

論文

中小企業の統一原価計算制度の普及運動について (一)

敷田 禮 二

一 は し が き

二 神田忠雄氏の所説について

三 さ い き ん の 「運動」の展開過程

(一) 全国的啓蒙・普及「運動」の展開とAPOの介入

(二) 普及「手段」の具体化とAPO介入の強化

(三) 「啓蒙段階から実施段階へ」とそれにもなう「労使協議制」の登場……………(以上本号所収)

(四) 「経営計算センター」のコスト委託計算と「量産・同期化方式」の結合

(五) 新経営理念のもとでの『適正利益計算基準』の公表

(六) 下請中小企業へのVAの適用

四 「運動」の展開過程における諸問題

五 お わ り に

一 は し が き

中小企業の統一原価計算制度の普及運動について(一)

政府の中小企業政策が「近代化」政策という名のもとにすすめられはじめたのは、ほぼ池田内閣の「所得倍增計画」の実施以来だとされる。⁽¹⁾ところでこの一・二年間についてみると「近代化」政策の内容はきわめてだいたんかつ積極的なものとなってきており、その実施は「不自然なまでにいそがれている」⁽²⁾。池田首相は昭和三八年十月の記者会見で、それを「中小企業の近代化革命」であると述べたり、中小企業「近代化」政策促進のための昭和三九年度予算は、通産省の官僚をもっていわしめれば「革新的」ないし「画期的」なものとなさざるを得ない。⁽³⁾

それでは、いったいなぜそのように「積極的」にならざるを得ないのであるか。さしあたり、おおまかに表現するならば、それは「日米経済協力」のもとで「開放体制」をせまられ、重化学工業独占資本を中心とする「国際競争力強化」のさいきんの要求にもとづくからであり、かかる要求をみたすかぎりでの中小企業への一定の「近代化」要求もとづくからである。それは、昨年廃案となり再び強行されようとしている「特定産業振興臨時措置法案」がとうめん自動車・石油化学・特殊鋼を指定業種としてそれらの資本集中を促進しようとしていること、一般的にみても集中傾向のつよまっていること、ならびに、「中小企業の憲法」とまでいわれている「中小企業基本法」とその関連諸法、とりわけ「中小企業近代化促進法」・「中小企業指導法」・「中小企業投資育成株式会社法」の制定において、たんにきあらわれている。それは、重化学工業独占資本を中心とする独占の強化ならびにその強化をささえるための中小企業の「育成」・再編成と切捨の「積極的」な「近代化」であるといえよう。こうした「近代化」方向の国際的視野からする本質規定ならびにそのいっそうたちいった分析については別の鋭い見解がある⁽⁴⁾ので、ここではこれ以上ふれないでおこう。ただ本稿にかんするかぎりでのより具体的な分析と説得的主張は必要であり、それはのちにおこなうであろう(第三節・第(4)項以下参照)。しかし事柄の要点を、あらかじめ示しておくならば、「積極的」となってきた「近代化」

の一つの手段ないし内容として、中小企業の原価を重視している（政策面においてのみならず、独占の要求する現実においても）ということであり、それは「積極的」以前の事情（政府ならびに独占が中小の原価を十分に把握できなかったという）と質的に区別して考慮しなければならない重要な段階を示している⁽⁴⁾と考えるということである。そして、この方向に注意を払ったことが本稿執筆の第一のきっかけでもある。

第二のそれは、同じくこの一・二年來の日本生産性本部の中小企業の業種別統一原価計算制度の普及運動（これは「原価を重視」する主体から形式のうえでは区別されている）が、全国的規模をもつとともに、急速かつ意欲的に展開しはじめたという点に注目したことである。そのことは、とうぜん、この「運動」がさきの「近代化」の方向のなかでどのように具体的に位置づけられるのか、また全体としていかなる意義をもち、どのようにして批判の対象たりうるのか否かという問題を筆者にあたえずにはおかない。

このように、二つのモチーフをいいたうえで、それでは、中小企業の原価計算「運動」の問題を、日本経済の現実のなかで、徹底して検討した業績には、いったいどのようなものがあるのかという点にいきあたる。寡聞の私に誤りが無いとすれば、それは神田忠雄氏のかつての論文⁽⁵⁾以外に見受けられないのでないかとおもわれる。同氏の論文については次節で必要なかぎりにおいて検討するが、そこから、同氏の主張の正しい側面についてはそれを再確認のうえですらう具体的に展開する必要があるうし、さらに主張されなかった点（それは多分に神田氏の執筆時点においてはみられなかった新しい事実にもとづく）にかんする補完（？）がなされねばならないであろう。いわば、神田論文をより発展（？）させねばならないという一種の社会的義務を感じたということである。そして、果せるか否かは別として、この義務感⁽⁶⁾は本稿執筆の第三のきっかけにつうじている。

ところで、こうしたきっかけから原価計算「運動」の実態分析をあるていどすすめていくなかで、当面したのは、この「運動」とほぼ同時的にかつ「運動」と結合したかたちで新たにヨリ「積極的」に登場してきている中小企業への「労使協議制」の導入という傾向的事実である。この点は、のちにくわしく分析するように、労働運動の視点から原価計算「運動」をどのように評価するかということにかんしこんご重要な課題とならざるをえないであろう。かつて、中小ブルジョアジーのおおくは「原価計算よりハンマーを握れ」⁽⁶⁾という考え方をもっていたが、そのような彼らにとって、この煩雑な原価計算技術が、今日では一部中小ブルジョアジーによって自主的にも求められるようになり、さらに中小労働者にまで原価が示されそれを「理解」しその切下げに「協力」することを求められつつある。こうした「協力」をそうかんたんにえられるものではないことはブルジョアジー自身よく知っている。そこで必然的に準備されたのが「労使協議制」である。右翼社会民主主義のイデオロギーを条件として一定の「協力」は可能となろうし、協力の過程でこのイデオロギーはいっそう強められていく。そこで、とうぜんのことながら、労務管理論の先学の諸⁽⁷⁾労作の吸収が求められる。なお、原価計算「運動」の分析過程において原価計算と関係する重要な経営学上のいくつかの問題にも当面した。たとえば、後述するように、中小ブルジョアジーの頭脳と資金に代る生産性本部の「経営計算センター」ならびにこのセンターと中小の原価資料とを結合する「高級な」企業診断員が「運動」の舞台にでること。そこでは、すでに企業診断制度についてその本質を明らかにされた渡辺睦氏の⁽⁸⁾労作に注意を払わねばならない。さらに「運動」における原価計算の対象企業は、いわゆる「中規模企業」とか「中堅企業」といわれる階層である。また、「近代化促進法」がその第一の「事業」として「製品の生産費、適正な生産の規模、の近代化目標」をたてることをあげ「もっとも生産性を高めうる適正規模への誘導を目標」(通産省『産業構造調査会答申』昭和三十八年十一月・

七四ページ)にしているが、これらのことから、「適正規模論」や「中堅企業論」の批判がからんでくる。また、「運動」の焦点が全国の中小工場集団化の地域におよんでいることから、今後の集団化進行過程において原価計算——具體的には集団と直結する地域の計算センター——のはたす役割が問題となってくるであろう。以上のようにみてくると、たんなる計算手続としてとかく別視されがちの原価計算は、きわめて政治・経済的機能の側面のみならず、経営学上のいくつかの問題点と関連づけて解明されねばならないことが理解される。しかし本稿ではそれらすべての問題点に十分言及する余裕はない。当面、必要にして可能な最少限にとどめよう。また、これらの問題点ないし現象におよぶべき必要性を感じたこと、いわば「運動」とからみあった複雑な諸現象のなかで分析することによってはじめてその本質をあきらかとなしうると感じたこと、これは第四の「きっかけ」でもある。以下、神田論文の再検討、同論文以降における「運動」の具体的展開過程、そしてこの過程におけるいくつかの問題点の分析、さいごに可能ならば若干の展望を、という順序で論旨をすすめていこう。なお、本稿の標題に「運動」という表現をもちいたのは、とうぜんながら、「上から」の普及運動を主要な問題対象としたことによるものである。また、今日この「運動」は、当事者の間では「啓蒙段階から実施段階に」入ったといわれながら、総独占が求めるようなかたち——「開放体制」のもとで従来の産業構造を、かなり変ぼうさせてしまう(事の成否とはべつに)ようなかたち——のなかで、全般的な役割を演ずるにはまだ時間的経過がまたれているようである。おそらく、「中小企業近代化審議会」の作業テンポにあわせて、できるだけ「マサツをさけ」、「計画的に誘導」し、「転換(＝転廃業)を円滑に進め」ようとするであろう。したがって「運動」結果としての実態の一般的分析はここでは問題となりえない。そこで本稿では、「近代化」政策の一環としての「運動」の企図するおおきな方向を具体的に明らかにするとともに、「実施段階」における

