の歴史的展開 第7章 日本の工業並に経営形態の発展
 第8章 日本工業政策の変遷

第2編 積極的工業政策

- 第1章 産業合理化政策 第2章 工業品の標準化と其の運動
 第3章 工業の外部機構としての企業形態論 第4章 分化合成と大経営の発展
 第5章 工業の地域的集中化 第6章 工業の外部機構としての企業結合論
 第7章 工業の内部要素としての労働及原料 第8章 工業の内部要素としての資金
 第9章 工業技術の発展施設 第10章 工業の指導誘掖機関
 第11章 工業の助長奨励策 第12章 日本の積極的工業政策

4) 神田孝一『実践工業経済学講』大日本図書株式会社，昭和5年。

序 講一第1節 工業の技術経済 第2節 工業経済学の本質

第1講 工業の生産

第2講 工業の発達

第3講 工業の組織

第4講 工業の勤労

第5講 工業の資本

第6講 工業の私営

第7講 工業の公営

5) 林癸未夫『工業経済概論』巖松堂書店，昭和5年。

第1章 序説 第2章 工業の形態 第3章 工業の主体

第4章 工業の計画及実施 第5章 工業労働者の雇傭及待遇

第6章 工業の合理化 第7章 独占的工業結合 第8章 工業保護政策

6) 川西正鑑賞『工業経済学概要』丁酉出版社，昭和5年。

第1編 総論 第2編 工業企業主に於ける経済 第3編 労務方面に於ける経済

第4編 財務方面に於ける経済 第5編 経営内外の交通に於ける経済

第6編 工業会計に於ける経済 第7編 工業の保護奨励及び統制

注)「工業経済学は工業政策の名の下に経済原論に対して経済各論の1科として、また最近の発達に係る経営経済学(産業経営学)に対してはその1部分を形造るに過ぎるもの、如く目され、今日尚ほ未だ体系ある1科の学として認めらるゝに至らず、甚だ茫漠たるの状態であるが、惟ふに将来は独立の1科学として確立されるべきものと信ずる」(序文2-3頁)。

7) 御園生桂三郎『工業経済学』東京旭印刷株式会社出版部，昭和8年。

第1編 緒論 第2編 工業の発展 第3編 工業の企業形態

第4編 技術 第5編 労働 第6編 財政 第7編 計理

第8編 工業管理 第9編 工業政策 第10編 労働保護

8) 磯部喜一『工業政策要論』雄風館書房，昭和9年。

第1章 工業政策論序説 第2章 工業

第3章 現代工的経営の組織 第4章 工業経済の発達

第5章 現代工業政策の概観 第6章 作業過程の構成

第7章 工業に於ける流通過程 第8章 産業合理化

第9章 工業財務 第10章 工業の結合

注)本書の改訂版にあたる磯部喜一『現代工業政策論』有斐閣，昭和17年は、戦時体制期の経済事情を反映して、なかでも「戦時工業政策」という1章を付加している点が特徴的である。

9) 大塚一郎『工業経済学講義』弘文堂書房，昭和10年。

緒論 工業経済学の任務

前編 直接的工業生産活動

第1章 工業生産活動の分類

第2章 現代に於ける国民的工業生産の実体的要素

第3章 工業生産活動に対する生産品販売市場の意義

第4章 需用力の変動殊に市場狭化の影響

第5章 工業界に於ける企業の結合

第6章 大小経営の優劣

後編 間接的工業生産活動

第7章 重商主義的工業政策 第8章 自由主義的工業政策

第9章 前期統制主義的工業政策 第10章 後期統制主義的工業政策

10) 伊藤久秋『工業経済理論』内外出版印刷株式会社, 昭和10年。

第1章 本論の目的 第2章 近代技術と工業 第3章 収益の基本関係

第4章 大量生産, 大経営と其限界 (中小経営の存続)

第5章 経営の結合 第6章 企業の結合 第7章 工業の立地

11) 山田文雄『工業経済学』巖松堂書店, 昭和13年。

第1編 工業経済学の基礎概念

第1章 工業と工業経済学 第2章 現代工業技術の特質 第3章 工業の経営形態

第2編 工業経済理論

第1章 工業に於ける費用法則 第2章 工業立地論

第3章 工業金融論 第4章 企業の結合

12) 野田信夫『工業経済新論』ダイヤモンド社, 昭和18年。

I 経済と技術 II 自由経済と統制経済 III 企業の公益性

IV 企業の経済性 V 企業の組織 VI 企業の結合および合同

VII 統制会 VIII 生産 IX 原価と価格

X 企業の成績 XI 勤労 XII 給与

XIII 工業金融 XIV 結論

⑤ 工業経営論対工場管理学

各著作は、それが生まれた各時代ごとの特徴をもっている。とくに、〔B〕大正後期の関係文献の2) 三木正一『最新工業経済学』(巖松堂書店, 大正13年)あたりを区ぎりにした, その以前と以後における, 体系・内容のちがいは顕著である。

また、経済学の客体的把握性と経営学の主体的観察性との対照に留意しながら、いくつかの著作にみてとれる経営学「性」を指摘してみたい。工業経済問題と工業経営: 工場管理問題との未分化・融合状態は、必然的に、その時代に公表された著作の叙述内容に正直に反映されている。そこには、工業経済体制論と工業管理問題論・工場労働管理論が、一体的に混成されている姿がみてとれる。とはいえ、工業経済論に占める工業経営論の実質的な比重・割合はおおきいだけでなく、その中心的な地位をえていたのである。

たとえば神田孝一は、名著『実践工場管理』(杉本光文館, 大正1年)とともに、『実践工業経済学講』(大日本図書株式会社, 昭和5年)も公表している。前著を一読したあとつづけて後著に目をとおすと、その「工業経済学」という題名は、はたして適当か疑問を抱くほかなかった。むしろ、神田『実践工業経済学講』は「実践工場管理学」と称するのが適当ではないか、と感じたくらいである。

神田孝一『工場管理論』(慶應義塾大学経済学講習会, 大正15年。大日本工業学会, 昭和16年改訂増補5版)は、『実践工場管理』(大正1年)を理論的に精錬化した著作と思われるが、『実践工業経済学

講』（昭和5年）は、この『工場管理論』と比較をしてみても、両著のあいだに顕著な差はみいだせない。

また、川西正鑑『工業経済学概要』（丁酉出版社、昭和5年）および御園生桂三郎『工業経済学』（東京旭印刷株式会社出版部、昭和8年）の2著は、工業経済学と銘打ってはいるけれども、実質的に「工業経営」経済学とみなしていい著作である。

さらに、戦後においてれっきとした経営学者と認められている野田信夫は、『工業経済新論』（ダイヤモンド社、昭和18年）の「前がき」で、こう述べていた。

従来学者は何をして来たかといふと、国民経済学・工業政策・経営経済学・工場管理法などの分野に分かれて、その分野に立て籠ると同時に、他人の分野には濫りに立入らないことを建前として来た。「工業経済」がそれ自身として完成しないのはそのためである。何となれば、工業経済は、いはばこれ等の中間領域または綜合面であるからである。筆者は学者ではない。故にこれ等の分野の何れにも閉ち籠らうとしない。

経済学のなかでの〔経済全体の次元を問題とする〕経済政策論の一分野として、〔産業部門の次元を問題とする〕工業政策論がとりあつかわれ、また〔経済全体を対象とする〕国民経済学との深い関連性のなかで、〔個別企業の問題をとりあつかう〕経営経済学の独自性・独立性の問題が真剣に議論され、さらに工業政策論や工業経済論〔いずれも産業部門別の経済学〕のなかで、工場管理学〔企業経済学〕の視点が育まれてきたのである。したがって、野田の、上述のような批判的見解も披露されるわけである。

野田は、『工業経済新論』の改訂版（ダイヤモンド社、昭和22年）でも、昭和18年初版時の「前がき」をそのまま転載収録していた。この「前がき」は、「わが国の工業の課題は、最小の労力・資材・資金を以って、最大の生産を実現すること以外にない」と断言していた。

野田信夫という人物は、『工業経済新論』初版の奥付をみると、それまで、三菱財閥系の会社・研究所、政府関係委員会委員、経理・経営指導団体の理事などを勤めてきた。したがって、経済性重視の工業経済学を提唱するとはいっても、企業利潤という営利原則を当然の前提にした論旨の展開とならざるをえない。野田が、三菱系の研究機関・製造会社ではたしてきた役割は、営利追求を暗黙の約束としたものであった。その意味でも、野田『工業経済新論』は、資本主義的工場管理学の性格を濃厚にもっている。

敗戦後の野田は、経営学は実体的に企業目的に意味関連をもたざるをえないから、企業は「容認された価格」で製品を提供するものであるという。だがそもそも、この「企業に〈容認された価格〉とはなにか」、すこしも明快にはされていない。

野田は「利潤とは、社会的に考へて、社会の労力・資材・資金を、もっとも有効に使用して、社会のためにもっとも有効な生産を行なつたものに対し、社会が許容する効用報償である」と、あらためて規定していた¹⁴⁾。しかしながら、「社会的」とか「社会」という修辞は、まったく曖昧かつ不明瞭な用語であり、それに関連する言及はいろいろあるものの、それを結局、説明を要しない自明かつ当然の用語としてつかっている。

前段で傍点をふった部分の文章は、戦時期においては、「わが国の工業」の直接する課題であるとされていたのに対して、敗戦後においては、「企業体」：資本主義的工業経営に間接する課題であるとされており、双方における議論の水準に関しては齟齬が生まれている。つまり、前者は産業学の課題であるとされたのに、後者は経営学の課題であるとされていた。

戦時期における野田「産業学」の利潤観は、厳格に「経済性＝利潤」論であったが、敗戦後の野田「経営学」の利潤観は「利益計画」にふれていること、いいかえれば「経済性<利潤」論である点か

