

企業の成長と経営管理の制度化

— 四国地方産業用機械製造業58社
の実態調査の資料を媒介として —

河 野 重 栄

I. 序。 II. 経営学的実態調査。 III. 四国地方産業用機械製造業の産業構造。 IV. 機械製造業者の経営理念。 V. 経営管理の制度化と企業成長。 VI. 結。

I

社会的制度としての組織の性格、行動様式ないし生活態様は当該組織の歴史的な制度化の情況によって影響されるとの仮説が正しいとするならば、組織一般において、まずもって問題とされねばならないのは、組織形成の初期における組織者（組織の創始者）の性格ないし意識と当該組織の制度化のプロセスないし方向づけとの相互関連¹⁾である。すなわち、いかなる性格の組織者のもとにおいて、組織の成長・発展・存続をもたらすのに最も効果的な組織の制度化が行なわれるかの問題がこれである。この問題は制度化がいかなる程度の規模

1) 組織の制度化に関する研究にとってのもう一つの重要な課題は、組織の制度化が進むにつれて組織そのものが自らの精神を確立し、組織の行動様式ないし生活態様を変革するに至るプロセスの追跡である。この課題は組織の制度化がかなりの程度において進み、組織が組織的人格を有するに至ってから後に問題となることである。現代の社会における中核的な組織であり、直接の利害関係者それぞれの個人主義的な意志によって運営することが不可能になりつつある現代の巨大企業においては、この課題の研究こそ重要であろう。今日、企業の制度化に関する問題は単に企業の直接の利害関係者のみの関心事に止まらないのであり、このような意味において、企業の社会的責任がいわれ、また AMA 会長アプレー (L. A. Appley) がその著『経営者の変革 (The Management Evolution, 1956)』において、主張せるごとく、企業におけるプロフェッションとしてのマネジメント、プロフェッショナル・マネジャーの生成の重要性が強張されていると解することができよう。

の組織において初められねばならないかの問題にも関係し、また組織の拡大と制度化の程度との関連の問題にも関係する。けだし、ある程度以上の規模の組織において、いかなる性格のものにせよ、若干のある種の制度が導入されないときには、組織の維持が不可能となることは明らかであり、また組織の拡大と制度化の速度のアンバランスは当該組織の崩壊を導くと考えられるからである。

ところで、組織の制度化に関する上述の諸問題は自由主義体制下における生産組織体である企業において、きわめて重大な問題であらう。けだし、自由主義体制下における企業は自らの自由意志において制度化を行ない、自由選択によって特定の制度を導入しつつあり、しかも特定企業の制度化の状況が果して当該企業の目的、つまりゴーイング・コンサーンとしての企業の存続にとって合目的であるかどうかに関する研究²⁾は、いまだきわめて不完全であるといわざるを得ないからである。そこで、われわれは本稿において、四国地方産業用機械製造業58社の調査票調査³⁾における経営学的分析のための調査項目の分

2) 企業の発展とその制度化との相互関係の分析についての研究の萌芽はわずかに最近、本格的な経営史研究者の一部に見られるにすぎない。もっとも、このような理解はあるいは筆者の誤解と理解不足にもとづくものであるかも知れない。

3) かねてより、四国地方において経済学部を有する香川大学および松山商科大学の教官有志が、四国地方地場産業経営研究会を組織し、文部省に「科学研究費交付金(総合研究)一般」の交付を申請してきたところ、幸に昭和38年度より交付金を受けることとなった。そこでまず、徳島大学と高知大学の教官有志にも呼びかけを行うとともに、ただちに30名規模以上の四国地方地場工業経営(通商産業大臣官房調査統計部編「昭和37年工業統計表産業編」によれば、30名以上の事業所数は徳島県290、香川県438、愛媛県496、高知県195、四県合計1,419である)についての実態調査に着手し、昭和38年度においては産業用機械製造業と紙・パルプ工業についての一応のとりまとめを行い、両業種の調査結果はすでに単行本として刊行の運びとなっている。

ところで、上記の研究者の一員として筆者は上記30名規模以上の地場工業経営の全業種に配布せる調査表のうち、①経営者意識、②経営管理の制度化、③生産・販売の管理、および④労務管理と労使関係の4点に関する諸項目を業種別にとりまとめ、それにもとづいて⑤各業種の代表的企業のケース・スタディを行うことを意図した。このうち産業用機械製造業と紙・パルプ工業についての①より④までの調査表のとりまとめの概要は上記の調査報告書にも掲載してある。

本稿において業種として産業用機械製造業をとりあげた理由の第1はIIにおいて述べるとく指定統計等におけるがごとき強制力をもたないわれわれの調査表回収率(回収

類・集計・とりまとめの結果を資料として使用し、企業の成長過程のいかなる時点において制度化が初まり、いかなる性格の経営者のもとにおいて制度化が最も効果的に行なわれるかの考察を行なうこととした。もちろん、この理論の展開は、業種別に代表的企業と目され、しかも資料の提供や、繰り返しの視察に十分な協力を得られる見込みのある企業を選び出し、当該企業の生成発展を歴史的に追跡するケース・スタディの積み重ねによらなければならない。したがって、ケース・スタディの積み重ねなしに、調査票調査のみから経営者意識と経営管理制度化の状況との相互関連について分析し、考察を行うにはおのづから限界があることは十分に熟知するところである。しかしながら、特定規模以上の企業群を一括して上述の課題につき縦断的に調査・分類・集計・とりまとめを行い、ある程度の結論を出すことは、若干の限界はあるにせよ可能であり、また、その結論を特定企業に対するケース・スタディに役立たしめること

率/発送数×100)が、紙・パルプ工業45.0% (54/120)、産業用機械製造業44.9% (58/129)、鉄鋼業・非鉄金属製造業37.8% (18/45)、窯業土石製品製造業25.0% (27/108)、食料品製造業24.5% (61/249)、金属製品製造業および産業用機械製造業を除く機械製造業(電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業および計量器・測定器・測量機械・医療機械・理化学機械・光学機械・時計製造業を含む)22.4%(39/174)……と、紙・パルプ工業とならんで他の業種よりも一段と高く、調査票回収率の高さが経営者意識の高さを示す一指標と考えられたこと、しかも第2に紙・パルプ工業との二者択一に際して、産業機械製造業をとりあげたのは調査票の記入を全般的にみるとき、経営者意識が紙・パルプ工業よりも高いと考えられたからにはかならない。たとえば、経営者意識を単的に示すと考えられる経営方針(社是)について明記せるものの割合が機械製造業58.6% (34/58)、紙・パルプ工業は53.7% (29/54)であった。筆者が経営者意識を重視する理由に関しては本文参照のこと。

なお、本稿における産業用機械製造業とは産業分類番号34「機械製造業」のうち、348「事務用・サービス用・家庭用機械器具製造業」、349「その他の機械、機械部分品製造業」を除く3桁分類341より347までの7業種の総称である。しかしながら本稿では四国地方の特性を明確ならしめ、かつ、表題にあげた課題の考察を行うには、3桁7業種分類を全面的に採用することが必ずしも適当ではないと考えられたので、以下の6業種に細分することとした。すなわち、まず、自立製品をもつ企業と「下請(機械)加工」業者とに大別し、前者に関して「工作機械」、「内燃機関」、「産業機械(農業機械を除く)」、「農業機械」および「その他」に分ち、このうち「その他」には工具メーカー2社、紡績機械用製針業4社等を含めた。また、われわれの研究会においては通産分類24「パルプ・紙加工品製造業」を「紙・パルプ工業」と略称しているので、本稿においてもこの名称を用いた。

は必要でもあらう。かかる意味において本稿は別の機会に発表せんとするケース・スタディの〈はしがき〉にすぎない。

要するに本稿の課題は経営者意識、経営管理の制度化の情況および企業の成長・発展の三者の相互関連を四国地方産業用機械製造業58社の実態調査を媒介として考察するにある。ところで、この課題の分析に入るに先立ち、実態調査に対するわれわれの見解と、実証として用いる四国地方産業用機械製造業の産業構造の概況について論述することが、必須と考えられるので、次に項をかえてまず、経営学的実態調査に対するわれわれの見解を述べることにしよう。

II

企業を対象とする実態調査は、大別して次の二つの分析視角から行なわれる。第1は、経済学的なそれであり、第2は経営中心的志向である。経営中心の実態調査は、方法論的に全く無反省な、学問研究と全く無縁な常識論においては、殆んど区別しがたい2つの学問分野、つまり経営学と会計学とから行なわれる。ここでは、調査票調査と研究員が現地に直接出向いて視察・聴取・資料集収を行う実地調査とに分けて経営学的な実態調査方法に関するわれわれの見解を述べよう。

まず、調査票調査から述べよう。一般に調査票における各項目は指定記入項目⁴⁾と自由記述項目とに大別され、さらに前者は計数記入項目と選択記入項目とに分けられよう。結論からいえば、学術調査に対する一般の理解がまだまだ不十分なわが国の実情において、経営学的調査における調査票項目は、計数記入項目をできる限り最少限に減じ、その減少分のうち若干は選択記入項目で補ない、大部分は質問紙法としては変則的とさえ考えられる記入者の解釈いかんによっては相当巾広い自由な記述が可能な項目をできるかぎり多く採用すること

4) ここでの「指定」の語は行政官庁等が行う指定統計における「指定」とほぼ同義である。したがって、指定記入とは、あらかじめ記入方法を厳密に指定し、この方法にもとづいて記入することを記入者に要請することと不十分ながら定義しておきたい。指定統計においては、たとえば第10号の工業調査表甲にみられるがごとく、計数記入項目が大部分であり、(昭和37年度の場合、第10号では20項目中12項目)、このことから記入方法の統一の確保のために「指定」が行われる。けだし、記入方法の不統一による集計が無意味なことは、ことさら統計学的に論ずるまでもなく明らかであるからである。

が効果的であると考えられる。計数を重視しなければならない経営学的調査において、調査票項目に計数記入をできる限り少なくすることを、われわれが提唱する理由は、純粋な学術調査における調査票の回収と記入とが、指定統計等におけるがごとき強制力を有せず、記入者側の自由意思に委ねられている実情から、計数記入を多く、かつ詳細にすればするほど、調査票回収率の低下のみならず、調査票回収絶対数の減少をきたし、⁵⁾ 遂には統計学上の大数法則からして集計しても無意味な状態に至るおそれがあるからである。けだし、いかなる調査票においても計数記入が全く正確に行われるとは考えられず、とくに企業の価値計数に関しては指定統計においてすら、しばしば意識的に誤差の多い計数記入が行なわれているとの風説さえきかれる実情において、調査票の回収率とその回収絶対数の増加こそ、まずもって考えられねばならないからである。誤差の多い価値計数記入が意識的に行なわれているとの風説は、企業経営上最も肝要な決算諸表において、従来から企業の大小をとわず、時に粉飾(window-dressing)が行なわれてきた事実、またとくに中小同族会社等の経営に対して、しばしば指適される杜撰な経理等から否定し得ないであろう。もちろん、われわれは計数の軽視をいっているのではない。むしろ計数の重視を、とくに意味のある計数把握の重要性を主張しているのである。強制力を有しない調査票において、意味のある計数を把握するためには、計数項目を吟味し、できる限り少なくせざるを得ないであろう。調査票に調査に不可欠な計数記入が行なわれたいと判断される場合には、実地調査によって重要な計数を集めることに努力しなければならないであろう。とくに粉飾や杜撰な経理が行われている現状においては、実地調査における調査票の価値計数の修正は必須であろう。つぎに選択記入項目であるが、これを多くすることにも若干問題がある。本来、選択記入は記入者側からは記入が容易であって、計数記入項目と逆に、選択記入項目の相対的増加は調査票回収率の上昇となるが、容易な記入は安易な記入へとつながり、また優位にあると判断される項目を選択しようとする

