

大正前期における科学的管理法の流入と 商工業学へのインパクト(1)

片 岡 信 之

1. はじめに
2. 新時代の商工業環境変化と欧米商工業事情の紹介
3. 科学的管理法の紹介と怒濤的流入 以上本号

1. はじめに

私は先に『日本経営学史序説——明治期商業諸学から経営学の胎動へ』という書を刊行したことがある¹⁾。そこでは寺子屋と商売往来等に代表される江戸期商業諸学が、明治維新を経て、学校教育制度の成立・拡充・発展と欧米経済学・商業学・会計学等の流入・導入の動向の中で、どのように変貌を遂げていったかについて、詳細な考察と叙述がなされた。

この書の「はしがき」で、私は次のように述べた。「本書は、表題に示したように、日本における経営学の発達史を、その源流にまでさかのぼって追跡してみようとしたものである。期間としては明治期全体を含み、内容的には(経営学の誕生とまでは行かぬにせよ)経営学の胎動がみられるにいたった頃

1) 片岡信之『日本経営学史序説——明治期商業諸学から経営学の胎動へ』文真堂、1990年。なお、内表紙の表題が「日本経営学史序説——明治期商業諸学から経営学への胎動へ」となっているのは誤植であり、正しくは奥付通り「日本経営学史序説——明治期商業諸学から経営学の胎動へ」である。

キーワード：科学的管理法、池田藤四郎、井関十二郎、上野陽一、神田孝一

までが含まれている』²⁾と。

これに対して吉田和夫教授（当時、以下敬称略）は書評を寄せられ、「胎動と誕生を区別されておられるところに本書の限界があり、そこにまた今後の課題が残されている。というのは、わが国における商学から経営学へという時代の流れを基礎づけるためには、胎動から誕生への過程における欧米経営学の導入という問題の分析が絶対に必要であるからである」とされた³⁾。

その通りである。拙著「はしがき」で前述のように明確な限定をつけたのも、また表題に『序説』の文字を付したのも、吉田が指摘する限界をほかならぬ私がはじめからよく自覚しており、そのことを強く意識してのものだったからである。明治期末までの考察である限りにおいては、経営学の「誕生」も「欧米経営学の導入」も、問題にはなり得なかった。そもそも欧米にも、「欧米経営学」そのものが存在しなかったのである。吉田は、私が「はしがき」で述べていることを、別の表現で確認したのであった。

これからしばらく連続で発表していく予定の論攷全体を貫く主題は、まさに「大正期における日本経営学の誕生」である。その主題設定の狙いは、前著で自ら意識していた上記限界の突破という課題と重なる。すなわち、大正にはいるや否や急速に開始される科学的管理法（テイラー・システム）及びその関連文献のおびただしい翻訳紹介・流入（主として実務家によって）と、他方でのドイツ経営経済学の経営学方法論争を主軸にした理論的研究の紹介・導入（主としてドイツに留学した学者によって）との、異質な二つの経営学の流れに触れあうことを媒介としながら、当時の政治・経済・企業実践・商業教育事情のなかで、日本の経営学界がいよいよ誕生していく有り様を活写することこそ、今回の研究課題である。欧米（アメリカ、ドイツ）で形成されてきていた管理論や経営経済学にやや遅れて、しかしほぼ同時代的に、日本でどのような動向が見られたかの解明である。

2) 同書、1頁。

3) 吉田和夫「書評 日本経営学史序説－明治期商業諸学から経営学への胎動へ」『龍谷大学経済経営論集』30巻3号、1990年。

さらに、少し遅れて、大正の余韻を僅かに残していた昭和初期に、ドイツ経営経済学、アメリカ的管理論（テイラー、フォード）、マルクス『資本論』等を参照しつつ、少壮東大教授の中西寅雄による『経営経済学』（昭和6（1931）年）が公刊され、後の批判的経営学（批判的経営経済学）の系譜の誕生を見るにいたる状況も追跡する。

今後予定している大正期および昭和初期の頃までの時代を対象とした研究の意図しているところは、大正～昭和初期の僅か20年間に、今日の日本経営学界の主要な3つの流れ（アメリカ的经营管理論の系譜、ドイツ的経営経済学の系譜、批判的経営経済学の系譜）の基本形・出発点が形成されたことを明らかにするための、大河小説的な流れの叙述である。この約20年間という僅かな期間は、大正15（1926）年（この年は昭和元年となった年でもある）に日本経営学会が創設された際に、伝統的思考にたつ「日本商業学会」という名称を主張する声を抑えて「日本経営学会」という当時としては新しい名称が最終的に採用されたこと⁴⁾に象徴されるように、新しい学問の形成に向けての歩みが急速に進んだ時期であった。その意味で、まだ商業学的色彩を色濃く残していた明治期の斯学が、新たな内容と入れ物を持って登場したということであった。

詳しい叙述を始める前に、さしあたり言うておくことは次の諸点である。

1. 大正期の経営学関連文献を丹念に掘り起こしていく過程で、これまで一部の研究者を除いて、ほとんどの研究者が言及せずに、忘れられてきた研究やその文献を数多く発見することが出来た。その結果、従来の日本経営学史に関する言及が、非体系的・非包括的で、かなり杜撰なものだったことがわかったこと。

2. 従来、常識的、通説的に言われてきていた「戦前日本の経営学への影響の骨格部分はドイツ経営学だ」とする見解が、実態とはかなり異なったものであったことが確認され、アメリカ経営学の大正期における怒濤的流入と

4) これについては、後に大正後期のところで、日本経営学会成立事情として詳述する。

その影響の重要性を看過しえない点が明らかになったこと。この点をさらに突き詰めていくと、通説の一定の見直しが必要となるであろう。

3. 日本経営学史の従来の有力な説では、日本における経営学の誕生（成立）は大正15年（＝昭和1年）の日本経営学会の設立をもってメルクマールとするというものであった。現在までのところ裴富吉教授（当時、以下敬称略）がこの通説に公然と異議を唱えている唯一の人物である。裴は大正半ば頃（大正7（1918）年）を日本経営学成立の時期としている⁵⁾。

私の今般の資料分析によっても、通説よりも早い大正後半の時期に日本の経営学が誕生したと見なしてよいことが、ほぼ明らかとなった。そして、そしてその動きは、大正末から昭和初期にかけて、アメリカ経営管理論の系譜、ドイツ経営経済学の系譜、批判的経営経済学の系譜という3種類の形成に引き続いていき、日本経営学会の成立とあわせて、経営学論壇＝経営学界の端緒的形態が形成されたとすることができるであろう。この意味で私の研究の一つの結論は裴の見解と結果的にはほぼ一致し、通説の見直しを迫るものになるであろう。

2. 新時代の商工業環境変化と欧米商工業事情の紹介

大正期は元（1912）年の藩閥打倒の第一次護憲運動の盛り上がりとともに幕を開ける。いわゆる大正政変であり、それは政党・産業資本家の勝利を意味するとともに、大正デモクラシーの出発点となった。この動きは大正13（1924）年の第二次護憲運動、政党内閣制度の確立にいたる一連のプロセスを生むこととなる。

大正3（1914）年には日本は第一次世界大戦に参戦し、対中国利権拡大を企図し、翌年には対華21箇条によって対中国権益拡大を要求するにいたる。そしてこのような日本の帝国主義的野望は、のちに五・四運動（中国）、三・一独立運動（朝鮮）などの強い抵抗を受けることとなるのである（大正8（1919）

5) 裴富吉『経営学発達史：理論と思想』学文社、1990年。裴富吉『経営学の生成－日本経営学史序説 増補版』白桃書房、1996年）。

年)。

大正デモクラシーやロシア革命(大正6(1917)年)の熱気・雰囲気を背景とした米騒動(大正7(1918)年)、大日本労働総同盟友愛会の創立(大正8年)、第一回メーデー(大正9年)、友愛会の改称による協調的な日本労働総同盟設立(大正10(1921)年)、総同盟からの分裂による共産党系の日本労働組合評議会設立(大正14(1925)年)などに象徴される民衆運動や労働組合運動の高まり—このような動きに対して、治安維持法が制定されるに至る(大正14(1925)年)。

第一次世界大戦勃発にともない、輸出の急増によるいわゆる大戦景気が起こり、特に重化学工業の著しい発達が見られるようになる。大正7(1918)年の工業電化率はすでに62%となり、蒸気から電力への動力革命と言ってもよいような過程が進行したのであった。

しかしながら、こうした工業発展状況は、大戦の終結とともに一変することとなる。すなわち大正9(1920)年以降に顕著に現れた輸出の激減、企業倒産、株価暴落、銀行の取り付けなどに象徴される戦後恐慌の発生であった。この恐慌は、大正12(1923)年の関東大震災による経済界の混乱によって増幅されることとなり、いわゆる震災恐慌となって、そのまま昭和初期に流れ込むのである。そしてこの恐慌の過程で、財閥の独占資本主義的支配力が急速に促進されたのであった。

大戦景気による経済発展・企業規模拡大・産業構造変化と近代化、恐慌を通じての財閥支配力の強化といった資本運動のいっそうの発展につれて、他方では労働運動や民衆運動も高まっていった。日本で初めての労働者保護法である工場法が、明治44(1911)年に公布され、大正5(1916)年に施行されていく経過があったことも、こうした運動を背景としたものであったし、後に述べるように科学的管理法という紹介されたばかりの新しい管理手法への関心の高まりが生じたのも、これと深く結びついていた。工場法によって労働時間の外延的延長が難しくなり、労働力のより効率的利用が必要となったこと、効率向上と労資協調を併せて可能にすることを標榜する科学的管理

法は時代状況適合的なものと受け止められたのである。

本稿は、こうした大正期全体の動向を念頭に置きつつ、まずしばらくは大正期前半の企業経営者や政府機関が抱いていた認識や問題意識を簡単に見ることから始める。

大正初期の商業・経営の状態について、当時、伊藤重治郎（早稲田大学教授）は「新時代の商業と社会」⁶⁾という講演（大正3（1914）年）で、概ね次のように時代状況を捉えている。

日清戦争以後約20年、世界全体として過去40年ぐらゐの商業を「新時代の商業」と呼ぶ。この間に、欧米諸国の国内的統一、交通・電信の発達、商業政策における保護貿易主義の台頭、大規模経営（大工場、大企業、カルテル、トラスト等）、総合経営（多角経営）など、時代状況が大きく変わった。この結果として、正札主義（各人平等の値段）、輸出奨励とダンピング、経済の国際的依存関係の深まり、均一料金化（電車賃、電気料金等）、広告と流行、消費物件の分化（製品の多様化）、家庭の仕事の外在化（味噌・醤油・漬物、料理、育児教育等が家庭経済から外部経営に移転した）などの新しい現象が生まれてきた。

このような急速な産業経営変化のなかで、海外の動向を把握するため、官民挙げて海外の状況を探りに外遊し紹介する動きが見られた。例えば、加島銀行理事の**星野行則**⁷⁾は明治43（1910）年12月から翌年10月にかけて中国、東

6) 伊藤重治郎「新時代の商業と社会（上）」『早稲田講演』4巻9号、大正3年：同（下）4巻10号、大正3年。

7) 星野行則は、生涯の間に、加島銀行専務取締役、大阪電球株式会社取締役、加島信託銀行銀行専務取締役、大同生命保険株式会社取締役等をつとめあげた実業家である。加島銀行は昭和金融恐慌のなかでの鴻池銀行、野村銀行、山口銀行の3行による分割・買収を経て、現在の三菱東京UFJ銀行、りそな銀行に流れ込んでいる。星野の人と業績については、次の論文で詳細な紹介がなされている。有田数士「わが国における科学的管理法翻訳者の事歴－星野行則について－」『岩国短期大学紀要』38号、2009年。有田は科学的管理法の日本への導入期に絞って、その時期に貢献した人物を逐次取り上げて徹底的に調べ、流布する一部の間違いの是正を含め、解明している。

本稿執筆に際しても、以下で何回か注記するように、参照させて戴いた。

南アジア、エジプト、イタリア、フランス、イギリス、ドイツ、オランダ、オーストリア、スイス、北欧、ロシア、ハンガリー、トルコ、アメリカ、カナダなど、多くの土地を漫遊し、それを纏めた『見学余録』を著している⁸⁾。全204頁にわたる同書の中では、主要な論点として、英米独三国産業経営方針の特色・相違・後進国日本の進路への示唆、独英米仏資本家の労働者に対する態度の相違、英国人の気質と学ぶべき教訓、ドイツ産業の発達史と現状、資本供給国としてのフランスとその将来、米国人の仕事ぶり⁹⁾、労働作業効力・職工熟練の日英比較、イギリス植民政策の将来、米国の排日運動とその解決、下層貧民状態改良と国力増加（英露米）、欧米大都市の産業博物館・工業試験所、美術館、宗教、欧米人の誤想（恐日、人種差別観念）と人種観念なき日本の使命、などが論じられている。欧米先進諸国興隆の真相を知らしめて、当時の日本の現状に資するという狙いからであった。

同じ頃、中山龍次（支那交通部顧問・通信省技師）の講演記録は¹⁰⁾、英米独露、ベルギー、オーストリア、スウェーデン等の旅行後に最新見聞を披露したものであるが、米英独露の工業発展、自動車・飛行機・鉄道の発展等に言及しつつ、日本が今後留意すべき点として科学の応用、機械力の応用、研究資料の完備、職工の常識の発達、世界的競争への備え、政府の商工業奨励政策に注意を促している。

8) 星野行則『見学余録』警醒社書店、明治45（1912）年。この書が刊行された1912年は7月30日までが明治、それ以後が大正という二つの元号で数えられる年である。

9) 星野はこの「米国人の仕事ぶり」紹介の項の中で、「作業能力を高くすること。サイエンティフィック・マネジメント」、「学理の応用」（「心理学者と実業家」「博物学者と農業者」「理工化学者と工業家」）などについて4頁にわたって簡単に言及しており、テイラー、ギルブレス、エマーソンの名前を紹介している。星野は、ここで「サイエンティフィック・マネジメント」に言及したことで、さらに詳細な紹介の義務があると感じ、テイラーに和訳を持ちかけたところ喜ばれたので翻訳をしたという趣旨のことを、『学理的事業管理法』（1913）の「訳者はしがき」で述べている。テイラーからは大変名誉だという書簡が寄せられており（1912年6月12日付）、同訳書に収録されている。

10) 中山龍次「欧米における工業界の進歩及原因」『工業の大日本』10巻10号、大正2（1913）年。

星野や中山に示される問題意識が広まるなか、政府も海外商工業の最新動向の把握に向けて動き出す。そして下記のような調査報告書が立て続けに出されている。

農商務省商務局編『米国における缶詰業』農商務省商務局，大正2（1913）年
農商務省商工局編『米国における加里給源調査報告書（『商工彙纂』44号）』大正5（1916）年

