



近代日本重工業における経営問題の相克と克服 一 組織内部の意思決定分析から一

小野寺, 香月

(Degree)

博士 (経済学)

(Date of Degree)

2018-03-25

(Date of Publication)

2019-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7088号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007088>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



氏名 小野寺 香月
専攻 経済学

論文題目

近代日本重工業における経営問題の相克と克服
—組織内部の意思決定分析から—

要旨

本論文は、近代日本経済の発展において重要な位置を占める重工業部門、特に造船業の発展における「人」に着目した分析である。造船業は、近代日本の重工業部門の中でいち早く発展した産業であり、その発展は高付加価値製品である船舶の国産化を通じて後進国日本の資金流出を防ぎ、最先端の機械加工技術を習得した労働者の移動を通じて国内への技術の普及を促した。造船業の発展が、近代日本の重工業と経済の発展に重要な意味を持ったことは明らかであり、それが何によって、どのように展開されたのかという問いは、経済史・経営史研究の重要な一角を占めてきた。本論文は、この発展の担い手として企業の構成員に着目し、彼らの意思決定が企業の行動へ、ひいては造船業、日本経済の発展に繋がることを論じたものである。

この議論を展開するために、本論文は、当事者の「目的」を明らかにすることを重視した。これは、彼らの目的志向の行動とその積み重ね・連鎖の結果が企業の行動として現れ、産業そして経済の発展に貢献するという考えに基づいている。以下では、まず研究史の展開を述べ、本論文の分析が近年の造船業の発展像に深く関わるものであることを説明する。次に具体的な分析方法と本論文の研究上の意義を概説し、最後に各章の要点を述べる。

近代日本の造船業の発展は、「直接的・間接的な国家依存による発展」、つまり国家主導の発展という側面が強調されてきた。この発展像は、日本の重工業が「上からの工業化」の典型であること、産業勃興の起源が幕府・明治政府といった国家セクターであること、政治経済の変動や保護政策に大きく影響されたことに注目した見解であった。

しかし近年、造船業の発展像は、企業の自主性を強調するものへと変化している。保護政策が造船業の発展に重要な意味を持ったことは事実であるが、それだけで発展が可能になったわけではない。例えば造船・航海奨励法成立の経緯をみると、議会や東京商工所の建白書が極めて強い影響を及ぼしていたように、明治時代より民間主導の産業振興がなされていた。この事実は、近代日本造船業に対する国家保護の第一段階にあたる位置づけられた造船・航海奨励法が、省庁ではなく選挙によって選ばれた議員や民間企業団体のロビー活動、すなわち民間主導により成立したことを意味する。つまり、近代日本の造船業が国家主導の保護政策・国家への依存により発展したという理解には、その端緒である明

治時代において疑問が生じている。したがって、従来着目された国家主導の保護政策の内容や影響力だけでなく、民間主導の発展像の構築すなわち企業活動の分析がより一層求められている。

企業活動の分析とは、組織内部の人間の意思決定分析である。企業活動とは彼らの意思決定が表出したものであり、それは企業という経営組織に属する個人・複数人の集団の合目的活動の結果である。経営史では、当事者の意思決定を考察する枠組みが議論されてきたが、議論の共通点として、「目的」を明らかにすることが強調されてきた。組織の目的はいかなる過程を経て形成されたのか、目的と結果の対応関係はいかなるものか、複数の目的が存在する場合いかなる過程を経て統合されるのか。企業分析には、このような問題を当事者の意思決定過程に基づき論じる視角が求められており、その視角に基づいた分析によって、当事者の意思決定をベースにした企業・産業の発展像が構築される。

本論文では、分析対象・視角・手法を以下のように設定した。まず、企業の構成員の意思決定が最もよく現れるものとして、経営問題を分析対象とした。彼らの意思決定は、彼らが何らかの経営問題に直面し、その対策を協議・実行する過程において最もよく観察されると考えられるためである。

次に分析視角として、「相克と克服」の視点を導入する。史実に至る過程は、常に一方向的であったわけではなく、目的に対する手段も常に一対一対応であったわけではない。一時的であれ「複数の選択肢が併存している状態」が存在した。この状態は、「相克と呼ぶことができよう。相克から一つの手段が決定される過程、つまり相克を克服する過程は、ある経営問題に直面した当事者が、何らかの目的の下に意思決定をする過程であり、かつそれが組織的な活動として表出し、何らかの形で経済発展に影響を及ぼすものである。