5) 紙・パルプ工業と産業用機械製造業の2業種以外の調査票回収率が低い(脚注3参照)理由の一つとして、これらの業種に対する調査票に計数記入項目を若干増加したことをも考慮すべきであろう。

る動機づけが記入者に働くことも明らかであるからである。⁶⁾ かくしてわれわれは記述内容の分析・ふるいわけ・整理が誤らないかぎり、経営学的な調査票調査において、質問紙法としては変則的とさえ考えられる自由記述項目をできるかぎり多く、しかも意識的に採用することが、効果的であるとの結論に達した。この結論は本稿の表題にあげるがごとき、企業の成長要因のうち最も重要なものの一つと考えられる経営管理の制度化に関する調査と、その制度化を推進する最重要因子をなす経営者意識の調査において、次項以下において明らかなごとく、とくに効果的であることが実証された。

われわれが自由記述の可能な項目を意識的に採用すべきことを主張する理由としては、そのほかにメイヨー・グループのホーソン調査の第2段階、従業員面接プログラム⁷⁾において成功せる非指示方法 (non-directive-method) が、企業に対する調査票調査にも応用可能ではなかるうか、と考えるからにほかならない。ここでの説問は非指示方法についての理解ある者によって当然次の2に分って考えられる。その第1は非指示面接が特定従業員個有の関心事を、その事柄と程度において、的確に(とくに深層において)把握し、当該従業員の行動に関する全体情況的理解⁸⁾にきわめて有効であった事実よりするならば、

6) この点に関してII項以下で実証として使用する産業用機械製造業58社の調査票における一例を示せば、「制定している諸規程」に関する自由記述項目において、管理者の責任権限を規定している諸規程(定)を記入している会社は9社であり、これら9社は調査票全体を通じての記述からみて、現実に規程(定)を有すると判断される。ところが「経営者・管理者の責任権限を規程によって定めていますか(いる いない)」と撰択記入を要請した場合、[いる]を選択した会社は17社であり、これら17社のすべてに言葉の本来の意味での責任・権限規程が存在するかどうかはきわめて疑わしい。

7) ホーソン調査(Hawthorne Investigations, 1927-1932)の全貌はF. J. Roethlisberger and W. J. Dickson: *Management and the Worker*, Harvard Univ. Press, Cambridge, Mass., 1939を参照のこと。ホーソン調査における従業員面接プログラムとその調査結果よりメイヨー・グループ(Mayo group)の下だした結論についてもRoethlisbergerとDicksonの上掲書が最も詳しい(see, *ibid.*, Part II and Part III, pp. 187-376)。この面接プログラムにおいて考案された非指示面接法(non-directive interview)が、その後における人間関係管理の発展において、適応相談(adjustment counseling)の技術となったことについては脚注8にあげるロージャス(C. R. Rogers)の諸著を参照のこと。

8) 情況的理解(situational thinking, situational analysis)に関しては, *Dynamic*

質問紙を使用する実態調査において、記入者側である企業にある程度記述の自由を許すことにより、当該企業の当面せる経営問題を、その事柄と程度において、適確にクローズ・アップし、当該企業の全体情况的理解が可能ではなからうか、その第2は、非指示面接法を応用して精神療法 (psychotherapy) を樹立せるロージャズ (C. R. Rogers)⁹⁾ の「治療は… 診断と平行して進行する」¹⁰⁾ の転用が許されるならば、企業に対する調査票の自由記述項目そのものが、「改善は調査と平行して進行する」効果をもたらすのではなからうか、の2である。ここであげた2問の第1、自由記述式の採用が当該企業の経営問題を全体情况的に理解するのに効果的であったか否かに関する肯定的な解答は、本稿で実証のために利用する産業用機械製造業58社の調査票のいずれにも明瞭に示された¹¹⁾ が、第2問の解答は今後の再調査にまたねばならないであろう。さらに、われわれが自由記述項目の意識的採用を提唱する付加的な理由は、記述内容の

Administration—the Collected Papers of Mary Parker Follett, ed. by H. C. Metcalf and L. Urwick, Pittman & Sons Ltd., 1941, L. J. Carr : *Situational Analysis*, Harper & Bro, 1948, P. Pigors and C. A. Myers : *Personnel Administration*, 3rd ed., McGraw-Hill Book Co., Inc., N. Y., 1956, Chap. 4. Situational thinking, pp. 46-62 (ピゴース=マイヤーズ武沢信一訳編「人事管理」アメリカ経営学大系第7巻日本生産性本部昭和35年刊第2部4状況的思考47~67ページ)等を参照のこと。わが国においては薬利重隆教授がつとにフォレットおよびレスリスバアガアの所説をそれぞれ「情況の法則」および「情況的理解」としてとらえられている。同教授稿「経営管理の科学化と『情況の法則』——フォレットの所論を中心として——」一橋論叢第29巻第3号昭和28年3月発行、同教授稿「人間関係論と情況的理解」(同教授編「人間関係論」如水書房昭和29年刊のうち)等参照。

9) ロージャズの精神療法に関しては Carl R. Rogers : *Counseling and Psychotherapy*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1942 (カール・R. ロージャズ著友田不二男訳「カウンセリング」ロージャズ選書1岩崎書店昭和35年刊), Rogers and Others : *Client-centered Therapy—Its Current Practice, Implications, and Theory*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1951 (友田氏等による部分訳がある。ロージャズ選書2~4, 岩崎書店刊)

10) カール・R. ロージャズ著友田不二男訳「精神療法 (C. Rogers and others; *Client-centered Therapy*, Part I)」ロージャズ選書2岩崎書店昭和37年刊 328ページ。

11) われわれの調査票は非公開を条件として各社に記入を要請した関係上、ここに実例を示して、いかに個々の企業の全体的状況が調査票に現われているかを論じ得ないことはきわめて残念である。今後の交渉によってケース・スタディの協力と、調査票の公開とを許される会社が見出されれば別の機会にこの論証を行うこととしたい。

いかんと記述の程度¹²⁾とから、企業の学術調査に対する態度がみられるのではなからうか、と考えるからにはかならない。けだし、今日、産学協同が叫ばれているが、「産」つまり会社側が、「学」つまり学術研究者を技術能力保持の程度いかんにおいてのみ評価づけ、会社内で養成するよりは相対的に安い費用で、研究者を単なる技術者として、さしあたり臨時雇用しようとする一部経営者の態度においてではなく、学術調査を尊重する会社側、とくに経営者の態度にこそ、当該企業の経営の科学化への意欲をみることができると考えられ、そして経営の科学化、科学的経営の程度いかんが、当該企業の今後の動向を示すと考えられるからである。もちろん、われわれは自由記述項目が分析を行うにさいして、若干の欠点を有することをみとめるにやぶさかではない。けだし、記述の自由は同時に記述方法と記述内容とが調査票ごとに多種多様であることを意味し、このことが記述内容の分類・整理・とりまとめにさいして、選択記入式とは比較にならぬ多くの時間と労力とを要求するのみならず、選択記入式ではほとんど問題とさえならない記述内容のふるいわけにさいして高度の熟練が要求され、その方法いかんによっては、とりまとめ不能な状態におちいたり、主観的判断に流れたり、貴重な事実を見落したりする弊害を絶対にまぬかれないといいきることはできないからである。

撰択記入式であれ、自由記述式であれ、調査票調査に共通する欠点は、調査員が期待する記入者によって項目記入が行なわれるとは限らないことである。一例として、経営者意識に関する調査項目を考えれば、その記入が、必ずしもトップ・マネジメントによって行なわれるとは限らないことは当然予想される。しかしながら、われわれの調査結果によれば、従業員100名以上ないし200名以下の規模の企業における平均事務職員数は男女合計30名以下¹³⁾であって、事務職員と経営者との間の日常の接触関係 (face-to-face relationship) の欠如があるとは考えられず、したがってまた、200名以下の製造業においては記入者と経営者とがたとい別人であっても、経営者の意思とかけはなれた記入が

12) もちろん従業員規模別に事務職員雇用能力に較差が存し、この較差が記入度に影響を及ぼすことの考慮は充分払ったつもりである。

13) 本稿においてとりあげる58社のうち100~199名の企業は9社であり、その職員の平均は事務男子8.6%同女子5.1%技術男子8.5%であった。

行なわれるとは考えられない。また、従業員 1,500 名以上の規模の企業になると組織の人格が形成され、経営者は組織の代表者として、つまり、プロフェッショナル・マネジメントとして行動せざるを得ないハズであり、このような意味における組織の代表者としての経営者の意向を代弁するスペシャリストとして、調査票の記入者が当該企業内に存在していると考えられる。¹⁴⁾ そこで、問題は 200 名以上 1,500 名までの企業においてであり、この程度の規模の企業の場合には実地調査において調査員が期待する記入者によって項目記入が行なわれたかどうかを、確かめる必要がある。¹⁵⁾ なお、計数記入項目や撰択記入項目におけると同様に、記述のゆがみや粉飾が、自由記述項目においてもおこりうる。むしろ前二者に比しかえって増加するであろう。しかしながら自由記述項目における記述のゆがみや粉飾の増加は記述内容の分析・ふるいわけが誤らないかぎり、かえって問題を浮かび上らせるに役立つといえるであろう。

つぎに、企業を対象とする実態調査の第 2 の方法である実地調査は、経営学的調査においては、とくに不可欠である。いうまでもなく、企業は活動し発展しつつある生ける存在であり、変化し、躍動しつつある企業の実体把握は、計数や記録にのみ頼り得ないからである。けだし、いかなる計数といえども現時点においては常に過去のものであり、いかなる記録といえども言葉の真の意味での動態的記述たり得ないからである。したがって、経営学的調査においては、できうる限り多くの実地調査をつみ重ね、活動しつつある企業の現実において、活用されている生ける経営活動の原理、企業の実践原理¹⁶⁾の把握に努め

14) もっとも、1,500 名以上の規模の企業は四国地方産業用機械製造業においては 2 社あるにすぎず、この程度の規模の企業において組織の人格が形成されているとの仮説は、今回の調査においては絶対数が少い点より実証不十分であった。したがって、この点についてはさらに多くの実態調査研究を要するであろうが、それについては別の機会を期したい。なお脚注 1 参照のこと。

15) 58 社のうち 7 社が 200 名以上 1,000 名前後の規模であった。これら 7 社の実地調査における経営者との面談において、経営者の意志によって、経営者意識に関する諸項目の記入が行なわれたことが明らかにされた。

16) 企業は主体的な活動を、つまり企業それ自体の立場において自らの存続を前提として、経営活動を行なっている。企業において行なわれる活動の原理、経営活動の原理は企業それ自体の立場から企業の存続を前提として行なわれている。換言すれば、主体的でありながら、しかも客観的なものであるに違いない。けだし、主体的活動として行な

ねばならない。ところで、これまで一般に行われて来た実地調査には特定業種の集中地域に対して行なわれる産地診断と、特定の中核企業に対する詳細な経営内容の調査から、ついで当該企業を中心とする系列や関連の分析へ、さらに進んで、業界の動きや国民経済の動向等が当該中核企業にいかなる影響を及ぼすか等を研究するものがあった。このうち産地診断は、これまで筆者がみる限りにおいて若干の企業を抽出し、主に視察・聴取を中心に行うものが多く、往々にして調査対象企業の選定において理論的根拠を欠く場合が多く、場当りの選び出したり、単なる規模別基準にもとづいて決めたりする場合は通例であり、かつまた診断における結論も、工学技術論的ないし管理技術論的立場からの How-to 式評価を特定産地ないし特定企業に押しつけようとするものが多かった。したがって、一般的に言って当該業種ないし特定企業が好況であって資金的にめぐまれている場合にのみ、このような診断の実質的な内容である技術論的な診断結果の利用が可能であった。ところが、実際上はこのような場合はきわめてまれであって、経営理論的には特定時点における特定産地あるいは特定企業の実態記録としてのみの価値を有するにすぎないものが多い。¹⁷⁾ 他方、特定の中核企業を中心にとりあげて実態調査を行ない、何らかの問題をつかもうとする学術的に高度な研究は、広義の社会科学的調査に属するものには、わが国においても、従来から若干みられたが、こと経営学的調査に関する限り、理論的に高度なものはきわめて少なかった。したがって、当該企業の将来へのヴィジョンを与えるものは、少なくともわが国においてはきわめてまれであったといわざるを得ない。このことは従来、特定の中核企業を中心にとりあげてケース・スタディを本格的に行なおうとする態度が、わが国の経営学界に根を下ろさず、経営学的視角に立つといえるものは殆んど実務家、ないし能率技師が行う実務論的なものが多かったことに由来するであろう。かくして、特定企業をその生成にまでさかのぼって研究し、生ける企業の実践原理を追求せんとす