14) 野田信夫『新版経営学』ダイヤモンド社、昭和42年、90頁。傍点部分は昭和18年来の主張である。

らみて、必ずしもそうとはいえなくなっていた。戦争中の経営学的概念「経済性＝利潤」論は、戦時統制経済期の影響を感じさせる規定である。

野田「は絶えず企業とともに生き、企業とともに呼吸して来た」人間であると、自身を回顧していた。だが、実業人として、また学者かつ知識人としての野田は、二重の錯誤を犯していたといえよう。彼がそうした姿勢を保持しつつ、「わが国の経営学を、経営技術論に引き直した」と喝破するとき、筆者の、野田学説に関する疑問はますます深まるほかない¹⁵⁾。

学問の時代背景がちがえば、また議論の抽象水準がちがえば、同一論者のいうことがちがってもよいとはいえない。というのは、社会科学であり経済科学である産業学および経営学の認識が、時空をこえてまったく同質である資本主義的工業経営の基本的把握に関して、根本的にちがってよいわけではないからである。その意味では、国民経済学—工業政策論—経営経済学—工場管理学の相互関係に関して、先掲の野田のしめした批判的見解は、そのまま自身にはねかえってくる結末となる。

同じ工業経済論の著作でも、原 祐三『実証的工業経済学』（経済新誌社、昭和44年増補改訂版）は、こう説明している。

企業の経営は、むかしもいまも営利主義を目的とする。ただ、それらの営利主義の内容が、初期の資本家の利益をめざすものから、企業の生命の維持発展をめざすものへ、内容の変化をとげてきたと考えざるをえない。営利主義を肯定しつつ、その内容が時代とともに変化し、現代化されてきたものと解すべきである¹⁶⁾。

いずれにせよ、野田信夫は、工業経営論としての性格がもともと強かった「工業経済論」から「工場管理学」へ〔戦時から敗戦直後〕、そしてさらに「経営〔管理〕学」へと〔昭和20年代〕、経営学的な研究領域を移動し、充実させていったのである¹⁷⁾。

実はこの経路は、本稿がとりあげようとする田杉 競「工業経済論」のばあいも同様なのである。

III 中小工業経済論としての下請制工業論—戦時期の展開—

⑥ 工業経済論の時代的背景

日本の生産ことに工業における生産は、1937〔昭和12〕年を頂点として低落の傾向に転じている。そのころから戦争は拡大し、軍需品の消耗は激しさをくわえる。そのときすでに、日本経済の生産力はその頂点に達していた。低落した生産力をもって、より増大した軍需生産をなしとげなければならず、日本経済の矛盾が急速に拡大するのは、必然であった。

生産ことに工業生産が低落したといっても、すべての産業部門の生産が平均して低落していたわけではない。表1「工業生産指数（1936-1941年）」は、軍需工業とみられる産業部門の生産は低落の度がすくないか、あるいは全然低落していないことを表わしている。表2「生産指数（1937-1945年）」は、生産財と消費財の生産指数である。

表1で、代表的な軍需工業である鉄鋼業の生産は、一貫して増加の一路をたどり、5年間で32.3%の増大をしめしている。これに反し、平和産業の代表である繊維産業の低落ははなはだしく、4年間

15) 野田信夫『企業の近代的経営』ダイヤモンド社、昭和26年、まえがき2頁参照。

16) 原 祐三『実証的工業経済学』経済新誌社、〔昭和36年初版〕昭和44年増補改訂版、121頁、126頁。

17) 野田信夫の主著を紹介しておく。『最新原価計算法』マネジメント社、昭和2年。『工業経済新論』ダイヤモンド社、昭和18年。『工場管理の合理化』日本経済社、昭和26年。『企業の近代的経営』ダイヤモンド社、昭和26年。『近代的経営における人間問題』ダイヤモンド社、昭和28年。『経営学』ダイヤモンド社、昭和30年。『日本近代経営史』産業能率大学出版部、昭和63年。

野田『工業経済新論』（昭和22年版）は、工業経済学の著書において経営学的な方面をとり入れた業績であり、斯学研究の一步前進であると評価されている（黒松 巖『工業経済学』有斐閣、昭和29年、10頁）。

表1 工業生産指数 (1936-1941年)

	鉄鋼業	化学工業	窯業	製紙業	繊維業
1936年	197.4	187.8	150.8	139.2	164.3
1937年	218.1	209.1	163.8	164.1	197.5
1938年	233.0	229.2	141.8	152.0	181.6
1939年	242.6	218.4	148.2	158.1	133.7
1940年	249.6	229.1	162.6	158.2	115.6
1941年	261.1	213.7	156.6	158.8	91.8

注) 1931-1933年を100とする指数。

出所) 美濃部亮吉編『日本の経済』毎日新聞社, 昭和26年, 217頁。

表2 生産指数 (1937-1945年)

	生産財	消費財
1937年	119.5	110.3
1938年	139.7	102.9
1939年	171.1	98.1
1940年	174.6	87.9
1941年	187.4	71.6
1942年	167.8	53.0
1943年	151.4	42.8
1944年	119.5	30.7
1945年	29.2	20.8

注) 1935-1937年を100とする指数。

出所) 高橋亀吉『日本の企業・経営者発達史』

東洋経済新報社, 昭和52年, 104頁。

表3 産業部門の生産割合 (1936・1941年)

	1936年	1941年
紡織工業	30%	6%
金属工業	18	20
機械器具工業	14	30
窯業	3	2
化学工業	17	17
製材及木製品工業	2	4
印刷製本工業	2	1
食料品工業	10	8
その他工業	4	2

出所) 美濃部編『日本の経済』217頁。

表4 1918-1939年日本の機械工業 (百万円)

	1918年	1932年	1938年
機械工業製品の総価値	111 [*])	544	5,421
機械および部品の輸入	36.8	96.6	291
機械の輸出	2.5	43.9	429
雇用労働者数 (千人)	76	195	1,127

注) 1938年度日本工場統計表, 1934-1940年度貿易統計表および『東洋経済新報』1941年1月11日号をもとに作成。^{*})は1914年。時価。

出所) M. H. ルキヤノヴァ, 新田礼二訳『日本の独占 上巻』大月書店, 1955年, 89頁。

で53.5%の低落をしめしている。当時まで、日本の輸出貿易は繊維産業が中心であるから、このような急激な生産減退は、輸出貿易の縮小をともなっていたのである。

生産の動きがそのように不均衡をきわめた結果、日本経済における各生産部門の地位にも激しい変化が生じた。工業における生産総価値に対する各産業部門の割合変化は、表3「産業部門の生産割合 (1936・1941年)」にしめされている。軍需工業の金属工業と機械器具工業は、それぞれの割合を18%→20%, 14%→30%に増大している。これに反し、平和産業の紡織工業は30%→6%に激落している。

産業部門間におけるこのような変動は、軍需品に対する多大の需要発生による。軍需品に対する需要は、戦争という臨時的・突発的事件によって起こったものである。したがって、産業部門間におけ

表5 銀行会社新設増資業別表 (1935-1940年)

(単位：百万円)

	海運	鉱業	電気	化学工業	機械器具	造船	金属工業	小計 ^{a)}	総計 ^{b)}	a)÷b)
1935年	20.5	380.4	172.3	228.2	154.4	10.3	148.2	1,114.3	1,960.5	56.8%
1936年	35.4	256.4	410.3	184.2	176.6	19.0	93.9	1,175.8	2,344.4	50.1%
1937年	135.3	766.3	345.5	736.4	622.2	104.6	493.9	3,204.2	5,337.1	60.0%
1938年	84.1	469.6	139.1	703.7	665.3	12.7	462.4	2,536.9	3,996.1	63.4%
1939年	127.4	612.8	846.2	404.5	965.3	155.8	672.4	3,784.4	5,118.4	73.9%
1940年	72.7	323.9	219.1	330.2	615.2	138.6	364.3	2,064.0	3,898.6	53.0%

注) 小計は上記の7産業の合計、総計は小計とそのほか未掲載の産業との合計。

出所) 高橋亀吉『日本の企業・経営者発達史』東洋経済新報社、昭和52年、105頁。

表6 1930年代の産業構造の転換

(当年価格；百万円, (%))

		1928年	1931年	1934年	1937年	1940年
重化学工業	化学	1,189(11.3)	997(12.7)	1,773(13.6)	3,385(16.1)	5,528(16.6)
	金属	819(7.8)	611(7.8)	1,563(12.0)	3,533(16.8)	5,440(16.4)
	機械	969(9.2)	694(8.8)	1,731(13.3)	3,521(16.7)	8,600(25.9)
	小計	2,977(28.3)	2,302(29.2)	5,067(38.9)	10,439(49.5)	19,568(58.8)
軽工業	食料品	2,657(25.2)	2,010(25.5)	2,346(18.0)	2,739(13.0)	4,058(12.2)
	繊維	3,688(35.0)	2,562(32.5)	4,098(31.5)	5,604(26.6)	5,579(16.8)
	小計	6,345(60.2)	4,572(58.0)	6,444(49.5)	8,343(39.6)	9,637(29.0)
製造業合計		10,536(100)	7,877(100)	13,015(100)	21,072(100)	33,252(100)

注) 篠原三代平『鉱工業(長期経済統計10)』1972年、142-143頁。製造業合計には記載以外の諸産業もふくむ。

出所) 下谷政弘編『戦時経済と日本企業』昭和堂、1990年、14頁。

るその変動は、日本経済の正常な発展の結果おこったものとはいえない。それは、戦争にもとづいて生じた日本経済のアンバランスのひとつである¹⁸⁾。

表4「1918-1939年日本の機械工業」は、とくに機械工業の発展ぶりをしめしている。

軍需産業の新設拡張は、巨額の軍拡予算と満州開発とに支援されて、すでに1934〔昭和9〕年ごろからややめだつて増大しつつあった。しかるに1936〔昭和11〕年の二・二六事件勃発後、とくに1937〔昭和12〕年6月近衛内閣成立後、その長期性のみとおしがようやく一般的となり、軍部の軍需産業能力の一大拡充計画にもとづく奨励が具体的に(発注量の長期契約等)現われ、ここに軍需産業の企業意欲はようやく旺盛となった。