農商務省商工局編『北米合衆国窯業調査報告書（『商工彙纂』45号）』大正5（1916）年

農商務省商工局編『商工業に関する施設』農商務省商工局，大正5（1916）年
農商務省商工局編『海外派遣官報告集（第2回第1，第2回第2，第2回第3，第2回第4，第3回第1）』農商務省商工局，大正6（1917）年

農商務省臨時産業調査局編『調査資料（第1－第20号）』臨時産業調査局，大正6－7（1917-8）年

農商務省臨時産業調査局編『諸外国に於ける綿羊及羊毛に關する政策（調査資料第4号）』臨時産業調査局，大正6（1917）年

農商務省臨時産業調査局編『第3回臨時海外派遣官報告集（第1～第3）』農商務省商工局，大正7（1918）年

農商務省臨時産業調査局編『支那の蚕糸業（『調査資料』第16号）』農商務省臨時産業調査局，大正7（1918）年

ウンテルベルゲル（大藏省臨時調査局金融部訳『沿黒龍地方ニ於ケル産業』大藏省臨時調査局大正7（1918）年

農商務省商務局編『独米両国におけるセメント工業（『商務彙纂』）』大正8（1919）年

農商務省臨時産業調査局訳『佛蘭西に於ける製鐵業（『調査資料』第21号）』大正8（1919）年

農商務省臨時産業調査局編『南北米州経済事情に關する調査』農商務省臨時産業調査局，大正8（1919）年

農商務省臨時産業調査局編『支那に於ける曹達原料（『調査資料』第39号）』農商務省臨時産業調査局，大正8（1919）年

また、並行して、政府機関以外でも、同様な調査報告が出されている。

中村康之助編著『工業常識』丸善株式会社、大正2(1913)年(増補改訂9版大正13年)

古仁所豊 最近独逸産業の発達 大倉書店 大正4(1915)年

市川忠一・鈴木達治欧米之製造業(上, 下) 大日本文明協会 大正4(1915)年
朝鮮銀行調査局編『英米における製鉄業の趨勢』朝鮮銀行、大正7(1918)年

南満州鉄道株式会社東亜経済調査局編 ドイツ製鉄業 南満州鉄道株式会社 大正8(1919)年

南満州鉄道株式会社東亜経済調査局編 フランス製鉄業 南満州鉄道株式会社 大正8(1919)年

日本銀行臨時調査委員会編『仏国の製鉄問題』日本銀行、大正8(1919)年

田尻稻次郎『投資及経営』誠文堂書店、大正8(1919)年

これらの中でも中村康之助編著『工業常識』、大日本文明協会¹¹⁾編(市川忠一・鈴木達治著)『欧米之製造業(上, 下)』の2書は、当時新しく興隆してきた諸工業を含めて欧米主要工業の新動向の全貌を精細に解説している点で、当時としては出色の出来である。市川忠一・鈴木達治『欧米之製造業』では、工業を機械工業、電気工業、化学工業の三大綱に分け、それらの主要な領域を上下2巻に分けて詳説したものである。上巻では製作工業(電気、鉄鋼、

11) 大日本文明協会は明治41(1908)年に設立され、以後、大正期には欧米文献の翻訳紹介の一大中心機関として機能した。設立の中心になった大隈重信を会長とし、評議員に井上哲次郎、石川千代松、新渡戸稲造、和田垣謙三、嘉納治五郎、高田早苗、天野為之、関一、坪内逍遙、阪田貞一、志賀重昂、上田萬年、浮田和民(編集長)など、当時の文壇諸分野著名人を20名もって構成されていた。その目的は、日本が東洋における西洋文明の代表者として、東西文明の調和、世界文明の化淳、人類平和、人道の充実をはかることに資するためというものであった。ここに見られる問題意識は、前掲の星野行則『見学余録』明治45(1912)年が抱いていた問題意識と通底するものである。すなわち星野によれば、「日本の興隆」によって米国・カナダ・豪州に「恐日」が生じており、また「欧米人には世界は白人の所有なりとの誤想」があるが、「日本人には人種観念少なし」であるが故に、「東西思想の粹を味うてその理想を実現する技能」をもつ日本人には固有の使命があり、この「高き使命を自覚」し、「偉大なる国民の品格を形成」する必要があるというのである(同書、143-152頁)。当時の知識人・財界人達の問題意識はこの点で共通していたものと推測される。そうであるとすれば、後述する科学的管理法紹介の動きは、単なる導入・模倣ということを越えるという意図が、少なくとも主観的には、奥にあったといえるであろう。

船、機関車、刃物、縫針、留針、時計、椅子、家具、煙草、茶、菓子、糖菓、バター・チーズ、芥子、屠殺、農業、) 燐寸、石油工業、製紙、リンネル、レース、綿糸、毛織物・毛糸、絨毯、製糸、麦稈帽子、靴、昇降・運搬機械、花崗石工業、米国実業界、**科学的工場管理法**、英国工業の将来など) が取り上げられ、下巻では化学工業（硫黄、硫酸、塩酸、炭酸ソーダ、燐酸肥料、チリ硝石、人造窒素肥料、製紙、製革、製糖、澱粉、火薬、セルロイド、顔料・塗料、油脂、コールタール・色素・有機薬品、酵素工業（酒、醬油類））が取り上げられている。特に上巻ではウエスティングハウス電気会社工場、カーネギー鉄鋼会社工場など、当時の近代的工場を写真付きで紹介し、また、「**科学的管理法**に就きて」という章を設けて12頁にわたって、**テイラー小伝と科学的管理法**、**エマソンの能率増進原則**、**ギルブレスの煉瓦積み工事**などを、かなり丁寧に紹介している。田尻稻次郎¹²⁾『投資及経営』では、欧米の投資と経営の最新状況が紹介されており、投機熱と崩壊、大資本の集団化、大資本と銀行の連鎖、北米のトラスト、英米独仏事業会社経営の特質、各国ストライキと立法例・取り締り方法、理想的工場組織・経営（米英独の事例）、仲裁機関等が叙述されている。

3. 科学的管理法の紹介と怒濤の流入

上述のように、時代は大きく変化してきており、日本にも新しい工業が続々と興りつつあった。それと並行して、欧米の工業事情や経済・経営事情の紹介がなされ、その流れの中で科学的管理法などもまた紹介されていくことになった。

科学的管理法は、大正期に入る1年前の明治44（1911）年に、『実業之世界』誌の記者安成貞雄¹³⁾の署名紹介論文という形で、不完全ながら、初めて日本に

12) 田尻は東大講師、大蔵省官僚、東京市長など幅広く活躍した人物であり、経済、法学、政治学など、幅広い知識を持っていた。今日の専修大学に繋がる専修学校創設者としても知られる。

紹介された¹⁴⁾。その内容についてはすでに拙著で述べたところである¹⁵⁾。

- 13) 安成貞雄は文芸評論家・翻訳家・ジャーナリスト(記者・編集者)として知られ、幾つか関わった新聞雑誌の一つが『実業之世界』であって、編集局長・主筆をつとめたこともある。但し、多方面に関心を持って活動した人(社会主義思想に傾き、大杉栄、荒畑寒村らとも行動し、大逆事件の際には管野スガの遺体を引き取ったとも言われている)であり、商業・経営畑を生涯の専門にするという気はなかったであろう。事実、大正1(1912)年からは大杉・荒畑らの『近代思想』の編集にも参加している。彼の人と活動についての詳細は、次の論文を参照されたい。有田数士「わが国における科学的管理法紹介者の事歴－安成貞雄について」『岩国短期大学紀要』35号、2006年。また、「安成貞雄文芸評論集」編集委員会編著『安成貞雄－その人と仕事』不二出版、2004年ほか何点かある(有田論文参照のこと)。
- 14) 安成貞雄「世界の実業界を革新するに足る科学的操業管理法」『実業之世界』8巻5号、同「科学的操業管理法の神髄」同誌、8巻6号、ともに明治44(1911)年3月。この2論文は、社会主義思想に傾いていた安成が、わざわざ専門でもなく関心もさほど感じなかったであろう科学的管理法の英語文献を、熱心にいち早く探し求めて読み・書いたとするには、少し違和感がなくもない(同様な疑問は、伊多波英夫『安成貞雄を祖先とすードキュメント安成家の兄妹』(2005年)によっても発せられていることを、有田数士は紹介している。伊多波は、安成自身が書いたとすれば「無節操」であり、実際には整理デスクが書いたのではないかと推測している。そう推測する理由は、安成の上記論文が、産業革命以来の階級戦争が科学的操業法によって利害一致に進み、階級戦争がなくなり、「彼の恐る可き社会主義の発生の如きは、是れによって防止し得可きに庶幾(ちか)し。今茲に其科学的操業管理法を説明し、世の工場管理者及び憂国の士の一読を求む」とか、「資本家労働者間の階級闘争を無用に帰せしめ社会主義の発生を防止す」とかいうイントロで始まっており、この論文執筆目的がおおよそ安成の人物像と合致しないからである)。これに関連してくることであるが、ちょうど同じ時期に科学的管理法の普及活動をしていたこの道の専門家・池田藤四郎と安成論文との関係を巡っていろいろな議論がある。安成と池田が同一人物だったのではないかと、「安成貞雄」は池田のペンネームだったのではないかなどという議論である。下記するように、確かにそう思わせても不思議でないような、不透明かつ不可思議なことが幾つも生じている。諸説行き交い判然としない中で、この問題の真相に、徹底的な調査で、殆ど核心近くまで接近したのが有田数士であった(有田、前掲論文(2006年))。有田の詳しい調査によれば、池田と安成は紛れもなく別人で、「安成貞雄」はもちろん池田のペンネームでもない。確かに、私(片岡)の確認によっても、明治44年の安成署名2論文は確かに論文の筆者が安成貞雄と印刷されており、池田とはなっていない。しかしその一方で、不思議なことに、その2年後に池田が当初の自著『無益の手数を省く秘訣』(1913)の中で自身の紹介だったと主張しているし、のちに『実業之世界』社長の野依秀市も、池田が最初の紹介者であつたと認める発言をしている。ところが、肝心の池田が『無益の手数を省く秘訣』の後年の版においては、この主張部分を削除している。何とも奇々怪々な経過が連続している。さすがに、優れた探偵的発見の偉才と強い探求心的情熱を持つ有田も、そこから先の核心までは解明しえていない。なかなかそこから先の証拠が

見つけにくいのである。有田は核心近くまで迫りつつも、最終的には「それにつけても、何故、池田藤四郎が、著作『無益の手数を省く秘訣』において自分が最初に紹介したとしながら、その後、その一文を削除するにいたったのかは理解しがたいことである。」(有田論文(2006)25頁)、「安成貞雄自身が『実業之世界』にこの2論文を書いたことは、安成貞雄という実名で出されているということで理解せざるを得ない」と考える」(同論文、22頁)というところで、考察を打ち切っている。

そこで、ここから先は、有田が明らかにした細かい諸事実を付き合わせ・若干の私の発見した事実の補足をいれて、状況証拠的に見た私の推定である。それはこうである。アメリカから常時雑誌等を多数入手して読み、気前よく誰にも情報提供したと評されている池田が『実業之世界』主筆の安成に科学的管理法のネタ(アメリカの雑誌)を見せた。安成はそれを自身が主筆を務める雑誌『実業之世界』に載せることを思いつき、池田のネタを基にして2つの紹介論文を自身で書いたか・デスクに書かせたか・池田に代筆を頼んだかのいずれかのやり方で文章にし、ともかく『実業之世界』に主筆である安成貞雄の署名で載せた(池田は明治学院卒業後サミュエル商会などに勤務をし英語文献も多く読んでいたし・安成は早稲田英文科出身で、それぞれ英語能力が相当にあったことは事実である)。ところが、科学的管理法が人々の話題になってくるにつれて、安成はもっぱら自分だけが最初の紹介者であるように振る舞うようになった(または、池田の貢献については口にせず、もっぱら安成一人の手柄のように世間から解釈されるのを、あえて否定しないで放置した)。ネタ提供者(あるいは代筆者の可能性も捨てきれないが)である池田としては、13歳も年下の若者のそうした振る舞いには心穏やかでなくなり、安成に彼一人だけの手柄にしないように抗議した。表面的な大喧嘩にこそならなかったが、両者の間に確執が生じた。そして、後のある時点で、社長野依の立ち会いのもとで、両者間で手打ち(和解)が行われた。〔社長野依の(安成没後の)ずっと後日の《池田が最初の紹介者であった》という証言(昭和5(1930)年-後述)は、この手打ちに関連して真相を知るものとしての、池田への気遣いであった。〕手打ちのあとで、それを踏まえて、安成はは態度を変え、池田への気遣いをした文章を書き、池田も自著『無益の手数を省く秘訣』でのくだりを削除した。このあたりが真相ではなかったかと思われる。こう解釈することによってのみ、奇々怪々で不透明な一連の流れが統一的に理解できると思う(もしもそうであったとすれば、科学的管理法の日本への最初の紹介は、形式的には安成名の2紹介論文として発表されたものであつたとしても、実質的には池田の支えによるものであったということになる。科学的管理法の日本への紹介史と紹介者の歴史記述に影響を与えることにもなりうる問題である。)