われる経営活動が客観的ならざる原理に立脚して行なわれる場合には企業の存続・発展は許されないからである。経営活動の原理はこのような意味における主体的＝客観的原理、つまり実践原理にほかならないであろう。

17) もっとも当該業者組織、もしくは特定企業がこのような診断を政治的に利用したり、診断を受けることによる PR 効果を狙うことは可能であろう。

る本格的なケース・スタディの推進が、経営学理論の確立が叫ばれている今日、われわれにとって緊急の課題であろう。

ここで、問題はケース・スタディの対象企業の選定であろう。対象企業の選定において考慮すべき点は、当該企業が業種別ないし地域別に指導的地位にある企業であること、および会社側に学術調査に対する積極的な協力態勢のあることの2点である。けだし、業種別ないし地域別に指導的地位にある企業は当該業種ないし地域の経営上の困難を克服して来たか、あるいは良かれ悪しかれ当面する経営問題のすべてを内包する意味において代表的企業と考えられるからである。また本格的なケース・スタディにおいては調査票調査や従来の産地診断等とは比較にならぬ会社側の学術調査に対する深い理解と強力な協力態勢なしには、目的とする客観的かつ動態的な企業の実践原理の把握は殆んど不可能であるからである。われわれの行なわんとするケース・スタディにおいては外部者に対して極秘とされる資料の提供ないし閲覧、非公開ないし未発表な事実の可能な限り詳細な開陳さえも必要である。けだし、企業の実践原理の把握は企業自体の立場に立って考えることによつてのみ可能であり、外部者である学術研究者が企業自体の立場に立って物事を考える際には、これらの企業における最重要事項についても知っていなければならないからである。¹⁸⁾ さらに会社側の協力態勢は、各部門担当者はもちろんのこと、経営全般にわたって責任を有する人々から、形式的・官僚的な発言ではなく、内実のある、しかも責任ある自由な発言を聞く機会を進んで提供するほど積極的でなければならない。¹⁹⁾ 実地調査の効果が会社首脳との直接面談の機会に恵まれたか否かに大い

18) 繰り返して述べたごとく経営学的調査の目的は、実践原理の把握にあるのであって、極秘事項を探查することにあるのでは決してない。この点の理解が、わが国の産業界に十分に浸透していないことは、前述のごとき誤れる産学協同の理解とともに、わが国企業の前近代性を物語るものであろう。しかしながら、他方、従来わが国の学術研究者側の態度にも問題がなかったとはいいい難い。この点充分反省し、調査事実の公開にあたっては企業側と十分な打合せを行なうことを要するであろう。

19) 四国地方地場産業経営研究会の昭和38年度経営調査班が実地調査を行なった産業用機械製造業は27社（うち調査票の回収をみたもの24社、27社のうちには総資本額2億1千万円以上の上位14社の全部が含まれる）であり、そのうち調査票の回収をみ、かつ会社代表者に直接面談し、企業経営の抱負を聴取し得た会社は17社であった。これら17社は程度の差こそあれ、概して調査にきわめて協力的であり、ケース・スタディの対象企

に左右されることは、ここで改めて記すまでもなく明らかであろう。

以上が、経営学的実態調査についてのわれわれの見解の概要であり、本稿では二つの実態調査方法—調査票調査と実地調査—のうち、調査票調査を四国地方産業用機械製造業58社に実施した結果を媒介として、前項に述べたわれわれの課題を考察せんとするものである。次に項を改めて、実証として使用する四国地方産業用機械製造業の産業構造を、まず第1に調査票の回収をみた58社の従業員階層別ならびに総資本額階層別分類から、ついで第2に58社の企業形態、主要取引銀行等の資本関係と下請系列関係とから概観しよう。

III

四国地方産業用機械製造業58社²⁰⁾の業種別・従業員階層別構造は第1表²¹⁾のごとくであり、1,500名以上の従業員を有する2社は戦後、「地場産業」という言葉から連想される殻や枠を打ち破って一流大企業に脱皮したI農機と、発祥

業はこのうちから選ばれるべきであろう。63.0% (17/27) の会社代表者の出席率は四国における産業用機械製造業の経営合理化への積極的意欲を示すものであろう。

20) 四国地方地場産業経営研究会においては調査票を産業用機械製造業を営む129社(昭和36年末基準の四国四県の従業員規模30名以上の事業所のほぼ全数)に配布し昭和39年3月末日までに58社より回収(回収率44.9%)をみた。現在四国地方において産業用機械製造業を営む企業のうち、300名以上の従業員を有するものは8社であり、このうち調査票の回収を得られなかったのは農業用機械製造業を営む1社のみであった。

21) 第1表において50名以下に分類される18社にはアンケート集取の結果30名以下に従業員数が減少した会社が2社あったが、従業員数に若干の変動があるのは中小企業の常であるので、以下の分類・整理・とりまとめにさいしては、これら2社をも含めることとした。自立製品をもつか、下請加工かの判断には、調査票項目の親会社名記入欄、会社沿革記入欄、および主要製品の出荷額記入欄を参考とした。23社のほかに親会社名を記入したものが3社あったが、うち1社は紡績業を営む親会社のほぼ全額出資による資本系列上の子会社であって、製造面では自立製品を有するため、業種としては(一般)産業(用)機械(製造業)に分類した。また他の1社は徳島地区機械製造業の指導的企業で大手メーカーの下請登録基準に合致する同地区唯一の企業であるため、同地区零細下請加工業者の窓口業務をも果しており、この窓口業務に関して親会社名を記入したものであると思われる。しかしながら、この会社の主力製品は自社で開発せる工作機械であるため、工作機械製造業に分類した。最後の1社は編物業者に製品を納入する小規模な製針メーカーで、主要取引先のうち第1位にあるものを親会社と誤記していると思われるので、「その他」に分類した。

第1表 業種別・従業員階層別構造

業種 従業員数	工作機械	内燃機関	産業機械	農業機械	その他	下請加工	計	構成比率 (%)
50名以下		1	4	1	1	11	18	31.0
50～ 99名	3	1	4	1	6	6	21	36.2
100～ 199名	1	1	2	1	1	4	10	17.2
200～ 499名			1	1		2	4	6.9
500～1,499名		1		2			3	5.2
1,500名以上			1	1			2	3.5
計	4	4	12	7	8	23	58	100
構成比率 (%)	6.9	6.9	20.7	12.1	13.8	39.6	100	

地新居浜においてわが国における一般産業用機械製造業のトップ・メーカーとなったS機械工業である。50名以下の小規模企業の過半61.1%(11/18)が下請加工であることは当然のことであろうが、注目すべきことは下請加工のなかにも200名以上の従業員を有するものが2社あり、いずれもI農機の協力工場であることである。第1表から機械製造業に占める農業用機械製造業の四国地方におけるウェイトの大きさが感じられようが、業種別平均従業員数を比較すると一層明らかとなる。すなわち、第1位は農業用機械製造業で、I農機を除いた6社平均406名、²²⁾産業用機械製造業からS機械工業を除くと第2位は内燃機関4社平均194名、第3位工作機械4社平均98人、第4位産業用機械11社平均95名、²³⁾以下、下請加工23社平均83人、その他8社平均83人の順序となる。つぎに58社の総資本額を階層別に分類すると第2表のごとくである。総資本額においてもS機械工業とI農機とは他社を大きく引離し、ややS機械工業がまさるがほぼ同規模であって、両社平均約234億円強である。この両社を除いて総資

22) I農機を含めた7社平均従業員数は847名、I農機を除きアンケート未回収の1社を加えた7社の平均従業員数は430名である。

23) S機械工業を含めた12社平均では247名で2位となる。

第2表 業種別・総資本額階層別構造

業種	工作機械	内燃機関	産業機械	農業機械	その他	下請加工	計	構成比率(%)
不明		1			1	6	8	13.8
10,000未満						1	1	1.7
10,000～ 19,999			2		2	2	6	10.3
20,000～ 29,999		1	1	1	3	6	12	20.7
30,000～ 99,999	2		3	1	1	4	11	19.0
100,000～ 499,999	2	1	4	1	1	4	13	22.4
500,000～1,500,000		1	1	3			5	8.6
20,000,000以上			1	1			2	3.5
計	4	4	12	7	6	23	58	100

本額において業種別順位をみると、第1位農業機械6社平均644,412千円²⁴⁾、第2位内燃機関3社平均404,989千円、第3位産業機械11社平均167,151千円、第4位工作機械4社平均119,613千円、第5位下請加工17社平均83,616千円、第6位その他7社平均67,353千円であって、58社の総資本額平均2億円以上の業種が農業機械と、内燃機関の2業種にしぼられることは、四国地方における産業用機械製造業の後進性を明瞭に物語っている。現在、四国地方において3億円以上の総資本額を有する産業用機械製造業は11社で、従業員30名以上の129社に対する割合はわずかに8.4%にすぎない。四国地方における産業用機械製造業は従業員1,500名以上・総資本額200億円以上のS機械工業とI農機の2社を頂点とし、つぎに従業員300名以上・総資本額7億円以上の中堅企業6社²⁵⁾が

24) アンケート未回収の300名以上の従業員を有するもの1社を加えると7社平均816,790千円となる。

25) この6社は高知のK農機とS農機製作所、香川のN産業とU農機の農業用機械製造業4社、および香川県のM鉄工所(内燃機関)とT鉄工所(産業機械)であり、うちS農機製作所からは調査票の回収を得られなかった。なおMに属するもののうち、有力企業にT鉄工所と略称しなければならない企業があるため、以下の本文および脚注において、Lに属するT鉄工所を「T鉄工所(L)」, Mに属するT鉄工所を「T鉄工所(M)」として混同をさけることとした。

これにつき、以下は中堅企業に脱皮せんとしつつある従業員 200 名前後・総資本額 3 億円前後の企業が若干みられるにすぎず、そのほかのほとんどは従業員数においても総資本額においても規格的にはまさしく中小企業というよりもむしろ零細企業が大部分であって、しかもそのほとんどが自立製品を有しえない下請機械加工業者であることは第 1 表と第 2 表からも明らかであろう。58 社のうち下請加工 23 社の内訳は第 3 表のごとくである。以下の分析においては総資本額階層別基準にもとづいて論を進めるのであるが、第 2 表の 8 層区分ではあまり細かすぎるため、便宜上第 4 表の縦欄 SML3 層区分²⁶⁾によることとした。

産業構造は従業員階層と総資本額階層においてのみでなく、企業所有の法的

第 3 表 下請加工 23 社の内訳

親会社名	総資本額				計	構成比率 (%)
	不明	20,000 千円未満	20,000~49,999 千円	50,000 千円以上		
S 機械工業 および S 化学	3	2	3	2	10	43.5
I 農機	1			5	6	26.1
K 農機	1		2		3	13.0
K 精工	1	1			2	8.7
その他			2		2	8.7
計	6	3	7	7	23	100
構成比率 (%)	26.1	13.1	30.4	30.4	100	