最後に分析手法として、本論文では、当事者の意見が最もよく表明されているであろう史料、すなわち日常的・非日常的な社内文書、業務報告、議事録、回想録などを積極的に活用した。相克と克服を分析するためには、何が当事者の目的であったのかが明確にされなければならない。上記の史料は、これを最もよく示すものである。しかし、これらの史料においても、当事者の目的は常に明言されているわけではない。そこで彼らの発言だけではなく、その発言が何を目的とした行動を説明しているのか、という点に着目した。具体的には、複数の史料と内容の吟味・集約を通じ、意思決定の背後にある目的を考察した。これは、当事者の様々な発言を目的志向の表現へと変換する作業である。ここから導出された表現の妥当性は、その後の当事者の言動や企業活動の展開から検証される。本論文の分析は、これらの作業を経て妥当性が確認された「ある目的」が、それを実現する過程において「他の目的」といかなる相克を生じさせたのか、いかなる手段により克服されたのか、という過程を検証することである。

以上の諸点を整理し、改めて本論文の目的を述べると、近代日本の重工業、特に造船業の発展を「人」に着目すること、つまり「相克と克服」の視点の下に、ある経営問題に直面した企業（組織）の当事者の意思決定分析を行うことであり、企業・当事者の主体的活

論文内容の要旨

動が造船業発展の原動力となることを強調するものである。研究上の立ち位置は、近代日本経済の発展史のうち産業分析・企業分析・企業家研究の三者を想定すれば、いずれにも該当するが、企業家研究を強調したものである。この分析の意義は、「応用経営史」との比較を通じ、歴史研究そのものの深化と現代企業の諸問題に対する歴史的アプローチの可能性を拡張することに求められる。

各章の要旨は以下の通りである。第2章は日本の造船業が飛躍した契機である三菱長崎造船所の常陸丸建造をめぐる、同所内部の経営方針の相克と克服を分析した。分析にあたり、「敗者」に位置づけられるであろう山脇正勝の造船所経営方針に注目した。本章では彼の三菱入社後、特に彼の決定的転機といえる高島炭坑事務長就任以後のキャリア形成に注目し、高島で培われた経営方針が長崎造船所経営にも反映されているのではないかと、という仮説を立て、高島で形成された経営方針の具体化、長崎造船所経営における一貫性を検証した。その結果、山脇は「安定経営」や「収益性」を重視した経営を行う人材として育成されていたこと、常陸丸建造に対する彼の姿勢は、この「安定」を旨とするところに依っていたことを明らかにした。一連の検証の結果、等閑視され続けた山脇の経営者像を構築し、従来俗人的とみなされた常陸丸建造をめぐる対立も経営方針の相違であったことを示した。すなわち三菱長崎造船所の一大プロジェクトである常陸丸建造は、「安定か挑戦か」の相克を克服して「挑戦」が採択された。

第3章では、小野浜造船所における技能形成の一手法を、清国人職工陳允史への慰勞金支給をめぐる交渉から明らかにした。本章は、慰勞金支給という海軍部内での意思決定を示す文書から、近代日本の造船業の初期に突出した発展をみせた小野浜造船所における技能形成の手法を復元し、組織の経営管理問題が技術史上の重要な発見に繋がった。また、小野浜が技術上極めて重要な位置を占めている関係上、同所に集った英国人・清国人・日本人三ヶ国の人々について、可能な限りの検討も加えた。本章で取り上げた交渉は、慰勞金額＝貢献度という時代において、「史上」最高額の支給を目指す呉鎮守府・減額を主張する海軍省軍務局という対立をみせた。しかし、両者の発言を見る限り、軍務局が陳の貢献を軽視していたとは言い難い。あくまで理想を求める呉と、予算不足という現実的な理由から減額を主張した軍務局間の相克は、「先例」最高額という妥協により克服された。しかし実質的には、呉の勝利であった。

第4章では、軍縮条約という経営環境の変化に直面した、海軍工作庁の事業運営をめぐる問題を分析した。海軍工作庁の事業活動は艦船兵器の製造・修理に分かれるが、製造事業は艦種や兵器開発などを通じ、形を変えて進められた。しかし修理は、予算削減と反対に作業量が増加し、事業遂行は極めて困難であった。海軍工作庁の事業というと、製造の方に関心が注がれ、修理は予算規模の少なさ、生産実績という客観的指標の少なさから等閑視される傾向にあった。しかし、工廠長会議から海軍工作庁関係者の発言を整理した結果、経営環境の変化の中である程度順当な活動を続けた製造事業、著しい支障を来した修理事業という対照性が導出された。さらに工廠長会議から、修理事業の行き詰まりは、予