このようなとき日華事変の勃発となり、これを動因として軍需産業の新設拡大は資金的にも資材的にも利潤的にも、とくべつの支援ないし保障をうけることとなった。くわえて、非軍需産業面は統制的に禁圧されているので、企業意欲はいやおうなし、軍需産業そのものに集中するほかなかつた。その一斑は、表5「銀行会社新設増資業別表(1935-1940年)」、くわえて表6「1930年代の産業構造の転換」にみることができる。

表5は、当時軍需産業として急膨張した主要産業は、海運・鉱業・電気・化学工業・機械器具・造船・金属工業の7産業であった。なかんずく、その急膨張の甚大な業種は、鉱業・化学工業・機械器

18) 美濃部亮吉編『日本の経済』毎日新聞社、昭和26年、216-218頁。

具・金属工業の4種であった。これら重化学産業の発達には、すくなく技術的困難があったが、軍需調達が目録であるだけに、経費を考慮することなく、目的達成上必要な技術の開発進歩に全力をあげた。結果において、そのことは第2次大戦後における日本の重化学工業飛躍に対する技術的要因を形成したのである¹⁹⁾。

表6は、1930年代の日本経済が産業構造をおおきく転換させ、いわゆる重化学工業がいちじるしく発展したことをしめしている。1937〔昭和12〕年、日中戦争の勃発のころを前後して、日本経済は急速に「重化学工業の圧倒的優位の構造」へと逆転していったのである。

だが重化学工業製品のばあい、自給率をみるにはその生産量（自給量）とともに、品質の向上がおおきな課題であった。軍需がもっとも強く要求するのは、高品質の高級・特殊な重化学工業製品の国産化であった。つまり、重工業および化学工業は、当時の戦時経済体制下において、技術的自立による国産化と品質向上とが急がれていた産業であった。とくに、化学工業の軍事生産力としての重要性が顕著に高まってきたこともくわわって、「高度国防国家」建設のための軍事力増強にむけ、両産業は必須不可欠であるという共通の位置づけを与えられていた²⁰⁾。

要するに、1937年以降の戦時経済は、これを企業界からみれば、非時局産業の一大犠牲において、時局産業の一大飛躍をあげた時代であったのである²¹⁾。

⑦ 下請制工業論登場の背景

⑦-1) 中小企業問題としての下請制工業

日本経済の構造的関心からする中小企業問題の発生は、1927〔昭和2〕年の金融恐慌以後である。このとき以来、日本独占資本による中小企業の支配は完璧のものとなり、中小企業の下請的従属という、きわめて日本的な企業集中の奇形的形態を発生させてきた。当時、輸入軍需品などのみかえりの意味をもふくめての、ダンピングの貿易の手段として中小企業の動員が強行されたが、無批判な世論はこれを、いわゆる「中小企業の重要性」の名において評価さえたのである。

しかし、満州事変以後、この中小企業になう役割は、しだいに従来の手段的なものから構造的なものへと移行しはじめた。つまりいまや、中小企業はその国際的自立をさせる独占的大企業自身の補強手段として、具体的には下請的形態において直接重用されたのである。日華事変以後、濃厚な自足・封鎖経済のなかで、大企業とくに軍需企業の必要不可欠な構成分子として組みこまれていった。

すなわち下請工業は、第2次大戦がせまるのを機会としてついに「協力工業」の名における戦時経済の一環となり、大企業の経営内に系列として固定化されるにいたった。下請工業らは、完全に大企業の重要な構成要素として、これと一体化されたのである。要するに、いまや、手段や搾取対象から一変して、大企業の一肢体として依頼される存在となったといえる²²⁾。

⑦-2) 戦時統制経済と下請制工業

1937〔昭和12〕年7月、日中戦争が勃発し、準戦時体制は急速に戦時体制へと切りかえられた。同年6月に成立した第1次近衛内閣は、いわゆる「財政3原則」である生産力拡充・国際収支の均衡・

19) 高橋亀吉『日本の企業・経営者発達史』東洋経済新報社、昭和52年、105-106頁。

20) 下谷政弘編『戦時経済と日本企業』昭和堂、1990年、13頁、15-16頁。

21) 高橋『日本の企業・経営者発達史』104頁。

22) 藤田敬三・竹内正巳編『中小企業論〔新版〕』有斐閣、昭和47年、18-19頁。本稿⑦-1)から⑦-2)の記述に関しては、多くの文献が関説している。ここでは、a) 中小企業論分野から、有田辰男『中小企業問題の基礎理論』（日本評論社、1982年）第1章「中小企業問題の変遷」、および平田喜久雄『現代中小企業論』（中央経済社、昭和43年）第1編第2章「日本中小企業問題の特殊性」・第3章「下請制」、b) 工業経済論分野から、松尾 弘『工業経済の理論と政策』（評論社、昭和41年）第9章第2節「日本の中小企業問題史（戦前）」を、参照すべき文献として挙げておく。

物資需給の調整をかかげて、すでに経済統制にはいりこんでいたが、日中戦争の勃発によって経済統制は急速に各分野にひろがっていった。

1937年9月の「輸出入臨時措置法」および「臨時資金調整法」をへて、1938〔昭和13〕年4月には「国家総動員法」が成立し、国家独占資本主義による全面的経済統制への移行がすすめられた。これら为基础にして、1938年7月に「物資総動員計画」が実施され、いわゆる「産業の再編成」が必然化していった。そのもっとも端的な現われは、平和産業部門における中小企業の「転失業問題」であった。

その後、第2次欧州大戦、太平洋戦争の勃発・激化にともなう、平和産業の中小企業は一貫して整理淘汰されていった。1943〔昭和18〕年ころからは、生産手段のスクラップ化・業主の軍需産業労働者としての徴用など、強力な企業整備がおこなわれる。一方、軍需工業とくに機械金属工業における中小工業は、準戦時体制にすでに下請的機構に組み入れられつつあったが、日中戦争勃発後、軍需量産のために中小工業は、いよいよ下請工場として動員され、また小下請機械工場も簇生した。戦争の初期においては、下請工業に対する政策は助成的であり、維持育成方針がとられていた。そして中小下請工場群も、当時の生産力拡充に対して一定の役割をはたしていたのである。

ところが、1939～1940〔昭和14～15〕年ころから、中小下請工場の単なる再編成によっては、近代戦の要求する技術・精度をみとすことが、とうてい不可能であるという認識が深まり、他方における欧州大戦の勃発による輸出入の困難化とあいまって、ここにいわゆる重点主義が叫ばれ、軍需工業においても下請工場の整理統合がはじまった。すなわち、一面において、比較的優秀な中小下請工場は、大元方工場の専属下請工場のかたちで優遇されたが、他面において、劣弱工場はもっとも簡単に整理排除されていった。この過程で、徐々にいわゆる協力工場体制がつくられていったが、1943〔昭和18〕年「戦力増強企業整備要綱」、1944〔昭和19〕年「第2種工業部門企業整備要綱」などにより、緊急部門の協力工場体制の整備が、しだいに深刻化する戦局のなかでとくに重点的におこなわれた。

要するに、戦争経済のもとでは、中小工業はその部門のいかににかかわらずおおきな打撃をうけ、国家権力の強制によって整理・統合・組織化されたといえる。もっとも、軍需工業部門における比較的優秀な中小工場が、前渡金制などの国家による独占資本育成の余波にあずかって、蓄積をすすめたことも事実であるが、全体からいえばごく一部の現象にすぎなかった²³⁾。

⑦-3) 下請制工業論の登場

以上⑦-1) 2) のような事態の経過は、当然、中小工業問題の研究をおおいに刺戟した。1938〔昭和13〕年「戦争経済が中小工業に及ぼす影響を考察し、適切なる対策を討究する」ために、日本学術振興会に第23小委員会が設けられた。上田貞次郎を委員長に、瀧谷善一・藤田敬三・山中篤太郎などを委員にして発足したこの委員会は、多くの研究成果を挙げた。

第1部「中小工業研究」

山田 文雄『中小工業経済論』有斐閣、昭和18年。

山中篤太郎編『日本産業構造の研究』有斐閣、昭和19年。

磯部 喜一『日本漆器工業論』有斐閣、昭和21年。

第2部「時局と中小工業」

山中篤太郎編『転失業問題』有斐閣、昭和16年。

瀧谷 善一編『我国繊維工業の輸出伸張力』有斐閣、昭和16年。

山中篤太郎編『中小工業の将来性』有斐閣、昭和17年。

瀧谷 善一編『輸出雑貨工業論』有斐閣、昭和17年。

23) 慶応義塾創立百年記念 慶応義塾大学経済学会編『日本における経済学の百年 下巻』日本評論新社、昭和34年、208-209頁。

磯部 喜一編『中小工業統制組織』有斐閣，昭和17年。

藤田 敬三編『下請制工業』有斐閣，昭和18年。

第3部「海外中小工業研究」

波多野貞夫『独逸職業競争』有斐閣，昭和16年。

戦時中に発表された中小工業問題研究の大部分は、この小委員会の報告書集のなかに収録されている。この報告書集は、中小工業の基本的研究・時局と中小工業・海外中小工業研究の3部にわけられ、1941年から1943年にかけて公刊された。その大半は、現象記述的な研究か、あるいはいかに摩擦をすくなくして、国家政策を遂行せしめるかという対策論であった。このような性格は、積極的にせよ消極的にせよ、ともかく戦争遂行・生産力拡充の政策を是認しなければならないという、当時の学問のおかれていた状況によっても規定されていたのである。