実態にあらわれた「運動」の現実的役割について可能なかぎり論ずるであろう。

- (1) 渡辺陸氏稿『中小企業「近代化」と下請の再編成』（『経済評論』昭和三十九年四月号）十二～十三ページ。もちろん「所得倍增計画」以前においてもあるていどの実質的「近代化」政策は問題となっていた。しかし倍增計画の一環としての近代化をよくに考慮することは重要であろう。
- (2) 中山金治氏稿「現段階の中小企業と階層分化」（『経済評論』昭和三十九年四月号）三九ページ。
- (3) 岩尾裕純氏稿『新産業秩序』と現代日本資本主義』（『季刊・経済』昭和三十九年秋季号）十三～十七ページ。
- (4) このような原価問題にあらわれた変化を、べつの視角からではあるが、前掲『経済評論』三〇ページにおいて、中山氏はつぎのようにうけとめておられる。
 三二年の「経済白書」では、零細企業の近代化に着手するのは少くとも二〇年はむつかしいといっていたが、この考え方を政府も、また独占体も開放体制にせまれれ訂正せざるをえなくなった。むしろ「零細層」は近代化の名のもとに「過剰化」させ「賃労働者化」することに真剣になりだしたのである。かつては「団体法」、「協同組合法」、「下請代金支払遅延防止法」のように、零細企業まで含めて対象とする「保護法的」なものも多かったが、三七年以降ほとんどそのような性格のものは姿を消し、「近代化法」、「投資育成会社法」、「業種別振興法」のように「適正規模」の名のもとに、中小企業の育成、零細の整理・統合が全面的にうたがわれてきている。（傍点は筆者。なお、ここにあげられている「業種別振興法」による政策は三八年の「近代化促進法」にもとづいて「近代化審議会」が指定する業種にかかわるものと同一と考えられるが。）
- (5) 神田忠雄氏稿「原価計算の役割」（『講座・中小企業』有斐閣・昭和三五年・第三卷所収）。
- (6) 神田氏右稿一九四～一九五ページ。
- (7) たとえば、薄信一・長谷川広両氏稿「中小企業の労務管理」（『講座・中小企業』有斐閣・昭和三五年・第三卷所収）。
 野口祐氏稿「中小企業の労務管理」（『日本の労務管理』所収・青木書店・昭和三八年）。
 木元進一郎氏著『労働組合の経営参加』森山書店・昭和三八年。
- (8) 渡辺陸氏稿「企業診断制度の本質」（『講座・中小企業』有斐閣・昭和三五年・第三卷所収）。
- (9) 集団化問題をあつかった論稿はまだ数少ないが、その一つとして、異信晴氏稿『中小企業の「工場集団化計画」と階層分化』

(大阪市大『研究と資料』二〇号)が注目される。

二 神田忠雄氏の所説について

神田氏の論文にふれるにさきだつて、事柄の順序として、中小企業への複式簿記導入問題について多少述べておかなばならない。一般的には、原価計算の導入は複式簿記のそれを計算構造的に前提とするからであり、特殊的には、「近代化」の段階において「育成」・再編成の対象とされる企業には複式簿記の導入を前提とした原価計算のそれが考えられているからである。筆者は、昭和三四年から三五年にかけての時期につきのよう述べたことがある。すなわち、戦後日本資本主義の展開過程においていかなる経済的基礎と役割をもつて中小企業簿記が導入されたかを、戦前との比較において、分析したのちに、「限られた少数の特定規模の中小企業において複式簿記ないし類似の簿記がまがりなりにも機能しているということは重要である。すなわち、それは一つには彼らがそれだけ生産力を高め蓄積をすすめているということの意味するとともに、二つには彼らの生産力が独占資本によって系統的に動員される計算技術的特質を備えているということである。つまり、さいきん日本生産性本部を中心として中小企業のための原価計算が問題となりはじめているが、この原価計算はほぼ複式簿記の機構を前提としている。しかも、かかる原価計算の導入は複式簿記を採用している企業にとってはある程度可能であろうし、また可能ならしめるよう伝票式と計算の共同機械化(本稿でいう「経営計算センター」の利用)とが計られている。こうした意味で、とくにこの点は、中小企業簿記と関連して重要であろう。」¹⁰⁾と。

このような観点から中小の原価計算をここで問題とするときは、昭和三四・五年以降の複式簿記の導入実態があら

中小企業の統一原価計算制度の普及運動について(一)

はじめ明らかとされる必要がある。しかし、かかる実態分析のかなり確実な資料たりうる第二回『中小企業総合基本調査報告書』（中小企業庁によるもので第一回は昭和三四年に公表され、今回のものはちかく発表予定とき）を欠くのでここでは不可能である。ただ少くとも、昭和三四・五年当時の導入実態（企業数）に比べさいきんのそれはいっそうおおくなっているのでないかと推定される根拠がある。それは、この数年来、中小企業の階層分化が相当にすすんでおるということである。渡辺睦氏によると『二〇〇人〜二九九人の企業では「規模不変」のものは五八・七％で、他の三〇・四％は上位階層に上昇している。また、三〇人〜四九人の小企業では約三分の一が上位（五〇人〜九九人）へ上昇している。これにたいして、一〇人〜二九人の企業では、移動自体も少く、上昇・下降の比率はほぼ同率であり、この階層にある企業は全体として停滞性が濃いようである。注目すべき点は、この期間に、二〇〇人〜四九九人のいわば中小企業の上層部分の上昇率はめざましく、他の階層の上昇率を上まわっている』⁽¹¹⁾ということである。つまり、蓄積をすすめるかたわら雇傭労働者数を増大させヨリ優れた生産設備に追加投資をおこなった企業数がいちぢるしく増加していることである。この事実をただちに複式簿記の導入企業数の増大に結びつけることは飛躍であらう。しかしながら、さきに筆者のおこなった実態分析の結果⁽¹⁰⁾から推定できるが、さらに、追加投資にともなう信用の拡大にさいしては信用機関や元方（しばしば信用保証のかたちをとる）への財務諸表・経営計画書の提出が求められ、このことを通じ複式簿記の導入企業数が増加しているはずであり、労働者の増加と労働の多様化は「資本の指揮・監督機能」の必要度を高めるとともに客観的な計数管理手段導入の前提として複式簿記を求めざるをえないであらう。さらに、以上の推定におおきな誤謬がないとするならば、原価計算の普及「運動」は昭和三四・五年当時よりもこんにちにおいていっそう拡大される条件をもっているといえるであらう。

では、神田氏は中小の原価計算についてどのような主張されたか。同氏は、戦前との比較において、しかも大企業のとそれとの関連性において、分析されているわけであるが、ここでは、中小のそれに限定し、かつ本稿に關係ある部分だけを重点的にまず紹介しよう。

戦前については、大企業のカルテル価格安定の必要性から中小の過当競争を防止するために「上から」の導入意図（たとえば商工省や日商によるもの）はあったが、一般的には、金融や販路を問屋に依存することから、さらに企業内では半封建的搾取という合理化により、自主的には原価計算は求められなかったという。戦後にかんしては、一定の調査資料を利用しながらつぎのように一応結論づけられる。すなわち、敗戦以後昭和三年ころまでにおいて、結局労働者数三〇人〜三〇〇人の中小企業では、その圧倒的多数が原価計算に無関心であり、ごく少数のものは規模の大小をとわず経営管理目的のために独創的かつ積極的に導入しているかまたは導入しようとしている。そして「無関心」組の多数存在することの理由として、一言でいうと彼らは「原価計算よりハンマーを握れ」と叫ばざるをえないのであり、金融難と重税そして独占価格による圧迫（原料高の製品安）や下請収奪の苦しみを彼らみずからよく知っているからだといわれる。他方、「関心組」の存在理由についてつぎのように述べられる。戦前の直接的収奪（＝「依存」）から一応ながら自由競争場裡にほうりだされ、そのなかで「苦しみ」ながらも一定の蓄積をすすめたものはその余裕を前提に苦しみから抜けだそうとつとめたからだ。つまり基本的には一定の蓄積が導入の可能性を与え、導入の契機となったのは苦しみからの脱却手段を求めたことだと。つぎに、以上の自主的ないわば「下から」の方向にたいし昭和三三年当時の「上から」の導入問題をとりあげられる。

それは日本生産性本部の『中小企業のための原価計算』（昭和三三年九月）の発表とその業種別展開（昭和三四年現在三業種）の方向である。その評価にあたってはまず右文献の「はしがき」から導入のねらいを紹介される。すなわち、業種別統一原価計算の導入によって、第一に中小の「経営管理の近代化」に役立てること、第二に原価などの業種別標準の設定により過当競争の防止と経営相互の組織化とに利用しようとしていると、そして、独占のこのようなねらいの社会経済的方向づけは当時まさだてなされており、それは昭和三一年末の経済同友会の決議「日本経済の体質改善」（日本経済のおくれた部門——中小企業と農業——の生産性向上）であり昭和三二年四月の「中小企業団体法」（中小企業の「組織化」）であると。かくて本部の方向

中小企業の統一原価計算制度の普及運動について（一）

は、神武景氣の後退と「自由化」の指向において独占商品の原価を構成する中小の原価を引下げ、独占格価を維持するために過当競争を防止すべく、具体的かつ全面的にすすめるをえなくなつたものであるとされる。