以下は、このように推定する状況証拠的年譜と、それに関する多少の(私の)注釈である。(有田の丹念な調査をベースにして再整理し、多少の事実追加をして作成)。

明治41(1908)年 野依秀一(のち秀市)が『実業之世界』を創刊。野依は満23歳。

明治43(1910)年秋 安成が『実業之世界』誌の編集長に就任。安成満25歳。

明治44(1911)年 ☆3月 『実業之世界』誌が2本の紹介論文を、「記者安成貞雄」の名で発表。その際、池田の紹介ないし推奨があったことには何ら言及していない。

☆4月 安成が東北発展号企画のため秋田に出張。(もしかしたら、安成が2論文を発表した後に池田(満39歳)との間

- で、後述するような何らかのトラブルが発生して、社長の野依が一計を講じて避難させたのかもしれない(片岡)
- ☆9月 安成は帰京するも自然退職。12月に『やまと新聞』に入社
- ☆この年、池田が『東京魁新聞』に「無益の手数を省く秘訣」を連載(安成が先駆けの功名となるのを防ぐ対抗手段の含意があったかもしれない)
- 大正2(1913)年 ☆2月 池田が『無益の手数を省く秘訣』を著書として東京魁新聞社から出版。同書中で池田は、「其当時『実業之世界』に2号に亘り事の大体を記載した事があった。わが日本に於けるサイエンティフィック・マネジメントの最初であった」と書いた。つまり、池田こそが実は最初の紹介者であったのだということを主張したのである。
- ☆2月 安成は2月末に『やまと新聞』において、池田の主張に対抗するように、「学理的操業管理」を安成名で3回連載で載せ、最終回(2月26日号)の末尾で、次の文章を書いた。「僕の知る限りに於いて、僕は日本にこの新法を紹介した第一人者であるが故に、当時僕を指導して紹介せしめた池田藤四郎氏の手になる平易なる小説体の「無益の手数を省く秘訣」の出版を推奨する義務ありと信ずるものである(有田論文(2006年)22頁参照)。安成はこの推奨の文章で池田との和解が出来たかと思ったかもしれないが、自分に「第一人者」という用語を使い、しかもこの道の先輩が後輩の書を推薦するかのような印象を与えかねない表現をとったことは、池田をヨリ一層刺激したであろう。安成は「最初に活字化した人」という意味で使ったのかもしれないが、池田としては、若僧の思い上がりで、一層怒りが強くなったのではないか。安成満28歳、池田満41歳の時である。ちなみに安成は大正3奇人の一人と称された人物であった(『朝日日本歴史人物事典』朝日新聞出版、1994年)
- ☆このあたりから、両者の確執が表面化したのではないか。両者とも譲らぬ姿勢を活字にして公表した限り、簡単には後に引けなくなってしまったはずである。
- ☆池田は《大正2年に、池田が野依の依頼によって13頁に亘る長編原稿を書いて渡し、校正まで済ませたのになぜか握り潰された》という裏の事実経過を、翌大正3年に掲載された論文で暴露している(池田藤四郎「実業界の無駄と不正を一掃す可き科学的経営法」『実業之世界』12巻3号、大正3(1914)年、4頁)。握りつぶされた論文の内容について少しだけ明かしてはいるが、全貌は不明である。その一部に『実業之世界』誌にとって掲載を戸惑うことが書いてあったのかもしれない。
- ☆12月 野依が電灯値下げ問題で下獄。このとき安成だけが大声をあげて泣いた唯一の人間で、無二の親友だったと、後に(1924年)野依は書いている(有田数士は安成と野依

が「肝胆相照らす仲」だったと表現している)。それゆえ(?) 安成は、社を離れたか否かに拘わらず、死(1924年)の間際まで野依の『実業之世界』に、政治・経済・文化・社会にわたる記事を書き続けた。有田論文(2006年)参照。大正3(1914)年 ☆年頭に野依が池田宅を訪ねて前年の論文不掲載を詫び、編集方針を変えて能率問題に力を入れるから是非ともという理由で、改めて池田に再執筆を懇願した(池田上掲論文, 3頁)。たぶん野依は、社長として、安成のさまざまな非礼について、裏でわびを入れ、手打ち(和解)の努力をしたものと推測される。池田は《社長の野依が不在になった(下記の下獄に繋がる事件で? - 片岡)から握りつぶされたのだろう》と、状況を好意的に解釈したふりをして(同論文, 4頁)、それ以上問題を荒立てず、論文の執筆再依頼を受け入れた。(その結果が上掲論文であり、この論文のはじめのところで、池田は、野依に「免じて貝殻から首をださう」(4頁)という含みのある表現をしている)。

☆2月 安成が『実業之世界』主筆として再度入社、社長代理も兼ねた(野依下獄の非常時に、ピンチヒッターとして、野依が親友の安成に頼んだのであろう)。

☆野依が年頭に執筆を懇願依頼した池田の論文が『実業之世界』誌12巻3号に掲載された(池田, 前掲論文)。この論文で池田は、《「科学的経営法」について『実業之世界』誌が過去にいろいろ記事を掲載してきたが、**「僕の手から出た材料でも2度や3度ではない」**》とか、原稿を握りつぶされたとか、普通なら論文では書かないような過去の編集上の経過内幕について活字として暴露している。論文にしては少し尋常でない雰囲気も感じられるが、必ずしもいきり立っている感じでもない(手打ちを踏まえてか?)。『実業之世界』編集部側としては、さりともう、再度握りつぶしというわけにはいかない。**池田に対して何か気遣った雰囲気が見える**。例えば、池田論文冒頭の編集者側イントロで、次のように池田を高く持ち上げる一文を、一段とおおきく目立つ太字にしたり囲み記事風にしたりして目立つようにし、しかも写真付きで、載せている。いわく。「今や漸く我が国に知られんとする、エフィシエンシー即ち科学的経営法は、本誌が率先紹介せる所、既に**明治43年斯法の権威池田藤四郎氏之が神髓を明にし**、資本主義労働者間に人格的関係を作りて双方の利益、進んで国富を増進すべきを提唱せり、是れ労働者及び識者の杞憂を打破せんとする**貴き努力の第一声に非ずや**。」「世には、大いに顕はる可くして、隠れている人材が少なくない。我が池田藤四郎氏の如きは、正しくその大なる一人である。氏は明治学院の出身、廿余年前から英米の雑誌四五十種を購読して、特に米国の事情に詳しいこと、殆ど類がない。……而して其の知恵

を後進に頒つことを惜まないの、知己朋友から新知識の源泉として師尚されて居る。彼のエフィシエンシーの如きは、明治43年に既に氏が本誌で紹介した所、其著『無益の手数を省く秘訣』は実に40万部を売った。今日エフィシエンシー普及の勢を作ったのは、実に池田氏其人である」。

この文章を書いたのは、野依か安成だったであろう。すくなくとも、主筆となる安成はこの文章の掲載を承認していたはずである。おそらく、池田の顔を立てて怒りを和らげようとしたのではないかと推測される。なお、明治43年と書いているのは明治44年の間違いであろう（明治43年の『実業之世界』には該当する池田の文章を発見できなかった。しかし、もしかしたら、野依または安成が故意に、安成名の論文が活字として出た明治44年を避けて明治43年とした可能性も捨てきれない。上述の文章を注意深く読めば、池田が明治43年に神髄を明らかにした（編集部に？）と書いているのであって、池田が活字化したと言っているのではない。「明治43年に既に氏が本誌で紹介した」という文章も、池田が明治43年に安成に紹介してそれを安成が明治44年に活字化したと端的に書くべきところをそうせず、上記引用のようにわざと曖昧な表現をとることによって、池田の面子をたてるとともに安成自身の面子も辛うじて保てるようにしたとも解釈できなくはないのである。池田を「大いに顕はる可くして、隠れている人材」とか「知恵をを後進に頒つことを惜まない」とか大いに持ち上げている文章も、その文脈から読めばよく理解できる）。ともあれ、このイントロ文では、**安成の2論文発表の真相が、すくなくとも実質のリード役は池田であったことが、安成論文の掲載誌自身によって公然と認められている**と言ってよいのである。当時、野依、安成ともに満29歳、池田満42歳の時のことであった。

大正4（1915）年 ☆1月 安成が『実業之世界』を退社。池田との件で嫌気がさしたのか、思想上の理由か、それとも両方か、ハッキリしない。9月には『新社会』誌（『へちまの花』改題）を発刊している

☆池田がこの年に出した『無益の手数を省く秘訣』150版では、安成2論文の「記載」者が池田であったとする旨の記述部分が削除されている。有田論文（2006年）22頁参照。池田のこの不可解な行動は、①大正3年初頭に行われた（と想定しよう）手打ちを踏まえた、②安成がついに2論文を実質的に池田のものだと認めた、の二つによって、掲載の必要がなくなつたと、池田が考えたからではないか。大正3年の編集部の態度変化、大正4年の池田の態度変化は、手打ち式の内容が何であったかを暗示しているように思える。

☆池田が『モンテゾリ女史新式育児完全教育法—一名教育界の奇跡』を実業之世界社から刊行。以後、立て続けに、『能

大正期に入るやいなや科学的管理法や関連文献紹介の動きは急速に高まる。そうしたなかで出てきた翻訳書を以下に示すことにしよう。

大正元（1912）年

F. W. テーラー（横河民輔¹⁶⁾ 纂訳）『科学的经营法原理』横河民輔（非売品）、（奥田健二・佐々木聡編『日本科学的管理史資料集 第2集（図書篇）第1巻』五山堂書店、平成7年所収）（F. W. Taylor, *The principles of scientific management*）

F. ギルプレス（大壁早治訳）『手数省略新式工場管理法』大倉書店、（奥田健二・佐々木聡編『日本科学的管理史資料集 第2集（図書篇）第1巻』五山堂書店、

力充実三百万円改革物語』（1915年）、『能率増進科学的经营法』（1923年）を実業之世界社から刊行。**実業之世界社と池田との関係は良好になったと推定する**

大正13（1923）年 7月 安成が脳溢血で逝去

昭和5（1930）年 野依が池田の著書に一文（「跋」）を寄せ、《池田が『実業之世界』誌に科学的经营法を紹介した最初の人である》《第一人者である》ことを確認している（池田藤四郎『無駄征伐の秘訣・新経営策』秀文閣書房、1930年）。有田論文（2006年）22頁参照。

以上によって、2論文の掲載者は、形式的には署名付き論文筆者として印刷公表されている安成という形でありながら、実態的には（ネタ英語雑誌原文の安成への紹介・翻訳推奨者である）池田であったと私（片岡）は推定する。以上のような説明をつけたうえで、日本への科学的管理法の最初の紹介者は、実質的には安成ではなくむしろ池田であったとする方がよいのではないかと考える。安成論文以後の状況を見ても、池田が科学的管理法について積極的に研究・普及活動を進めたのに対して、安成はこれと対照的に殆ど関心を寄せなかった事も傍証となる。安成が本気で自分を科学的管理法紹介の第一人者と自任・自負するのであれば、違った行動があったはずである。このように推定してくるならば、拙著『日本経営学史序説』（1990年）の《安成を日本初の紹介者》とした記述も、それ自体は形式的には事実であったにせよ、補足的説明を付加する必要があるのではないかと考えるにいたった。ただ、これについては未だ状況証拠的面もあり、さらなる証拠で裏付けすることが必要であるが、本稿の目的を離れる。他日を期したい。さしあたりは、以上の叙述で問題提起とし、先に進むことにしたい。

- 15) 片岡信之、前掲書、359-361頁。この拙著は、江戸期の商人学から明治の商業諸学を経て大正期直前までに、如何に経営学誕生に向けての胎動が見られるようになったかを、大きな流れとして掴む目的で書いたものである。明治期の最後の段階で科学的管理法の紹介論文が出たことは、象徴的な出来事であった。
- 16) 横河民輔は建築家であると同時に今日の横河グループを創設した実業家として知られる。横河の人物についての詳しい紹介は次の論文を参照されたい。有田数士「わが国科学的管理法初訳者の事歴－横河民輔について」『七尾論叢』19号、2003年。

平成7年所収) (F. B. Gilbreth, *Motion Study*)

大正2 (1913) 年

F. W. テイラー (星野行則¹⁷⁾ 訳) 『学理的事業管理法』 崇文館書店, (間宏監修・解説『日本労務管理史資料集 第1期第8巻』 五山堂書店, 昭和62年所収) (F. W. Taylor, *The principles of scientific management*)

F. W. テーラー (五島慶太¹⁸⁾・鉄道院総裁官房研究所訳) 『工場会社学理的経営法 (業務研究資料9別冊)』, 鉄道院総裁官房研究所 (F. W. Taylor, *The principles of scientific management*)

大正4 (1915) 年

H. ミュンスターベルヒ (鈴木久蔵¹⁹⁾ 訳) 『実業能率増進の心理』 二松堂書店 (H. Munsterberg, *Psychology and industrial efficiency*)

W. D. スコット (鈴木文治²⁰⁾ 訳) 『能率増進法: 如何にして無駄の手数を省くべきか』 二松堂書店

大正5 (1916) 年

原著者明記なし²¹⁾ (エフィシエンシー研究会²²⁾ 訳編) 『商工能力充実法』 産業書院
N. A. ブリスコ (細井安次郎訳) 「能率論」『商業及経済研究』 第11冊所収 (N. A. Brisco, *Economics of Efficiency*の部分訳=第2章)

大正6 (1917) 年

17) 既述の実業家。

18) 官僚から後に実業界に転じ、現東急電鉄の実質的創立者となり、東急グループを作った実業家。

19) 鈴木は通信省能率調査員であった。

20) 友愛会(大正1年創設、のちに大正8年大日本労働総同盟友愛会、大正10年日本労働総同盟)創設で知られる日本の労働運動創生期の人物として知られる。但し初期の友愛会は労働組合と言うよりも労働者の共済組合に近く、鈴木自身もキリスト教徒として、その精神からの活動であった。特質が労働組合に変わるのは、後のことである。

21) 原著者は明記されていないが、288頁の分量があり、内容は次の通りである。1章 能率増進の可能、2章 能率増進の手段としての模倣、3章 能率増進法としての競争、4章 能率増進法としての忠義、5章 能率増進法としての意志集中、6章 能率増進法としての賃銀、7章 能率増進法としての娯楽、8章 能率増進法としての競技心、9章 能率増進法としての休養、10章 能率増進率、11章 実験と学理、12章 経験の固定、判断の構成。編者「序」には、原著がテイロア、イマアソン、ミュンステルベルヒ(テイラー、エマーソン、ミュンスターバーグ)の著書よりも「遙かに勝れる」と評価している。

22) 池田藤四郎が主宰した実務的研究会。

N. A. ブリスコ (井関十二郎²³⁾ 訳) 『工場能率経済』 同文館 (N. A. Brisco, *Economics of Efficiency*)

大正7 (1918) 年

T. G. ロバーツ (三菱合資会社査業課訳編) 『ロバーツ氏工業管理法論』 三菱合資会社 (調査彙報24号)

H. アトキンソン (三菱合資会社査業課訳編) 『合理的賃銀制度』 三菱合資会社 (調査彙報25号)

C. E. ノエツベル (三菱合資会社査業課訳) 『能率増進法の採用』 三菱合資会社 (『調査彙報』 27号)

B. A. フランクリン (下中弥三郎²⁴⁾・須崎国武訳) 『能率増進の実際』 平凡社 (B. A. Franklin, *Experience in efficiency*)

大正8 (1919) 年

B. トムソン (時国理一²⁵⁾ 訳) 『科学的経営法の理論と実際』 日本評論社 (C.B.Thompson, *The theory and practice of scientific management*)

A. W. バリットほか (板橋卓一²⁶⁾ 訳) 『利益分配の理論と実際』 日本評論社 (A. W. Buritt, *Principles and practice of profit sharing*)

A. シャドウエル (水上梅彦訳, 農商務省商工局編) 『欧米工業能率 英米独国民性と工業との関係』 国産時報社

翻訳者の実務家が多く見られるのは、科学的管理法が当時の企業や社会が抱えていた問題に有効な新しい方法だと、実務家達によって評価されたからである²⁷⁾。明治末の日本初の科学的管理法紹介論文である安成貞雄の2論文自