26) 第 4 表では、①総資本額 3 千万円未満の企業 19 社と総資本額不明の 8 企業（これらはいずれも貸借対照表を公開せず、従業員数のみを公開している。個人企業的色彩が濃厚で、うち 4 社は形態上も個人企業である。50 名前後の小規模企業が 7 社を占め、残り 1 社は 109 名であるが業務の性質から他の 7 社と同様に総資本額 3 千万円以下とみなした）を小規模 S、②総資本額 3 千万以上 5 千万未満の会社を中規模 M、および③脚注 25 の中堅企業 6 社のうち調査表の集収をみた 5 社と S 機械工業および I 農機の計 7 社を大規模 L とした。S と M の区分を総資本額 3 千万としたのは、S の最大が総資本額 28,961 千円、M の最少が 39,692 千円とかなりの較差があったためと、実地調査の結果、総資本額 3 千万円以上の会社の中堅企業への脱皮可能性のある企業が若干みられたためである。M と L とでは、かなりの較差があり、総資本額においては、M 最大 471,043 千円、L の最少 736,709 千円、従業員数においては M の最大 250 名、L の最少 367 人である。

第4表 業種別・規模別分類

業種	工作機械	内燃機関	産業機械	農業機械	その他	下請加工	計	構成比率(%)
総資本額階層								
S(30,000千円未満)		2	3	1	6	15	27	46.5
M(30,000千円～499,999千円)	4	1	7	2	2	8	24	41.4
L(500,000千円以上)		1	2	4			7	12.1
計	4	4	12	7	8	23	58	100

第5表 総資本額階層別・企業形態分類

	株式会社	有限会社	個人企業その他	合計	構成比率(%)
S	15	6	6	27	46.5
M	19	2	3	24	41.4
L	7			7	12.1
計	41	8	9	58	100

(注) 「個人企業その他」に分類される9社のうち1社のみが合資会社であり、総資本額・階層別ではMに分類される。

第6表 業種別・企業形態分類

	工作機械	内燃機関	産業機械	農業機械	その他	下請加工	計	構成比率(%)
株式会社	3	3	11	6	7	11	41	70.7
有限会社	1	1		1	1	4	8	13.8
個人企業その他			1			8	9	15.5
計	4	4	12	7	8	23	58	100

(注) 「個人企業その他」に分類される9社のうち1社のみが合資会社であり、業種別では下請加工に分類される。

形態よりもみることができる。58社の企業形態別区分は第5表と第6表のごとくである。パーリーとミーンズ²⁷⁾以来、多くの論者によって指摘されていることながら、法的形態が企業所有の実体把握にとって有効な指標たりえないことは、わずか58社の集計にすぎない第5表と第6表からも明らかであり、したがってまた、単なる法的所有形態区分から産業構造を云々することは無意味であろう。この2表からいえることは、個人企業形態をとるものは今日の産業用機械製造業においては小規模な下請機械加工業者以外の場合には例外的であることがいえるにすぎないからである。しがしながら創業年次と会社設立年次とを比較対照してみると、企業所有形態の変化が産業構造の把握にとって、ある程度の意味をもつことがわかる。58社の創業年次と会社形態をとるもの50社の設立年次を対比して示したものが第7表である。第7表から47社(81.0%)が大

第7表 創業および会社設立年次

	創業年次				構 成 比 率 (%)	会社設立年次				構 成 比 率 (%)
	S	M	L	合計		S	M	L	合計	
明治26年迄	2		1	3	5.2					
明治27年～大正2年	1	1	2	4	6.9					
大正3年～大正15年	3	6	2	11	19.0					
昭和2年～昭和11年	3	3	1	7	12.0			2 (2)	2 (2)	4.0
昭和12年～昭和20年	6	5		11	19.0	6 (5)	5 (4)	3 (3)	14 (12)	28.0
昭和21年～昭和24年	3	3	1	7	12.0	2 (2)	2 (2)	2 (2)	6 (6)	12.0
昭和25年～昭和32年	6	5		11	19.0	6 (4)	12 (11)		18 (15)	36.0
昭和33年～昭和36年	1			1	1.7	1	2 (1)		3 (1)	6.0
昭和37年以降						3 (2)			3 (2)	6.0
不明	2	1		3	5.2	3 (2)	1 (1)		4 (3)	8.0
計	27	24	7	58	100	21 (15)	22 (19)	7 (7)	50 (41)	100

(注) 会社設立年次の括弧内の数字は株式会社形態をとるものである。

27) A. A. Berle and G. C. Means: *The Modern Corporation and Private Property*, The Macmillan Co.; N. Y., 1932 参照。

正3年(1914)より昭和32年(1957)に至る5期間に事業を開始し、しかも分布が各期平均しているに反して、会社設立年次においては、昭和9年設立のS機械工業と昭和11年設立のI農機を含め14社(24.1%)が昭和9ないし20年に、15社(25.9%)が昭和25年商法改正後32年までに株式会社として設立されていて、二つの大きな山をなすことが注目される。創業年次に関して規模別にはLに属するもの7社のうち5社が明治・大正期に設立されていることがめだつのみで、SとMの分布においては何らの特色をみいだすことができないが、会社設立年次に関しては、規模が大きいものほど比較的早く会社形態、とくに株式会社形態をとっており、Mに属するもの22社のうち半数11社が昭和25年商法改正直後に株式会社として、設立されていることが顕著である。われわれは第V項において、経営管理の制度化を問題とする。制度化の進度が企業の発展的条件をなすことが経営管理の面のみでなく、企業形態の面においても考えられないであろうか。一例としてS機械工業について会社形態を採用したI農機は58社のうち16番目に創業されている。企業においては創業の古さよりも会社全般の制度化の一環としての設立の古さを誇るべきではないだろうか。もちろん法律形態は単なる枠組にすぎず会社形態、とくに株式会社形態の採用が企業経営の実質を変える意味をもつものでなければ意味をなさないことはいうまでもない。もっとも、枠組の変更は実質の変化に若干の影響を及ぼすこともありえよう。中堅企業の制度化の端緒として、昭和25年の商法改正の果たした役割は少なくとも四国地方産業用機械製造業に関する限り第7表右欄M括弧内11の数字が明らかに物語っている。なお、株式会社形態をとるもの41社の創業より設立に至る年数は第8表のごとくであり、6ないし15年15社(36.5%)がも

第8表 株式会社形態をとるもの41社の創業より設立に至る年数

	不明	1年以内	2年～5年	6年～15年	16年以上	計
S	3	3	1	5	3	15
M	2	3	2	8	4	19
L		1		2	4	7
計	5	7	3	15	11	41
構成比率(%)	12.2	17.3	7.3	36.5	26.7	100

っとも多く、年数不明5社を除き、36社平均16.4年である。²⁸⁾

今日の産業構造を資本関係よりみる場合の指標としては、出資の面、つまり企業の所有形態よりも、資金調達能力や資本系列関係がより重要であろう。このうち、まず、資金調達能力は当該企業の取引銀行の種類とその数によってほぼ推定することが可能である。²⁹⁾ 産業用機械製造業58社は延151の銀行名をあげているが、うち21社が延25の都市銀行を、54社が延85の地方銀行を、19社が延23の相互銀行を主要取引銀行として列挙しており、その総資本階層別分類は第9表³⁰⁾のごとくである。この表から少なくとも、第1に相互銀行を主要取引銀

第9表 銀行種類別・総資本階層別・取引銀行数

銀行の種類 取引銀行数	都市銀行				地方銀行					相互銀行		
	1	2	3	計	1	2	3	4	計	1	2	計
S	10			10	16	7(14)	1(3)		24(33)	6	2(4)	8(10)
M	8			8	11	10(20)	2(6)		23(37)	9	2(4)	11(13)
L		2(4)	1(3)	3(7)	4		1(3)	2(8)	7(15)			
計	18	2(4)	1(3)	21(25)	31	17(34)	4(12)	2(8)	54(85)	15	4(8)	19(23)

(注) 括弧内数字は延取引銀行数である。

28) 紙・パルプ工業と産業用機械製造業の合計73社平均は12.6年、紙・パルプ工業37社平均は8.9年である。

29) もっとも融資先である銀行側の当該企業に対する態度を調査しなければ、資金調達能力を正確に把握することは不可能であり、また、取引銀行の種類と数のみならず、いずれが主力銀行であるかの調査も必要であろう。われわれの調査票の取引銀行名記入欄は自由記述式を採用しており、1社で2行以上を順不同に列挙する場合が多く、いずれが主力銀行であるかは判然としない。しかしながら、主力銀行の明示を要請しなかったため、58社のすべてが殆んどすべての取引先銀行名、とくに都市銀行、地方銀行および相互銀行に関する限りすべてを記入していると思われる。いずれが主力銀行であり、その主力銀行が当該企業に対していかなる態度で望んでいるかは調査票調査ではなくして、実地調査によらねばならないであろう。したがって、ここでは資金調達能力の概要を推定しうるにすぎない。

30) なお、12社が日本開発銀行・中小企業金融公庫・商工組合中央金庫および各種の信用金庫を延18行あげているが、前3者からの融資は12社以外も受けていると思われ、また信用金庫をあげるものは3社にすぎなかったため、第9表では都市銀行・地方銀行・相互銀行のみで分類した。

行とするLに属する企業は皆無であること、第2にMおよびSに属する企業で都市銀行名をあげるものは18社で、いずれも1行をあげているにすぎないことより、M以下の企業において都市銀行が主力銀行であることは殆んど例外的であることの2点を知ることができよう。1社で取引銀行を数社あげた場合には上位の銀行1社のみを、つまり、都市銀行・地方銀行・相互銀行を取引銀行としてあげた会社は都市銀行を、地方銀行・相互銀行をあげたものは地方銀行を、それぞれ主要取引銀行とみなして表示すれば第10表のごとくであって、58社のうち2社(3.5%)は都市銀行にも地方銀行にも経常取引がないことを意味し、35社(60.3%)は都市銀行と経常取引がないことを意味している。第10表よりLに分類されるもののうち、都市銀行と取引がない4社と、Mに属するもののうち、都市銀行にも地方銀行にも取引のない1社は、資金面からの制約を受けて、今後の成長ないし存続に問題を残しているといえよう。第10表で都市銀行に取引をもつLに属する3社のうちS機械工業とI農機を除く1社は必ずしも都市銀行が主力銀行であるとは考えられず、結局上記2社を除く他のLに属する5社の主力銀行は地方銀行と推定され、この点より資金調達能力において上記2社と他のLに属する5社との格差をうかがうことができる。中規模M以下の企業における主力銀行がほぼ地方銀行であることは第9表および第10表から容易に推定されよう。つぎに産業構造を資本関係よりみる場合の第3の見地、資本系列関係の分析の手がかりとして、われわれは調査票に傍系会社名の記入を求めた。ところが、58社のうち傍系会社をあげるものはLに属する4社、Mに属する5社、Sに属する2社計11社³¹⁾(うち2社は製造会社である親

第10表 総資本額階層別・取引銀行分類

	都市銀行	地方銀行	相互銀行	合計
S	10	16	1	27
M	8	15	1	24
L	3	4		7
計	21	35	2	58

31) 親会社・子会社をとわず、これら11社のうち8社が21の製造会社を傍系会社とし

会社名を、残り9社は子会社名をあげている)、58社構成比率19.0%にすぎなかった。このような状態では資本系列関係より四国地方産業用機械製造業の産業構造を論ずることは不可能であり、この点きわめて残念である。もっとも調査票調査のみによって資本系列関係を分析するにはおのづから限界があり、³²⁾ 事実またわれわれの調査票調査においても資本系列関係の分析には重点がおかれなかったし、本稿も資本系列の分析を主要課題とするものではないので、この点の分析は別の機会に行うことをゆるされたい。