論文内容の要旨

算額の減少と修理件数の増加だけでなく、艦艇の利用者である用兵側の修理事業に対する認識の低さ、言い換えれば修理に対する責任感・当事者意識の低さにも起因するものであった。そして海軍工作庁が問題の解決を試みたとしても、管轄違いという組織上の問題が障害となり、用兵側の認識を改めるまでに長い時間を要した。

第5章では、三菱神戸造船所における経営合理化の展開を分析した。戦間期に展開した経営合理化策として、科学的管理法が著名である。神戸造船所では、これを明確に導入した形跡は確認されなかったが、これは同所が経営合理化に消極的であったことを意味しない。神戸造船所では、昭和に至り複数の経営合理化策が実施されたが、これらの合理化策は、個人・職場単位で行われていた創意工夫や生産工程改善運動を、集団・組織単位で行うものへ発展させたものであった。神戸造船所は、科学的管理法という「先進的」かつ外生的な手法を輸入することなく、自身の力で新しい仕組みを作り上げたのである。さらに神戸造船所の合理化の展開過程では、管見の限り内部での相克は確認されず、職・工員間の対立も生じなかった。これは、神戸造船所が長崎造船所や三菱電機に比べ「後進的」な経営組織・生産体制・人間関係を維持していたことにあった。神戸の経営合理化は、これらの関係を壊さず活かすことで発展したのである。これは、「伝統が革新を生んだ」とも表現される。

本論文の分析から得られた相克は、例えば「安定か挑戦か」・「伝統か革新か」という抽象度の高いものであり、各章の分析結果は、相克が克服された事例を示すことで、現代の諸問題に対する歴史からの一回答を提供するものであった。一方、これまで役割の不明瞭であった人物の再評価、技術史上の新発見、事業運営の実態解明、経営改革の意義付けなどを通じて、様々な研究分野においてより深い議論を展開させることが可能となった。

以上から、本論文が提示した相克と克服の視点に基づく意思決定分析は、現代の経営問題に対する歴史的アプローチの幅を拓き、かつ研究の深化に貢献し得るものと結論付けられる。

指導教員

橋野知子

論文：近代日本重工業における経営問題の相克と克服－組織内部の意思決定分析から

論文内容の要旨

本論文は、近代日本経済の発展において重要な位置を占める重工業部門、特に造船業の発展における組織の「人」に着目した分析である。造船業は、近代日本の重工業部門の中でいち早く発展した産業であり、その発展は高付加価値製品である船舶の国産化を通じて後進国日本の資金流出を防ぎ、最先端の機械加工技術を習得した労働者の移動を通じて国内への技術の普及を促した。造船業の発展が、近代日本の重工業と経済の発展に重要な意味を持ったことは明らかであり、それが何によって、どのように展開されたのかという問いは、経済史・経営史研究の重要な一角を占めてきた。本論文は、この発展の担い手として企業の構成員に着目し、彼らの意思決定が企業の行動へ、ひいては造船業、日本経済の発展に繋がることを論じたものである。

序論では、先行研究の整理と本論文の特徴・分析視角が述べられる。近代日本の造船業の発展は、「直接的・間接的な国家依存による発展」、つまり国家主導の発展という側面が強調されてきた。この発展像は、日本の重工業が「上からの工業化」の典型であること、産業勃興の起源が幕府・明治政府といった公的部門であること、政治経済の変動や保護政策に大きく影響されたことに注目した見解であった。しかし近年の研究は、造船業の発展が企業の自主性をあつた点を強調しており、民間主導の発展像の構築すなわち企業活動の分析がより一層求められている。

企業活動の分析とは、組織内部の人間の意思決定分析に等しい。企業活動とは彼らの意思決定が表出したものであり、それは企業という経営組織に属する個人・複数人の集団の合目的活動の結果である。経営史では、当事者の意思決定を考察する枠組みが議論されてきたが、議論の共通点として、「目的」を明らかにすることが強調されてきた。組織の目的はいかなる過程を経て形成されたのか、目的と結果の対応関係はいかなるものか、複数の目的が存在する場合いかなる過程を経て一つの目的に統合されるのか。企業分析には、このような問題を当事者の意思決定過程に基づき論じる視角が求められており、当事者の意思決定をベースにした企業・産業の発展像が構築には、この視角が欠かせない。