つづいて、さきの「ねらい」を達成するための『中小企業のための原価計算』の計算技術的特徴、いわば「ねらい」実現のための手段の特徴、を示される。これらは右の文献のはじめに掲げられているものではあるが、第一に神田氏のそれにとたいする意義づけないし批判を検討するために、第二に神田氏の意義づけと筆者のそれとの若干の相違を明らかとするために、ここで煩をいとわずあげておかねばならない。以下のようなのである。(一)「原価計算と一般企業会計(複式簿記——筆者)および予算制度との有機的結合を配慮」していること(この点のちに神田氏と筆者とのちがいの一つに関係してくる)。(二)「原価計算手続の簡素化と迅速化とを考慮し、そのために伝票会計の方式」を採用していること。「すなわち、出庫伝票、作業時間報告書、経費伝票等から直接に材料費、労務費、経費を、それぞれの集計表に分類集計している」。さらに「この伝票会計の方式を採用したことは、同時に将来原価計算その他の会計を機械化する場合にただちに、これに即応させるための考慮を含むものである(傍点筆者)」ということ。(三)「計算の経済性を考慮し、計算目的に従つて重要な点は詳細に計算するが、その他の点については、計算を簡略化した」として、材料費、労務費なる直接費を詳細に規定し間接費の部門別計算を省略し仕掛品の評価を簡略化している点をあげていることである。(四)「財務会計目的のみならず、価格計算(因みに、昭和三七年秋に発表され、大企業を適用対象とする『原価計算基準』では、形式の上では、この価格計算目的の排除されていることは注意を要する——筆者)ならびに原価管理その他の管理会計目的に役立つよう考慮した」として、さきの材料費・労務費(これらは、中小企業診断協会が毎年刊行している『中小企業の経営指標』などからも知るように、一般に中小の総原価のなかで約八〇%を占めていることに注意——筆者)などについて「歩留計算、工数計算等の物量計算を重視しているのはこれがためである」という。(五)「諸経営比率を示し、……………経営比較に役立たしめるようにした」ことである。

さて、以上をたいする神田氏の批判点はほぼ四点にまとめることができるであろう。こうしたまとめかたは、同氏の文章から、高度の説得性と迫力とを取去るようで残念ではあるが、以下との関連で論点を集約化する必要上寛恕を乞わねばならない。第一点は、従来中小にとって不可能とされたコストの計算が「簡素化」・「迅速化」・「伝票方式」・「機械化(のちの「経営計算センター」の利用)」によつて中小では機械的にコスト伝票の記入が可能となり、それが本部の経営計算センターで分類・集計されることを通じ直接・間接的にコストが独占につつぬけとなるということ。そしてそのことは下請単価の決定にさいし中小の

「匙加減」を不可能とするということであり、さらに独占との競争場裡から取除かれること（「分野劃定」）でもある。第二点は、そのコストのうちでも最重要部分（さきの材料費・労務費）を教えてしまうことであり、しかもこの部分について「物量計算」数字（歩留計算・工数計算による）を提供することから材料の製品別標準消費量や工程別標準作業時間をつうじていっその合理化・コスト切下げの要求としてハネかえってくる。第三点は、業種別標準コストの設定の可能となることから「経営比較」をとおして、つまり「多数の中小企業が計数を重んじ、標準に追いつき・追い越す自主的な努力をつうじて、『生産性向上』と自主的淘汰が自動的に推進される」こと。そして、第四点は、「従来つかみにくかった中小企業の諸分野の動向を計算センタ―をつうじて」把握し、本部の原価計算方式の「原案作成者」自身も認めているように、「景気予測の目的」に提供しようとしており、これは「こんにちの国家独占資本主義に課された重い任務の一つである」とされる。

さいごに、「独占ブルジョアジーのこの素晴らしい構想が、のぞみどおりにそうスラスラと実現するであろうか」として、その限界面をいくつか指摘されるかたわら、それでもなお、「下請・系列関係や信用面からの強制作用が強力にはたらくこと」また「中小ブルジョアジー」の階級意識を利用して促進される側面（この点のはちに現実として一般にあらわれる）のあることを「過少評価することはできない」といわれる。なお、こうした独占の合理化要求は結局は中小企業労働者にたいする搾取強化の徹底としてあらわれることから、独占ブルジョアジーはあらかじめ「労使協議制」を準備していると結ばれる。

以上によって、近年の原価計算「運動」がどのような内容と性格をもっているかについて神田論文はいかに明快に述べておられるかを知ることができよう。しかし、筆者のばあい、すでに「はしがき」で多少ふれておいたように、神田氏のいくつかの主張を、その後あらわれた事実に則してより具体的に展開・整理・補完しなければならぬ。もちろん、それは次節以下においてなすべきことではあるが、あらかじめ主要な点だけ指摘しておこう。

第一は、アメリカ帝国主義の圧力をどう評価するかということである。いうまでもなく神田論文の執筆時点においては、この力は原価計算「運動」にたいし直接的かつ具体的には作用していなかった。だが、APO（後述のアジア生産性機構）を媒介として、アメリカから資金援助をうけ、そのうえで日本の中小企業原価計算を東南アジアなどに

「輸出」しようとしている新らしい事実はなにを意味するのであるか。これは「補完」すべき問題である。

第二は、さきに示した本部方式の原価計算の技術的特徴のうち「原価計算と一般企業会計および予算制度との有機的結合を配慮」しているという特徴ならびに「原価計算基準」のばあいとちがって形式的にも、「価格計算」目的をもっているという特徴が神田氏のばあい批判の対象となっていない点である(後者のものは実質的には問題とされていると考えられる)。意識的に無視されたのか否かはわからないが、いずれにせよ筆者にとっては対象たりうるばかりか考えようによっては「運動」の展開におけるもっとも重要な問題点の一つではないかと考えられる。具体的には、第四節において検討することしよう。

第三は、より「発展」させるべきと考えられるいくつかの点である。一つは、「労使協議制」の問題である。まえに紹介したように、炯眼の神田氏はその論文のさいごでかんとんにはあるがすでに問題の所在を指摘しておられる。しかし、その後「指摘」どうりに現実に一般に展開しており、原価問題と表裏一体をなす結合関係において導入されつつある。それだけではない。この問題の重要性は「運動」を独占ブルジョアジーののぞむかたちで成功させるか否かの決定的なポイントになりつつあるのではないかと考えられる。したがって同時に賃労働の側にとつても、さいきんの「業者間協定」にもとづかない全国統一的最低賃金制斗争とともに、一つの重大な争点となることはとうぜんである。もう一つは「分野劃定」の現実的進行にかかわる問題であり、中小の原価計算が「価格計算」目的をもたされている点にあらわれている。この点は具体的には「中小企業近代化促進法」にもとづき「中小企業近代化審議会」が指定した業種ごとに業界の「標準原価」とその機能とが分析されねばならない。そのさい、さいきん本部の中小企業原価計算委員会が発表した『適正利益計算基準』を考慮にいれ、中小企業の原価を利益・価格ならびに独占価

格の動きとの関連において、あらためて問題とする必要がでてきたように考えられる。⁽¹³⁾さらに、地域開発計画を背景に独占資本による系列中小企業を主体とする工場集団化の問題がある。もちろん、集団化は系列外の相対的自主性をもつ中小企業をも部分的にふくんでいる。したがって、この問題はさきの「分野劃定」ないし「切捨」との関連においてとりあげねばならない。また、とうぜんながら、前記の「第二」の問題は集団化の問題としても同時に分析すべきである。集団化は、人によっては、資金不足から脱落組がでたり用地にペンペン草がはえたりして、当初の計画どうりになかなかすまず疑問視されるばあいが無いではない。たしかにそうした側面もあるであろうし、現実の日程にあがるのはもう少しさきのことであろう。しかし、独占にとってその「近代化」政策のなかの一つの主要な要求であるとするならば、まがりなりにも強行せざるをえないであろう。あわせて、前述のごとく、原価計算「運動」の対象地域が集団を中心としておこなわれ、それらの主要集団において本部「経営計算センター」の方式にならったかたちで地域計算センターの設置のすすんでいることを考えるならば、ここで少くとも問題の所在と方向だけは明らかとおかねばなるまい。

(10) 拙稿「中小企業簿記の諸形態とその役割」(『講座・中小企業』有斐閣・昭和三五年・第三巻所収)。

(11) 渡辺睦氏前掲稿十七ページ。

(12) 前掲拙稿一八五〜一八六ページ。

(13) 中小企業の△原価・価格・利益▽の問題は、中小企業問題全体がそうであるように、きわめて政治的要素をふくんでいる。

しかし、それにしても、経済理論の問題としてとりあげねばならないし、とりわけ資本の集積・集中と市場支配の諸条件のもとでの独占価格の運動との関連において説明すべき重要な問題である。むしろ中小企業の原価問題の核心をなすといえよう。こうしたことを念頭におきながら、続稿ではさしあたり若干の実態分析をおこなう予定である。だが、右のような全面的説明は、筆