最後に、四国地方産業用機械製造業の産業構造を下請系列関係からみることにしよう。58社のうち23社³³⁾ (39.6%)が下請関係について答えており、うち30名以上の有力な下請企業を1社以上もつものはLに属する7社のうち6社のほか、Mに属する2社計8社(13.8%)である。昭和37年初における四国地方の主要機械メーカーの下請関係企業数³⁴⁾はS機械工業65、I農機27、K農機15である。これら3社の下請のうち、われわれが調査票を発送した30名以上の下請機械加工業者はそれぞれ15、8、4であり、S機械工業関係の15社のうち5社(5/15=33.3%)、I農機関係8社のうち6社(6/8=75.0%)、K農機関係4社のうち3社(3/4=75.0%)から調査票の回収をみた(なお、第3表参照)。3社の下請数、有力下請数(30名規模以上の機械加工業者)、および調査票回収率(括弧内百分率)は3社間の企業格差を示すと同時に、3社それぞれの下請に対する態度を示すものといえよう。なおS機械工業の一次下請を中心として、新居浜鉄工業協同組合が結成され、I農機の有力下請を中心に松山機械工業協同組合が結成されており、調査票を回収せる23の下請加工業者のうち、それぞれ6社が、これら二つの組合に加入している。³⁵⁾

て有しており、そのうち過半11社はS機械工業の子会社である。そのほか1社が総販売元を、他の1社が業務とは無関係な販売会社を子会社としてもち、さらに別の1社は土地賃貸を行なう子会社を2社有している。

32) 資本系列関係の調査も特定のケースをとりあげて、くり返し実地調査を行なうことが必要であろう。

33) 下請業者名を記入せるもの25社のうち1社は下請系列とは異なる取引先を、別の1社は傍系会社を誤記しているので、23社となる。

34) 四国通産局『四国商工情報(37.2.10)』による。

35) 調査票を回収せるS機械工業の下請が5社であり、新居浜鉄工業協同組合加入が6

以上われわれは調査票集収58社を従業員階層、総資本額階層、企業形態、とくに創業と会社設立年次、取引銀行および下請系列関係から考察し、四国地方産業用機械製造業の産業構造を概観した。以上の考察より四国地方産業用機械製造業が、S機械工業とI農機の2社を頂点とし、高知・香川の農業機械各2社、香川の内燃機関・産業機械各1社の中堅企業（計8社）、および②中堅企業へ脱皮せんとする意欲をもやしつある約30の中企業群、および③それ以下の小企業の3に大別されるピラミッド型構造をなすことを明確に知ることができた。次に項をかえてこのような産業構造をもつ、四国地方産業用機械製造業の経営者意識を考察することとしたい。

IV

さて、本稿の課題は企業の成長・発展に影響を及ぼす経営管理の制度化の情況の考察であるが、この課題は企業の生成のプロセスにおいて、当該企業の制度化の方向づけがいかに行なわれるかの考察より初められねばならないであろう。企業における制度化の方向づけの鍵を握るものは、企業が発展して組織的人格を有するに至るまでは、さしあたり当該企業のトップ・マネジメントにはかならない。かくして、経営管理の制度化の観点から、企業の成長や発展を考察する場合に、当該企業の経営者意識が問題となる。経営者意識は第1により長期的な経営者の心構えや態度、つまり経営者の信条、あるいは経営理念に関し、第2に当面の希望や企業の直面する経営上の問題ないし困難に関して問題

社であるのは、1社がS機械工業の下請でなくても組合に加入しているからである（資料：昭和38年2月現在のS機械工業の下請業者名簿）。本文にあげた2つの組合のほか下請業者の組合として有力なものには新居浜地区のS化学のプラント関係の下請を中心に結成されている日新機工協同組合があり、この組合に加入している機械加工業者のうち4社から調査票の回収をみた。なお、58社のうち10社は全国的な工業会（日本農業機械工業会に5社、日本船用内燃機工業会に2社、日本工具工業会に1社、全日本スピンドル会に2社、全国的な工業会に2以上加盟している会社もあった）に加入しており、残り48社のうち、解答のないもの、および加入組合なしと解答せるもの16社を除いた32社はローカルな協同組合または工業会に所属している。そのうち、下請業者を中心とする新居浜鉄工業（協）、日新機工（協）および松山機械工業（協）のほか、有力なものには徳島市を中心とし自立製品を有する同地区の代表的な機械製造業者で結成している徳島県鉄鋼協同組合があり、この組合加入の4社から調査票が回収されている。

とされねばならない。このうち、経営管理の制度化との関連において問題となるのは第1の経営者の基本的な心構え、経営理念である。われわれの調査票項目のうち、経営者の基本的態度あるいは経営理念に関するものは、「経営方針(社是のごときもの)」と「生産性向上運動についての意見」の2項目である。以下、これら2項目の調査票の記入を分析・分類・再整理することによって、産業用機械製造業における経営理念を考察することとしたい。

まず「経営方針(社是のごときもの)」に関する調査票の記述より、58社の経営理念を考察することとしよう。第11表にみるごとく、58社のうち、経営方針を明記せるものは34社であって、Lに属する7社においては全企業が、Mに属する24社のうち6割(15/24=62.5%)が、Sに属する27社のうち4割強(12/27=44.4%)が、延94(1社平均2~3)項目にわたって経営方針をあげている。ここで方針としてあげたものの殆んどは、括弧に「社是のごときもの」と示したことも関連して、企業の努力目標が示され、経営者の企業経営に対する信条や理念が表明されていると考えられる。第11表は小規模零細企業の経営者の多くは信条も理念ももたずに、ひたすら日常業務に追われていることを示している。彼らに言わしむれば、何らの直接的利益を生み出さない方針や社是について考え、規定化を行うことは、単なる時間の浪費にすぎないとされるであろう。しかしながら、経営理念をもたない経営者によって運営される企業の長期的な存続・発展が保証され得ない事実は、今日、経営学においては常識でさえある。第11表は同時に、SよりMへの企業の成長のプロセスにおいて、社風つまり組織の風土の決定が意識的にしろ無意識的にしろ行われ、経営者によ

第11表 経営方針(社是)の規定化の有無

	記入なし	明記せるもの	計
S	15	12(9)	27
M	9	15(34)	24
L		7(31)	7
計	24	34(94)	58
構成比率(%)	41.4	58.6	100

(注) 括弧内数字は延項目数

て意識的に行われる場合には、経営方針や社是として明文化され、それがその後の当該企業の制度化の方向づけを規定することを示している。いずれにせよ経営方針（社是）としてあげる内容こそ問題とされねばならない。34社延94項目の経営方針（社是）は会社の性格がそれぞれ異なるごとく、その表現も区々であるので、便宜上、次の9項目に整理・分類し、各項目ごとに当該関連項目に近い経営方針をあげた会社数と34社に占める割合を示すと次のごとくなる。①奉仕・信用など、つまり顧客第一主義（17社50.0%）、②協同・協調・人の和（16社47.1%）、③技術の高度化、品質の向上、積極的・合理的経営、生産性の向上など、つまり技術第一主義（14社41.2%）、④誠実・勤勉・努力・責任（14社41.2%）および⑤人格尊重・明るい職場の形成・従業員の安全健康など、つまり従業員第一主義（10社29.4%）、⑥企業の社会的責任（6社17.6%）、⑦創造・創意工夫（4社11.8%）、⑧組織的運営（1社2.9%）、⑨その他（7社20.6%）となる。このうち、②と④はもっぱら従業員に対する呼びかけと考えられる。ところで、以上は一応94項目の経営方針（社是）を便宜上延89項目に整理したにすぎず、上記9種類に分類せる経営方針（社是）から34社の経営理念を論ずるには若干の問題がある。そこで、これら9種類のうち⑨その他を除く8種類に分類された延82の経営方針（社是）が34社の経営者によって果して実質的内容をもつものとして意識されているかどうかを考察することとしたい。なお、以下の考察においては、組織的人格が形成された場合には、対外的には社会的責任が、対内的には組織的運営が志向されること、および産業用機械製造業が存立するための三条件として、技術・顧客・従業員の三者がバランスをもって考えられねばならないことの二つの仮説をもうけている。この二つの仮説の当否については大方の批判を乞う次第である。

経営方針（社是）として組織的運営をあげた1社はS機械工業であって、I農機においては経営方針（社是）として明確に唱われなくとも、経営上の当面する問題点として科学的・組織的運営があげられており、この点より、I農機においては組織的運営が志向され、組織的人格が形成されつつあることが看取される。³⁶⁾なお、Vにおいて検討する「経営計画」において、T鉄工所(L)が

36) この点、S機械工業よりもI農機が一步おくれることは企業としての歴史の長さによ来するものであろう（前者の創業明治22年、後者の創業大正13年）。

「組織編成と部門別管理」を経営計画としてあげているが、これは計画というよりも方針に近いといえよう。かくして経営方針（社是）としてはS機械工業1社のみにはすぎないが、組織的運営の重要性はS機械工業を含めてLに属する3社の経営者によって明確に意識されていることとなる。つぎに企業の社会的責任を経営方針（社是）とする6社はS機械工業とI農機のほか、4社である。この4社のうち2社³⁷⁾の経営者によって、今日的な意味での企業の社会的責任（social responsibility）が、実感としてどの程度理解されているかは疑わしい。残りのMに属する2社は、T鉄工所（M）とY製作所であって、ともに下請企業ではあるが、自立製品をもち、それぞれS化学およびI農機の協力工場としての色彩が濃厚であり、Lに属する5社について、中堅企業への脱皮が可能な企業である。したがって、これら2社の経営者は言葉の真の意味における社会的責任を意識していると解され、結局、企業の社会的責任を経営理念とする会社は4社となる。しかしながら、前節の第1の仮説、組織的人格の形成の反映として企業の社会的責任や組織的運営が志向され、それが経営方針（社是）として規定化されていると解される企業はS機械工業とI農機の2社のみであろう。社会的責任を経営理念とするY製作所とT鉄工所（M）の2社、および組織的編成を「経営計画」としてあげるT鉄工所（L）は経営者の意識において、それぞれ企業の社会的責任や組織的運営の重要性が認識されていると解するのが妥当であろう。ところで前節において、われわれが設けた第2の仮説は技術・顧客・従業員が産業用機械製造業の存立の3条件をなすことであった。このうち、第1の仮説において問題とされた組織的運営の基礎は、従業員第一主義による経営であると解される。そこで⑤の従業員第一主義をあげるものとして一括せる10社を規模別にみると、7社はSに属し、うち5社は②の協調の精神や人の和の唱道と並列的に、残りの2社は人の和や協調という代りに人格尊重や明い職場作りをあげたと解される（したがって、②の協調や人の和をとええるものは18社となる）。かくして組織的運営の基礎としての従業員

37) この2社のうち1社はMに属するが戦時中の個人企業の整備合併によって形成された有限会社であって、立地条件も悪く、従業員の推移をみても過去5年間低迷状態にあり、他の1社（Sに属する下請）は完全な同族会社で社長のワンマン経営が行なわれている。

第一主義を社是とするものは、I農機、K農機、および企業の社会的責任を経営理念とする上述のT鉄工所(M)の計3社のみと考えられる。

このようにみると、われわれの第2の仮説、技術・顧客・従業員の三つの産業用機械製造業の存立条件が34社のおける経営方針(社是)においては、顧客第一主義17社、技術第一主義14社、従業員第一主義3社となって、非常に不均衡であるかにみえる。ところが、従業員第一主義の代りに人の和や協調を唱えるものが18社あると解され、また⑦の創造・創意工夫をあげる4社はS機械工業とI農機を除く、Lに属する中堅企業であって、これら4社のうち、③の技術第一主義に分類しうる経営方針(社是)をあげていなかった会社が3社あり、これら3社は技術第一主義を創造・創意工夫の言葉で表明しているものと解して差しつかえないであろう。かくして、これら3社を加えると技術第一主義を経営方針(社是)として唱える企業は17社となって、顧客第一主義をあげる会社と全く同数となる。産業の頂点に立つ産業用機械製造業が技術第一主義に徹しなければならないことは当然のことであろう。しかしながら、技術第一主義を経営方針(社是)としてもつものが、創造・創意工夫を従業員に呼びかける会社をふくめて34社中の過半、58社のうち3割に満たない(29.3%)ことは四国地方産業用機械製造業の経営者意識の後進性を物語るものに外ならない。34社の経営方針(社是)を再整理して経営理念を導き出したものを一表にまとめると第12表のごとくであり、対外的・全社的には、顧客第一主義(17社)と技術第一主義(17社)とを標榜し、対内的には、従業員の協力をよびかけ、人の