23) 井関は『実業界』主幹として活躍し、多くの実務書を書いているが、後に明治大学教授となった。井関については有田数士「わが国における科学的管理法展開者の事歴－井関十二郎について」『岩国短期大学紀要』37号、2008年を参照のこと。

24) 下中は教員を経て平凡社を設立。この間、教員組合、労働運動に関わり、後には大政翼賛会設立にも関わり、戦後は平和運動に取り組むなど、曲折の人生を送った。

25) 時国は翻訳家であった。この書の翻訳後は社会主義に惹かれていったようであり、以後は経営関係の翻訳が見当たらなくなる。そして後に、1929年の日本共産党員に対する検挙(「4. 16事件」)でシンパとして逮捕されている(4. 27)。翌日、実母宅で市川正一(党中央幹部)が逮捕された。

26) 板橋も翻訳家であるが、その後の翻訳書は時国と同様な傾向を示しているようである。

27) 明治期末から大正初期にかけて、日本電気(明治43(1910)年)、鐘淵紡績(大正1(1912)年)、新潟鉄工所(大正2(1913)年)、鉄道院工作工場(大正3(1914)

体がすでに、その狙いは明確に、実業の効率の革新による労資協調・階級闘争解消・社会主義防止を掲げていた。実業家にして最初の翻訳者であった**星野行則**も、翻訳の意図について、次のように言う。欧米では技術や知識の発展とともに最小時間と労力で最大の報酬を得る気運が強くなり、労資間利害が相反し、労働組合運動のため作業力が落ちてちきっている。これは労資・国家のためにならない。テイラーの「学理的管理法」はこの弊を一掃し、労資に満足を与えている。それゆえ、「之（学理的管理法－片岡）を適当に応用すれば、産業界の革新となり、社会問題の解決となり、又国富増加の原因となる」（訳者はしがき2頁）と。そして、当時日本でも問題化してきていた労資関係問題（工場法が明治44（1911）年に公布されている）や国際産業競争問題の解決にとって最も必要な手段として評価している。能率増進と労資協調を主眼とするテイラーの所説は、当時の産業界にとって決め手と映ったのであろう。また、後述の池田藤四郎『無益の手数を省く秘訣』（1912）が爆発的売れ行きで産業界から迎えられたし、鐘淵紡績では武藤山治が「科学的操業法についての注意」を各工場長宛に通達し（明治45（1912）年）・「標準動作練習会」を実施（大正6（1917）年）したり、新潟鐵工所が科学的管理法を東京蒲田工場に導入したり（大正2（1913）年）、東洋紡績が「工程別標準動作」を制定したり（大正6（1917）年）、池田藤四郎がエフィシエンシー協会を設立したり（大正6（1917）年）と、文献翻訳と並行して、実務的導入体制にも活動が急速に広まり始めていた²⁸⁾。日本陶器では社内報『さきがけ』で科学的管理関連の翻訳・紹介記事を精力的に掲載し、摂取しようとしていた²⁹⁾。中山太陽

年、安川電機（大正4（1915）年）、呉海軍工廠（大正4（1915）年）、東洋紡績（大正6（1917）年）が、科学的管理法に関係する手法を採用していた。（中川誠士「科学的管理と「日本的経営」、1910～1945－「計画と執行の分離」の観点から」『経済学研究』56巻5・6号、平成3（1991）年、63頁）。

28) 佐々木聡「科学的管理法の導入と生産管理」宇田川勝・中村青志編『マテリアル日本経営史』有斐閣、1999年、72-73頁。鐘紡の状況の詳細は、桑原哲也「日本における工場管理の近代化－鐘淵紡績会社における科学的管理法の導入、1910年代」『国民経済雑誌』172巻6号、1995年年に詳しい。

29) これについては、裴富吉「科学的管理法と『秋田魁新報』－日本陶器 社内報『さきがけ』との関連性について－」『大阪産業大学経営論集』第2巻第3号、2001年に詳しい。

堂（クラブ化粧品）では、大正5（1916）年に星野行則が能率増進の指導をしたと言われている³⁰⁾。逓信省能率調査員の鈴木久藏は同じこの年（大正5年）に、貯金局で適性検査を実施している³¹⁾。また、上野陽一³²⁾が大正8年から小林商店（ライオン歯磨）と関係を持ち、大正9（1920）年には経営指導で成果を上げる³³⁾。

翻訳と並んで、科学的管理法およびそれに関連する周辺著書・論文も多数出始めた。主要な著書をあげれば次の通りである。

大正元（1912）年

神田孝一³⁴⁾『実践工場管理』杉本光文館（大正2年3版、大正5年改訂増補版／昭和52年増補改訂版人間の科学社復刻版）

大正2（1913）年

池田藤四郎『無益の手数を省く秘訣』³⁵⁾東京魁新聞社出版部（黄色叢書第1編）、大正

30) 産業能率短期大学編『上野陽一伝』産業能率短期大学出版部、1967年、76頁。有田数士「わが国科学的管理法導入先覚者の事歴－中山太陽堂店主中山太一氏について（山口県資料を中心に）－」『七尾論叢』16号、19頁。

31) 50年史編集委員会『能研50年史』大阪府立産業能率研究所、昭和51（1976）年、153頁。

32) 上野については齋藤毅憲の次の著書を参照されたい。齋藤毅憲『上野陽一：人と業績』産業能率大学、1983年。同『上野陽一と経営学のパイオニア』産業能率大学、1986年。上野は東京帝国大学で心理学を勉強したが、やがて産業心理学、さらに科学的管理法（「能率学」）へと研究領域を移行させた。大学でも教えたが、本領は実務指導に発揮され、小林商店（ライオン歯磨、現ライオン（株））、中山太陽堂（クラブ化粧品、現（株）クラブコスメチックス）、福助足袋（現福助（株））ほか多くの指導で有名となった。

33) ただし、50年史編集委員会前掲書（1976）年、154頁では、上野は大正6年に作業研究を指導したとしている。ライオン歯磨、中山太陽堂、福助足袋での上野の指導については、齋藤毅憲『上野陽一－人と業績』産業能率大学、昭和58（1983）年38-49頁に詳しい。

34) 神田は当時、煙草専売局技師、水戸製造所作業課長をへて、明治42（1909）年から専売局東京第一製造所（淀橋工場）で、作業課長を務めていた。神田についての人物像の詳細は有田数士「わが国における科学的管理法実践者の事歴－神田孝一について－」『岩国短期大学紀要』39号、2010年を参照されたい。

35) 池田のこの作品を巡っては、この単行本の前にまず明治44〔1911〕年に『サキガケ新聞』に連載された上野陽一は書いたが（上野編『能率ハンドブック』技報堂、

2年：後年、エフイシエンシー協会³⁶⁾版、実業之世界社版も出ている（奥田健二・佐々木聡編『日本科学的管理史資料集第2集（図書篇）第1巻五山堂書店、平成7年所収）

同文館編（井関十二郎主幹）『サイエンティフィック・マネージメント（『実業界』7巻2号 夏期特別号）』³⁷⁾（注）科学的管理法特集号の雑誌

大正3（1914）年

昭和29（1951）年、79頁）、このサキガケ新聞なるものを巡って『秋田魁新聞』、『東京魁新聞』、日本陶器社内報『さきがけ』が関係していたのではないかとする諸説があり、また、そもそも新聞への連載ということ自体が存在しなかったという説もある（議論の整理は、裴富吉、前掲論文（2001年）参照）。長年疑問のまま続いていたこの問題に、徹底した調査で決着を付けたのが有田数士であった（有田数士「わが国における科学的管理法小説風紹介者の事歴－池田藤四郎について」『岩国短期大学紀要』35号、2006年）。有田によれば、『東京魁新聞』に確かに連載され、のちに一書として纏められたのである（それを証拠づける書類のコピーを私も戴いている）。この書は当時大変に好評をもって迎えられたようで、大正4年には40万部を売ったというし（前掲池田論文「実業界の無駄と不正を一掃す可き科学的経営法」への雑誌編集部イントロ参照）、また、「この書は、多くの企業家、経営者の注目の的となり、例えば三菱合資会社社長岩崎久弥は2万部、川崎造船所長松方幸次郎は5万部を買い上げ、職工に配布して読ませた」（加藤尚文編『日本経営資料大系 第3巻 組織・合理化』1989年、49頁）とされている。数百万部売れたとも言われている（上野陽一）。内容自体は通俗的な小説仕立ての紹介という形で科学的管理法を精神的なレベルで伝えるもの（材料の配置、積み方、無駄な手数の省略等々、カネ、人、時間を節約して能率を上げることの記述）である。14歳の見習い職工太郎が仕事の中で諸工夫を重ねて熟練を積み、能率技師として、成長していくという話になっていて、大衆向けの啓蒙書と言ってよいが、他方、肝心なことはかなり盛り込んでいっている（概略的介绍を有田数士が前掲論文（2006年）、14-17頁で行っている）。基にしたのはアメリカの通信講義録中のテイラー・システムの紹介記事であったとされている。佐々木聡は本書について次のように評している。「この時点での池田藤四郎は、星野が原書に忠実に科学的管理法の効利性を捉えていたのと比べると、より広い範囲への科学的管理法の適用可能性を確信しているという意味で卓見とも言えるが、両者ともに内容の咀嚼という点では十分であるとは言いがたい。」（佐々木聡「日本における科学的管理法の導入と展開」原輝史編『科学的管理法の導入と展開－その歴史的国際比較－』昭和堂、1990年所収、236頁）。

36) 池田が主導していた能率増進の研究・指導組織。

37) 上野陽一は次のように高く評価している。「1912（大正1）年上野陽一は「能率増進の話」を「心理研究」に発表し、井関十二郎主筆の「実業界」は臨時増刊として「サイエンティフィック・マネージメント」をだした。この2つは雑誌として能率問題をとり上げたのは初めてである」（上野陽一編『新版 能率ハンドブック（総論編）』技報堂、昭和30（1955）年）、67頁。上野のこの記述中で「サイエンティフィック・マネージメント」を1912（大1）年としているのは誤解で正確には大正2（1913）年であった。この点の指摘と是正は有田数士、前掲論文（2008年）。

松本亦四郎³⁸⁾『精神的動作』六合館（大正4年再版）

宇野利右衛門³⁹⁾『模範工場日光電気精銅所』工業教育会（間宏監修・解説『日本労務管理史資料集第2期宇野利右衛門著作選第9巻模範工場集』五山堂書店、平成1（1989）年所収）

大正4（1915）年

日本陶器株式会社『效程増進新研究法』日本陶器株式会社

大日本文明協会編（市川忠一・鈴木達治著）『欧米之製造業（上、下）』大日本文明協会（（注）一部に科学的管理法の紹介が含まれる）

エフィシエンシー調査会⁴⁰⁾編『エフィシエンシー能率増進法』春秋社書店（同年再版）

大正5（1916）年

鈴木恒三郎⁴¹⁾『工場管理実学』ダイヤモンド社、大正5年（大正5年再版、大正8年3版）

森山弘助⁴²⁾『機織工場利益増進法』工業教育会

大正7（1918）年

勝田一『能率増進工場設備』同文館

石田勝三郎『斯うして能率を増した実例』エフィシエンシー社

佐野勝巳編『時間及疲労を省く工場と労働』西川精文館

藤本喜三・小島正堂編『経験に基ける工業管理の実際』西川精文館（大正8年再版）

大正8（1919）年

上野陽一『人及事業能率之心理』同文館

大日本文明協会編『科学的管理法』大日本文明協会

また、論文についてはもっと多く、下記のように、続出するようになった。

明治44（1911）年

38) 松本は実験心理学を専門とし、東京帝大心理学教授であった。後年に日本心理学会創設者にして初代会長も務めた人である。

39) 宇野は大阪で工業教育会（1909～1934年）を設立し、『職工問題資料』をはじめとするきわめて多数の資料を刊行する活動をした。

40) 池田藤四郎が主宰。

41) 鈴木は古河鋳業日光電気精銅所長を務めた人であり、温情主義経営を唱えたことで知られる。

42) 森山は名古屋高等工業学校（現名古屋工業大学）教授であった。

安成貞雄「世界の実業界を革新するに足る科学的操業管理法」『実業之世界』8巻5号, 同「科学的操業管理法の神髄」同誌, 8巻6号

池田藤四郎が『東京魁新聞』に「無益の手数を省く秘訣」を連載

大正1 (1912) 年

上野陽一⁴³⁾「能率増加法の話(講話)」『心理研究』4巻5冊(23号)(齋藤毅憲『上野陽一と経営学のパイオニア』昭和61(1986)年, 資料編に所収)

大正2 (1913) 年

井関十二郎⁴⁴⁾「科学的執務法の一二例」『実業界』7巻1号

井関十二郎「科学的管理法及能力増加法概念と其の適用の拡がり行く最新傾向」『実業界』7巻2号(夏期特別号, サイエнтиフィックマネージメント特集号)

上田貞次郎⁴⁵⁾「新案科学的労働組織法」『実業之世界』10巻1号

宮家寿男⁴⁶⁾「最近米国工場管理法に就て(1)~(4)」『工業之大日本』10巻2号, 3号, 5号, 6号

伊藤猛「科学的工場経営法」『経済學商業學國民經濟雜誌』14巻2号

江木定男「労働効率増進の方法」『法学志林』15巻7号

大正3 (1914) 年

池田藤四郎⁴⁷⁾「実業界の無駄と不正を一掃す可き科学的経営法」『実業之世界』12巻3号

鈴木久藏⁴⁸⁾「思はぬ所に潜んで居る能率」『実業之日本』18巻3号

藤原銀次郎「三倍以上に利益を激増せし業務の整理」『実業之日本』18巻3号

岡実⁴⁹⁾「工場管理法に就て」『東洋経済新報』659-661号

43) 上野のここでの肩書きは、「文学士」とのみある。上野についての詳細は齋藤毅憲の前掲書(1983年, 1986年)のほかに次の文献を参照されたい。有田数士「上野陽一と協調会」『七尾論叢』18号, 2002年。

44) 井関の肩書きは『実業界』主幹, バチェラー・オブ・サイエンスとなっている(ダルトン大学)。のち井関経営研究所を開設して実務の指導にあたるが, 明治大学教授として広告, 能率, マーケティング, 貿易実務, 企業論などの教育にもあたった。井関についての詳細は有田数士, 前掲論文, 2008年を参照のこと。

45) 東京高等商業学校教授。

46) 宮家は東京市電気局嘱託の地位にあった。

47) 池田はここでは「『無益の手数を省く秘訣』著者」という肩書きで紹介されている。そして本論文は, その「統編とも見るべきもの」と, 編集者によって解説が付けられている。少し高度化し整理した内容という意味であろう。池田の人物についての詳しい考察は有田数士「わが国における科学的管理法小説風紹介者の事歴ー池田藤四郎について」『岩国短期大学紀要』35号, 2006年。