者一人の能力をはるかにこえるものであり、経済理論家との共同作業が求められる。その点、「独占価格・独占利潤の運動にかんする研究がきわめてたち遅れている」なかにあって、故白杉庄一郎氏の力作を契機に一定の論争のみられたことは生産的であり、とくにここ数年來、一連の諸著作(とりわけ、「市場構造と価格支配」慶応義塾経済学会・『経済学年報』5所収、「寡占企業間協調の基本的問題点」(一)および(二)、それぞれ『三田学会雑誌』第五六巻・第十一号と第五七巻・第三号とに所収)を発表しておられる北原勇氏におおきな期待がかけられる。もちろん、同氏のばあい、日本資本主義のもとでの独占価格の運動とそれとの関連における中小企業の原価問題にまでは、なおすすんでおられないように見受けられる。しかし、同氏稿「資本蓄積運動における中小企業」(前掲『講座・中小企業』第二巻所収)に若干の接近がみられるので、こんごの発展に注目しよう。

三 さいさんの「運動」の展開過程

この節では、神田論文以降、とりわけ「昭和三七年」(註書(4)参照)夏以後における原価計算「運動」の展開過程について述べ、次節における分析の前提とする。ほぼ三七年以降に限定した一般的理由は「はしがき」で指摘したとおりであるが、「運動」にかぎってみるならば、とくに、この年度の夏以降において、それが目立った現象をているからである。なお一つの資料として『日本生産性新聞』(以下『新聞』と略称する)の各号をもちいるが、それによって、さいさんの一定の傾向と重要かつ典型的な事実を知りうるからであり、通常の商業紙とはことなつた、内容をもっているからである。本部の機関紙たることからあたりまえのこととはいえ念のため。つぎに叙述方法についてであるが。ここ二カ年余の各号について順次一定の整理をくわえながら紹介し検討していく。そのさい、いくつかの段階に区切って、それぞれの特徴的な事実ないし問題の所在とそれら相互の関連性を示していくが、こうした方法では叙述が、事実の進行にしたがうために、あるていど平版なものとなるがやむをえない。あえてそうした理由

は、事実を単純に整理して示すばあいよりも、月日を追って生きた事実を前後の関連において述べていくほうが、のちにいっそう高い説得性をえられると考えたことにある。さらに、神田論文の時点（昭和三五年）から昭和三七年にいたる過程で独占はその手をこまねいていたわけではない。この間は、日本生産性本部、東京都商工指導所、日本商工会議所、中小企業庁、企業診断協会、各府県の商工課、諸業界団体などによって、本部方式による（またはそれにならった）原価計算の普及活動が地道につづけられていた。それが「近代化」政策の内容と結合するとともに、国民「運動」的活況をていしてきたのがだいたい昭和三七年以後というわけである。

(一) 原価計算の全国的啓蒙・普及運動の展開とAPOの介入 ▲昭和三七年七月二日号▼ 本部は六月二八

日、この日はいみじくも政府が「中小企業近代化促進法」の制定方針を発表した日でもあるが、「第一回原価計算教室」の「開設要綱」を発表したとして、その内容を報道している。要するに、中小企業経営者とその原価計算担当者を対象に二カ月にわたり『中小企業のための原価計算』ならびにその業種別版（この時点では三〇業種に拡大されている）を教材とする講座である。いわば「展開」のスタートをきったものといえよう。これについて注目されるのは、受講者の一人が「終講」のさいに述べている感想（十一月十二日号）である。つまり「……………でてみてよかったと思う、原価計算様式が法律化までいかなくても規格化される模様だときいているが、そうなるか研究も共通の問題がでてやりやすいので、こうした企業外での環境整備ができてくることを期待したい」と。このこと自体は、たんなる計算技術者としての素直な意見としてうなづけるわけであるが、ただ素直な技術者をして「法律化」といわしめたその言葉のウラに、彼の主観とはべつに、傾向的に存在する方向をみのがすものではない。それは前記の『適正利益計算基準』にもあらわれており、戦時中の利潤統制令的方向をおもわせるもののあること。ともあれ、技術者のような受

入体制とのちに述べる中小ブルジョアジー自身の「近代化」・「合理化」要求とが結合するとき、独占の求めている本質を見うしなうとともに動かしがたい体制をみずからつくりあげてしまふ可能性をもっている。▲七月九日号▼では、「中小企業の共同電子計算センター設置計画が各地ですすめられている」として、さいきんの北九州における三つのセンターを紹介している。一つは青年商工会議所のメンバーを主体とする「西日本電子計算センター」(福岡市)、二つはCPAによる「北九州センター」(小倉市)、もう一つは小倉薬品株式会社の系列問屋で共同利用するための「小倉薬品共同センター」(小倉市)である。こうしたセンターは、のちにつきつきと各地方に、とりわけ工場集団地域ないし系列企業の集合地域を中心として、設けられていくわけであるが、これらは本部方式の原価計算にしたがって運営される傾向のあることは注意を要する。▲七月三〇日号▼にいたり、「経営近代化教室」を、本部と毎日新聞社の主催、中小企業庁・日本商工会議所・全国中小企業団体中央会の共催によって開設することを発表している。その開設理由として、「自由化」を目前に企業の国際競争力を強化する必要から中小の「経営近代化」をはからねばならないことをあげている。まさに、この二ヵ月後の十月一日に八八%の「自由化」におこまれることを、このときすでに「運動」との関係においてつよく意識していたものとみられる。なお、この教室の、さきの「原価計算教室」と比べて、ことなる点は、問題を原価計算に限定しないで、「経営近代化」技術の全般にわたっていること(原価計算を中心としてはいるが)、ならびに開催地を全国の工場集団地域や下請企業の多い都市(第一回は和歌山・浜松・清水・豊橋の各市)とすること、そして長期間にわたる(今日なお各地でおこなわれている)ことである。▲八月二〇日号▼によると、この教室は「大成功」であったそうであるが、その理由として、(一)日本経済の動向を説明するなかで「近代化」の必要を説いたこと、(二)「近代化」の具体的方策を説明したことをあげている。このうちとくに第(一)点は、政府の「近代

化」政策の中小企業者にたいする直接的なカンパニヤであるというだけでなく、彼らが他面においてもっているブルジョアジーとしての階級意識を助長することによって「経営近代化」の自主的積極化を計ることを示している。しかも第(二)点とともに、「反響の大きかった」面の計数管理とりわけ原価計算と経営計画を導入する必要性の認識にあったという点とをあわせて考えると、網は大きく政治的に打たれているだけでなくその網の目はいたって細かいものであることがわかる。

さて△九月三日号▽において「運動」の重大な新しい方向が端的に表明された。それはアジア生産性機構(APO)が第二年度事業を発表したことにある。APOとは、台湾・南朝鮮をふくむ東南アジア八カ国(のちに九カ国となる)からなる「生産性向上運動」の母体のアジア版である。この号に示された「事業」は(一)各種視察団の派遣・(二)国際研修計画(「中小企業経営国際研修計画」など)・(三)専門家の交流となっているが、APOのイニシヤが日本の生産性本部の手にあること、そしてそのうえで東南アジア諸国の中小企業の生産性向上(後述するように本部方式の原価計算がその一つの支柱となってくる)を計ろうとするものである。それは日本資本主義の帝国主義的方向が中小の原価計算問題にまで反映してきたかのように解されるかも知れないが、事柄はそう単純ではない(後述)。

さきの国内における普及「運動」にもどるわけであるが、△九月十七日号▽では、第二回の「経営近代化教室」を新潟・長岡・富山・金沢・福井の各市で開くことを発表し、△十月一日号▽において、これらのうち富山市での成果を公開している。富山市が、衆知のように北陸地域開発計画の中心で、さいきん高岡市とともに「新産業都市」に指定され、また不二越鋼材(自動車のベアリングなどの特殊鋼の生産)の系列・中企業が一五〇社もあること(同時にこれらの企業のうち五〇社による工場集団化計画のあること)を考えれば、とくにこの地を重点的に選ぶその成果を

問うていることはけっして偶然ではあるまい。この記事のうち目立つ点は、「教室」の関心が原価計算を専問とする講師のコンサルティングに集中したことである。それだけに、中規模企業を主要対象とする本部の原価計算が一面「自主的」にも受入れられる可能性のあることをあらわしている。そのことは、△昭和三九年三月二三日号▽が報道しているように、地元財界の共同出資による相当おおがかりな「富山電算センター」の設立にまで発展する。

このような事實はさらに傾向的に確認されてくる。△十月十五日号▽では、第三回の「経営近代化教室」を日立市(日立製作所の下請企業である約四〇〇社の中小機械金属工業を対象)ならびに布施市(大阪府)において開催することを予告し、△十月二二日号▽にその成果を発表している。その内容を一言で表現するならば、△原価計算を受入れる中規模優良企業とそうでない企業の存在することが判明した△ということである。いまさら「判明」でもあるまいが、事實をもって示された点が重要なので、もう少し立ちいってみることにしよう。同「教室」の原価計算の専問家の講演の趣旨△下請依存精神をやめて自立精神をもて△は「最近の日立製作所の下請指導(?)」の基本精神とも通じている」と述べている。さらに、「教室」のおこなったアンケート調査によると、「経営計画は親工場まかせで独自に先の見通しをもった計画をたてている企業が少い。また技術的にも新製品および新市場の開発に努力している企業はあまりみられなかった」という。これは、切捨の「基本精神」をもった独占資本のまったく一方的な要求だけから中小のみじめな現象にたいし不満を並べているにすぎない。半死の病人をムチ打つにひとしい。それにたいし、中小企業者はひかえめに「たしかに日立製作所の仕事は減っている。そうかといって、いつまたどっと仕事がかかるかも知れないからだ」と答える。元方からの受注を断たれ資金的にも見放されている弱少零細企業が、どうして「新製品および新市場の開発ができるであろうか。このきびしい事実については、その「土地の指導機関の某氏」も認めざるをえ