第12表 34社の経営方針(社是)より導き出された経営理念

	企業の社 会的責任	組 織 的 運 営	従 業 員 第 一 主 義	技 術 第 一 主 義	顧 客 第 一 主 義	人 の 和 (協 調)	誠 勤 努 責	実 効 力 任	計
S				5	4	9	2		20
M	2		1	7	8	5	7		30
L	2	3	2	5	5	4	5		26
計	4	3	3	17	17	18	14		76
構成比率 58=100%	6.9	5.2	5.2	29.3	29.3	31.0	24.1		

和の重要性をとき(18社)、顧客第一主義と技術第一主義とを支えるために、従業員の誠実・勤勉・努力および責任感(14社)をよびかけていることとなる。顧客第一主義と技術第一主義とが並んで経営理念とされているのは、「顧客の創造」を企業目的とし、市場の拡大と経営革新とを主張するドラッカーの所説³⁸⁾が期せずして、四国地方産業用機械製造業の経営理念に現われていると解することもできよう。しかしながら、顧客第一主義を経営理念とするのは、規模の大小をとわず、58社の生産形態が大部分多種少量生産であり、しかも、6割(36社62.0%)以上が完全受注生産(受注率90%以上)であること³⁹⁾にも大いに起因するであろう。問題は34社の経営方針(社是)から導き出された経営理念のうち協調や人の和をとくものが18社、誠実・勤勉・努力・責任をとくものが14社存在し、しかもLに属する7社のうち、4ないし5社が、これら2点をそれぞれ強調している点である。SおよびMの段階の企業においてはともかく、Lに属する企業において、これら2点が強調されるのは、経営管理の制度化、とくに労務管理と合理的組織的運営の不備が、これら4ないし5社に潜在することを示すものと思われ、今後の発展に一抹の懸念なしとしない。34社の過半があげている技術第一主義、顧客第一主義および従業員の協力をよびかける四国地方産業用機械製造業の平均的な経営方針(社是)の好例はT鉄工所(L)の経営方針(社是)に短的に示されている。⁴⁰⁾

38) P. F. Drucker: *The Practice of Management*, Harper & Bro., N. Y., 1954, Chap.

5 "What Is a Business" pp. 37-41. ここでドラッカーは二つの「企業を企業たらしめる」職能(the two entrepreneurial functions)として、市場の拡大(marketing)と経営革新(innovation)とをあげている。marketing が動詞としての market の進行形であると解さなければ、顧客の創造(to create a customer)という場合の創造の意味と合致しない。したがって、ここでは市場の拡大と訳した。

39) 58社のうち、20社(34.5%)は多種少量生産、11社(19.0%)は少種多量生産と答えているが、解答なし27社(46.7%)のうち過半は多種少量生産と推定される。また受注率90%以上と答えたものはLに属する7社のうち3社、Mに属する24社のうち16社、Sに属する27社のうち17社であって、この点ではSMLの差異はほとんどない。

40) T鉄工所(L)の社是(同社会社概況「三つの誓い」参照)は次のごとくである。

- 1 創造しましょう。工夫による前進と誇りうる品質のために創造しましょう。
- 2 奉仕しましょう。顧客の利益と住みよい社会の建設のために奉仕しましょう。
- 3 協力しましょう。従業員の幸福と堅い心の結びつきのために協力しましょう。

ところで、「生産性向上運動についての意見」に関する記述の有無より、58社の経営者意識をみると第13表のごとく23社が積極的支持を表明し、8社が何らかの意思を表明している。Lに属するものうち記入なし2社は、S機械工業とI農機であって、両社の経営方針（社是）からすれば、生産性向上は当然のことと考えていると解すべきであろう。かくして25社（43.1%）が生産性向上運動を積極的に支持していることとなり、紙・パルプ工業54社のうち積極的支持13社（24.1%）、何らかの意見の表明あり3社（5.6%）と比較し、機械製造業があらゆる産業のトップに立って技術第一主義に徹しなければ存立し得ないことが明らかである。同時に小規模企業Sに意見の表明がない会社が約6割16社（16/27=59.2%）あることにも注意すべきであろう。小規模企業に生産性向上運動に対する支持が少ない主要な理由は、たとえ氷山の一角にすぎなくとも、第13表の「その他の意見」を表明せる8社の主張にあらわれている。8社のうち6社の意見は生産性向上に対する経営者の努力不足や生産性向上運動に対する無理解や誤解を示しているが、⁴¹⁾ 残りの2社（うち1社はY製作所である）は中小企業に適する具体的運動の展開を希望している。われわれの調査票にあらわれた意見としてはきわめて少数意見であるとはいえ、この2社の意見は中小企業の実態から若干遊離したいわば高踏的な生産性向上運動の展開に対

第13表 生産性向上運動についての意見

	意見なし	積極的に支持を表明せるもの	その他の意見	計
S	16	8	3	27
M	9	10	5	24
L	2	5		7
計	27	23	8	58
構成比率(%)	46.5	39.7	13.8	100

41) 3社は生産性向上を考える時間のないことと人員の不足、受注の変動等を参加できない理由としてあげ、残り3社は生産性向上運動を設備近代化資金の貸付けや労働力の斡旋と考えたり、県・業界の指導を生産性向上運動と混同している。

する批判として重要であろう。生産性向上運動は一部日の当る企業や大企業のひとりよがりであっては、真の効果をもたらすものでは決してないからである。なお、積極的支持を表明せる23社のうち4社（Lに属するもの2社，Mに属するもの2社）が生産性向上運動の具体的展開として、定時間内の能率向上（3社）、受注の合理化（2社）、設計上の合理化（1社）等をあげており、生産性向上運動に対する経営者の無理解や誤解を示した上記6社の意見と好対照をなし、きわめて興味深かい。技術第一主義に徹しねばならない産業用機械製造業の、生産性向上運動への積極的参加は当然のことであり、現在の生産性向上運動に若干の難点はあるにせよ、それは企業自体の取り組み方いかんによって解決されうべきものである。このことは、四国地方産業用機械製造業の上位7社のうち5社が生産性向上運動の進展とともに急速に発展した事実よりも明らかである。

かくして、さきの経営方針（社是）についての分析と総合して考えると、産業用機械製造業の経営者意識、とくに長期的な経営者の企業経営に対する心構え（経営理念）は、何よりもまず生産性の向上、品質の高度化、技術第一主義をつらぬくことにあり、ついで顧客に対する奉仕、信用の獲得が意識されているといえよう。製品は売れなければならない、売れる製品を作ることは企業の社会的責任でもある。その土台をなすものは、少なくとも産業用機械製造業に関する限り、品質の高度化であり、品質の向上は帰するところ技術にある。このことが実例としてとりあげた四国地方産業用機械製造業58社の経営方針（社是）と生産性向上運動への支持率（25社，43.1%）に明瞭に示されている。そして、技術第一主義をつらぬくためにこそ、社内の協力態勢や和の精神が強調され、従業員の誠実・勤勉・努力および責任感が要請されているものと思われる。

V

産業用機械製造業者の基本的な経営理念は、まずもって技術第一主義をつらぬくことにあり、ついで顧客第一主義をモットーとし、和の精神ののっとり社内での融和を保つことにある。このような経営理念は、その是非はともかくとして、企業経営の場において制度化されなければ、企業の成長・発展・存続に

結びつかない。けだし、理念や信条はそれ自体では何ら客観的意味をもたず、意識された問題は解決さるべき方策の提示とあいまって、はじめて実践原理たり得るからである。そこでつぎに産業用機械製造業58社の経営理念が、経営管理の側面において、具体的にどのような形で、制度化されているかに論を進めることとしよう。この点に関して、われわれは全体的には「経営診断（年次と項目）」「諸規程（名称と制定年次）」および「経営管理上の諸計画」に関する3項目⁴²⁾を、部分的には過程的に生産と販売、要素的に労務と財務（経理を含む）に経営活動の相（phase）を分ち、⁴³⁾それぞれの部面ごとに若干の細目を設定して、調査票の記入を求めた。本稿では全体的な上記3項目の調査票の記述にもとづき、58社の経営理念がいかに経営管理の制度として具体化しつつあるかを考察することとしたい。

企業が経営診断を受けることの意義は、IIにおいて述べた学術調査に対すると同じく、経営の科学化に対する企業ないし経営者の前向きの姿勢の現われと考えられるからである。すなわち、第1に他者の評価を受け容れることによつてのみ、自己の客観的な評価が可能であり、自己の客観的な評価が可能であつてはじめて、次の高い次元への成長が約束されることは、企業においても同様であつて、この意味において外部機関による経営内容の診断は重大な意義を有すること、第2にわが国における戦前の企業の殆んどは前近代的要素を多分に擁し、合理的・民主的経営にはほど遠い状態にあつたと推定され、この状態は企業の生成の時期においては、いかなる国の、いかなる業種の企業においても、一人経営もしくは、それに近い状態より出発するものと考えられるから、いわゆる中小企業の大部分が、中小企業の殻を打ち破つて成長するためには、合理的・民主的な制度をとり入れる必要があり、その契機を提供するものこそ、外部者による批判にほかならないと考えられること、このような2つの意味において経営診断は経営理念の具体化の第一歩と考えられるからである。58社のう

42) これらの3項目は括弧内の指定のみで、そのほかは会社側の自由記入に委ねた。

43) ここでいう経営活動の相（phase）とは企業の現実においては経営職能の分化において見られる。経営職能の基本的分化は過程的および要素的のみならず、さらに階層的（組織的ないし構造的）にも行なわれるであろう。ここで経営職能を生産と販売、労務と財務に4分したのは調査票記入者側の判断の便宜を考慮したにすぎない。

ち経営診断について記入せるものは第14表のごとく26社であり、第11表の経営方針（社は）を明記せる34社との比較において、SML各層とも数的には少ないが、分布状態は第11表と殆んど類似し、小規模Sの経営者意識の低さは第14表においても明らかに示されている。26社は延52回の診断を受けているが、これをSML階層区分により度数別に分類したものが第15表である。この表において、4回以上にわたって経営診断を受けた会社は、S機械工業の6回、I農機の4回およびMに属するK造機の5回であり、3回はT鉄工所（L）、M鉄工所およびSに属する2社⁴⁴⁾である。経営診断を受けた26社の年度別階層別分

第14表 経営診断を受けた会社数

	記入なし	記入あり	計	階層別記入率
S	19	8(14)	27	8/27=29.6%
M	12	12(19)	24	12/24=50.0%
L	1	6(19)	7	6/7=85.7%
計	32	26(52)	58	—
構成比率 (%)	55.2	44.8	100	—

(注) 括弧内は延項目数

第15表 経営診断を受けた26社の度数別分類

	1 回	2 回	3 回	4回以上	計
S	4	2	2		8
M	8	3		1	12
L	1	1	2	2	6
計	13	6	4	3	26

44) このうち1社は創業も古く、経営診断も比較的早く昭和25年と昭和27年に受け、昭和35年にも受けているが、過去5年間、従業員の増加も殆んどなく、生産も伸びなやんでいる。その原因はおそらく、この会社が完全な同族会社であって、経営者に「家」業意識が強く、診断を受けても制度化しようとならない点にあると思われる。他の1社も同族会社であるが、昭和36年以降3回にわたって経営診断を受けており、この点、経営者の合理化への意欲は高く評価されねばならないが、いかにせん立地条件が悪い。