48) 鈴木は逓信省能率調査員であった。

49) 農商務省工務局長。

田尻稲治郎「理想的工場組織及其経営」『実業界』8巻4号

依田信太郎「科学的管理に於ける工場郵便制度」『実業界』9巻4号

大正4（1915）年

伊勢本一郎⁵⁰⁾「能率増進に関する実際的研究」『実業之日本』18巻6号

石山賢吉「職工と技師と競争して能率増進」『実業之世界』12巻10号

宮本茂実「学理的経営法の実施」『実業界』10巻7号

浜田四郎「出来合制度の整理と標準制度」『ダイヤモンド』3巻9号

福永正俊⁵¹⁾「能率問題（其1）～（其4）」『経済學商業學國民經濟雜誌』18巻3号，4号，5号，6号

鯨橋迂史「科学的经营法の社会学的批評（上）（下）」『財政經濟時報』2巻4号～5号

大正5（1916）年

森戸辰男「科学的管理法の社会政策的価値」『国家学会雑誌』30巻11号～12号

大正6（1917）年

安部磯雄「社会政策より見たる国運と能率増進の關係」『東方時論』2巻2号

丸谷喜市「何故職工組合は科学的管理法に反対するや」『経済學商業學國民經濟雜誌』22巻4号～5号

近藤泥牛「工場管理法と能率問題」『電気界』118号

吉田良三「工場経営上の欠陥と其改善法」『金星』5巻10号

森戸辰男「商品の標準化」『国家学会雑誌』31巻6号

大正7（1918）年

西田博太郎「産業上に於ける科学と組織の運用」『国産時報』3巻9号

大正8（1919）年

上野道輔「疲労と能率」『国家学会雑誌』33巻5号

上野道輔「科学的经营法の貢献（上）（下）」『国家学会雑誌』33巻8号，10号

森順次郎「米国に於ける標準局の事業」『国家学会雑誌』33巻10号

50) 伊勢本は日本陶器合名会社社員であった。大正1年夏頃にテイラーの本をアメリカから送って貰って、工場の人と内々に読んできた研究の一端を公表すると、執筆意図を伊勢本は述べている。日本陶器は科学的管理法の摂取に積極的な会社であった。

51) 福永の肩書は商学士となっている。

さらに、大正6(1917)年に日本最初の能率団体である**エフィシエンシー協会**が、池田藤四郎を中心として設立され、そのための専門機関誌『エフィシエンシー』が発行されるようになる⁵²⁾。以後、大正後半期にかけて、財団法人労使協調会設立(大正8(1919)年)、倉敷労働科学研究所(暉峻義等、大正10(1921)年)、協調会産業能率研究所(上野陽一、大正11(1922)年)、大阪能率研究会(大正11(1922)年)、農商務省能率課(大正11(1922)年)、荒木能率事務所(荒木東一郎、大正12(1923)年)、日本能率研究会(大正12(1923)年)、大阪府立産業能率研究所(大正14(1925)年、中山太一らの寄付)、テイラー協会日本支部(上野陽一、大正14(1925)年)、日本能率技師協会(宇野信三、大正14(1925)年)、その他各地に能率研究会の設立(神奈川、浜松、兵庫、満州)と、科学的管理法の実務的指導・推進組織が。官民挙げて作られていくことになる⁵³⁾動きのさきがけであったと言ってよい。

こうした実務界の動きが高等教育の場にも波及することになって、高商や大学においても科学的管理法関係の講義が、大正中～後期にかけて、次々と設けられていく。小樽高等商業学校(現小樽商科大学)に科学的管理法講座開講(村瀬玄・室谷賢治郎ら担当、大正6(1917)年)、名古屋高等商業学校(現名古屋大学経済学部)に科学的管理法講座開講(**国松豊**担当、大正7(1918)年)、石原正治が旅順工科学堂で工業能率の講義(大正7(1918)年)、東京帝国大学に工場管理論講座開講(**渡辺鉄蔵**担当、大正8(1919)年)、大阪高等商業学校(現大阪市立大学)に能率講座開講(**村本福松**、大正9(1920)年)、慶應義塾大学に工場管理講座開講(**神田孝一**担当、大正10(1921)年)、東京商科大学(現一橋大学、大正11(1922)年、**高垣寅次郎**)、明治大学に能

52) 中川誠士、前掲論文、60頁。このほか、専門誌として『能率研究』(大正12年、能率増進研究会)、『マネジメント』(大正13年、工政研究会、のちマネジメント社)などが刊行された(裴富吉『経営学の生成－日本経営学史序説－増補版』白桃書房、1996年、185頁参照)。

53) 同上。および、裴富吉「能率学の展開－大正期経営学史に関する考察・上野陽一の事例－」『オホーツク産業経営論集』3巻1号、1992年、35頁(裴富吉『経営学の生成(増補版)』白桃書房、平成6(1994)年。高橋衛『「科学的管理法」と日本企業－導入過程の軌跡－』御茶ノ水書房、平成6(1994)年、69-101頁。

率講座開講（大正11（1922）年，**井関十二郎**），大阪市立工業学校（現大阪市立大学理学部・工学部）に能率科設置，というぐあいである⁵⁴⁾。

科学的管理法流入のこの初期段階の雰囲気，議論状況を幾つかの実務的文献から紹介し，その後，学者達を中心とするやや客観的・批判的論議を含む論説を見ていくことにしたい。

池田藤四郎『無益の手数を省く秘訣』（大正2（1913）年）が，爆発的売れ行きを示し，科学的管理法にある精神の普及に大きな役割を果たしたことは，既に述べた。この「続編」とされた⁵⁵⁾池田藤四郎「実業界の無駄と不正を一掃す可き科学的経営法」（大正3（1914）年）という論文で，池田は次の諸点に言及している。①科学的経営法は「職工雇主共通の利益」に導く，②雇主と職工の関係を円満にする，③日本でも日本電気会社（現日本電気），日本蓄音機商会（現日本コロムビア）など，少数ながら行われている，④科学的経営法は精神革命である，⑤4個の原理による労資の一致協力（1. 科学による完全無欠の作業方法，2. 職工の科学的選択，3. 科学的作業方法と科学的選択の職工を結びつける，4. 作業と管理の分離），⑥テーラーのショベル作業実験とその成果，⑦日本における無駄の事例。

この論文は，池田流の通俗的な書き方であるが，この段階でテイラーの原書（または翻訳書）をある程度踏まえていることが推測できる。池田が大正前期前半に書いたこのほかの著作としては次のものがある。大衆啓蒙家としての池田の面目躍如といったところである。

『能力充実三百万円改革物語』実業之世界社，大正4（1915年）

『廃物利用成功実説』ダイヤモンド社，大正6（1917）年

さらに，池田が主宰していた**エフィシエンシー調査会**の編による『エフィシエンシー能率増進法』⁵⁶⁾（大正4（1915）年）では，一層踏み込んで，次の

54) 裴富吉，同上論文，33頁，上野陽一『産業能率論』千倉書房，昭和4（1929）年，96-97頁，佐々木聡『科学的管理法の日本的展開』有斐閣，平成10（1998）年，12-13頁などを参照。

55) 池田論文（1913）への編集部イントロ文，3頁。

56) エフィシエンシー調査会編『エフィシエンシー能率増進法』春秋社書店，大正

ように、具体的・詳細な実践的内容による啓蒙と実行の勧めとなっている。

- 第一章 世界の大事業と労力徒費
- 第二章 独逸勃興の由来と能率増進法
- 第三章 能率増進法に対するテーラー氏の实地研究
- 第四章 能率増進法の驚くべき効果
- 第五章 科学的経営法は工賃に関して職工の不安を排除す
- 第六章 煉瓦の積方に関するギルブレス氏の新方法と能率増進の根本問題
- 第七章 眼と手の距離を研究して能率増進法の新記録を作る
- 第八章 為替貯金局の能率増進法と反応測定器
- 第九章 鐵截断を能率的に作業せん為に二十六年間の研究
- 第十章 能率増進法の基礎
- 第十一章 科学的経営法の原理
- 第十二章 革命者としての能率増進法
- 第十三章 能率増進法は経営者と社会公衆の共同利益也
- 第十四章 能率を高める最大要件と適任者の採用法
- 第十五章 能率の増進は世界の大勢にして又世界の大勢を支配す
- 第十六章 能率の増進には理想と訓練とを必要とす
- 第十七章 能率の増進は実業界の一切の無駄を省き不正を排す
- 第十八章 能率増進法は正確なる常識を必要とす
- 第十九章 一般又は個人に応用したる能率増進法

全229頁の著書には、単にテイラー、ギルブレスにとどまらず、ドイツ、日本の適用例にもふれており、この時期としては最も実用的かつ総合的な解説書の一つであった。

池田の特徴は、科学的管理法を「科学的経営法」「能力充実法」⁵⁷⁾「能率増進法」と呼ぶとともに、平たくは「科学的始末法」「無益の手数を省く法」と解説していた点に特徴がある。

4(1915)年。本書には「科学的管理法の理論と実際」という別名が付けられている。
57) 池田藤四郎、前掲論文(大正3(1914)年)、3頁。当時「能力」はefficiencyに対する訳語として使われていた。

池田と並んで、以後、同時代に活躍することになる井関十二郎⁵⁸⁾は、彼が主幹で発行する『実業界』⁵⁹⁾に発表した「科学的執務法の一二例」大正2（1913）年という短文で、森村組名古屋工場⁶⁰⁾と米国コンウエルス商会について触れているが、その中では「科学的管理法」「科学的執務法」の両用語を用い、テーラーの「科学的管理法」の「精神を移植」⁶¹⁾して仕事をするのが「科学的執務法」だとしている。次いで井関は同誌「サイエンティフィックマネジメント」特集号に39頁に亘る大論文「科学的管理法及能力増加法⁶²⁾の概念と其適用の拡がり行く最新傾向」⁶²⁾（大正2（1913）年）を載せ、さらに突っ込んだ議論をしている。井関はこの大論文で、（名指しこそしなかったが）①池田の通俗化した解説で科学的管理法に誤解が生じていることを批判して、是正すること、②科学的管理法の精神（能力⁶³⁾増加）の適用領域が工業以外の領域にも拡がってきていること（science of business = 商業学, science of salesmanship = 販売学, science of advertising = 広告学, 政府の執務法, 教育など）、③科学的管理法と能力増進法、科学的執務法などとの区別と関連を明確にすること、の3点を意図して書いたのである（なお、この論文からはテーラーから

58) 井関の人物についての詳細は有田数士、前掲論文（2008年）参照されたい。

59) 池田が『実業之世界』（実業之世界社）を中心に活動したのにながして、井関は『実業界』（同文館）を中心としていた。

60) 井関はこの森村組名古屋工場を、引き続き大論文（1913）中でも再度言及し、科学的管理法を最も早く吸収して実行し、非常に成果を上げた「日本に於ける先覚者」だと高く評価している（98頁）。日本陶器（現ノリタケカンパニーリミテド）は、森村組から分離し名古屋駅近くに日本陶器（合名）が設立されたことに端を発し、森村財閥の中核企業となる。井関の言及は日本陶器のことをさしているものと思われる。日本陶器の当時の科学的管理法を巡る活動については裴富吉、前掲論文（2001年）参照のこと。

61) 井関十二郎「科学的執務法の一二例『実業界』7巻1号、大正2（1913-a）年、6頁。

62) 井関十二郎「科学的管理法及能力増加法の概念と其適用の拡がり行く最新傾向」『実業界』7巻2号（夏期特別号、サイエンティフィックマネジメント）特集号、大正2（1913-b）年。この論文については、有田数士、前掲論文（2008年）でも、内容の紹介がなされている。

63) ここで「能力」と言われているのは英語のefficiencyに対応する訳語であり、現在言われている《物事を成し遂げる力》というような意味ではないことに注意されたい。すなわち「最小限の努力を以て、最大限の結果を得る」という意味である。井関、同上論文（1913-b）、99頁。

テイラーへと表記が変更されている)。概ね次の論点が展開されている。

①近年、商業、販売、広告等の諸問題に心理学を適用する研究が新傾向として隆盛している、②欧米人は方法 (method)、組織 (system) の最善法を考えていて、彼我の差は大きい、③科学的管理法の詳しい説明 (成り行き管理、科学的管理法の原則と要点、作業規則を決める研究法、最善の方法と道具の関係、煉瓦積み工事、ショベル作業、ズクの積み方、複雑な作業と時間測定)、④実行方法 (研究の実行、選択と訓練、増給の好餌、人物の経済=適材適所、職分職工長制)、労資関係の円満化、⑤日本では、学者を含めて広く科学的管理法に対する誤解がある⁶⁴⁾、⑥能力増進法⁶⁵⁾適用の先覚者 (テイラー、エマーソン、ギルブレス、ミュンステルベルヒ、スコット、カッソン、ノックス) の所説紹介、⑦工場新管理法である科学的管理法を商業新管理法として適用したのが能力増加法で、両者は同体異名である、⑧いま進行中の商業革命戦場においては「心的革命」が準備行為として必要であり、それは忠実、模倣、競争、集中、報酬、快楽である (ノックスとスコットの折衷)。

こうして井関は科学的管理法の適用領域の拡大 (特に商業、販売、広告)

64) 井関は言う。「今日まで相当の学者に於いてさへ甚しく誤解しているやうなことを屢々見るのは私の甚だ遺憾とする所である。……工業家に至っても、其の真意のあるところを味わふまでに至らずして、只だ低級職工にも容易に了解さるべきやう記述したる文書の表面のみを見て、此の新管理法の全部を判ぜんとしつつあるのは私の大に取らないところである。蓋し科学的管理法が有する二大精神の一たる『手数を省く』と言ふことを即断して、何にても、又は何たる科学研究の準備なくしても、只だ手数を省くこと其自身の研究と方法とが科学的管理法の神髄のやうに誤解され易いからではあるまいか」(井関、同上論文 (1913-b), 122-123頁)。これは、池田の『無益の手数を省く秘訣』という表現による通俗の大衆化が科学的管理法に対する誤解を生んでいることに対する痛烈な批判であった (もっとも、このことは、池田が科学的管理法について全く誤解していたという事を意味するわけではない)。井関は世間の誤解を正すとして2点指摘する。①科学的管理法は手数省略という消極の意味よりも、能率増進という積極の意味である、②科学的管理法は工場管理法であって、他分野の執務法のことではない (その精神を他分野の執務法に生かすことは必要であるが)、の2点である。実際、井関は後に、②の点に関し、商業や広告の分野でそれを実践したのであった。

65) 能力増加法は組織、計算法、節儉法、強制法のいずれとも異なり、「科学を適用して事物の効率を最高に働かせる努力である」(同上論文 (1913-b), 128頁)、と井関は書いている。