ないことを『新聞』は報じている。彼はひかえめな業者にかわって「他社の仕事もとりたいたらうし、自家製品も作りたいだろう。しかしそれを理由に親工場の注文が減らされはしないかということをおそれている。又何かやるにしても先だつものは資金だ」と。かくて「二次下請ではヤミ金融に頼っているものも少くないそうだ。受注が減ってコストがますます厳しくなるから人員整理もやむをえない」とか、「従業員五〜六名の加工下請業者では、事業所ぐるみで旅かせぎにでた業者もある」ということになってしまふ。中世ギルドにおけるジャーニー・マンをおもわせる。一方で容赦ない切捨をおこない、他方では、蓄積にもなつて規模を拡大（中規模企業化）し、生産設備・技術水準も日立のそれに接近することから、量産↓低コストと新製品への対応・品質の向上とを基礎に、経営計画（この計画は日立のそれに内容的に結合することになる。次節の「科学的」延長をみよ）を設定しうるような下請企業だけを「育成」（中堅企業）のさいきんの深刻な倒産傾向に示されているように、「育成」は保証されてはいない）しようとするのが日立の「基本精神」であり、それは「適正な生産費」以下の業者を転廃業化・共同化させようとしている「近代化促進法」の精神でもある。そしてこの精神は、そのごとにおいても、徹底して実行にうつされている。昭和三八年七月六日号の『日本経済新聞』はつぎのようにいつている。「日立製作所は国際競争力を強めるため製品の生産コストを低下させる方法を検討していたが、その一つとして……下請にたいする、温情主義的、な育成策を、商業ベースに立脚した管理策に転換、下請け産業に専門技術を確立させると同時に、その経営を多角化させ、自立経営体制を固める指導をし……自立経営を意図する下請け企業に優先的に発注する方針を固めているので……下請企業群の再編成が急テンポで進む見通しが濃くなった」と。そして「三カ年の中期経営計画を立てている関根鉄工所や飯村電工社、助川電気工業などの「中堅企業」を紹介している。

どうやら事態は判明したようである。この過程では、第一に原価計算「運動」が本格的にはじめられたこと、そしてその内容は優良中規模企業を対象（他は切捨・共同化）とし系列・工場集団地域に重点をおき、他方で計算センターの網を準備するものであること。そして対象企業に経営計画を強制し独占の経営（＝利益）計画とそれを結合することによって独占の一定の意図（後述）を貫徹させる様相のあらわれたこと。第二に「運動」の方向を示唆するものとしてAPO介入の事実がみられたということである。これら二つの問題点は以下の諸過程において拡大・強化されたかたちで一貫して流れるわけであるが、さらに新しい事実ないし問題点がこれにくわわる。

(二) 原価計算の普及「手段」の具体化とAPO介入の強化

中小企業の原価計算の普及について、『新聞』は、しばしば第一面のトップ記事としていただい的にあつかい、「努力」のほどがなみたいでないことがわかるが、十一月十九日号においてもそうである。〃「中小企業の近代化促進」のため本部の「経営計算センター」の計算「受託準備始まる」〃というヘディングのもとでつぎのように報じている。第一に、このセンター設置について通産省の助成をうける（のちに述べるように「画期的」に増大した昭和三九年度の中小企業関係の国家予算の一つの主要な使途がこれである）こと、第二に、昭和三七年十二月二〇日より「受託準備」をはじめるということ、第三は、「国産最大の」電子計算組織FACOM—二二二号（富士通信機と日本電子計算機と契約済）を導入することである。これはセンターの内容をはじめて具体的に公表したものであり、ここであらためてセンターのねらいとする点を三つあげている。一つは「経営計画ならびに管理のための正確な計数情報を迅速かつ経済的に提供することにより、中小企業の経営近代化を促進すること。二つには本部の業種別統一原価計算による計算を中小企業にかわって、おこなうことにより「各業界の標準になる経営目標数値を算出し」、さらにそれによって「中小企業の過当競争を防止し」、国民「経

済の組織化、産業別の景気予測に役立てる」こと。三つめに、このセンターの方式を「他の計算センター」のモデルとするということである。さいしよの二つの点は、神田氏が『中小企業のための原価計算』についてすでに批判の対象とされた（本稿前節参照）「ねらい」であり新しいものではないが、表現がより具体化し独占の「近代化」要求に直接的に結合するものであることをいっそう露骨にした点が多少のちがいがいえよう。

したがって、ここではさいごの点についてのみ問題の所在を明らかにしておこう。ここにいう「他の計算センター」とは全国主要地における公営・民営のそれを指すわけで、本部方式の全国的かつ安価な（もちろん国家独占にとって）実行方法であることを示している。こうしたセンターの各年度の総数はつぎのようである（『近代経営』誌昭和三八年五月号八〇ページ以下による）。昭和三四年四カ所、昭和三五年八カ所、昭和三六年十三カ所、昭和三七年三六カ所、昭和三八年（同年三月末現在）四三カ所となっている。本稿執筆の時点では、「中小企業の委託計算にこたえるため、全国で七十四の計算センターが……設立されており、……ますます広がろうとしている（『朝日新聞』昭和三九年四月一日号）」し、他方で独占の「機械計算室」などの直接的利用を考えれば実際上の数字はさらに拡大されよう。かくて昭和三七年から飛躍的に増加しており、しかもそれが原価計算「運動」の展開と同時期であることを考えれば、「運動」は同時にその「物的手段」（のちに再論する）を準備しつつあることがように理解される。したがって、一般にいわれているように電算機の導入は個別企業のメンツないし信用維持を契機としてかんとんに笑いすごされない一定の意味をもっており、「運動」は、たんなるかけごえ的プロバガンダとみなされない物的内容もっていることに注意しなければならない。なお、これらのセンターの受託するものには、大企業からの計算下請、生産「技術計算」の受託、統計業務の受託、電算機メーカーのおこなう計算受託など多様な形態をとってはいるが、とくに中小企

中小企業の統一原価計算制度の普及運動について(一)

二二

業の計算(とりわけその計理関係の)を受託しているものがおおい。

本部の「経営計算センター」のおこなう具体的な作業とそれが果す役割はのちに検討するとして、つぎに本部方式にしたがう「他の計算センター」の作業や役割をみることによって徐々に「運動」の全ぼうを明らかにしていこう。

そのために、「計算センターの新らしい動向として、県・市・商議所など公共団体が中小企業の近代化の一端として設置するものがふえてきて」おり「そのトップを切って……業務を開始した神奈川県商工指導所の計算室」の利用状況を典型例として検討しよう。この「計算室」は昭和三四年七月以来、TOSBAC——二一〇一機をつかって「県内中小工場の原価計算、標準時間の設定を受託計算している」というが、その利用業者の一つである「互省製作所」のばあいについてみよう。それは問題点のありかをかなり代表的に示しているケースのようである(前掲『近代経営』誌九八ページ以下参照)。

この企業は、資本金一八〇〇万円、労働者数一四〇名の規模で中小企業庁の合理化モデル工場に指定されており、ネジの生産(ちなみにこの業種は昭和三八年九月に「中小企業近代化促進法」の対象として指定されている)をおこなっておる。そして、センターの利用は昭和三六年以来であるという。ところで、その利用目的は「生産工程の標準時間の算定」による「原価計算の基礎データを得る」ことであった。利用経過はつぎの三つにわけられる。(一) 製品種類が多い(JIS規格、アメリカ規格、イギリス規格で数千種類におよぶ)ためさらに「手作業が多いため」、第一に「受託のさい各製品種類毎の正確な工数計算(Ⅱ工程別・製品別(標準)作業時間の計算——筆者)ができない」こと、第二に、「標準時間が的確に算定できないので」生産計画もたてられないしはがって作業管理もできないことをあげている。第一の点は、さらに棚卸評価しはがってまた製品コストの算定を困難とすることから、従来元

方からの買たたきと下請企業のあるていどの「匙加減」とを可能としてきたのである。そして独占が入りたくて十分に入りこめなかった「最も重要な部分」である。「いちじくの葉はとりさられる」といわれた神田氏の表現(前掲論文二〇五ページ)は、ここで「とりさられた」とかわる。それだけではない、工数計算の実現・把握は、第二の点を「解決」するとともに、経営の全体(計画をふくむ損益計算)を独占に知らせ、「標準」を基点としてIEや職務給導入に道をひらき(後述の「豊和工業」の例をみよ)いっそうの合理化要求となってハネかえてくることは現実に証明されている。