次に分析視角として、「相克と克服」の視点を導入する。史実に至る過程は、常に一方向的であったわけではなく、目的に対する手段も常に一対一対応であったわけではない。一時的であれ「複数の選択肢が併存している状態」が存在した。本論文では、この状態を「相克」と呼ぶ。相克から一つの手段が決定される過程、つまり相克を克服する過程は、ある経営問題に直面した当事者が、何らかの目的の下に意思決定をする過程であり、かつそれ

が組織的な活動として表出し、何らかの形で経済発展に影響を及ぼすものである。

最後に分析手法として、本論文では、当事者の意見が最もよく表明されている史料、すなわち日常的・非日常的な社内文書、業務報告、議事録、回想録などを積極的に活用されている。相克と克服を分析するためには、何が当事者の目的であったのかが明確にされなければならない。しかし、これらの史料においても、当事者の目的は常に明言されているわけではない。そこで彼らの発言だけではなく、本論文ではその発言が何を目的とした行動を説明しているのか、という点に着目した。具体的には、複数の史料と内容の吟味・集約を通じ、意思決定の背後にある目的を考察した。これは、当事者の様々な発言を目的志向の表現へと変換する作業である。ここから導出された表現の妥当性は、その後の当事者の言動や企業活動の展開から検証される。本論文の分析は、これらの作業を経て妥当性が確認された「ある目的」が、それを實現する過程において「他の目的」といかなる相克を生じさせたのか、いかなる手段により克服されたのか、という過程を検証することである。

本論文の具体的な分析は、第2章から第5章である。最後の第6章で全体の要約ならびに本研究の位置づけ、今後の課題が述べられる。

第2章は日本の造船業が飛躍した契機である三菱長崎造船所の常陸丸建造をめぐる、同所内部の経営方針の相克と克服を分析した。分析にあたり、「敗者」に位置づけられる山脇正勝の造船所経営方針に注目した。本章では彼の三菱入社後、特に彼の決定的転機といえる高島炭坑事務長就任以後のキャリア形成に注目し、高島で培われた経営方針が長崎造船所経営にも反映されているのではないかと、という仮説を立て、高島で形成された経営方針の具体化、長崎造船所経営における一貫性を検証した。その結果、山脇は「安定経営」や「収益性」を重視した経営を行う人材として育成されていたこと、常陸丸建造に対する彼の姿勢は、この「安定」を旨とするところに依っていたことを明らかにした。一連の検証の結果、等閑視され続けた山脇の経営者像を構築し、従来俗人的とみなされた常陸丸建造をめぐる対立も経営方針の相違であったことを示した。すなわち三菱長崎造船所の一大プロジェクトである常陸丸建造は、「安定か挑戦か」の相克を克服して「挑戦」が採択された。

第3章では、小野浜造船所における技能形成の一手法を、清国人職工陳允史への慰勞金支給をめぐる交渉から明らかにした。本章は、慰勞金支給という海軍部内での意思決定を示す文書から、近代日本の造船業の初期に突出した発展をみせた小野浜造船所における技能形成の手法を復元し、組織の経営管理問題が技術史上の重要な発見に繋がった。また、小野浜が技術上極めて重要な位置を占めている関係上、同所に集った英国人・清国人・日本人三ヶ国の人々について、可能な限りの検討も加えた。本章で取り上げた交渉は、慰勞金額＝貢献度という時代において、「史上」最高額の支給を目指す呉鎮守府・減額を主張する海軍省軍務局という対立をみせた。しかし、両者の発言を見る限り、軍務局が陳の貢献を軽視していたとは言い難い。あくまで理想を求める呉と、予算不足という現実的な理由から減額を主張した軍務局間の相克は、「先例」最高額という妥協により克服された。しかし実質的には、呉の勝利であった。

第4章では、軍縮条約という経営環境の変化に直面した、海軍工作庁の事業運営をめぐる問題を分析した。海軍工作庁の事業活動は艦船兵器の製造・修理に分かれるが、製造事業は艦種や兵器開発などを通じ、形を変えて進められた。しかし修理は、予算削減と反対に作業量が増加し、事業遂行は極めて困難であった。海軍工作庁の事業という、製造の方に関心が注がれ、修理は予算規模の少なさ、生産実績という客観的指標の少なさから等閑視される傾向にあった。しかし、工場長会議から海軍工作庁関係者の発言を整理した結果、経営環境の変化の中である程度順当な活動を続けた製造事業、著しい支障を来した修理事業という対照性が導出された。さらに工場長会議から、修理事業の行き詰まりは、予算額の減少と修理件数の増加だけでなく、艦艇の利用者である用兵側の修理事業に対する認識の低さ、言い換えれば修理に対する責任感・当事者意識の低さにも起因するものであった。そして海軍工作庁が問題の解決を試みたとしても、管轄違いという組織上の問題が障害となり、用兵側の認識を改めるまでに長い時間を要した。