しかしながら、他面において、かかる時局的な問題の分析のなかで、中小工業問題の本質的把握への努力が積みかさねられていた。それは、マルクス経済学の影響を強くうけた研究者によって、とくに下請制の分析をつうじて試みられた。この時期においては、本質的考察は独立しない、むしろ個々の時局的問題の分析のなかにひそんでいたというべきであるが、もちろんこの時期にも、個々の時局問題じたいではなく、中小工業一般を論じようとしたものも皆無ではなかった²⁴⁾。

以上に引照してきた慶応義塾大学経済学会編『日本における経済学の百年下巻』（昭和34年）は、戦時期の中小企業工業問題のひとつである下請制工業問題を研究していた論者として、小宮山琢二と藤田敬三を挙げていた。だが、本稿の関心の的である田杉 競については、戦時経済体制への転換にあたって、「適正規模論」が急速に中小企業論の理論的根拠となったというくだりで、ふれられるにとどまっていた²⁵⁾。つまり、田杉を「適正規模論」的な研究者であると措定していた。

⑧ 田杉 競『下請制工業論—経済発展過程における中小企業—』（有斐閣，昭和16年6月）

「序」……中小工業は、支那事変勃発とともに大なる困難に直面し、いまや中小工業問題は世人注目の的となった。そのなかで、とりわけ学界に対しても新しき問題を提供し、また国家の政策の対象ともなったのが下請制工業である。中小工業をして、軍需生産に貢献せしめると同時に、国民経済の弱き一環をなしているからである。しかるに、この下請制工業は支那事変を遂行しつつある日本国民経済の一要素であるのみならず、また一般的な経済発展過程のなかに現出したものである。

われわれは、下請制工業を研究するにあたって、より大なる問題のなかであるいはより大なる視野のもとでこれを試みなければならない。中小工業者は、本来「経済する者」として十全の能力を有せず、つねに「動かされるもの」であり、またいまや国家の政策がきわめて強力に働くときではあるけれども、なお政策は「経済の論理」をまったく排除することはできない。とすれば、経済発展の基本的動向から問題をみるばあい、中小工業とくに下請制工業の将来について、なんらかの示唆をえることも不可能でないとする。

田杉 競は、昭和13年秋、日本学術振興会第23小委員会の一員にくわえられ、共同研究の機会と便宜を多く与えられたのである。

「序論」……田杉『下請制工業論』の中心課題は、経済発展過程における中小工業の地位・存立根拠いかんである。田杉がとくに注意するのは、機械工業における下請工場である。工業の経営形態の発展は、家内仕事・手工業・問屋制工業・工場制工業とすすんできたが、ここに下請制工業の一範疇を挿入すべきだという。

この下請制工業の発展は、戦時経済における特殊事情に制約されてもいるが、またそれ自身経済発

24) 慶応義塾大学経済学会編，前掲書，288-289頁。

25) 同書，314-315頁。

展の線にそうて動いていた。それゆえ下請制工業については、戦時的性格と平時の性格とを分析しなければならない。下請制工業の分析は、中小工業の新しい生産形態であること、および重工業たる機械工業に発展をみたこととによって、中小工業研究に重要な示唆を与える²⁶⁾。

第1章「中小工業経済論」……田杉の立場はこうである。産業の種類によって企業および経営の最適規模は異なる。しかも個々の産業のなかには、通例大規模のものから小規模のものまで存在し、それらの規模の異なるに応じて、生産機構・収益上の優劣・従属性の有無は異なる。

以下にとりあつかう機械工業は、こういうものである。

a) 小工業は多く個人企業として経営され、機械10余台をそなえ、職工約20~30名を使用するものが限度であり、きわめて低劣な技術をもって単純な製品をつくりつつある。これらは技術・生産組織・製品市場・経営指導などの各種の点において、職工百人前後の工場とかなり顕著な差異をしめす。

b) 機械工業における大工業は、数百人ないし千人以上の職工を使用して近代的機械化生産、もしくは大量生産の典型をしめし、しばしば多角的な経営をおこなうとともに、そのもとに多くの下請工場を従属させている。

c) かかる大工場および小工場と比較すれば、百人前後を使用する工場は、いわば中間的存在であるが、中工場としてまた別個の範疇と認めるべき理由がある。

かくて、機械工業において大中小の規模を職工数によって分かつことも、けっして恣意的な分類ではないと主張したい²⁷⁾。

要するに、中小企業の従属性の問題は、資本の立場よりみれば大資本が中小企業を支配して、その利潤増大を図ろうとするための一手段にほかならないが、同時にこれを企業規模の問題としてみれば、それが不完全市場を形成して中小企業に存立の地盤を与えているところに、その意義を認めねばならない²⁸⁾。

第2章「中小工業生産形態の発展」……1. 手工業より問屋制工業へ、2. 問屋制工業の展開、3. 機械化と問屋制工業の限界。

第3章「我国機械工業の特質」……機械器具工業は、一国工業発達の有力な一指標である。けだし一般的にみて、工業の発達は大規模生産の線にそうてすすみ、大規模生産は技術的進歩、ことに生産の機械化によって実現し、かくて機械はすべての重要産業の基礎であるからである。機械工業の確立あって、すべての工業の機械化は容易にすすむのみならず、機械工業は、鉄鋼業その他金属工業・化学工業とともに、近代的工業中においてもっとも高度の技術と巨額の資本を要するがため、ほとんどすべての技術的経済的発達なくしてはその発展を期しがたい。

ほとんどすべての機械工業は、戦時において兵器もしくはその部分品の製造に転換しうるものである。近代戦は総力戦とよばれ、機械工業の状態、ことにその経済的技術的独立は、一国戦闘力を制約する。

中小工業の現在および将来の問題を考察するにあたり、下請制工業を中心とし、これをほかの生産形態と比較対照しつつ研究をすすめたい。下請制工業は現在のところ、主として機械工業において発展している。下請制工業はすくなくならず機械工業、ことに日本機械工業の特殊事情に由来し、制約されている。他面、日本機械工業が、戦時経済およびそこに現われた下請制工業の発展によって、すくなくならず変容をしめたのである²⁹⁾。

日本機械工業の後進性。第1に、官設工場もしくは大工場に重心がうつり、かつ大工場と中小工場

26) 田杉 競『下請制工業論』有斐閣、昭和16年、序1-2頁、3頁、7-8頁。

27) 同書、22-23頁。

28) 同書、83頁。

29) 同書、140頁、141頁、145-146頁。

とのあいだに有機的関連がない。第2に、中小工場が質的には低劣な生産のみをなすにかかわらず、量的には相当に大なる分野を占め、かつ低労賃をその主な基礎としている。第3に、a) 指導的技術者・b) 機械の構成(設計と工作)・c) 機械の材料という3要素が併行して進歩すべき点において、いちじるしい技術的後進性がある³⁰⁾。

日本の機械工業は、第1に、技術的にみて一般になお低位であり、少数の部門をのぞき大工場といえどもなお世界的水準に達していない。第2に、国家の保護を与えられた大工場と、これに対する中小工場とが、それぞれ独立の発達をなし、そのあいだに経営上にも技術上にも連絡がすくない。第3に、中小工場については国家の保護がなかったから、技術はきわめて低いにもかかわらず、低労賃によって量的に相当の発達をとげている。

昭和6〔1931〕年満州事変がおこしたのは、実にかかる状態のときであり、いわゆる準戦時経済にはいったのである。当時、戦時需要の爆発的増大は驚くべきものがある。下請制工業が発展したのは、かかる地盤のうえにおいてである。日本機械工業には、この下請制工業をつうじて大工場と中小工場とのかなり密接な関連が生じるにいたった³¹⁾。

第4章「下請制工業の分析」……下請は分業の一結果である。分業的發展の限界をなすものは、1. 総合の費用、2. 技術的水準の高さである³²⁾。

下請の定義はこうである。「外注のうち受注工場が相当にいどに依存または従属関係にあるばあい」「外注のうち大工場が中小工場に工程の一部を委託製作せしめるばあい」³³⁾。

下請制工業にはおおよそふたつの類型がある。ひとつは、満州事変以後の経済社会事情からおこった大工場を主導者とする下請制工業であり、ふたつは軍部の指導下にあるいわゆる「地方統制工業」である³⁴⁾。

第4章は、以下の叙述において、大工場下請制、中小工場の経済性；特に低労賃に就いて、下請工場の技術とその指導、大工場下請制の要約(大企業のイニシアティブ)、地方統制工業の沿革、地方中小工場の概況、地方中小工場の非独立性、地方統制工業の生産政策上の意義などを詳述している。

そのうち「大工場下請制の要約」は、こうなる。

- 1) 下請工場は小規模ないし零細なものから、規模やや大なるもの(職工百人以上)までをふくむ。
- 2) 下請工場と元方大工場との関係は種々の形態があり、大多数はその関連に資本的基礎なく、単なる継続的注文関係であり、これによってともかく両者は補完関係にあり、不完全競争の状態をたもっている。
- 3) 下請制工業の発展は、準戦時経済を契機とし、くわえて輸出伸張による機械需要の激増に負うものであり、大工場がその設備拡張を避けようとして用いた方法であった。すなわち戦時需要の増大と不安定が、第1にこの制度を発達させた理由である。
- 4) 下請制工業発展の背後には、低労賃を主とする中小工場の経済性—低生産費という第2の理由があった。

下請制工業の実際をみると、下請工場はなんらかのていどにおいて大企業に依存して立ち、この依存関係は大工場のイニシアティブによって形成されていた。したがって、今日のままの姿においては、下請制工業が存続を保障されているとはいいがたい³⁵⁾。