布は第16表のごとくであり、生産性向上運動が初まる昭和30年以前に経営診断を受けた会社はI農機、S機械工業、K造機、T鉄工所(M)および上記Sに属する2社のうちの1社である。かくして経営診断の受診回数と年度別分布からも、IVにおけると同様、S機械工業、I農機、T鉄工所(L)およびT鉄工所(M)が注目される。M鉄工所とK造機の2社は経営方針(社是)について記入していないが、調査票調査にも、実地調査にも、きわめて協力的であって、ともに技術第一主義に徹し、しかも、きわめて堅実な経営方針⁴⁵⁾を従来から持ってきている。

26社延52回の経営診断を診断内容別に分類⁴⁶⁾してみると第17表のごとくであって、生産面に関する診断が最も多く、そのうち15社⁴⁷⁾が延22回にわたって工程管理に関する診断を受けている。しかも調査票における「特色があると思われる経営管理制度」と「特色があると思われる生産面での方策」の2項目に、

第16表 経営診断を受けた26社の年度別分布

	昭和23年より 昭和29年まで			昭和30年より 昭和34年まで			昭和35年			昭和36年			昭和37年			昭和38年		
	会社数	延 目	項 数	会社数	延 目	項 数	会社数	延 目	項 数	会社数	延 目	項 数	会社数	延 目	項 数	会社数	延 目	項 数
S	1	2		1	2		1	1		3	3		4	5		1	1	
M	2	2		3	4		1	1		2	2		7	7		3	3	
L	2	8		2	2		2	3		2	2		3	3		1	1	
計	5	12		6	8		4	5		7	7		14	15		5	5	

(注) 会社数欄の合計は年度別区分にまたがるものがあるため、合計26以上となる。
 なお、昭和35年以降、経営診断を受診せる会社数の漸増が見られるのはきわめて興味深い。昭和38年の調査のため、同年における数字は減少している。

45) たとえば、M鉄工所は、S機械工業、I農機およびMに属するK工業(大手紡績会社の全額出資による小会社)とともに58社のうちで年2回決算を行っている4社のうちの1社である。K造機に関しては脚注51参照。

46) 工場診断、経営管理診断、生産技術診断等と記入せる8社(Sに属するもの4社、Mに属するもの4社)延10項目は調査票全体の記入から判断して工程管理の診断に含めた。

47) 58社構成比率25.9%、Sに属するもの6社、Mに属するもの7社、Lに属するもの2社。

第17表 26社延52回の経営診断の内容別分類

	経営全般	生産面に関する診断				販売管理	労務管理	原価計算	その他	計
		生産管理全般	工程管理	技術診断	小計					
S	(1)		9	(1)	10		(1)		(2)	14
M	6		10		10			1	(2)	19
L	3	5	3	3	11	2	1	1	1	19
計	10	5	22	4	31	2	2	2	5	52

『個別工程管理方式の採用』をあげ、⁴⁸⁾ しかも「経営診断」の項目に記入のないものが、3社(Mに属するもの1社、Sに属するもの2社)あり、これら3社はいずれかの外部機関による指導を受けたと推定されるから、これら3社を加えると少なくとも18社が工程管理に関する診断を受けたものと思われる。このことは産業用機械製造業が何よりもまず、技術第一主義に立脚しなければ存立し得ないことが、企業の大小を問わず認識されていることの現われであって、この点は正当に評価せざるを得ない。しかしながら、産業用機械製造業を支える、第2と第3の柱、顧客第一主義、つまり販売管理の合理化と人の和、つまり労務面の民主化とが、技術面と同程度に真剣に考えられているかどうかは、経営診断に関する項目の記入にかんする限り、肯定的な答を出すことはできない。つぎに第17表を別の観点から、すなわち、SとMに関する数字のうち括弧で括ったもの、⁴⁹⁾ および工程管理に属するものを除いてみると、Mに属する企

48) この2項目に記入せる12社のうち、8社(Lに属するもの1社、Mに属するもの2社、Sに属するもの5社)が『個別工程管理方式』の採用を特徴としてあげ、T鉄工所(L)はガント・チャートを使用している。

49) 括弧で括った理由は次のごとくである。①「経営全般」の診断を受けたSに属する1社は脚注44の家業的色彩の濃厚な会社である。②「技術診断」を受けたSに属する1社は製品の精度に関して親会社からの要請にもとづき受診したものである。③Sに属する1社の労務管理についての診断とLに属する1社のそれとは質的に異なる。④「その他」に分類せるものうちSおよびMに属する計4社のあげているのは「企業診断」であり、その内容は財務状態の分析と判断される。

業においては経営全般の診断（6項目5社）が目立ち、Lに属する企業においては各項目毎に散らばりがあることが注目される。このことはMに属する企業においては、一般に工程管理の合理化のほかは、具体的な問題が意識されていないのに反して、Lに属する企業においては、経営管理の特定の分野の制度化のための診断が逐次行われつつあることを意味する。⁵⁰⁾しかしながら、このことは一般的にいえるにすぎず、第17表にみるごとく、たとえば原価計算についての診断を受けているMに属する企業もある。この企業はK造機であって、中小企業が中堅企業へ脱皮する過程において、まずもって工程管理の診断を受け、ついで原価計算規程の整備を行ったK造機の事例は、⁵¹⁾企業の成長の最初の段階において、経営管理のいずれの側面の制度化を行うべきかの問題の解決の糸口を与えるものとしてきわめて重要である。

経営診断が制度化の第一歩であるとするれば、規程の作成の推進は制度化の実体であり、規程の作成が組織の全体にわたって民主的に行われるとき、専断的権限の行使が停止し、事実にもとづく客観的な決定と民主的な管理が行なわれることとなる。しかしながら、他方、老大な規程の堆積は官僚化の温床であり、規程が合理的・民主的運営のための手段としての働きを止めるとき、組織活動は硬直化し、遂には組織を破滅へと追いやることにもなる。しかしながら、この危険は規程の作成が組織の隅々にまで行きわたってから後のことであって、急速な成長過程にある組織の一つである、発展しつつある企業においては、できうるかぎりすみやかに、規程の整備を行うことが必要不可欠である。けだし、規程の整備は組織の運営の基礎であり、組織の運営は専制的支配よりも安定的であり、その意味において合理的であるからである。経営理念は経営診断として現われ、経営診断の結果は規程の作成となって、企業の現実に生か

50) たとえば、Lに属する企業欄のうち「その他」の診断を受けた1社はK農機で「下請系列診断」を受けており、外注管理の合理化を企てることが看取される。

51) 戦時中の海軍工廠の部品工場として出発した同社は、戦後立地条件を利用して新製品の製作に踏み切り、昭和24年には工場診断を受け、翌年には賠償解除機械の転用によって合理化を行ない、さらに32年と34年の2回にわたって、工程管理の診断を受け、34年には「生産手続法規定」と「業務管掌規定」を整備し、昭和36年には34年の工程管理の診断をもととし、併せて原価計算の診断をうけて、「原価計算規定」を制定している。この間、着実に販売高と従業員数の伸びを示している。

されねばならない。それと同時に組織構成員全員によって規程の死文化に対する絶えざる注意が払われねばならないことはいうまでもない。本稿でとりあげた産業用機械製造業58社は、調査票にSに属する3社を除き、55社が諸規程を列挙し、このうちS機械工業を除く⁵²⁾54社が182の規程(定・則)をあげている。

54社182の諸規程の大部分135は、法的に作成が強制されている就業規則、労働協約およびその附属諸規程類であって、30名規模以上の企業において規定されておられないことは、あり得ないはずのものばかりである。むしろ、これらは死文化せぬよう労働行政的に監督さるべき性質のものである。ここで問題とする諸規程はこれらの労働法規にもとづくものを除いた経営管理上の諸規程であって、182より135差引くと47となるが、この47のうちには福利厚生施設(寮・社宅など)の管理規定や工場社則とか、簡単な内容の経理規定などが若干含まれるから、これらをも差引くと、16社38の規程(定)が経営管理上重要なものとして残る。16社38の規程を種類別に一表にまとめたものが第18表であり、

第18表 経営管理のための諸規程の種類別分類

	組織に関するもの	製造に関するもの	販売に関するもの	人事に関するもの	原価計算規定	規 算 管理 (統 制) 定	文書 処理 規定	計
S		2(2)		1(1)				3
M	6(6)	2(2)		1(1)	3	1	1	14
L	7(6)	6(3)	1	5(3)	1	1		21
計	13(12)	10(7)	1	7(5)	4	2	1	38

(注) S機械工業の規定は除いてある。括弧内は会社数。

52) IVにおいて述べたごとく、S機械工業においては組織的運営が行なわれていると解されるので、以下の分析では除いてある。同社においては昭和27年に全社規程としての「基本規程」のほか総務、経理、事務、技術その他各事業所ごとに諸規程の整備が行なわれた。

第19表 経営管理のための諸規程の階層別制定数 (16社)

	1	2	3	4	6	計
S	3					3
M	3	2	1	1		7
L		2	1	2	1	6
計	6	4	2	3	1	16

S M L階層別に制定数をまとめたものが第19表である。16社のうち組織に関する規定をもつものは12社であり、このうちI農機では「常務会規程」と「稟議規程」とを、K農機では稟議によらず「各課業務規定」のみを、M鉄工所でも決裁に関する特別の規程を有せず「職制及び職務権限規定」を有しており、N産業とU農機においては「職制規定」によって、T鉄工所(L)では「基本組織規定」によって、管理者の責任権限を定めている。Mに属する6社が組織規定を記入しているが、うち2社は組織図をみると明確な組織規定を有するとは考えられず、結局、K造機と(株)MRの2社において責任権限をも同時に規定する「業務掌管規定」があり、S鉄工とO製作所の2社において業務分掌が明確に規定されていると思われる。製造に関する規定をもつ7社のうち、生産手続規定をもつものはN産業、U農機、K造機およびO製作所の4社であり、他は製品の品質に関するものである。人事に関する合計7の諸規程のうちにはI農機の人事管理・教育訓練・人事考課に関する3規程⁵³⁾が含まれ、経営方針(社是)に従業員第一主義を唱える同社の経営理念はこの点にも明確に現われている。原価計算規定を成文化しているのはT鉄工所(L)、K造機、Y製作所および(株)MRの4社であり、16社のうち予算管理(統制)規程を記入せるものは、I農機とY製作所の2社のみにすぎないが、「経営計画」欄にT鉄工所(L)が『部門別予算』の作成を、U農機が『諸経費予算書』の作成をあげており、M鉄工所は予算統制に関する処理方法を検討中であることを明記し

53) I農機の労務に関する規程の整備状態は昭和31年「従業員考課規程」、33年「人事管理規程」、37年「教育綱領」(教育訓練に関するもの)のごとくである。

ており、S機械工業においては二つの予算審議会⁵⁴⁾を有しているので、当然予算統制に関する規程があると思われる。したがって、Lに属する7社のうち、4社が予算を立案し、1社が予算統制を検討中となる。16社のうち、文書処理規定を記入せるものは(株)MRである。このようにみえてくると産業用機械製造業の技術第一主義も、諸規程の面からは、原価計算規定と製造に関する規定とを合計しても、10社⁵⁵⁾が延14の規程を有するにすぎない。まして、顧客第一主義においては販売管理に関する診断を受けた2社においても、いまだ、販売管理のための規程の制定が行われてはおらず、⁵⁶⁾販売面での規程は1社⁵⁷⁾が部分的な規定を有するにすぎない現状である。さらに労務面の診断は1社が受けているにすぎず、⁵⁸⁾労務に関する諸規程の整備はI農機が人事に関する3つの諸規程を有するほかは4社⁵⁹⁾が部分的な規程を有するにすぎない。