(二) そこで、まず「生産課が目標計画を現場の工作課に渡すと」現場ではこれにもとづいて「作業計画表」をつくり、さらにそれから作業別「工作伝票」と「作業日報」を作成して各班長にわたされる。班長は作業開始前に「作業伝票」(二〇分ぎざみの目盛がついている)を作業者にわたす。各作業者は、この伝票に、自分のおこなった作業についての開始時間と終了時間とを印しその間を直線でむすぶ。この記入方法によって、入庫から出庫にいたるまでの全作業(工程)の流れに伝票の流れが対応する。さいごに伝票は生産課に回収され、そこで製品別・作業(工程)別の「直接作業時間」と「間接作業時間」とを知ることができるという。その理由は、作業進行中各作業者が「機械事故、指図書まち、材料まち、などの手まち時間」をも伝票に記入していることだと。もちろん、こうした直接・間接作業時間の集計・分類は複雑かつ多種・多量にわたるのでセンターにおいて「代行」される。すなわち、作業伝票は一ヵ月分ないし六ヵ月分をまとめてセンターに送り、そこで集計し分析し作業(工程)別の標準時間をたちどころに算定してもらおうという。

(三) 以上の結果、三つの利用効果があらわれた。第一に、さきの(一)において不可能とされた問題が解決した。第二に中小企業の統一原価計算制度の普及運動について)

に、「副次的な収穫」として原価意識が浸透してきた(この点は次項の「労使協議制」で問題となる)。それは一人一人がみずから伝票に記入するので自分の記録がのこることから労働意欲がたかまり時間短縮の工夫がこらされるようになったためであるという。第三に、作業課は「間接作業時間(手まち)」の比率のたかい工程のチェックが可能となった(Ⅱ「スキ間のない労働」の強制)。

こうして、全体としては、客観的な標準数値を尺度としてあらゆる労働についてその強度化が達成されるようになり、さらにネジ業界の平均的な標準原価を、企業間の競合作用をつうじて、ヨリ低下させる傾向をとる。そのことは、一方ではネジ買上げの独占の製品コストをいよいよ低下させ、他方で「標準」を上まわる高コストたるまいとする中小企業をふたたびコスト切下げに狂奔せざるをえなくしていく。このようにして独占のための \wedge コスト切下げ自動機 \vee が完成し、けっきよく合理化の圧力は中小労働者の肩にのりかかってくる。もう一つ看過しえない問題は、地方自治体の予算が、教育、文化、厚生などの予算の犠牲において、こうした中小企業用の計算センターや経営管理の「指導」におしみなくつかわれているということである。その点は、多少の差はあれ、全国的傾向であり、神奈川県のはあいは、よく知られているように独占企業とその下請中小企業の密集地帯であることから、はやくより多額の予算が注入されたというにすぎない。「中小企業基本法」の一つの関連法である「中小企業指導法」が本部「指導センター」(「経営計算センター」もある巨大な新ビル内)と地方自治体とが中小企業の「指導機関」であると規定していることは、この傾向をこんごますます合法的にも強化・拡大していくにちがいない(その事実については次項の冒頭をみよ)。そのため「画期的」予算でもある。

さて本部の「運動」自体にたちかえらう。 \wedge 十一月十九日号 \vee において、第三回「経営近代化教室」が青森と仙台

の両市で「意慾盛んに」おこなわれ、そのさいのアンケート結果によると三〇%の中小企業では「三ヶ年計画をたて長期的見通しをもっている」という。それは、おそらく「計画」をもちうる一定の条件をそなえた優良中規模企業ないしそれにちかいかい企業の存在を示すものと考えられる。また、そのゆえにこそ「意慾盛んに」なりえたとおもわれる。いずれにせよ、この「計画」をもちうる企業の存在とその企業が「運動」の対象となっていることは、まえの日立製作所のばあいと同様に、のちの分析のために記憶しておく必要がある。△十二月一〇日号▽にいたり、翌昭和三年一月より「中小企業のための経理教室」を開講すると発表した。これは、「さきに原価計算教室を開いて好評を博したので」、さらに「昼間多忙な中小業者のために」三ヶ月間夜間講座とするものである。「運動」はキメ細かく現実的に拡大されていく。なお、△十二月二四日号▽では、昭和三七年度の「生産性向上運動」の「十大ニュース」を掲げているが、そのなかで「生産性教育センター」の建設に着手したという。このセンターは、本部の「かねての念願」で昭和三八年末に完成予定で、東京都渋谷区に地上九階、地下二階、延建坪二二〇〇坪で、各種の「指導・教育」をおこなうが「経営計算センター」もここに設置するとして、遠大なプランの進行していることを明らかにした。

△昭和三八年一月十四日号▽ まえに「単純でない」と指摘した事実はここにおいてようやくはっきりしてきた。

すなわち、OECD（経済協力開発機構）顧問のロージャー・グレゴアール氏の本部訪問をつたえ、そのなかで、(一) 同氏は「フォード財団の委嘱をうけ、生産性の専門家として日本と東南アジアの実情視察のため」旅行していること、(二) 本部（日本）の専務理事・生産性研究所所長（『中小企業のための原価計算』の「原案作成者」・APOの事務総長ら「首脳」と「意見交換」をおこなったこと、(三) 日本の本部がAPOと「協力」して東南アジアの中小企業経営を指導していることに関心をもち、フォード財団からとくに、「中小企業経営国際研修計画」事業に「財政援助を申入

れる」ためにきたことを掲げている。叙述はややさきばしるが、△昭和三九年二月三日号▽によると、APOおよび日本の本部にたいし、こんご二カ年にわたり三二万ドル(一一、五二〇万円)の資金援助(これは、「ドル防衛」下でのことでありしかも「とくに」と限定していることから、金額的にのみ過少評価すべきでない)を、「アジア地域における中小企業関係の指導者(アジア諸国の工業開発に関係している政府、公社、学会など関係機関の代表)、経営者のための国際研修計画を發展させる目的で行われる」としている。具体的には彼らをして「日本の中小工場で生きた研修を積」ませることに「重点をおく」ものである。

このような方向はさらに強化される。△二月四日号(昭和三八年・以下同様)▽によると、一月二九日より三日間にわたり東京でAPO第三回理事会がひらかれた。(一)そこには、東南アジア各国代表のみならず、アメリカ国際開発局代表、前記グレゴアール氏、大平外相、福田通産相らも出席し、国際的・政治的強化の方向がみられ、(二)従来よりも大巾な「事業計画」(たとえば各国労組の代表をも「参加」させること)を採択し、(三)そのために年度予算六八二、〇〇〇ドル(二四、五五〇万円)と決定したが、これは前年度分四七七、〇〇〇ドルにくらべ四〇%増である。さいごに、(四)つぎのような「声明書」を発表した。APOの活動は「統合と強化の原則にもとづいておこなうもので、要約すれば、トップ・マネジメント、中小企業の育成および研修訓練計画に力点をおいてアジア諸国の工業化への努力を促進したい」というものである。ついでながら、福岡市で地元財界人と懇談したライシャワー大使は、生産性九州地方本部が設置準備をすすめている「東南アジア向け経営・技術センター」に協力すると発言して、注目されたという。また従来からもAPOとの協力でアジアの研修生を八幡製鉄とその関連中小企業で三ヵ月間教育しているという△三月十一日号▽。

以上において示された「A P O 介入の強化」の方向は、基本的には日本独占資本主義がアメリカ帝國主義に政治・経済的に「統合」されたかたちで右翼民社化の政策をとりながら後進諸国に「進出」しようとするものであり、具体的には、そのためにこそ、東南アジアの「工業開発」の「援助」を中心として「資本輸出」をはかり現地の中小企業を経営的にも支配しようとするものである。そのさい、アジア諸国民の低賃金労働力の利用は民族解放斗争と結合した合理化反对斗争をまねくであろうし、西ドイツ・フランス・イギリスなどとの市場をめぐる競争はいっそう激化してくるであろう。こうした観点から現地中小企業合理化のために原価計算の輸出・普及が一つの主要な課題となってくるにちがいないし、現にその準備はすめられつつある。次節で、よりたちいて分析しよう。

(三) 原価計算の「啓蒙段階から実施段階へ」とそれともなう「労使協議制」の登場 右のような国際的「進

出」路線のかたまるかたわら国内的「運動」は同時により進捗していたわけであるが、以下、そこに目を転じよう。独占にとって一つの重要な地域である神奈川県については、さきに互省製作所という一つの企業をとって主として計算センターと原価計算内容とについて問題点を示したわけであるが、ここでは、そのことをいっそう補充する意味をふくめながら、同県下の「運動」全体をみよう。△二月四日号▽によると、(一) 昭和三五年ごろから神奈川県生産性協議会と神奈川県商工指導所とのタイアップにより業種別標準原価計算の導入と計算センターによる委託計算をつづけてきたこと、(二) 昭和三八年度に本部の原価計算方式で一ヵ月間の「原価計算教室」をひらいたこと、(三) 県当局は三八年度予算案に国産大型電子計算機(前記センターに設置)の費用を計上したことをあげている。ここであきらかとなったことは、神奈川県下では同生産性協議会の直接的介入により本部方式のものが一般化する傾向にあることならびに「標準」原価が計算対策となっていることとセンターの機構強化という点にある。とりわけ、この「標準」