30) 田杉『下請制工業論』159-165頁。

31) 同書、169-170頁。

32) 同書、172頁、173頁。

33) 同書、178頁、182頁。

34) 同書、192頁。

35) 同書、284-285頁。

さらに、日本学術振興会第23小委員会の仲間であった藤田敬三は、こう述べていた。

下請工場における技術の跛行的停滞・企業利潤の不成形・労働力の乱費などは、まさに下請関係の有する社会的経済的性格によっておのずから規定されたところである。〔支那〕事変段階における下請の展開の基本線を、重点主義を基軸とする下請の淘汰ならびに整備の両過程の統一として把握する。日本下請工業は、その本質上「景気の安全弁」として好況時には広汎かつ積極的に動員されるが、恐慌時あるいは戦時生産の現実的縮小のばあいなどには強力的淘汰をうけるという、明暗二面の宿命をになうものである、と⁴²⁾。

——筆者の関心は、工業経済学的な論究をくわえていた、田杉の著作『下請制工業論』（昭和16年）が、その後経営学研究者として活躍するようになる田杉自身に対して、いったいどのような理論的契機を提供していたかにある。『下請制工業論』は、経営学的といえるような論及を直接的にはしていない。最後部で「能率の向上」という語句がみられるていどであった。しかし、戦後における田杉 競は、完全に経営学者になっていた。これが、本稿のとりあげるべき核心の論点である。

田杉は、『下請制工業論』復刻増補版（昭和62年）のはしがきにおいて、こう回想していた。

この著作における着眼点は主として機械工業における下請制工業を一種の社会的分業としてとらえたところにある。当時の下請制の研究者は、発注者（比較的大企業）が下請企業を部品加工の原価低減、景気変動のクッションと捉えていたこと、すなわち大企業の収奪過程と捉えていたものが多かったのに対し、私は本質的には元方、下請の間の諸条件に適した社会的分業と見るところにあった。たしかに、大企業の横暴な収奪という事実はある程度否定し得ない。しかし経済学的に、産業組織論としては、社会的分業と見るべきだと考えた。そこには最適規模論の考え方も入っている。

ところで田杉は、戦時中、工業経済学＝産業組織論の見地において予定されていた社会的分業上の最適規模論を、戦後は、経営学研究のほうに移動させ、それを工業経営論＝経営組織論の次元に適用する立場へとむかうのである。具体的にいうと、その立場は「経営管理問題の技術論的体系化」であったと、ひとまず称することができる⁴³⁾。

そうした表現になぞらえてみれば、戦時中の田杉の研究書『下請制工業論』は、「下請制工業問題の経済論的体系化」であったと称することができよう。

IV 経営管理論—戦後期の展開—

⑨ 田杉 競の経歴・業績

田杉 競（1908 - 1989〔明治41 - 平成1〕年）の経歴は、つぎのとおりである。

1932〔昭和7〕年京都帝国大学経済学部卒業、京都帝国大学大学院入学、1933〔昭和8〕年京都帝国大学経済学部 副手、1938〔昭和13〕年助手、1939〔昭和14〕年講師、1946〔昭和21〕年助教授、1949〔昭和24〕年教授、1972〔昭和47〕年京都学園大学教授。

田杉の主要業績（単行本）は、つぎのとおりである。

a) 著 書

『下請制工業論』有斐閣、昭和16年。

『人間関係』ダイヤモンド社、昭和35年〔新版昭和43年〕。

『近代経営と人間関係』有信堂、昭和36年。

『新しい労務管理』有信堂、昭和37年。

『中小企業のための新しい労務管理』有信堂、昭和40年。

41) 山田文雄『中小工業経済論—中小工業研究〔I〕—』有斐閣、昭和18年、32頁、33頁。

42) 藤田敬三編『下請制工業—時局と中小工業〔VI〕—』有斐閣、昭和18年、98頁、173頁。〔 〕内補足は筆者。

43) 裴 富吉「経営学史と経営思想史」『大阪産業大学論集』（社会科学編）第100号、1995年10月参照。

『経営学』（公認会計士2次試験講座）中央経済社，昭和45年。

『現代経営学総論』中央経済社，昭和48年。

『転換期の企業成長』日本経営出版会，昭和48年。

『経営行動科学論』丸善，昭和52年。

b) 共 著

『昭和大阪市史』（第3巻「経済編上」第3章「工業」などを執筆）大阪市役所，昭和29年。

『生産管理研究』（森 俊治と共著）有信堂，昭和31年。

『米国経営学 上』（馬場敬治ほかと共著）東洋経済新報社，昭和31年。

『産業人事相談』（佐々木二一と共著）有信堂，昭和35年。

『人事管理と行動科学』（藤田 忠ほかと共著）日本経営出版会，昭和42年。

『比較経営学』（山本安次郎ほかと共著）丸善，昭和45年。

『経営組織の新動向』関西生産性本部，昭和51年。

『現代京都の百人（上）』育英出版社，昭和53年。

c) 編 著

『中小商工業の再建』相美堂，昭和26年。

『中小企業金融と経理』有斐閣，昭和28年。

『日本経済と財政金融政策』（汐見三郎先生還暦祝賀記念；中谷 實とともに編集代表）有斐閣，昭和35年。

『経営学概論』三和書房，昭和40年。

『経営管理総論』有斐閣，昭和41年。

『バーナードの経営理論―「経営者の役割」の研究―』ダイヤモンド社，昭和47年。

そのほか，調査報告・翻訳書・論文・書評・辞典投稿などは省略。

以上の，田杉 競の業績〔論文〕⁴⁴⁾にみてとれる研究経路の特徴は，こうなる。

1945年敗戦まで，田杉の研究内容はほとんどが工業経済論，それも主に下請制工業論などの中小企業論関係である。昭和20年代になると，中小工業研究を継続していくなかで，人事管理・人間関係や労使関係・労働問題関係の研究成果を多く公表する。昭和30年代は，リーダーシップ論，トップ・マネジメント論が登場してくる。昭和40年代は，経営組織論・戦略論がくわわる。

日本学術振興会第3常置委員会に，第23〔中小工業研究〕小委員会が設置されたのは，1938〔昭和13〕年10月28日であった。この小委員会は，中小企業を主たる研究対象にしていた。しかし，それは，中小企業だけしかみないということとはちがう。中小企業をつうじて，あるいは企業経営理論を，あるいは資本主義展開の法則を，あるいは経済政策の論理を，さらにあるいは日本経済の構造的分析をめざしていた⁴⁵⁾。

この説明は，「中小企業の研究をつうじて，企業経営理論を研究する」道程を歩んでいったその1人が，田杉であることを指摘している。したがって筆者は，本稿に付けた「工業経済論から経営管理論へ」という題名が，田杉の研究経路をもっとも適切に表現するものと考えている。

注目すべき田杉の業績を枚挙するとすれば，戦時期の『下請制工業論』（昭和16年）は当然として，戦後ではとくに，田杉が監訳者となった，チェスター・I・バーナード『経営者の役割』（ダイヤモンド社，昭和31年）をあげる。本翻訳書はのちに，田杉 競に山本安次郎と飯野春樹をくわえた共訳『新訳経営者の役割』（ダイヤモンド社，昭和43年）として改訳されている。

バーナード『経営者の役割』が改訳されるにいたった事情は，新訳に収められている山本安次郎「新

44) 『京都学園大学論集』第16巻第3号昭和62年12月，「田杉 競学長略歴・同著作目録」415-426頁。

45) 山中篤太郎編『中小企業研究二十五年』有斐閣，昭和38年，5頁，はしがき2頁。

訳版への序」にくわしいが、バーナードの原文がきわめて難解なものであった点に求められる。この画期的なアメリカ組織論の著作の、はじめの監訳者になった田杉の労を多としなければなるまい。

⑩ 人間関係論・労務管理論

⑩-1) 人間関係論

田杉『人間関係』(昭和35年)は、「ほとんどアメリカにおける研究を中心として論述され」た著作である。だが、日本の企業経営内における人間関係にも、若干の社会的慣習=非公式集団の行動基準のあるものにおいて差異があるだけで、原理的には、同じ理論が適用される⁴⁶⁾。

第1章「人間関係論」……人間関係論は、経済学・経営学の研究方法と心理学・社会学的研究方法とを総合し、精神衛生学・文化人類学の助けをも借りる、いわば一種の総合科学的な性格をもっている。それは、主として企業経営内における人間の問題に焦点をおくにはちがいないが、環境を現代の産業全体と設定して、ここにおける経営者および労働者の行動の型を明らかにし、すすんでは人事管理・経営組織のための有効な方策を考究するものである⁴⁷⁾。

人間関係論の社会経済的背景には、a) 市場の拡大と技術の進歩にともなう企業の規模が大きくなったこと、b) 近代的な経営は数十年来その作業の機械化をすすめてきたこと、c) 従来の労務管理方式のゆきづまりを打開せねばならなかったこと、d) 労働組合の発展がおおきな刺激となったこと、e) 経営者の労働者観が変化せざるをえなかったことなどがある⁴⁸⁾。

人間関係論の系譜。田杉は、D. C. ミラーと W. H. フォームの『産業社会学』(1951年)によって、こう整理する⁴⁹⁾。

- イ) T. ヴェブレンや J. R. コンモズらの制度派経済学。
- ロ) O. ティードと H. C. メトカーフらの労務管理・人事管理の研究。
- ハ) F. W. テイラーを中心とする科学的管理。
- ニ) イギリスにはじまった各国における労働医学・産業生理学。
- ホ) H. ミュンスターベルクを先駆者とする労働心理学。

第2章「ホーソン工場実験」……人間関係論の視点は、この実験によってほぼ確立されたといえる。この実験結果は、従来の経営学〔労務管理論や労働経済学〕とはまったく異なる角度から、経営における労働能率の問題に新しい光を投げかけた。しかし、それだけに多くの批判も生んだ。とくに、a) 衝突や競争や不一致を嫌っていた E. G. メイヨーらの実験が、産業社会の重大な変化をみのがしていること、および b) 人間関係論の経営者的偏向が批判されていることが指摘される⁵⁰⁾。