第5章では、三菱神戸造船所における経営合理化の展開を分析した。戦間期に展開した経営合理化策として、科学的管理法が著名である。神戸造船所では、これを明確に導入した形跡は確認されなかったが、これは同所が経営合理化に消極的であったことを意味しない。神戸造船所では、昭和に至り複数の経営合理化策が実施されたが、これらの合理化策は、個人・職場単位で行われていた創意工夫や生産工程改善運動を、集団・組織単位で行うものへ発展させたものであった。神戸造船所は、科学的管理法という「先進的」かつ外生的な手法を輸入することなく、自身の力で新しい仕組みを作り上げたのである。さらに神戸造船所の合理化の展開過程では、管見の限り内部での相克は確認されず、職・工員間の対立も生じなかった。これは、神戸造船所が長崎造船所や三菱電機に比べ「後進的」な経営組織・生産体制・人間関係を維持していたことにある。神戸の経営合理化は、これらの関係を壊さず活かすことで発展したのである。これは、「伝統が革新を生んだ」とも表現される。

本論文の分析から得られた相克は、例えば「安定か挑戦か」・「伝統か革新か」という抽象度の高いものであり、各章の分析結果は、相克が克服された事例を示すことで、現代の諸問題に対する歴史からの一回答を提供するものであった。一方、これまで役割の不明瞭であった人物の再評価、技術史上の新発見、事業運営の実態解明、経営改革の意義付けなどを通じて、様々な研究分野においてより深い議論を展開させることが可能となった。以上から、本論文が提示した相克と克服の視点に基づく意思決定分析は、現代の経営問題に対する歴史的アプローチの幅を拡げる可能性がある。

本論文の貢献は、主として以下の諸点にある。

- (1) 日本の近代化において重要な産業の一つであった造船業の発展を組織における「人」に着目し、そこでの重要な意思決定を「相克と克服」という視点から明らかにしようとしたことである。小野寺氏の分析手法は、組織を動かすのは人であるという考えに基づき、資料を丹念に読み込み彼らの行動の背後にあった考えや理念に光を当て、それを抽出してストーリーを組み立てようとした点が新しい。
- (2) 日本の重工業部門として、三菱と海軍とを同じ土俵に並べてそこでの「人」の動きをあぶり出そうとしたところにある。小野寺氏の研究は、当初海軍工廠を中心とするものだったが、三菱史料館における史料利用に恵まれ、重工業全体を限る視点が広がった。三菱研究においても、山脇に関する新たな評価を打ち出す等、一定の貢献をしてきたと思われる。
- (3) とりわけ第3－4章における海軍省と工廠との関係や軍縮下の工場長会議に関する分析は、資料を丹念に読み込み、「相克と克服」というテーマに沿った結論が導き出されている。

しかし、本論文には以下のような改善点も指摘された。

- (1) 小野寺氏が分析対象とした「組織」が、それぞれいかなるものであったのか、博士論文には一つも明示されていない。各章で論じられた組織系統、組織のあり方が十分に示されなかったことで、論理が一部不明快となってしまった。
- (2) 人に着目することは斬新ではあるが、組織においてそれぞれの立場の人が、どのように最適化しているのだろうか。読者にとっては、誰がどのような最適化を行っているのかは、全く不明であり、混乱が生じる。このことはおそらく、小野寺氏の議論に理論的な筋道が欠如していることであろう。今後、組織の経済学や組織論等、理論的な深化が強く望まれる。
- (3) 第5章の「伝統が革新を生んだ」という表現は、通常の「革新」のイメージからするとミスリーディングである。
- (4) この研究を「応用経済史」として発展させていくためには、(2)で述べたように理論的なバックボーンが不可欠である。今後事例をいくら積み重ねたとしても、そこに普遍性を求めようとする努力がなければ、真実に近づくことはできない。

しかし、これらは今後の研究に待つべきものであり、これをもって本論文の意義と貢献が損なわれるものではない。

以上を総合して、下記審査委員は一致して本論文の提出者が博士（経済学）の学位を授与されるに十分な資格を持つものと判断する。

平成 30 年 3 月 7 日

審査委員

主査 教授 橋野 知子

副査 教授 梶谷 懐

副査 教授 高槻 泰郎