ところでこれまでは、経営理念は経営診断を通じて、最終的には諸規程の整備にまで進まなければ、無意味であるとの前提に立って論述を進めてきた。しかしながら、第1に経営理念が諸規程となって整備されるまでには過渡的な段階があり、第2に経営診断を受けずとも会社自らの力で制度化を進めることも可能であろう。第1点、すなわち過渡的段階の詳細な分析は、本稿の課題である企業の成長と経営管理の制度化の過程との相互関係の一般的な考察のために

54) S機械工業では「設備予算審議会」が年1回、「予算審議会」が年4回開かれていた。

55) 原価計算規定をもつ4社のうち、3社は製造に関する規程の記入がなかったため、製造に関する規程をもつもの7社と合計すると10社となる。

56) この2社はN産業とI農機であり、前者が昭和30年に後者が昭和36年に販売管理のための診断を受けている。

57) この1社はM鉄工所であって、昭和34年に顧客のクレーム処理のための「苦情処理規定」を設けており、経営方針(社是)に顧客第一主義や社会的責任を唱わなくても、同社の経営理念が顧客への奉仕にあることは、このことからうかがわれる。

58) T鉄工所(L)が昭和37年に「労務管理」に対する診断をうけている。もっとも経営全般の診断を受けている会社は必ず労務面の診断をも併せて受けているが、それによって規程の整備に進んだ会社はこれまでのところI農機のみである。

59) T鉄工所(L)が昭和35年に「従業員発明に関する規定」を、(株)MRが昭和37年に「従業員表彰規定」を、Sに属する1社(この会社では個別工程管理方式をも採用)が昭和38年に従業員座談会に関する規定を、K農機が昭和39年に「賃金体系」に関する規程を制定している。

は、必ずしも必要ではないであろう。第2点は組織が自己の力のみによって自らの成長・発展・存続にとって最も効果的な制度をえらぶに至るまでに成長してからのちに可能なことであって、当面の研究課題にとっては関係がない。⁶⁰⁾そこで第2点の考察は別の機会にゆずり、以下58社の調査票における「経営管理上の諸計画」の記述から第1点に関する概要のみを考察するに止めたい。

58社のうち「経営管理上の諸計画」に記入せるものは、Lに属する7社のうち6社、Mに属する24社のうち18社、Sに属する27社のうち17社である。このうち、Lに属する6社の記入とSとM計30社との記入では質的に全く異っている。すなわち、S機械工業、M鉄工所、N産業、T鉄工所(L)では経営方針に近い長期の重点的なプランのみを、K農機とU農機では重点的な経営管理上の諸計画のみを列挙している。⁶¹⁾そこで、Lに属する7社の計画を分類することは無意味であるため、SとM計30社の経営管理上の諸計画を立案数別に分類すると第20表のごとくであり、その種類別分類は第21表のごとくである。⁶²⁾第21表からMに属する企業においては、6割(16/27=59.3%)が、Sに属する企業においても4割5分(11/24=45.8%)が、工程計画を立案しており、産業用機械製造業の技術第一主義ないし生産第一主義は、生産手続に関する規程

第20表 30社の経営管理上の諸計画(立案数別分類)

	1	2	3	4	計
S	5	7(14)	4(12)	1(4)	17(35)
M	1	4(8)	4(12)	4(16)	13(37)
計	6(6)	11(22)	8(24)	5(20)	30(72)

60) なお脚注1参照。

61) たとえばS機械工業では①長期設備および資金計画、②教育訓練計画、③外注工場育成計画をあげている。

62) 第21表の工程計画には、工程計画を記入せずに生産計画を記入したSに属する4社と製造計画を記入せるSに属する1社をも含めた。Sに属する1社の記入せる金融計画は資金計画に含めた。その他にはMに属する1社が「市場調査」と「新製品計画」の2をあげており、Mに属する2社が「事業計画」「統計計画」を、Sに属する1社は「合理化計画」をあげている。

第21表 30社の経営管理上の諸計画（種類別分類）

	製造に関するもの						販売 (受注) 計画	労務 (人員) 計画	資 金 計 画	そ の 他	計
	生 産 計 画	工 程 計 画	(方 式 の 採 用) 個 別 工 程 管 理	設 備 計 画	品 質 管 理	仕 入 計 画					
S	2	16	(5)				3	1	12	1	35
M	2	11	(2)	2	2	1	5	1	9	4	37
計	4	27	(7)	2	2	1	8	2	21	5	72

を殆んど有しない中規模以下の層においても貫ぬかれていることがわかる。しかしながら、顧客第一主義の理念は計画の段階で、すでに大きくかけ離れており、SとMの合計8社1割5分(8/51=15.7%)が販売計画ないし受注計画を立案しているにすぎず、労務面に関しては、わずかに2社(2/51=3.9%)、すなわち殆んど無計画の状態にあることがわかる。かくして、経営理念が規程として整備されるに至るまでの過渡的な段階の一指標と考えられる経営管理上の諸計画においても、IVにおいてわれわれが結論づけた産業用機械製造業者の経営理念のうち、第一の技術第一主義のみで、顧客第一主義の理念はほとんど宙に浮いており、従業員第一主義あるいは、その変形としての和の精神の強調に至ると、まったく言葉だけのものにすぎないこととなる。繰返し述べるごとく、理念は具体的な制度として具体化しなければ、何らの実践的意味を有しないのであって、もしも、技術第一主義・顧客第一主義・従業員第一主義が産業用機械製造業の長期的な存立の3条件をなすとのわれわれの仮説が正しいとするならば、これらの三つの理念が逐次具体的な制度として実現されつつある企業が発展する可能性があり、また発展しつつあると云えないであろうか。

そこで、まず、これまでに注目されたMに属するK造機、(株)MR、O製作所、S鉄工、T鉄工所(M)、およびY製作所の産業用機械製造業58社に占める地位をみることにしよう。これら6社のすべては現在100名以上の従業員を有しており、Mに属する24社のうち従業員数では10位内にあり、6社平均従業

員数は165.6人である。また6社のうち5社は総資本額においても24社のうち10位内にあって、いずれも総資本を2億円以上有し、6社平均275,346千円の総資本を有している。さらに6社とも自社で開発せる製品をもち、T鉄工所(M)とY製作所とは、それぞれS化学とI農機の第一次下請によって構成されている組合の中核の企業でもある。しかも、第22表にみるごとく、従業員数(6社平均)においては、昭和33年から昭和37年に至る5年間に倍増し、売上高(4社平均)においては、3.6倍に増加している。もちろん単なる従業員数の増加と売上高の増加のみでこれら6社の業績について云々することには若干の問題が残るであろうし、また経営管理の制度化が、これら6社の業績の伸びに直結していると解することもできないであろう。しかしながら、これら6社の経営者の前向きの姿勢が事業の急速な伸びとなって現われ、しかも、事業の進展にさいして、これら6社のうち5社は、くり返し外部機関による診断を受け、⁶³⁾6社合計12の諸規程を、しかもいずれも重要な諸規程⁶⁴⁾を有しており、経営管理の制度化がこれら6社の発展に何らかの影響を及ぼしたことは否定し得ないであろう。Mに属する上述の6社のみでなく、Lに属する7社のうち、I農機、K農機およびT鉄工所(L)が経営管理の制度化にきわめて熱意を有することは一般にも知られているところであり、最近におけるM鉄工所やU農

第22表 中堅企業へ脱皮しつつある6社の従業員数および売上高の推移

	昭和33年	昭和34年	昭和35年	昭和36年	昭和37年
6社平均従業員数 (人)	76.9	79.7	105.7	133.3	144.8
4社平均売上高 (百万円)	65.1	71.5	132.5	191.1	236.2

63) T鉄工所(M)はI農機、S機械工業、およびK造機について昭和26年に経営診断を受けており、S鉄工は昭和37年と38年の2回にわたって相ついで診断を受けており、(株)MRは昭和37年に経営全般にわたる診断を受けている。O製作所からは事務上の手違いから経営診断の記入を得られなかったが、規程の整備のために、くり返し診断を受けていることは実地調査で確かめられた。

64) 6社の有する諸規程は組織関係の規程4、生産手続規定2、原価計算規定3、予算統制規定1、その他2である。

機の努力も注目すべきであろう。いずれにせよ企業の成長と経営管理の制度化の関連を適確に把握するには、本稿の序において述べたごとく、個々の企業のケース・スタディをまたねばならないであろう。

最後に、企業の成長につれて、経営管理の制度化を行う場合に、いかなる順序で特定の制度を導入し、特定の規程を整備するのがもっとも有効であるかの問題が残るのである。この点に関して、技術第一主義に徹しねばならない産業用機械製造業が、まず第1に生産管理の手続を規定化し、ついで原価計算制度の整備に進まねばならないことは、K造機の例においてすでに明らかである。問題は次にいかなる制度をとり入れ、いかなる規程の整備を行うべきかであろう。第18表において組織に関する規定を有する12社が、第23表のC型およびD型の組織にすべて含まれることから、生産管理と原価計算制度の整備について、組織の合理化が企てられねばならないことが推論されるであろう。組織の合理化について、あるいは並行的に、行なわねばならないのは、労務管理制度の整備と思われる。産業用機械製造業において、生産管理と原価計算制度の合理化について、経営組織と労務管理の合理化が行われるべきことは、昭和30年以前に生産管理の合理化を行い、昭和31年には経営全般の診断を受け、昭和33年には「人事管理規程」を制定し、ひきつづき昭和37年には教育訓練のための規程の整備を手がけたI農機の事例と、テラーが1903年に工場管理論(Shop

第23表 58社の組織の類型別分類

	A 型	B 型	C 型	D 型	計
S	10	17			27
M		15	5	4	24
L				7	7
計	10	32	5	11	58
構成比率 (%)	17.2	55.2	8.6	19.0	100

(注) A型=組織図記入なし、および現場責任者のみ明確なもの。

B型=事務部門の独立あるもの。

C型=現場・事務・技術(設計・研究)の管理が独立して行われているもの。

D型=総務・経理・営業・技術の区分が明らかなもの。

Management) を発表して以来、全米に普及した科学的管理運動が、1920年代には人事管理運動へと移行した歴史的事実とを考え合わせるとき、ある程度の普遍妥当性ある方向を示すものといえないであろうか。もっとも個々の企業はそれぞれの歴史をもち、個性を有している。したがって、以上の推論は一応の仮説にすぎず、この仮説はより一層の検証を要するであろう。この仮説の検証は別の機会を期すこととしたい。

VI

われわれは四国地方産業用機械製造業58社の調査票調査の資料をもととして、産業用機械製造業者の経営理念を次の3に求めた。その第1は技術第一主義であり、その第2は顧客第一主義であり、その第3は社内の融和である。ついで、これら3つの理念が経営管理の制度として、どのように具体化されるかに関して、経営診断と諸規程の整備状態とから考察した。58社を通じていえることは第1の技術第一主義の理念のみが、何よりも先んじて具体化され、制度化されつつあることである。しかしながら中堅企業への脱皮が可能と思われる6社の諸規程をみると、企業の成長と経営管理のための諸制度の導入とのあいだには、ある種の相関関係があると考えられる。しかしながら、企業は生ける情況的存在であって、「場 (field)」が異なれば企業の成長と経営管理の制度化の情況との関係も、それぞれ相異なるであろう。したがって、本稿の課題の解決は今後における個々の企業のケース・スタディの積み重ねによってのみ可能である。

なお、われわれは企業の成長を経営管理の制度化の観点から考察してきたが、経営実践においては組織の成長条件のみならず、その安定条件も探し求められねばならないであろう。さらに、また本稿では組織的人格の形成途上にある企業を対象として、企業の成長を考えてきた。しかしながら、本格的な経営学的研究は組織的人格が形成された企業における実践原理の把握を中心に展開されるべきであろう。本稿は、このような意味での本格的な経営学的研究に進むための捨石の一つにすぎない。