第3章「人間関係論の研究方針」……人間の基本的欲求には、直接に経済的尺度では計りがたい心理的・社会的欲求もあるが、賃金のごとき経済的欲求もまた重要である。人間を《人間関係》人と想定することはあやまりである。非公式集団の社会的影響力・成員に対する統制力は、人間関係論の重要な問題のひとつである。しかし、意識的な明確な目的をもって成員の行動が整序・統合された集団、すなわち公式集団における地位と役割の作用もまた、人間関係論の対象である。事実、とくに両種の集団の相矛盾する行動基準が、複雑・困難な事態を引きおこすのである⁵¹⁾。

第4章「経営組織と人間関係」……要するに、企業というものは、物的技術的体系と人的社会的体

46) 田杉 競『人間関係』ダイヤモンド社、昭和35年、はしがき1頁。

47) 同書、3頁、5頁。

48) 同書、5-11頁。

49) 同書、11-12頁参照。

50) 同書、34頁、38-42頁。

51) 同書、49-50頁、57頁。

系というふたつの面の総合されたものである。そして、経営組織論は、まさにこの後者をあつかうものである。したがって、企業経営における人的社会的体系を対象として考察するばあいにも、単に合理的な公式集団の考察だけでなく、社会学的社会心理学的な組織概念を利用することが必要である⁵²⁾。

本章において、田杉はさらに、C. I. バーナードとC. アーギリスの組織論を解説している。

第5章「決定参加」……近代的経営の直面するおおきな問題は、変化にともなう労働者の抵抗をいかにして軽減するかである。決定参加あるいは集団決定とは、決定に到達するまえに、これと直接関係ある人々の意見を聞き、それを尊重しながら決定することをいう。

もっとも重要なことは、決定参加は単なる集団の会議ではなくして、分析や立案の過程こそ協議させるが、最後の決定、すなわち選択だけは、その事項について決定の権限をもつ経営者や管理者が確保して、彼らの権限においてこれを決定することである。決定参加は、決定権をもつものがこれを放棄することではない⁵³⁾。

第6章「リーダーシップ」……リーダーシップ〔統率〕とは、個人の主観的態度に改変をくわえて、組織への協力を引きだすことをいう。それゆえそれは、組織活動のなかで人々とその行動を指導すること、あるいは組織のなかで人々を組織の目的に協力させることと定義できる。リーダーシップは、単にリーダー個人が一定の素質・能力をそなえていれば成功するというものではなく、いわばリーダーと部下、またおおきくいえば経営者と全従業員とをふくむ集団関係、あるいは社会関係である。要は、なにがもっとも重要かという判断を、経営者や管理者がそのばあいに応じて考え、それに適したリーダーシップを弾力的におこなうことが望ましいと考えられる⁵⁴⁾。

本章はさらに、経営者のリーダーシップに関して、C. I. バーナードとP. セルズニックの見解を考察している。田杉は関連して、こういう。組織の社会的構造ないし性格に影響する要因は、a) 経営理念、b) 組織の中核となる人材；たとえばトップ・マネジメント、c) 組織に支配的影響をおよぼす組織内外の利害集団である⁵⁵⁾。

第7章「労使関係と人間関係」……本章は、労働組合の本質、団体交渉と労働協約の本質、労働組合の経営への浸透、労使協力の型、イギリスの労使協議制(1)―実態―、イギリスの労使協議制(2)―問題点―、ドイツ共同決定法(1)―成立過程―、ドイツ共同決定法(2)―運営―、むすびという構成である。人間関係論は、価値判断と利害の共通しないばあいでも、相互の理解によって協力が実現されると考える⁵⁶⁾。

第8章「結論」……本章の1「人間関係論の基盤」で田杉は、こういう。人間関係論は経営者の立場からする自己防衛のための学問であるという見解には与しえない。労働組合もまた同様に、それをみずからの武器とすることができるはずである。科学はあくまでも客観的事実に観察にとどまるものであり、それを何人がいかに利用しようとも、利用するものの自由であって、それは科学の責任ではない。要するに、人間関係論が本来、経営者のための学問であるという非難は、現在においては当たらない、と述べる⁵⁷⁾。

なぜなら、人間関係論が企業規模の増大と労働組合の発展という地盤のうえに展開され、成長したことは事実である。しかし、今日の大企業は、社会のなかで単に物資およびサービスを生産するにとどまるものではない。資本主義企業が利潤の追求をおこなうことは、原則として承認されているけ

52) 田杉『人間関係』60-61頁、62頁。

53) 同書、100-101頁、107-108頁、121頁。

54) 同書、125頁、135頁、137頁。

55) 同書、152頁。

56) 同書、238頁。

57) 同書、247-248頁。

れども、それは他の利害集団との利害の調整のうえにはじめて認められるものである。経営者の社会的責任は、まさにこのような制約のもとに企業の永続的發展を確保することであり、それはただ論理的要請というのではなく、すでにのがるべからざる制度的現実になっている。けだし、企業ないし産業の目的は終局的なものではなく、それらが一般社会に奉仕することではなくてはならず、企業の目的は中間的なものにすぎない⁵⁸⁾。

労働組合は、単に経済的理由のみで存在を認められているのではなく、独裁を排除するための民主的制度という意義をもっているのである。人間関係論もまた、単に企業内における勤労意欲の高揚、生産能率の向上の手段にとどまるものではなく、民主的社会における人格の尊重、個人および集団の自主性と発言権の確保という根本的な要求が、動かしがたい社会の動向であることを認識し、かかる社会的理念のうえに築かれたものである。

この意味で、人間関係論は、従来の経済学や経営学の一面性の反省にほかならない。経済学や経営学の理論的抽象性を反省して、人間および人間集団をより具体的に把握し、社会の民主的要求にこたえんとしたところに、この学問が展開されたとみることができる。しかしながら、学問を具体化するところに、また困難につきあたらざるをえない⁵⁹⁾。

本章「結論」2「人間関係論の具体性」は、人間関係論は人間の協働組織、ことに経営組織のなかにおける人間の関係を、より具体的に考察するものであると述べる⁶⁰⁾。

つまり、抽象性と具体性を強調する各立場は、ややもすれば自己の理論のみが排他的に正しいことを主張するけれども、理論における抽象性と現実性（具体性）とは程度の差にほかならないもので、解決すべき問題のいかに応じて、それぞれの理論が有効性と妥当性をもつのである。ただ、人間関係論が集団内における人間協働の問題にせまりうるからといって、その特色をもって足れりとすることなく、より抽象的な理論、たとえば本質的理論や経済学、経営学における理論の成果を必要なかぎり援用することを忘れてはならない。要するに、われわれは思考ないし分析の用具としての、抽象的理論の意義を十分認めなければならない⁶¹⁾。

経営学の分野において人間関係論は、経営組織のなかにある人間をより具体的に、すなわち種々な環境・経歴・動機・感情などの社会的、心理的な要素に動かされ、しばしば不合理な行動をなすものとしてみる。抽象的な人間像をより多くの角度からみた多面的、具体的な人間像におきかえんとするものである⁶²⁾。

本章「結論」3「諸科学の協力」は、人間関係論のふたつの困難にふれる。ひとつは学問上の問題であり、ふたつは実際上の困難である。

経営学が価値の流れの科学としての本来の性格を保持しながら、そのなかに人間協働の知識を有機的に統合し、統一的な研究方法でそれを体系化するとき、経営学がより完全なものになるのではなからうか⁶³⁾。

人間関係論は、複雑な諸条件と観察結果とのあいだに因果関係を求めるときにも、またその理論を現実の説明や将来の予測に適用するばあいにも、慎重な配慮が必要である。さらにそれは、多種の科学の協力によってえられた成果であるゆえに、それらの体系化は今後の問題であり、経営学として、これをいかに有機的に総合するかはひとつの問題としてのこされている⁶⁴⁾。

58) 田杉『人間関係』249-250頁。

59) 同書、250-251頁。

60) 同書、252頁。

61) 同書、254頁。

62) 同書、252頁。

63) 同書、260頁、261頁。

以上、田杉『人間関係』においては第8章「結論」が、その基本的な思考をもっともよく発露している。彼は、人間関係論は「経営者がわ」の学問ではなく、客観的事実の観察にとどまる科学であるとする。なぜなら、人間関係論は資本主義的経済社会の制度的要請にもとづき登場したものである。いいかえればそれは、大規模化した企業経営が、これをかこむ利害諸集団との調整のうえにある事実にもとづくというのである。企業や産業の目的は中間的なものであり、これがさらに奉仕する一般社会に終局的な目的がある。また人間関係論は、民主的社会における動向として、人格の尊重・個人および集団の自主性と発言権の確保という根本的な要求：社会的理念に応えるものである。

また同時に田杉は、経営学内の「価値の流れ」の科学という本来の性格を保持しながら、このなか人間協働の知識を有機的に統合し、統一的な研究方法で体系化するとき、経営学がより完全なものになるだろうともいう。経営学という学問を、どのように把握するかによってもちがってくるだろうが、田杉の人間関係論〈観〉は、これが奉仕するという「一般社会の終局的な目的」と、「企業や産業の目的：中間的目的」との関連性理解に疑問がある。

田杉は、人間関係論は客観的事実の観察にとどまる科学であるから、「経営者のための学問」だけでなく、「労働組合のためにもなる」学問だとする。しかしながら、この把握は、人間関係論の発生理由やその目的・意図を軽視するものである。問題は、従来の経営学・経済学に人間関係論を浸透させた、新しい理論構築のありかたにある。バーナードなど、アメリカ組織論の導入・解釈は、そうした方途をめざしておこなわれている。