が問題なのであるが、その普及実態が具体的には示されていないので十分には問題にできない。しかしさきの五省製作所に代表されるような内容・形態が一般化の方向にあり、したがってまた、そこから、すでに指摘したような問題点(独占のための△コスト切下げ自動機▽の完成)と中小労働者の労働強化)がおそらくこんごにおいていっそう顕在化するものとかんがえられる。その点は、『新聞』が、以上の(一)～(三)の点をふまえ、同県全体の実状を評価するにあたり、「原価計算の普及、指導から受託計算にいたる一貫体制が強化されることにより県下の中小企業界に原価計算制度は根を下しはじめた」と述べているから、かなり「一般化」しており「問題点」はすでにあらわれているとみてよさう。

ここで認識すべきさらに重要な事柄がある。これまでの叙述からすると東京の「経営計算センター」が全面的に委託計算をおこなう段階においてはじめて「近代化」政策下での切捨と「育成」・再編が問題化するとおもわれるかも知れないが、事實はそうでない。後述するように「経営計算センター」が委託業務を実際にはじめる(それもわずかに二つの中小企業について)のは昭和三八年十二月三日以降である。そして、本部のそれは全国センターのモデル的役割をもつものであり、本部全体としては、むしろ「運動」のあらゆる意味での推進母体となることの方に主要な任務があるようである。すなわち、神奈川県のカースについてみたように、「経営計算センター」の機能化をまたずに、すでに「一般化」の傾向をたどっている。これがこんごの方向であろう。この事柄を見失うときに、事実認識上おおきな誤りをおかす危険が生ずる。

さて、他県では、四日市で「経営近代化教室」△二月四日号▽が、刈谷市で同じ教室△三月十一日号▽がひらかれ一定の成果をえている。△二月十八日号▽では、三つの業界(鋳物業・かんづめ業・製材チップ業)における本部・

原価計算の普及状況を報じ、要旨つぎのように評価している。従来は本部の指導を一方的にうけていたのにたいし、各業界が自主的に講習会、説明会をひらいて導入を計ったり、「原価を主体とする研究会、委員会」を業界にもうけ「簡易計算方式を作成」したり、モデル工場をもうけて導入をはかっている。結論的には、業界に「自主性」がみられ、「啓蒙段階から実施段階に向って急速な盛り上りをみせている」というが、さきの神奈川県のはあいもふくめ、事態はもはや実行段階に入っているとみるべきであろう(近代化審議会)の作業と結合して切捨・育成の一般化する段階がこれにともなう。のちにとりあげるビスケット、プロパン・ガス、合板、金属おもちゃなどの業界についても同じような事実がみられる。そのご「近代化審議会」において昭和三八年度分として二業種(かんづめ、おもちゃなどをふくむ)が「近代化促進」のための「指定」をうけるにいたるが、それは、三カ年ない五カ年計画として、業種ごとに「適正な」経営規模や「能率的」製造原価の標準をも「調査(次稿末尾参照)のうえで決定し、「停滞企業」の「転換」(＝転廃業と共同化)をすすめるという。この「上から」の動きは、直接・間接に本部の「運動」や業界の一部のボスと結合する過程では、原価は切捨と「育成」の中心的手段となることはまちがいない。まして、こんなに独占のつくりだす「中小のあいづく倒産」という条件下では、それにいつその拍車がかげられる。

なお、問題としてはつぎの第(三)項にふくまれることではあるが、発生の時間的序列にしたがって、一つの新事実を紹介しておく。それは、計算センターと中小企業のコストとをむすびつける「高級な」コンサルタントならびにそういうコンサルタントをつくるための指導体制についてである。まず、本部のコンサルタントの作業の技術的内容はつぎのようであるという(四月二二日号)。一人は本部の原価計算方式でもって当該中小企業の計算体系(とりわけ伝票制度)を作成(システム・デザイン)し、もう一人のプログラマーが、その伝票をもとにして、計算を可能なら

しめるための手順と分類(IIプログラミングとコーディング)をおこなうという両者の共同作業である。いわば電算機にかけるまでの一切の準備は本部コンサルタントがやってくれるわけで、あとは中小企業においてきめられた伝票に機械的に単純に記入していけば、たちどころに各種の「必要な」コストがでてくる仕組である。かくてわかることは、この種のコンサルタントにはあるていど高度な電子工学上の知識とそれに結合しうる経営「合理化」のための素養・経験が要求されるであろうということである。「高級な」人間が求められるのはそのためである。そして、(四月二九日号)によれば、本部に中小企業のための「長期(一カ年)コンサルタント指導者養成講座」がうまれる。また、これと同じ過程で、APOを中心とする各国の代表者会議、中小企業国際研修、シンポジウムなどあいついでおこなわれ、さきの「方向」をいっそう強めておる。また『毎日新聞(昭和三八年七月二九日号)』によると、本部と共催の「経営近代化教室」は、過去一カ年に約三、〇〇〇人の受講者をあつめ一定の「成果」をあげたとして、その開催地を示している。これらは、あとで工場集団化計画を検討するさいに関係してくるので、あらかじめ掲げておこう。つまり、和歌山、浜松、清水、豊橋、新潟、長岡、富山、金沢、福井、一宮、日立、青森、仙台、高松、高知、徳島、四日市、呉、岡山、姫路、刈谷、徳山、米子、前橋、甲府、沼津、静岡、大宮の二八都市である。

つぎに、「運動」の新しい手段であると同時に労働者にとって容易ならぬ重要性をもって登場する「労使協議制」にうつろう。もちろん、これはここではじめてでてきた問題ではなく、すでに部分的導入をみているわけではあるが、とくに「登場」とする意味は、「運動」が「実施段階へ」入る過程でそれと対応関係をもつ重要な手段として本部が本格的にとりあげざるをえなくなったということである。しかもそれが現実に悪役の役割をはたしつつ「脚光」を浴びているという意味である。そこで、代表的な現実をあげ、その内容をコストとの関連において検討し、さらに

全般的な実態とそれの上にたつ本部の見解とをあきらかとし、一定の展望をこころみよう。▲十二月二日号▼によると、十一月二日より二日間、名古屋市において生産性本部中部地方本部が「中部生産性研究大会」をひらき、そこに中部五県(愛知・岐阜・富山・石川・三重)の中小経営者と労組の代表一、三〇〇人が参集し、「自由化に関連して当面の最大の課題になっている」原価低減と労使関係^々をテーマで掘り下げた研究討議が行われた。以下、事柄の本質を示す労資それぞれの意見をとりあげよう。

〔経営者側〕の第一は共和工業所(小松製作所の下請、資本金一、〇〇〇万円、労働者数八五人、ブルトーザーとプレス^レの部品を生産)の某専務のものである。「当社は小松の下請企業として、とくにキャタピラー社と三菱との提携(この問題については岩尾裕純氏稿・三菱重工の合併・『経済評論』昭和三九年三月号を参照)実現により、元方より原価低減と品質管理が強く要請されている」。そこで「前向きに原価をつかむためには一般従業員に分る方式(互省製作所の例をみよ)が大切で原価を身近かに感じられるものにしてきた。そのため利益三等配分(労働者・資本金・消費者?)をかかげて、組合にたいしても工場内の入生産性協議会^Vをとおし細大もらさず原価資料を開放して意志疏通につとめてきた」。このことよって「各人が仕事に責任をもち自主的に改善・節減を計り(Ⅱ「原価意識」の昂揚)生産性が向上し、三ヵ年間に売上は三〇%増大したので土曜半休、時間給五六円を七七円(他方で残業時間を一時間に制限)とした」という。コストの低下・能率増進による全社的利益の増加を示さず、わずか二一円のアップと
いうのでは、ここで、「分配制」は批判対象たりえない。その点は、つぎの豊和工業についてもいえる。それはそれとして、アメリカ独占資本に結合した三菱独占との対抗関係において強く意識されたコスト・リダクションが「協議制」をつうじてさうとうの効果をもたらしていることが認められる。しかも、それはひとり共和工業のみならず、小松の

傘下にあるほとんどの子会社・系列下請企業において「QCC運動」として展開している。

第二は豊和工業(トヨタの下請)の某勤労部長の見解である。「多種少量生産でオートメ化がむつかしいので労働力に大きく依存しなければならず、従って労働者の理解が大事で三六年より全社的な原価低減を計ってきた(「新勤務体制」)が、そのさい「従業員の健康増進をはかるため従来毎月六〇〜七〇時間あった残業を一日一時間に切り(共和とおなじ) 過去三ヶ月の生産量を保持すれば、残業分の給与を保証した(意味不詳)。また現場の技術改善には組合代表も入れた技術対策委員会^{IE}、手待ち、技術などの意見をトップに上申させて解決を計った。……………次に三、七年から、予算制度を実施し各部門に一つの目標を定めいつでも的確な問題意識をもたせた。同時に事業部毎の……………付加価値給……………を採用した。……………その間コスト、低減委員会を設け……………大きな成果をあげた」という。この企業のばあいはいくつかのこととなる名称の専門「協議会」に細分化されているが(一般に、協議会という言葉をつかわないで委員会や懇談会などとよぶケースもかなりある)、協議制のなかで、労組ぐるみでコストを「理解」し「原価意識」を昂扬しその切下げに「協力」させられ、企業にとっての「大きな成果」をもたらしていることはさきの事例とおなじである。若干こととなる点は、「予算制度」のもとで「部門」ごとの「目標」達成競争をやらされていることである。この制度のより具体的内容はわからないが、独占の目標利益貫徹体系とこの「目標」制度とが結合するべきいにはさらに一定の問題(後述)を提起する。