に関心をよせ、その後の著作もその方向に収斂していくことになるのであるが、それを予告するように、この論文末に「他日左の予定を以て其責を完うせんこと期している」と結び、「近刊予告」として4著作を広告している（『科学的商業経営法』『科学的販売法』『科学的広告法』『科学的工場管理法』）。井関は生涯、この予告通りの名称の著作を出版することはなかったが、しかし、この予告はその後の実に多数に亘る精力的な著作活動の方向と範囲を明示的に示しているものとして興味深い。井関のその後の著作は、次のように、この方向に沿ったものが多数にのぼっている。

- 『新式実地飾窓の飾方』実務叢書発行所（実務叢書第1巻）、大正3（1914）年
『応用百種生きた広告』実務叢書発行所（実務叢書第2巻）、大正3（1914）年
『物言ふ手紙』実務叢書発行所（実務叢書第3巻）、大正3（1914）年
『新式販売法』実務叢書発行所（実務叢書第4巻）、大正4（1915）年
『商工繁栄現代式経営』実務叢書発行所（実務叢書第5巻）、大正4（1915）年
『大小五百最新売出案』実務叢書発行所（実務叢書第6巻）、大正4（1915）年
『陳列構造店内と店前』実務叢書発行所（実務叢書第7巻）、大正5（1916）年
『商工管理法』実務叢書発行所（実務叢書第8巻）、刊年不明（当初第10巻と予告した未刊？）
『販売戦計画』実務叢書発行所（実務叢書第9巻）、大正6（1917）年
『店員の待遇』実務叢書発行所（実務叢書第11巻）、刊年不明（予告はしたが未刊？）
『通信販売法』実務叢書発行所（実務叢書第12巻）、刊年不明（予告はしたが未刊？）
『小売経営法』佐藤出版、大正4（1915）年
『第二小売経営法』佐藤出版、大正4（1915）年
『屹度当る小売経営法』佐藤出版、大正4（1915）年
『現代式広告文句』佐藤出版、大正4（1915）年
『其のまま使へる第二現代式広告文句』佐藤出版、大正5（1916）年
『店頭装飾図図案』同文館、大正5（1916）年
『新令工場法の運用』（編）、同文館、大正5（1916）年
『東京模範百工場』同文館、同文館、大正5（1916）年
『繁盛する商店』同文館、大正6（1917）年

この実務叢書に見られるように、井関は商業領域に科学的管理法を適用す

る研究に向かっていったのであるが、実務叢書第5巻『現代式経営』と実務叢書第10巻『商工管理法』は、タイトルからすれば商業にかならずしも限定されない研究であるかのように見える。が、しかし、実は井関は、この両書にしても、商業諸領域を取り扱う実務叢書全体の総論として書こうとしたのである。研究の行き着く狙いはあくまでも商業であったが、その前に総論的に科学的管理法の精神（井関の用語法では「現代式経営の精神」）を明らかにしようとしたのであった⁶⁶⁾。井関の商業関係の上記著作については、後に「4. 科学的管理法の商店経営への適用、5. 能率的広告法」の項で別途取り上げるが、ここでは井関のこの総論部分の書だけを、『現代式経営』（大正4（1915）年）によって取り上げて簡単に見ていくことにする。

井関は本書『現代式経営』及び『商工管理法』（当初第10巻として予告されたが後に第8巻と変更され、結局未刊？）の位置付けを次のように整理している（『現代式経営』348頁）。

第5巻『現代式経営』……「主として外部に対する発展手段（即ち現代式経営法の根本研究と発展手段）」

第8巻『商工管理法』……「主として内部に対する処理方法（即ち仕入・組織・制度等の能率増進的方法）」

この位置付けを与えられた第5巻『現代式経営』の内容概略は次の通りである（括弧内は主たる内容・キーワードの抽出）。

第一部 総論

第一章 最近の商界と其傾向及特徴

第二章 小売及卸売業界の一大革命（マルチプルストア、通信販売、大経営等の

66) 井関は『現代式経営』の巻末で次のように強調している。「本稿を終るに望み、今一度御注意を願って置き度いのは、本書を本叢書の総論と言ふ見地から述べたことである。言はば第一巻として出すべき性質のものであったが、脱稿の便宜上本巻に収めたので、他の十一巻は凡て本巻の精神を根底として、本書に於て述べた題目の内、特に細密な研究を要する重要なものであるとご承知が願ひたいのである」(342・3頁)。

新動向)

第三章 時勢の大転化と現代式経営（自然淘汰と頭の力、販売の重要性、能率増加時代、科学的管理法の商業への応用、心理学の応用）

第二部 原則

第四章 過渡式経営法の欠陥と誤解

第五章 現代式経営法の本質と精神（生きた組織、商業知識、エネルギー、信用と確実、商業道德）

第六章 現代式経営の本質と精神（続）（合理的努力集中、ターン・オーバー、満足を売る、時代精神）

第七章 現代式経営の本質と精神（続）（制度・人・運用、使用人の選択と訓練、店員優遇、品性、能率増進）

第三部 方法

第八章 促進的販売手段及販売方法（販売商略、販売計画、飾り窓、商業旅行者、郵便利用）

第九章 促進販売手段及販売方法（続）（最新傾向販売戦計画、通信販売法、その他販売促進手段（セールスマンシップ、販売書簡、店内店前の暗示設備、生きた広告、顧客接遇法、商機の捕捉、月賦販売））

第十章 現代式経営上の諸研究問題（販路拡張手段、新式小売営業形態（部門商店即百貨商店、専門大商店、マルチプル・ストア、連合即共同百貨商店、連合即共同仕入組織、通信販売百貨店））

井関は「はしがき」で商工界が新潮流（店舗構造、販売方法、広告方法、組織、経営管理、主従関係、営業方針、競争激化と自然淘汰）に晒されており、資本と老舗に依存しない現代式経営法が必要になったという。それを一言で言えば、商業道德を信条として、顧客に品物と満足を売り、金・労力・時間の節約を科学的に研究して、商店としての最高能率を出す真面目な工夫と力だという。その意図で書かれたのがこの書である。この「はしがき」や目次にも表れているように、井関の関心は商業・商店の「現代式経営化」と能率増進にあった。目次やそれに対応する主内容を見ても、そのことは明瞭である⁶⁷⁾。その意味で井関は、科学的管理法が本来発生し発展した生産現場・工場よりも、その販売面への適用であった。

池田や井関と並んで、同時期に科学的管理法の研究や紹介に関わってくる上野陽一⁶⁸⁾は、大正2(1913)年に「職業選択の心理」⁶⁹⁾「能率増加法の話」⁷⁰⁾らの論文(ともに「講話」となっている)を発表し、活動を開始した。「能率増加法の話」で上野は、「学問的始末法」という表現でテイラー、ガント、エマーソン、ギルブレス、ローらの名前を挙げ、そのうちギルブレスの煉瓦積み作業、テイラーのショベル作業・銑鉄塊運び作業、ボール検査作業、ミュンスターバーグの適性検査実験(市電運転手、電話電信会社事務員対象)、ローの適性検査実験(印字業初学者対象)を簡単に紹介している。そして、能率増加方針は広告販売、教育等にも唱道されてきていると締めくくっている。もともと東京帝国大学文科大学哲学科で心理学を専攻した上野は、心理学研究⁷¹⁾の面から科学的管理法にだんだん強く関わりを持つようになったのであり、その活動は彼が主導した『心理研究』を中心に行われた(「民氏(ミュンスターバーグ)片岡考案電車運転手の採用試験」⁷²⁾(大正2(1913)年)、「商品の模造と類似及び其検定法」⁷³⁾(大正3(1914)年))。また、井関が編集する『実業界』のサイエンティフィックマネージメント特集号⁷⁴⁾への論文寄稿(「能力

67) 井関には『新式工場管理法精義』同文館、大正5(1916)年という著書があるとされ、実際に井関訳『工場能率経済』(同文館、大正6年)巻末でも既刊書として広告も出ているが、ついにどの図書館でも所在を確認することが出来なかった。

68) 上野について取り上げた文献は多いが、最も詳しいものとして齋藤毅憲『上野陽一—人と業績』産業能率大学、昭和58(1983)年、同『上野陽一と経営学のパイオニア』産業能率大学、昭和61(1986)年をあげておく。

69) 上野陽一「職業選択の心理」『心理研究』3巻17号、大正2(1913)年。

70) 上野陽一「能率増加法の話」『心理研究』4巻5冊(23号)所収。

71) 上野は『心理学要領』(大正2年)、『心理学通義』(大正3年)などを著し、もともとは固有の心理学研究者であった。心理学への関心は能率問題に関わるようになってからも続き、その後も『児童心理学精義』(大正10年)、『近世心理学史』(大正11年、共著)、『心理学教科書』(昭和6年)など、多くの心理学書を刊行している。

72) 上野陽一「民氏考案電車運転手の採用試験」『心理研究』4巻24号、大正2(1913)年。

73) 上野陽一「商品の模造と類似及び其検定法」『心理研究』6巻31号、大正3(1914)年。

74) 『実業界』7巻2号(夏期特別号、サイエンティフィックマネージメント)特集号)、大正2(1913)年。

経済の上より見たるアルコールの影響」,「仕事高の増加と注意及疲労の心理」)⁷⁵⁾もして徐々に能率研究で知られるようになり, ついに694頁もの超大著『人及事業, 能率之心理』(大正8(1919)年)⁷⁶⁾の刊行に至る。この書は総論, 前編, 後編の3編構成からなっており, 下記のような目次体系となっている。

総論 近世心理学と能率問題／第一節 近世心理学の傾向／第二節 心理学と実生活との接触史／第三節 心理学応用の三方面(心理学的態度の応用, 心理学的知識の応用, 心理学的方法の応用)

前篇 人の能率

第一章 仕事に及す遺伝の影響／第一節 人類全体に共通した遺伝／第二節 成人種だけに特有なる遺伝／第三節 一家族に特有なる遺伝

第二章 両性の別及び年齢と能率／第一節 両性の別と能率／第二節 年齢と能率

第三章 境遇と能率／第一節 空気の温度及び湿度と能率／第二節 気候と一年中の季節とについて／第三節 天候と能率／第四節 一日中における能率の消長について／第五節 照明と能率／第六節 「気が散る」ことについて／第七節 単調と変化

第四章 学習と能率／第一節 客観的の学習, 習慣の形成, 熟練の発達上の能率／第二節 主観的の学習, 記憶の能率／第三節 学習における心象の役目／第四節 練習の転移について／第五節 趨異性に及す練習の影響

第五章 薬品及び興奮剤が能率に及す影響／第一節 この種の研究に伴ふ困難／第二節 煙草と能率／第三節 アルコールと能率／第四節 カフェインを含む飲料と能率／第五節 ストリキニーネ・阿片・モルヒネ等

第六章 仕事と疲労, 休息と睡眠／第一節 疲労の原因及び徴候／第二節 仕事の転換と休息／第三節 食事及び空気／第四節 睡眠

第七章 個人の差異と職業の選定／第一節 職業選定の無方針と選定難／第二節 職業選定の身体的及び精神的条件／第三節 職業相談所の事業

後篇 事業の能率

第一章 工場の科学的管理／第一節 旧式的管理法／第二節 科学的管理法の沿革／第

75) この『実業界』では, 上野の近刊として次の3冊が予告されている。『職業の心理と適材の選択』, 『実業心理学』, 『広告心理学』。

76) 上野陽一『人及事業能率之心理』同文館, 大正8(1919)年。この著書を後日に上野は, 机上の空論だったと顧みている(上野『産業能率論』千倉書房商学全集35巻, 昭和4(1929)年, はしがき)。齋藤毅憲, 前掲書, 昭和58(1983)年, 34頁参照。

三節 ギルブレスの科学的管理法の原理

- 第二章 使用人の選択／第一節 精神検査による使用人選択法／第二節 二三の実例
- 第三章 労働者の境遇の改良／第一節 姿勢について／第二節 照明について／第三節 通気について／第四節 工場に於ける災害／第五節 リズムについて
- 第四章 労働過程の改良(狭義の能率方法)／第一節 休息時間と能率／第二節 休息時間配置の実験的基礎／第三節 労働時間と能率／第四節 運動の節約／第五節 運動研究と時間研究／第六節 作業の機械化／第七節 努力の経済的分配／第八節 周囲の暗示に対する反応／第九節 労働過程改良の効果
- 第五章 消費者の心理／第一節 消費者心理研究の必要／第二節 商品の模造について／第三節 類似品の意義及び心理／第四節 模造品の検定
- 第六章 広告及び販売と人性の研究／第一節 広告及び販売の能率研究／第二節 人間の通性／第三節 人間の行ふ応答の種類／第四節 販売訴求と二種の応答との関係／第五節 広告の心理的起源及び分類
- 第七章 注意と広告／第一節 注意を惹き起す条件／第二節 注意の広さと広告との関係／第三節 注意を惹く手段としての広告用輪廓／第四節 広告掲載の位置に関する研究
- 第八章 記憶及び感情と広告／第一節 再認の心理と広告／第二節 美感と広告との関係／第三節 種類の形の美／第四節 広告の色彩／第五節 感情の波及
- 第九章 動作と広告／第一節 暗示広告と説明広告／第二節 暗示とは何ぞや／第三節 暗示広告の心理的基礎／第四節 広告の倫理
- 結論

この内容構成から見れば、『実業界』7巻2号で大正2年に予告された上野の近刊予告(未刊に終わった)の3冊本(『職業の心理と適材の選択』、『実業心理学』、『広告心理学』)が、この1書という別の形で纏められたものと言ってよいであろう。ここに見られるように、上野の特徴は、元々の専攻の関係から心理学的視点に徹している点が挙げられる。大掴みに言えば、上野の研究は、①人の能率に関する研究(職業の心理と適材の選択)と②事業の能率に関する研究(工場使用人の心理的・生理的能率問題、消費者心理、広告心理)からなる産業心理学的能率学であるといえることができよう。そしてこの点に関する限り、アメリカやドイツからの単なる個別的紹介だけではなく、彼独自の心理学的