戦時体制期における田杉の研究にすでに暗示されていたことだが、彼の立場は、体制派がわの「事情」「事実」に、よくも悪くも率直に対応しつつ学問していたことである。いうなれば、「近代経営学」の素地を、戦時中からみせていたのである。戦後、アメリカ経営管理學とくに経営組織論の研究に邁進しはじめた田杉は、中小企業論：下請制工業論を発展させるかたちで人間関係論にすすみ、経済学のマクロ的「工業管理論」を経営管理學のミクロ的「企業経営論」へと進展させていったのである。

田杉のいう「客観的事実」とは、資本主義的企業経営の事実そのものであって、これになんらかの価値判断をくわえてみるという意味での、彼独自の「価値判断」はおこなわれない。ただ、その事実と背景に素直にしたがって経営学という学問の研究に従事するという、「《価値判断》なき「価値判断」」を、彼はおこなう結果となっている。

⑩-2) 労務管理論

田杉『中小企業のための新しい労務管理』（昭和37年）は、中小企業の経営近代化、ひいては日本経済の二重構造の解消に役だつことを願って、公表されたものである。本書はI「中小企業」とII「中小企業のための労務管理」という構成からなる。

さて本書の志向は、つぎのような田杉の希望に表明されている。「中小企業自身が技術的、経営的な体質を改善し、自主性をもって大企業と取り引きできる地位を獲得することであろう。もしそれができれば、アメリカ、ヨーロッパの中小企業のような独立性をもった中小企業が生まれ、系列化のなかからもっと別のものが発展してくる希望がある」。

「中小工場は没落するほかないと、おそれる人もあろう。しかし私はそんなことはないと確信する。より高い賃金を払いながらも、高い技術水準、大きな経営努力にたよって生きざるを得ない状況に向って日本の経済は進みつつあり、これに沿えない企業だけが没落するのである」⁶⁴⁾。

田杉は、II「中小企業のための労務管理」の冒頭で「労務管理の目的」を定義しているが、これは労務管理論一般の定義づけと同じである⁶⁵⁾。

64) 田杉『人間関係』262頁。

65) 田杉 競『中小企業のための新しい労務管理』有信堂、昭和37年、39頁、91頁。

66) 同書、96頁。

1. 企業内で働いている人々に最高の能率をあげさせるように管理する。
2. 企業内にいる人々のあいだの調和をはかり、経営者から全従業員までが一体となって協力する体制をつくりあげる。
3. 企業内に働く人々の人間的成長を助け、人的資源を十分に活用する。

これはいわば、人事管理、人間関係・労使関係管理、人的資源管理に相当する分野に関する定義づけである。田杉流に言えば、「労務管理に人間関係の考え方をとり入れるならば」、「合理性だけでなく、心理的効果をも考えた労務管理が真の能率的な労働をひきだすことができるのである」⁶⁷⁾。

田杉『中小企業のための新しい労務管理』（昭和37年）は、首尾一貫して中小企業論的労務管理論であるかといえ、必ずしもそうだとはいえる内容ではない。むしろ、大企業と中小企業に適用できる労務管理には共通性もあることを示したうえで、なおかつそういわねばならない。田杉自身は、その点に関して、こういつている。「経営管理論はこのような大企業の活動を対象として取扱うのである。そしてそれは中小企業の経営管理についてもかなり適用できる」⁶⁸⁾。

なお、田杉と佐々木二一の共著『産業人事相談』（昭和35年）は、実質的な執筆は佐々木と推察される。

さらに、田杉 競『近代経営と人間関係』（有信堂、昭和36年）は、まずⅠ「経営と人間関係」において、これからの経営者、人間関係論、集団関係と相互作用（集団における人間関係）、ⅠEと人間関係、日本の経営と人事計画、人間関係の難しさ—新入社員のために—、喜んで働ける環境を、変化は徐々に来る、経営と人間関係、ヒューマン・マネジメントと重役、人間関係と労働組合、正しい労使関係のあり方、経営理論とケース・メソッドなどを叙述し、つづけてⅡ「マーケティング」とⅢ「アメリカ印象記」を当てた全体の構成となっている。

① 経営学総論

田杉『現代経営学総論』（昭和48年）は、大学専門課程の教科書として、また公認会計士試験用の参考書としても書かれたものである。したがって本書は、現代の経営学のおおむね通説と認められているものを包括的に論述し、個人的ないし独自の見解を述べることはできるだけ控えたものである⁶⁹⁾。

本書については、章目次のみ参照するにとどめる。

- 第1章 企業と経営学 第2章 企業形態 第3章 経営管理の過程
 第4章 経営組織 第5章 財務管理 第6章 生産管理
 第7章 人事管理 第8章 マーケティング管理

さらに、大学の経済学部や経営学部学生用の、テキスト・参考書たることを目標として編集された田杉 競編『経営学概論』（昭和40年、新訂昭和44年）は、つぎのような目次編成となっていた。*)印は田杉の執筆章である。

- 第1章 序 説*) 第2章 経営管理 第3章 経営組織
 第4章 財務管理 第5章 生産管理 第6章 マーケティング管理*)
 第7章 人事管理*) 第8章 経営科学
 附 エンジニアリング・エコノミー

もう1冊、田杉 競編『経営管理総論』（昭和41年）は、つぎのような目次編成となっていた。*)印は田杉の執筆である。

- Ⅰ 序 論*) Ⅱ 経営管理の歴史的背景 Ⅲ 経営管理論の史的展開

67) 田杉『中小企業のための新しい労務管理』103頁。

68) 田杉 競編『経営管理総論』有斐閣、昭和41頁、2頁。

69) 田杉 競『現代経営学総論』中央経済社、昭和48年、序。

IV 企業と環境 V 経営管理の統合 VI 経営管理のプロセス

VII 経営管理と科学的方法 VIII 経営管理とリーダーシップ*)

——田杉は、経済学が客観的な法則科学であるのに対して、経営学という学問は、目的を前提した目的科学であるとする⁷⁰⁾。このばあい、彼がその「目的」をどのようにうけとめていたか、また解釈していたかが問題となる。「管理価格は必ずしも消費者の利益を害するとはいえず、現在の市場ではやむを得ない現象と考えられる」⁷¹⁾との見解は、田杉の立脚点を示唆するものである。

田杉が主査となってとりまとめ公表された、第3回経営組織実態調査報告書『経営組織の新動向—わが国主要企業の経営組織の実態—』(関西生産性本部、昭和51年)は、「新しい時代要請に合致したこれからの企業組織のあり方を求めること」を目的としていた⁷²⁾。

⑫ 行動科学論

田杉 競ほか共著『人事管理と行動科学』(1967年)のなかの、田杉執筆の箇所「1. モーティベーションとリーダーシップ」の目次は、こうである。

第1章 人事管理の諸問題と行動科学

1. 人事管理および組織理論 2. 行動科学の展開 3. 人間関係論

第2章 行動科学の理論

1. バーナードの組織理論 2. マックグレガーの統合理論
3. アージリス組織理論の展開 4. リカートとセルズニックのリーダーシップ論

この共著における田杉の編成内容は、基本的に『人間関係』(昭和35年)と同一路線にあるものと思われる。

田杉共著『人事管理と行動科学』の10年後に公刊された、田杉『経営行動科学論』(昭和52年)は、前著の編成内容をより充実させた著作である。「経営行動科学論」という題名は「人間関係(論)」と異なるけれども、基本的には、『人間関係』(昭和35年)にせめられていた認識方法と同じである。彼は、人間関係論は一種の総合科学的な性格をもっているといっていた。行動科学も同様であることはいうまでもない。

田杉 競『経営行動科学論』(昭和52年)の編成内容を紹介する。

- 第1章 序説 第2章 人間関係論 第3章 バーナードの組織理論
第4章 行動科学的組織理論の発展 第5章 行動科学とシステム理論
第6章 組織の条件適合理論 第7章 リーダーシップ
第8章 経営者のリーダーシップ 第9章 結論

その意味では、田杉による経営学研究の原点は『人間関係』(昭和35年)にある、と判断してよいだろう。

V む す び—総括的考察—

⑬ 総括的考察

田杉の学問展開は、マクロ的工業経済学の「下請制工業論」から、ミクロ的経営管理学の「人間関係論：行動科学」へとすすんでいった。戦時体制期、京都帝国大学経済学部における経営学担当教員

70) 田杉編『現代経営学総論』1-2頁。

71) 同書、184頁。

72) 第3回経営組織実態調査報告書『経営組織の新動向—わが国主要企業の経営組織の実態—』関西生産性本部、昭和51年、〔関西生産性本部専務理事 吉本仁三〕「はじめに」。

としての田杉は、工業経済論の研究にはげみ、中小企業問題としての下請制工業を実際的に観察し、分析した著作『下請制工業論』（昭和16年）を公刊することとなった。

戦時中の田杉は、「技術の後進性」「低労賃」「大企業への依存関係」など、中小企業の問題点を指摘しつつも、中小企業が、社会的分業にもとづく有機的關係において展開する可能性をもつゆえをもって、一国生産政策上における中小企業の貢献増大を希望していた。田杉はさらに、「基本的に窮乏の運命をにない、不断に脅威する課題のある（山田文雄）」中小企業の漸次的没落は、不可避の過程であると結論していた。けれども、なにゆえ中小企業はなお広汎に存在し、かつ繁栄してきたかを究明すべきだと述べてもいた。したがって、下請制工業制の盛衰を大企業の収奪過程としてのみとらえず、これを社会的分業とみるべきだという。つまり彼は、中小企業に関して最適規模論を対置していたのである。