「労働組合側」の意見としていくつかあるが、事実認識を能率的にするため、ここでは労組の幹部みずから労資間の階級関係を無視し実質上労組の「労使協議会」化をはかるといふ極端な例をあげよう。それは愛知工業労組の某執行委員長のものである。まず、「私の会社はトヨタ・グループの自動車部品工場だけに、自由化の波を直接うける立場

にある。そこで組合としては、合理化(Ⅱ「近代化」)問題についても、日本産業界全体の進むべき道を探求しなければならぬ。」として、後記の事実も示すように、「開放体制」下の経営者自身とおなじ立場にたつ考え方をあきらかにしている。さらに、この基本的思想を前提として、「経営協議会が中心に労使問題が処理され(Ⅱ)……双方が話合うということだ」と述べ、労組の存在を委員長みずから否定しきる。その否定の方法と態度は、さらにすすんで、「(この協議会の)下に具体的な問題を協議する各専門委員会があり、労使同数(Ⅱ)で構成されており……」、ある委員会では「職場代表五名も入れて」というように数を強調されながら、経営者に「協力」されている。具体的には、「組合(?)としては……産業の近代化は必然的なものなので過当競争を防ぐため、産業防衛対策委員会で部品産業の位置づけをする」という、経営者自体の役割を経営者との共同作業としておこなう決定的事実にある。「過当競争を防ぐ」作業をみずから買ってでることは、本部の『中小企業のための原価計算』が一つのねらいとする「過当競争の防止」に協力することおなじである。さらに、「合理化への組合の態度」として(奇妙なことだが)「企業の発展が不可欠だと考え、技術革新に合せた近代化を計るべきだ……」といい、くりかえし経営者の立場にたつて企業別組合(?)意識を強調しながらも、これが労働者階級になにをもたらすかという事実と直面するとき、つづいてつぎのように不安の念を述べざるをえなくなる。「……労働強化には反対であるが、まだ問題も多く、労使間に合理化についての意見が一致しない点として、(一)市場(つまりトヨタ)から要求される量(Ⅱ生産量)・価格(Ⅱ下請単価)したがってまたコスト)への対処、(二)ぼう大な設備投資もよいが設備の効率的運用、(三)作業適正化、(四)機械化が進み、単純化が進めば、かえって労働意欲を阻害しないか、もつと人間の尊重がほしい、などがあげられる」と。つまり、そこには、「協議制」をつうじ労働者のえた何物も問われていないばかりか、自動車独占の要求するコスト切下

げならびに投下設備の巨額化・機械化(↓単純労働化とスピード・アップ)による労働条件の悪化は未解決(!!)であるとして、「不安の念」を示される。

以上、労資双方の代表的見解から、問題の要点はつぎのようにかんたんに整理されよう。(一)一般に中小企業には労組がないか結成以来日が浅いということから、労働者の階級的意識が弱い。(二)そのために、力関係(団交)によって合理化をハネかえすことが困難なばあいがおおいばかりでなく、「労使協議制」の介入をゆるし企業意識強化・労使協調化されやすい。(三)しかも、中小に原価計算を導入し強引にコストを引下げようとするさいに「労使協議制」が一つの主要な思想的手段となりうるものが、本部ならびに中小ブルジョアジーに強く認識されていることである。これらの点を全般的視野からながめてみよう。第(一)の点については、長谷川広氏が戦後日本資本主義の展開過程のなかで分析(同氏前掲稿一〇四ページ以下)され、そのなかで、昭和二九年ごろより中小労組結成の動きとその増大傾向のあることを指摘しておられる。第(二)の点にかんし、野口祐氏はつぎのように「労使協議制」の階層別分析にまですめられる(青木書店『日本の労務管理』所収の前掲同氏稿二八〇ページ以下)。いくつかの企業における具体例をあげたのち、『このようにして、中小企業では階層別の下層に行くほど「団体交渉」より「労使協議制」——HRに依存して労務管理を遂行して』おり、『したがって上層では「団体交渉」と「労使協議制」の二刀を使い分けており、下層になるほど「労使協議制」——HRに依存して、同時に合理化の一石二鳥をねらっている』と。そのことは、本部の調査(『労使協議制の実際』昭和三五年)からもうかがえる。問題はさらにこんごう展開するかどうかであろう。なお、この昭和三五年という年は「協議制」についてひとつのステップとみられる。それは本部が「労使協議制常任委員会」において『中小企業の労使協議制』を提起していることである。これは昭和二九年以降の中小労組の結成に対応するもの

であるが、それでは昭和三五年ごろまでの「協議制」の実態はどうであったのか。長谷川氏は、本部のさきの「調査」結果(調査した労働協約数一七七のうち協約のなかで協議制を規定しているもの一二一)を利用して、「比率」には少く、具体的展開は今後の問題である。(同氏前掲稿)とされる。「比率的に少い」とされたのは労組をもたない中小をもふくめた中小企業総数のなかで協議制の「規定」数を考慮されたためとおもわれる。では現時点ではどうか。この「調査」の内容と直接的には比較のできるものではないが、東京商工会議所の調査(昭和三八年五月実施)「中小企業の労務管理合理化に対する事情」(『企業断診』誌・昭和三九年三月号所収)はさいきんの実情をおしえてくれる。調査企業数七〇二社のうち、「労使協議制」(一三六社)ならびに「各種説明懇談会」(一六八社)を設置しているもの併せて三〇四社(約四三・三%)でかなりの比率となり、設置しようと「研究中」のものは「労使協議制」(七九社)と「各種説明懇談会」(一三五社)とで二一四社(約三〇%)のあることを考慮するならば、こんごそうとうに広い範囲に協議制ないしそれにちかひものがいきわたろう。なお、この比率は二重回答の混入をさけるために筆者が七〇二社を基礎として計算しなおしたものである。それから、ここに「各種説明懇談会」をふくめたことには見方により問題があるかも知れない。しかしこの種の「懇談会」は、前述(豊和工業)のように、実際上は協議会の役割にちかひものをたしていることを考えれば、おおまかな実情を知るうえではさしつかえないであろう。

どうやら全般的事情のみこめてきたようである。また、こうした事情をふまえたからには独占ブルジョアジーも第二の「ステップ」をふまずにはおられない。それは『新聞』(十二月二日号)にでている。昭和三五年に中小企業への協議制の導入を主張した本部「労使協議制常任委員会」(委員長はAPO第四回理事会の議長でもある)が、昭和三八年十一月二日の幹事会において「労使協議制の具体的な設置、運営基準案の作成」を検討した。その根拠とし

て、本部の指導により協議制は約二万の企業（独占大企業をもふくむ）で導入され「近代化」におおきな役割をはたしたが、「こんごは協議制の啓発から、普及、充実へ事業の重点を移す」方針を確認したことをあげている。しかも、すでに発表し成果をあげた「中小企業のための労働協約締結のための手引」などを折込むぐとのべている。そして、他方では、「全国の労組（全労系）の積極的な参加をえて、生産性運動にとりくむに必要な労働関係知識を十分に習得」させるため、昭和三九年度「教育事業実施計画」を決定した（昭和三九年四月六日号）。それは「労組幹部」をふくめ「合宿制」による長期で、おおがかりなものである。こうして、原価計算「運動」の「啓蒙段階から実施段階へ」という認識時点から多少おおくれて、「労使協議制」の「啓発」から「充実」への認識にいたる。この両認識間には若干の時間的ズレのあることや原価計算についてのそれがやや先行しているかのような印象は、ここではおおきな問題ではない。すでにみたように、こうした二つの認識というブルジョアの総括とはべつに、現実においては原価計算の導入と労資協調のイデオロギーとが同時に結合しあつて展開していることこそが第一に重要なのである。さらに、ここで「おおがかりなもの」という意味は「自由労連」の国際的規模での動きの一環をなすものということである。アメリカ帝国主義と結合しその政策を支持し資本主義体制を維持するために生産性を向上するなかで労働者の生活を「守る」という、CIO || AFLの幹部が「自由労連」の中心である。戦後から幹部は、西ヨーロッパ諸国をはじめ日本、台湾、インドネシア、南アメリカなどに代表を送り労資協調の指導をすすめていることは衆知の事実である。こうした国際的視野にたつて「運動」を認識・分析することは、労働運動の視点からも、第二に重要な点である。なお前節でみたように、神田氏はその前掲論文の結論の一部として原価計算と「労使協議制」についてのかんたんな展望を与えておられる。その展望がこんにちこのように具体的に展開しつつあるのである。（未完）