研究成果に基づく統一的記述が多いこと、初期の研究書としてはきわめて包括的・体系的であることなどが注目される。

池田の啓蒙中心の活動、井関の商業分野への適用を意識した活動、上野の産業心理学的視点からの能率研究活動と並んで、というよりもそれ以上に高く評価しうる活動をし始めた人が**神田孝一**であった。神田は専売局に勤務しつつ、既に明治34（1901）年には『日本煙草生産論』（中央煙草業協會）を26歳で刊行していた勉強家であった。この書自体は煙草を地形的・気象的・農業的・経済的などの点から研究したもので、工場管理とは直接に関わりはなかった。しかしその後神田は、淀橋煙草工場（正式には専売局東京第一製造所構内工場）の技師など幾つかの職歴のなかで、工場管理の実務と理論の勉強を重ね、注目すべき独自の研究を進めていた。神田はそれを踏まえて、大正元（1912）年に『実践工場管理』⁷⁷⁾という書を刊行している。安成貞雄名の不十分な科学的管理法紹介論文（明治45＝大正1年）の同年、星野則行の科学的管理法翻訳や池田藤四郎『無益の手数を省く秘訣』刊行（大正2年）の前年のことであるから、工場管理論登場の時期的先行性はもちろん、内容的先行性も大いに注目されるところである。また、F.W.テイラーの原書*Principles of Scientific Management*が明治44（1911）年の出版であったことを思えば、国際的にも深い内容の工場管理論として誇りうるものといえる。この神田『実践工場管理』初版や改訂増補版と当時のアメリカの代表的な工場管理書であるニューヨーク大学教授N. A. ブリスコ（井関十二郎⁷⁸⁾訳）『工場能率経済』同文館（大正6（1917）年）－原書は1914年刊行－の目次・内容を比

77) 神田孝一『実践工場管理』杉本光文館。この書は売れ行きが良かったようで、大正2年に3版、大正5年に改訂増補版が出ている（大正5年当時の役職は浅草工場製造課長）。この書は昭和52（1977）年に復刻版が人間の科学社から出されているが、これの底本は大正10年改訂増補8版である。なお、この書の大正5年刊行改訂増補版に基づく内容解説が、裴富吉『経営学発達史』学文社、平成2（1990）年、17-24頁で詳細になされている。また、奥田健二「神田孝一『実践工場』」『日本労働研究雑誌』454号（1998. 4）も丁寧に本書を紹介している。

78) 井関は『実業界』主幹として活躍し、多くの実務書を書いているが、後に明治大学教授となった。井関については有田数士「わが国における科学的管理法展開者の事歴－井関十二郎について」『岩国短期大学紀要』37号、2008年を参照のこと。

較してみた場合、内容的にも分量頁的にも、さほど遜色はない程度と言って
良いほどである⁷⁹⁾。

N. A. ブリスコ (井関十二郎訳)
『工場能率経済』大正6 (1917) 年
Norris A. Brisco, *Economics of
efficiency*, New York, The Mac-
millan company, 1914
第一章 能率増進の経済的要求
第二章 能率の意義効果及問題
第三章 管理と工場及制度組織
第四章 管理と労働及能率要件
第五章 作業方式の科学的研究
第六章 勢力の雇用と能率増進
第七章 訓練の必要と其最良法
第八章 能率増進要素たる習慣
第九章 能率増進と疲労及慰安
第十章 作業周囲及其最新研究
第十一章 能率増進と慰安的施設
第十二章 能率増進と災害の予防
第十三章 能率増進と防火の研究
第十四章 能率と最善の賃銀制度
第十五章 最新科学的個数賃率制
第十六章 労働組合と能率の増進
(以上、邦訳書669頁)

神田孝一『実践工場管理』初版、大正1 (1912) 年
第一編 工場
第一章 工場工業
第二章 工場の位置
第三章 工場の配置
第四章 工場の設備
第五章 工場の編成
第二編 職工
第一章 職工の供給
第二章 職工の種類
第三章 労働時間及就業日数
第四章 作業工程
第五章 職工の異動
第三編 労銀
第一章 労銀の構成
第二章 職工の所得及生計
第三章 労銀の標準及時間労銀
第四章 出来高労銀
第五章 特殊労銀 (タウン式、ハルセー式、ローワン
式、折衷労銀、差別出来高労銀、配当付労銀)
第四編 事務
第一章 管理事務
第二章 職工の記録 (職工係、時間係、作業工程調査)
第三章 労銀の計算
第四章 原料及材料の記録
第五章 器具機械の整理
付録
欧米社会政策に関する施設の概要
第一章 社会政策の意義及目的、第二章 社会政策的
施設の分類、第三章 工場法及仲裁裁判所、第四章
養老年金、第五章 労働保険、第六章 労働紹介所、
第七章 労働組合、第八章 労働協約及低労銀、第九
章 屈伸労銀制及利益分配制、第十章 消費組合
本邦共済組合の施設
工場法
(以上、全605頁)

79) この初版は工場管理の当時唯一の好参考書として、出版直後の主要新聞・雑誌に
よって紹介・推薦された (『東京毎日新聞』、『大阪毎日新聞』、『大阪朝日新聞』、
『時事新報』、『中外商業新聞』、『東洋経済新報』、『六合雑誌』、『友愛新聞』、『弁護
士協会録事』など)。また、『日本』、『国民経済雑誌』、『国家学会雑誌』など、評論・
学術誌にも書評が掲載された。これら初版に対する反響の文章については、すべ
て『改訂増補 実践工場管理』大正5 (1916) 年の巻末に収録掲載されている。
『日本』誌 (若宮宇之助=新聞記者・評論家、のち社会学者、慶應義塾大学講師)
では、高く評価した上で、①工場管理の定義がない、②四つの編の関連が不十分、
③機械的・実務的部分は強いが理想的・立法的部分が弱い諸点を指摘する。『国
民経済雑誌』誌 (高島誠一=商業学者) でも、高く評価しつつ、①「工場工業の

神田のすごさは、同時代の他の紹介論者と違って、欧米文献の単なる紹介や単なる焼き写しというレベルを超えて、既に過去の自身の独自の経験・研究に基づく日本での実情に即した実践レベルにまで結びつけられた研究の域に達していたことである。

この書は、上に見たように、第一編工場／第二編職工／第三編労銀／第四編事務／付録欧米社会政策に関する施設の概要、本法共済組合の施設、工場法という編成となっており、科学的管理法関係の言及としては、タウンの分益制、ハルシーやローワンのプレミアム制、テイラーの差別出来高制、ガントの課業・賞与制、エマーソンの能率賞与制などの諸賃金形態に言及されている。付録に工場法関係の資料を収録している上に農商務省工務局長岡実⁸⁰⁾が序文を寄せていることは、神田や当時の科学的管理法提唱者達が工場法を強く意識していた事をうかがわせる。神田が工場法を強く意識していたことは、引き続いて『日本工場法と労働保護』（大正8（1919）年）を出版していることにも明示的に示されている。この点でも、神田は、単なる紹介・解説・啓蒙者よりも広範な視野を持っていたと言ってよいであろう。さらにこの書は4年後（大正5（1916）年）に改訂増補され、「第二編設備」が増補されて五編編成になった。頁数も605頁から755頁へと、25%増加している。より充実した改訂増補版の詳細目次と主要内容（括弧内）は次の通りである。下記目次中でゴチック体にしたところは、初版に追補されたところである。

第一編工場

第1章工場工業（工場の規模、分業の発達、技術及機械の応用、工場法）

市場的方面」に関する説明が欠けている、②職工教育問題が等閑視されている、ほか2・3点を欠陥として挙げている。『東洋経済新報』誌は、神田の著作が雇主本意の職工保護論に偏っていると批判している。これらの批判は正鵠を射ているとは言えないようなものもあり、神田としては承服し難い点もあったのではないかと思われるが、しかし、批判を受けて、改訂増補版ではそれを意識して幾つかの点で追加をしている（工場管理の目的・意義の追補、職工教育の追補など）。

80) 岡はその立場上、工場法制定の当事者であった。佐々木聡、前掲書（1998年）、7頁。

第2章工場の位置(工場の所在地, 位置の選択)

第3章工場の作業及配置(合成連系作業, 分離連系作業, 連結作業)

第4章工場の管理(工場管理の目的, 工場管理の意義)

第5章工場の編成(工場管理人, 工場業務員, 工場法の制裁, 工場編制法, 工場職員
の選任)

第二編設備

第1章工場設備の取締(工場法の取締, 地方庁の取締)

第2章衛生設備(採光及照明, 暖房, 換気, 飲料水の供給, 更衣室及食堂, 洗面
所及浴室, 便所)

第3章危害防備(危害の一般原因, 動力及伝導装置の防備, 器具機械の防備, 運
搬装置の防備, 特殊危害の防備)

第4章防火設備(失火の原因, 耐火構造, 消火装置)

第5章動力設備(水力発動機, 蒸気機関, ガス発動機及石油発動機, 発電機及電
動機)

第三編職工

第1章職工の供給(職工の通勤, 住居, 家族, 募集及周旋, 採択, 寄宿, 社宅)

第2章職工の種類(工場法の保護職工, 男工及女工, 成年工及幼少年工, 熟練工
及不熟練工, 工長)

第3章労働時間及就業日数(労働時間, 就業日数, 工場法の制限)

第4章作業工程(作業工程, の多少, 作業工程の増進, 労働心の発作, 職工の員
数)

第5章職工の異動(勤続及欠勤, 失職)

第6章職工の衛生(掃除及消毒, 下水及廃物の処理, 温度並湿度の調節, 工場の
医務, 健康診断)

第7章職工の教育(職工の教育程度, 教育の必要, 教育の課程, 教育の施設)

第四編労銀

第1章労銀の構成(労銀の高低, 労銀問題)

第2章職工の所得及生計(職工の所得, 職工の生計費, 労銀の支払)

第3章労銀の標準及時間労銀(労銀の標準, 時間労銀, 時間労銀の得失)

第4章出来高労銀(労銀率の決定, 労銀率の変更, 団体労銀, 出来高労銀の得失)

第5章特殊労銀(割り増し付き労銀(タウン, ハルサー, ローワン), 折衷労銀,
テーラー式差別出来高労銀, ガント式配当付き労銀, エマーソン式配当付き
労銀)

第五編事務

第1章管理事務（一般の執務，工場管理人の執務，生産費（原価）計算）

第2章職工の記録（職工係，時間係⁸¹⁾，作業工程の調査）

第3章労銀の計算（労銀帳，労銀の勘定，労銀実績）

第4章原料及材料の記録（原料材料の受け入れ及保管，原料材料の配給，生産記録，現品調査）

第5章器具機械の整理（機械の記録，器具の整頓，雑品の整理）

付録

欧米社会政策に関する施設の概要

第1章社会政策の意義及目的

第2章社会政策的施設の分類

第3章工場法及仲裁裁判所

第4章養老年金

第5章労働保険（災害保険，疾病保険，老廃保険，失業保険）

第6章労働紹介所

第7章労働組合

第8章労働協約及最低労銀

第9章屈伸労銀性及利益分配性

第10章消費組合

本邦共済組合の施設（工場法，工場法施行令，工場法施行規則）

初期の科学的管理法紹介段階を中心的に担った人物は上記4名（池田藤四郎，井関十二郎，上野陽一，神田孝一）であった。池田は紹介と啓蒙・大衆化の活動に重点があり，井関は啓蒙・大衆化くわえて商業面への適用を志し，上野は心理学から出発してその延長線上で科学的管理法に触れあうこととなり，神田は自らの工場管理実践の体系的叙述が中軸であり，その中に必要な限りでアメリカの動向を取り入れた。その意味では，四者がそれぞれ異なった特徴を持った活動をしていた。（ほぼ同時代に活動した宇野利右衛門，鈴木恒三

81) ここで神田が論じているのは職工の採用・就業規則・職工名簿（職工係の仕事），職工の入退場の取締・規定労働時間と休憩時間の励行・就業時間に関する記録（時間係）というように，テイラー的なイメージのものではない。

郎、勝田一については、後に別途取り上げる)。

しかし、さらに、当時の実務家達が、科学的管理法をどう受け止めていたかの時代的雰囲気を知るために、当時の雑誌記事からもう少し拾って、見ていくことにしよう。

東京市電気局囑託の宮家壽男は「最近米国工場管理法に就て」⁸²⁾という長い連載論文で、テイラーの工場管理法やギルプレス煉瓦積み作業について詳細に纏めて紹介し、アメリカで成功した適用例の会社名をいくつかあげている。そしてテイラーが工場幹部と職工の関係、職工待遇等において如何に十分な配慮をしていることかとし、①科学的管理法が職工の人格を無視するとの非難は暴言、②日本の工場で徐々に採用されてきてはいるが、まだその応用は根本的にわかっていない、③経営者はさらに研究し、採用の成果を公表し、推進を図り、日本工業の発達に資するべきである、と結んでいる。

H. ミュンスターバーグの翻訳者でもあった通信省能率調査員鈴木久藏の論文⁸³⁾では、①能率運動の使命は、被傭者の気力の浪費が莫大な損失である事を企業者に自覚させ、省ける手数は省き、適材適所に置いて被傭者の能力を最大限発揮させるところにある、②労働時間短縮は却って良い効果を上げている(その例としてドイツのツァイス光学機械製作所、テーラーの事例をあげている)⁸⁴⁾、③日本の貯金局(鈴木の仕事場)でも早くから算盤の改良(人の心理的特徴に合う算盤への改良)の研究をしてきた、等を述べている。面白いのは鈴木が科学的管理法に対する評価である。鈴木によれば科学的管理法なるものは「気の利いた常識の応用」にすぎず「科学的でも何でもなし」。動作研究・時間研究・ストップウォッチなどは「武器」にすぎず、常識的観察をストップウォッチに変えただけのことで、格別の専門知識を必要としている

82) 宮家壽男「最近米国工場管理法に就て(1)～(4)」『工業之大日本』、10巻2号、10巻3号、10巻5号、10巻6号、いずれも大正2(1914)年。

83) 鈴木久藏「思はぬ所に潜んで居る能率」(『実業之日本』18巻3号、大正3(1914)年。

84) ここでは鈴木が、1911年(明治44年)に公布され1916年(大正5年)に施行されることとなっていく工場法を、強く意識していることが読み取れる。

わけではない。ただ、誰にも出来るこの管理法が好成績をあげて企業界に警鐘を与えたテイラーの功績は大きい、というのである⁸⁵⁾。

日本陶器で科学的管理関連の翻訳・紹介・実践を精力的に進める中心になっていた伊勢本一郎は「能率増進に関する実際的研究」⁸⁶⁾（大正4（1915）年）という短い論文で、次のように述べている。大正元年頃アメリカから1冊の本を送って貰って読んだらテイラーの新式工場管理のことが書いてあって、面白くて、工場仲間と一緒に内々に研究した。だんだん妙味が出かけているが、世間でも議論されだしたので内々のものをあえて公表する、と。伊勢本は、アメリカの成功事例2つの紹介後に、自社の成功事例として、20人で40分かった作業を3人・2分で方づけたこと、設備改善で生産高約2倍増・人員3割減・価格2割減・未曾有の利益を生んだこと、などを紹介している。そしてこの原理は工場経営のみならず、個人、家庭、国家、社会全体の改良進化の上に適用すべきだと結んでいる。