敗戦後、田杉のその研究は一挙にアメリカ経営管理学のほうにむかう。元来、「工業経営論」という領域は、工業経済論の体系のなかに1部門として位置づけられている。それは、日本経営学登場の由来である「工場管理学」の系譜との近親性を持ち、日本産業界に奔流のように影響を与えた、アメリカ経営学の理論と技法を目前にして、彼を経営管理学領域の研究にむかわせたのである。ちなみに、アメリカ経営管理学の発生も、F. W. テイラーの科学的管理法、すなわち「工場管理法 (shop management)」にその源泉を有することは、周知の事実である。

戦前の日本では、ドイツの批判経営学や理論経営経済学が経営学の主流として権威づけられ、アメリカ経営管理学はあまりにも実務的・技術論的などといって軽視されてきたのである。しかし舞台は一転した。こんどは反対に、アメリカ経営管理学の花ざかりである。まさにはげしい変転である⁷³⁾。田杉ののこしてきた経営学研究の経路は、そのような〈はげしい〉けれどもしかしまた、「連続性ある」〈変転〉の好例である。

さて筆者は、田杉の経営学を「経営管理問題の技術論的体系化」と名づけた。戦後、彼の企業経営論は、中小企業論をふくむ大企業の問題に拡張されていく。『人間関係』（昭和35年）は、そうした研究の道程をしるす記念碑的な著作である。戦後における田杉の最良の業績であるこの『人間関係』は、アメリカ経営管理学に学んだ理論を、その後の日本の中小企業問題も意識しつつ、基本的には大企業むけの経営実践に関心を移動させ、まとめた著作であった。

田杉の経営学は穏健・中道であり、労使協調路線を提唱してきた。彼は、自身の理論・立場〔→人間関係論〕について、経営者志向的 (management-oriented) でも労働者志向的 (labor-oriented) でもないというのである。その理由は、制度的存在と化した現代の大企業は、現代産業社会に内在する「終局的な産業の目的」に対して、「中間的目的」をになって奉仕すべきものになっているからだという。

だが、人間関係論の解釈においてたしかに感じられる点であるが、田杉は、民主的社会となった戦後日本の社会的理念のうえに築くべきだという経営理論に関して、明らかに〈経営者志向的〉の立場を採用していた。その意味で彼の学問は、〈穏健・中道〉の思想のなかに労使協調路線をしめしており、これは経営者がわの望む理念にうまく合致してきた。

昭和29年に公刊されていた『労務管理近代化の実例』という著作は、「企業にとっても従業員にとっても、最も望ましいのは協同関係による統率である。その理由は、いうまでもなく、企業にとっては信頼に満ちた従業員関係による業務能率の増進を十分に期待し得るし、従業員にとっては、人間としての自主性が確保され、働きがいのある職場で働く幸福を味い得るからである。／しからば、この協同関係はどうしたら築かれるか。それは統率を民主的に行うことによって築かれると答え得る」と述

73) 田中 齊「インダストリアル・エンジニアリング (IE) —その概念と基盤—」『明大商学論叢』第46巻第4・5・6号、昭和37年11月、7頁。

べていた⁷⁴⁾。

戦時中、田杉の研究仲間であった高宮 晋は、戦後になってこういつていた。「経営組織の近代化は経営合理化のアルファであり、オメガである。それはわが国の経営合理化にとって、焦眉の急務であると同時に究極の課題でもある」。「経営組織の改善とその近代化こそが、経営管理の合理化、したがってまた経営合理化のキーポイントである」⁷⁵⁾。

ここでいわれている経営合理化→経営組織の近代化：経営管理の合理化とは、産業社会の「終局的な産業の目的」よりも、企業じたいの「中間的目的」の達成を直接に意識したものである。田杉の人間関係論研究は、その経営組織の合理化の一翼をさらに具体的にに言うことになる経営民主化を、主に究明しようとしたものである。

したがって、日経連編『ヒューマン・リレーションズ』（昭和32年）は、こう主張していた。「アメリカにおいては、……科学的・合理的なバック・ボーンを管理の中に置きながら、それを阻碍しなかりににおいて、あるいはむしろ、その線を崩さぬばかりか、促進するために人間関係管理を進めている。換言すれば、感情や感性を重んずるあまり職場において、従業員を甘やかすのではなく、科学的・合理的な管理を強力に進めるための潤滑油として、人間関係管理を活用しているということは、わが国経営管理者の銘記すべき点であるといえよう」⁷⁶⁾。

日本の経営は、口に民主主義をとえ、かたちは民主的にしても、精神においても日常の行動言辭においても民主主義にはまだほどとおい。民主的経営の真髄には、労働者の人格と自主性の尊重が不可欠である。労使の対立・強制的な一方的な作業命令・人事権の不正な行使・幹部の独善など、数えあげれば実に封建的である。こうした経営方針は、合理化を推進するのに非常に影響が深いのである。したがって、せっかく合理化をしても、いたずらに経営者を利するのみであるという観念を、労働者や労働組合にもたせがちである⁷⁷⁾。

要するに「人間関係」のいおうとするところは、きわめて常識的なものにすぎない。問題は、この常識的な考えかたが、あまりにも常識的であるがゆえにみすごされている点にある。「人間関係管理」という新しいもののみかたは、経営管理あるいは職場管理にさいし、従来みすごされがちであった人間的要因を、もういちどわれわれの思考の中心におきなすす努力の必要であることを教えている⁷⁸⁾。

批判的経営学の論者にいわせれば、こうなる。ヒューマン・リレーションズは、労働者の自発的なモラルを高めるための、新しい「科学的」な管理制度である。しかもそれは、労働者にうけいられる一面をもっている。経営者は、労働者の企業に対する忠誠心を獲得し、労資協調の意識を普及し、労働者がストライキなしに働くような体制を要求するのである⁷⁹⁾。

田杉もこういつていた。合理的な経営管理と人間関係とは車の両輪のようなもので、どちらの一方が足りなくても経営は成功しない。管理組織も時間研究も予算統制も必要であるが、そのような管理技術だけでないものがある。経営は結局、人の問題である⁸⁰⁾。これは、昭和20年代における民主化日本の経済社会情勢や企業経営の課題を意識した発言である。

田杉の「新しい労務管理」論も、そうした課題の対処に直面していたといえる。そのような関連事実を想起するとき、経営学を「目的を前提した科学である」と定義した田杉の客観的位置は、たやす

74) 野田信夫・森 五郎編著『労務管理近代化の実例』ダイヤモンド社、昭和29年、13頁。／印は改行箇所。

75) 高宮 晋監修ダイヤモンド社編『近代的経営組織の実例』ダイヤモンド社、昭和28年、序1頁。

76) 日本経営者団体連盟編『ヒューマン・リレーションズ』日本経営者団体連盟弘報部、昭和32年、151頁。

77) 二階堂正治『労務管理の悩み』日刊工業新聞社、昭和30年、122頁。

78) 折井日向・岡村吉三郎・奥田健二『経営と労働者』ダイヤモンド社、昭和33年、5頁。

79) 長谷川廣『日本のヒューマン・リレーションズ』大月書店、1960年、8頁、14頁。

80) 田杉『近代経営と人間関係』昭和36年、はしがき、17頁。

く推しはかることができる。彼は、経営学の「価値の流れの科学」のなかに「人間関係論」をいかに収めるか、両者を有機的に総合する統一的な研究方法の必要性にふれていた。

だが田杉は、「価値の流れの科学」に関する本格的な論究をおこなっていない。ただ、こういつていた。

できるだけ売上げを増大するとともに、費用^{コスト}を切りさげて、その間の差額、すなわち利潤(純益)を大きくすることが何よりも大切である。一方に売上げを増大することが必要であり、そのために、マーケティングの努力をしなければならないが、他方では種々の費用をできるだけ低下する必要がある。労務管理の第1の目的は、費用の一部である労務費を切り下げのため、労働者に最高の能率を發揮させることにある⁸¹⁾。

これは中小企業のための要請であるが、基本は大企業でも同じであろう。しかもこれは企業次元の「中間的目的」に関する要請であって、現代産業社会に内在する「終局的な産業の目的」に直接関係するそれではない。一般的にいえば、企業の社会的責任というものは、前者の「中間的目的」がまず実現されたのち、つづいてこれが、後者の「終局的な産業の目的」に貢献していく方途においてはじめて、はたされるものである。

だから田杉も、ドラッカーのいうことに賛同して、こういつていた。社会的責任というのは、利益を上げること差しひかえるのではなく、利益を上げながら、同時に社会的責任を遂行することを意味する、と⁸²⁾。

田杉が、「価値の流れの科学」のなかに「人間関係論」をいかに収めるか、そして両者を有機的に総合するための、経営学の研究方法はいかにあるかというとき、その関心の範囲には「企業の「中間的目的」」しかなかったはずである。つまり、利潤(純益)あつての企業、能率あつての労務管理であつたのである。中小工業経営論あるいはその適正規模論の核心は、戦時期と戦後を問わず、まさにそこにあつたといえる。中小企業の盛衰も、利潤いかんにもっぱら依存する。それでこそ、「中小企業も社会的分業にもとづく有機的關係において展開する可能性をもつ」のであつた。

「目的を前提した科学である」と経営学を定義した田杉の立場は、おのずと明白となろう。その当面する目的は、明らかに「終局的な産業の目的」ではなく、「企業の「中間的目的」」であつた。ただし彼の立場は、体制派の経営学者によくあるような「規範垂示」論ではない。資本主義的企業経営において、所与の事実を客観的に観察し、その現実的な理論把握の方法を考え、これを「技術学」的に体系化する方途をえらんだのである。

筆者が、田杉学説を「経営管理問題の技術論的体系化」と名づけたのは、現実課題に対する彼の接近方法に、とくに注目したがゆえであつた。田杉の、戦時体制中小工業に関する現状分析論は、戦後期大企業の経営政策に対する、管理技術的な体系化「論」に変質していったのである。

81) 田杉『中小企業のための新しい労務管理』昭和37年、96-97頁。

82) 田杉『近代経営と人間関係』4頁。