同じくこの頃浦賀船渠会社の社長町田豊千代は、「能率増進の為利益激増せる実験」⁸⁷⁾（大正4（1915）年）という論文で、每期欠損ばかりを出していた会社を、職工や監督者の能率を増加させることで利益を出せるようになったという。しかし、そこで述べられているのは割増制度プレミアムシステムの採用、工場内諸部門の独立会計、飲酒慣習の根絶、工場内診療所によって能率が上がったという程度の話で、テイラー科学的管理法の影響は見られない。井関の言うように、普通の実務家の認識はこの程度であったことを推測させる。

当時の実務家達の認識レベルについては、のちに次のような指摘をしている書（安藤弥一『工場改善』昭和15年）の記述も見られる。

「当時星野氏の著は、池田氏の「無益の手数を省く秘訣」ほどに一般工業界から歓迎されなかった。この両著に対する当時の反響は其の文章の優劣を離れて、我国の当

85) 鈴木、同上論文、15頁。

86) 伊勢本一郎「能率増進に関する実際的研究」『実業之日本』18巻6号、大正4（1915）年。

87) 町田豊千代「毎季欠損のみを報告し来れる瀕死の我会社が能率増進の為利益激増せる実験」『実業之日本』18巻5号、大正4（1915）年。

時の工業界の空気を知る上に於て興味あるものと言ふべきである。

折角、難解のテーラーの「科学的管理の原理」が訳出されたるにも拘らず、之に対する一般工業界の関心が起らずに平易にして常識的な池田氏のエフィシエンシー論—当時未だ能率なる語が発見されず—が絶大なる歓迎を受けるに至った。此の事が、其の後における我国の管理運動をして、更に広汎なる一般能率運動たらしめるに到り、著しく普遍化し、一般化する導火線となったことは、吾々が池田氏に対して万腔感謝を捧げなければならない点であるが、其の反面には余りにも行き過ぎたる新規探索主義と浮気なる能率万能主義とが、総て謳歌される機縁ともなつて、真面目なる科学的工場管理の発達を少なくとも数年乃至十数年遅延せしめるに到つたとしたならば、流石の池田氏も、現世のままならぬを地下に於て長嘆息されて居るであらう。

池田氏に次いで、心理学の大家上野陽一氏が、始めてエフィシエンシーを能率なる邦語に換へて、能率運動に参加されるに到つて、一躍我邦に於ける産業能率運動をして、一般生活活動にまで取り入れしめるに到つた程に、旺盛ならしめるに到つた。

茲に於て、単に能率運動が盛んになったのみならず、漸く米国に於ける科学的工場管理の図書に関する関心を喚起するに到つた。』⁸⁸⁾

実務家達に比して、研究者達はどう捉えていたであらうか。上田貞次郎は、「新案科学的労働組織法」（大正2年）という小論文⁸⁹⁾で次のように言う。最小の労力、最大の効果という経済原則を（低賃金労働者を使っている）日本の実業家は深く考えていないが、労銀の高い米国などの実業家は、メソッド、システム、組織方法の改善に真剣である。この延長線上でテーラー・システムが出てきた。上田は煉瓦積み、ショベル作業、銑鉄塊運び、金属切削などの事例を簡単に紹介した後、これらは①「簡単な常識的の事」ではあるが「コロンブスの卵子」であること、②米国では工業界、商業界、銀行界、官界等で多くの小テーラーが新案を出している、③日本の工業界、すべての方面の

88) 安藤弥一『工場改善』、昭和15(1940)年、134-135頁。安藤は戦前戦後の昭和を安藤工場管理研究所（アンドーカード管理研究所）という工場管理のコンサルタントとして生きた人物であり、アメリカで工場管理をつぶさに見てきた人であった。安藤の記述には、なぜか神田孝一や井関十二郎に関する貢献の評価が出てきていない。

89) 上田貞次郎「新案科学的労働組織法」『実業之世界社』10巻1号、大正2(1913)年。上田は東京高等商業学校教授であった。

人々が最小努力・最大効果への研究・考慮をすることを切望する、と締めくくっている。これに比べて東京職工学校（現東京工業大学）校長秋保安治は、上田論文の2年後に「職工の能率増進」という小論文⁹⁰⁾を書いているが、科学的管理法やその関連に関する記述は全くないという好対照を示している。

この時期としては最も丁寧に科学的管理法を紹介し、コメントしているものが福永正俊の「能率問題（其1～其4）」（大正4年⁹¹⁾）と称する長い連載論文である。アメリカの科学的管理法（福永は学理的管理法と呼んでいる）を沿革から説き、テラー、エマーソン、ガント、ギルブレス、ダンカン、ミュンスターバーグ、ドリルスコト、ゴールドマーク、カーソン、スコット、ブランダイス（鉄道運賃値上裁判時の荷主側弁護士）ら、科学的管理法の発展に関係する多くの人名をあげている。議論は学理的管理の概念、目的、基礎（高賃銀低労務費、組織的怠業除去、時間測定）、原則（①科学の発展、労働者・機械・道具材料の科学的選択、労働者の科学的訓練、管理者・職工の親密な協働、②大なる課業、標準条件、成功への高い支払い、課業未達成者への損失、1級職工のみが達成できるほどの課業）、手段（時間測定、動作測定、管理組織、テラー式及びエマーソン式差別率賃銀）、学理的管理と経営

90) 秋保安治「職工の能率増進と其待遇法」『実業界』10巻7号、大正4（1915）年。

91) 福永正俊「能率問題（其1～其4）」『経済學商業學國民經濟雜誌』18巻3号～6号、大正4（1915）年。筆者福永の肩書きは商学士となっている。それ以上の人物像は不明である。雑誌への収録は論文（「論説」）の部類ではなく「雑録」の部に掲載の扱いとなっている。しかし、全4回にわたり総計71頁に及ぶ大作であり、内容も論評も通俗の雑誌論文よりも遙かにしっかりしている。抜刷を合冊製本したものが図書として一橋大学図書館に所蔵されているが、その最初の頁に教授関一の直筆で「寄贈 東京高等商業学校専攻部研究室 関一」と署名がある。もしかしたら福永は東京高商専攻部の学生であったのかも知れない。ちなみに、『経済學商業學國民經濟雜誌』は現在では『國民經濟雜誌』として神戸大学経済経営学会に所属する機関誌となっているが、当時は（1925年までは）東京・宝文館から発行する殆ど全国唯一と言って良い経済商学系研究論文掲載誌であり、東京・神戸両高商を中心に編集するものの、論文は全国各地・諸大学からの投稿を載せていた。当時の任意の一誌、例えば大正2年2月刊の第14巻第2号を見れば、東京・神戸高商を始め東京・京都帝国大学ほか諸校の教師63名が編集賛助として名を連ね、編集主任を神戸高商の津村秀松と東京高商の関一とがつとめている。つまり当時は、経済・商学分野での唯一の専門的学術雑誌であった。やがて各大学がそれぞれ学内誌を持つようになって、全国誌的任務を半ば終えて、神戸に移管されたのであった。

者、学理的管理と労働者、応用実例、工業平和、学理的管理への評論（反対論とそれへの反論、社会政策上の価値）などについて逐一述べており、包括的かつ詳細な研究である。上の上田貞次郎論文と比べてさえも、福永論文のほうが遙かに詳細で・深く・包括的であり、論評もしっかりしている。科学的管理法が①失業者を発生させる、②労働者の知的進歩を阻害する、③過重労働で労働者を疲弊させる、④経営者は、従来の個数賃金制と同様に賃率切り下げをするのではないか、⑤労働者の団結を害す、⑥労働者の自由意思を無視し奴隷関係を発生させる、⑦労働者の一定期間訓練を前提するゆえ、離職率の高い現状と不適合である、⑧労働者間に軋轢を生む、⑨労働者の賃金決定参加を許さない、⑩手数省略法は科学的と称するほどのものではなく、普通思想に過ぎないなどの批判を紹介・検討しつつ、福永は反論のすべてを否定する。その上で次の諸点を指摘している。学理的管理（科学的管理法）は①工場・商業その他に適用されうる、②相互に関係する3つの面（工学、生理学、心理学）から研究する、③雇主の利用の仕方次第では職工の不利に繋がることもあり得るので、個別契約を廃して団体契約によるべきであるなど。さらに科学的管理法の「社会政策上の価値」にもふれ、社会政策上非難すべき制度とする批判に対しても、社会問題を解決するとする「誇大なる議論」に対しても、いずれも取らないとしている。

このように、科学的管理法の議論は、単に管理問題を越えて、社会政策の問題にも関係して論じられるようになったため、固有の管理法研究以外の人々からの発言も出始めた。

鯨橋迂史は「科学的经营法の社会学的批評」（大正4年）⁹²⁾という論文で、「社会学」の立場から次の3点において厳しく原則的な批判をする⁹³⁾。①科学的管理法は雇主（資本家）の利益を眼目としているので、労力消耗、分配不平等の二つが解決されない（同業者がすべて科学的管理法を採用したら奨励

92) 鯨橋迂史「科学的经营法の社会学的批評（上）（下）」『財政経済時報』2巻4号～5号、大正4（1915）年。

93) 同上論文（下）、91・93頁。

賃としての割増金を払い続けるとは考えられない、消費者能力増による楽よりも生産労力増による苦の方が多くなる、科学的広告術・暗示販売法等は購買力のない人に悪い品物を強いるとか、広告ほどの効能のない物品を公衆に押し売りするようなもので、その仕事に携わる者の品性も悪くなる）、②労働者の機械化（職工・職工監督にさえ熟練創意判断を捨てさせ、僅かな科学的専門家だけに自由を許すことは、経験と知識に富んだ職工を機械的苦役に陥れる。細かい自由と屈伸性は職工の自由に委ねるべきである）、③工業技術と生活基礎の進歩を妨げる（熟練した職工による技術改良・創造的要素への貢献が失われる、職工から人間としての能力や消費者・市民としての能力を奪い、機械的従属慣習は反抗能力を奪う）。

森戸辰男「科学的管理法の社会政策的価値（１）（２）」（大正５年）⁹⁴⁾は、科学的管理法の代表者をテイラー、ガント、エマーソンの３人とし、内容的特徴を①課業設定と割増金制度、②道具・機械・材料・設備等労働条件の改善、③労働組織の改造として捉える。そして、能率向上、労資協調、労働時間短縮、工業の民衆化等によって社会問題が解決されるとする科学的管理法の主張に対して、社会政策の視点から、次の問題点を指摘している。①科学的管理法の社会政策的効果は一般的ではあり得ない（科学的管理法の適用範囲の限界、適用労働者数の限界）、②科学的管理法は生産力増加・剰余増加を目的とした科学に過ぎず、剰余の公正分配の科学ではない（分配問題は結局社会的勢力関係で決せられており、しかも現今では労働者に不利）、③ただし、科学的管理法は「無色なる新管理法」で、「悪むべきは新管理法でも機械でもない、唯之を化して労働者の略奪手段となす現今の社会関係である」と。この頃、経済学者丸谷喜市⁹⁵⁾も、ホクシー（R. F. Hoxie）のWhy organized labor

94) 森戸辰男「科学的管理法の社会政策的価値（１）（２）」『国家学会雑誌』30巻11号-12号、大正5（1916）年。森戸は当時少壮東京大学助教授になったばかりのところであった。のちに論文「クロボトキンの社会思想の研究」が危険思想の宣伝とされ休職、失職を経て（いわゆる森戸事件）、大原社会科学研究所に参加した。同じ広島県人で同じ東大にいた商事経営学専攻の渡辺鏡蔵（後述）が森戸論文を厳しく批判したことは有名である。

95) 丸谷喜市「何故に職工組合は科学的管理法に反対するや」『経済學商業學國民經濟

oppose scientific managementという論文の大意を紹介する小論を発表し、科学的管理法に対する労働組合の反応について、米国の状況を紹介している。

安部磯雄「社会政策より見たる国運と能率増進の関係」⁹⁶⁾ (大正6年)では、テイラーにも少しだけ言及しながら、「吾人も其れに反対するのではないが、我国に於いてはまだまだ其処まで進歩していない」として、日本で低賃金なのは労働者が時間を浪費して能率が悪い事が絡んでいるとし、他方、雇主も、労働者が如何に懸命に働いても、いっこうにそれを認めないという点も絡むという。結論的に安部は、国運はすべて能率に関係するので、日本は十二分の能率を増進していかなばならない、とする。既に夙にキリスト教的人道主義から社会主義に立場を変えていた安部であるが、能率増進という視点から科学的管理法には積極的に受け入れる立場であったと考えられる。

上野道輔⁹⁷⁾は「科学的经营法の貢献(上)(下)」という大正8年段階の論文⁹⁸⁾で、科学的管理法の発達を3段階に分けている。すなわち、第1段階: ASME会員間で議論されたに過ぎず、企業経営者や一般公衆は知らなかった段階、第2段階: 東部鉄道運賃率事件(1911)以後に産業界に普及し議論が大流行し、大体論や通俗の説明の如きも増えた段階、第3段階: 大体論や通俗の説明が消え、詳細な各論、実施結果に基づく具体的成果説明が増えた段階とし、現今はこの第3段階だとしている。そして改めて科学的管理法のpositiveな面を整理して示した。物的方面としてⅠ生産額増、Ⅱ生産費減少(①機械設備利用法、②労働力の利用法、③原料管理の組織化、④統一的な工場指揮管理、⑤季節的生産の除去と規律的継続化)、Ⅲ品質改良、Ⅳ迅速生産と正確発送、

雑誌』23巻4号、大正6(1917)年。丸谷は東京高商(現一橋大学)を出たあと神戸高商(現神戸大学)教授を勤めた経済学者。

96) 安部磯雄「社会政策より見たる国運と能率増進の関係」『東方時論』2巻2号、大正6(1917)年。安部は早稲田大学教授であり、明治期から社会主義者として活動していた。

97) 上野は大正6(1917)年から東大経済学部助教授として会計学を担当していた。

98) 上野道輔「科学的经营法の貢献(上)(下)」『国家学会雑誌』33巻8号、10号、大正8(1919)年。この論文はH. H. Farquhar, Positive Contributions of Scientific Management, *The Quarterly Journal of Economics*, May 1919に依ったと注記がある。

V 知識の力から発する偉大な力と刺激, また人的方面として, I 産業平和, II 高賃金, III 適当な労働時間, IV 労働者の健康・福利・共済組合等の整備, V 選抜, 適合, 教練, VI 個性発揮の自由と地位向上の機会, VII 労働移動率の減少, VIII 協働, 信頼, 安心感の高揚, などがあげられている。そしてそれらが現実に実証された諸項目, 産業に貢献した建設的成功であるとする。

このように, 科学的管理法を巡って, その評価について学会での反応が始めていたが, この動きは大正後期における科学的管理法を巡る一連の批判的検討の論文を産み出す流れに繋がっていく。この点については, 大正後期の叙述においてあらためて取り上げることとしよう。(未完)

(かたおか・しんし／経営学部教授／2011年5月24日受理)