

追憶文

田杉 競先生を偲ぶ

森 俊 治

田杉経営学の一面

「マネジメントがわかる、ということは生易しいことではない。」——これは、私が1952年、京大大学院（旧制）入学以来、田杉先生がお亡くなりになるまでの、実に37年の間にお聞きした数々のお教えの中で、最も印象深く記憶に残っている先生のお言葉である。

一例をあげると、1955年頃、私は生産管理を研究していたのであるが、これに関して田杉先生はつぎのように指摘された。「従来、生産管理上の諸問題は、いわゆる能率研究の名において、少なからぬ成果をあげてはきた。しかしながらそれは、工場現場の此所、彼所における部分的改善技術に終始するものであった。けれども、経営活動を全体として構成し、運営する経営管理というものは、何よりも全体的・有機的なものであって、一部分の改善というものは有効ではありえない」と。

今日では当たり前のことだが、昭和20年代後半において、いちやく指摘されたのである。田杉先生を偲び、思い起こすのは、たとえば「経営管理は総合管理である」というような経営上の問題を、自分自身の言葉で言い替えるという点で、私は胸を貸していただき、ご指導を仰ぎえたことである。

1963年に私は『研究開発管理』（有信堂）を世に問うに当たって、その序文を見て戴くために、先生のお宅を訪問した。その序文に上記の総合管理に関して、私はつぎのように述べた。

「……特定部門だけの問題というものはない。いわゆる生産管理上の諸問題についても、生産部門だけで解決のつく問題はひとつもない」と。「少ない」のではなくして「ひとつもない」ということであり、これを田杉先生は十分に了解して下さった。

「少ない」というのであれば「少しはある」ということである。これが間違いだと肝

に銘じて分かっておれば、企業における経営改善の方向はおのずと変わってくる筈であるが、ほとんどの実務家はこの点が分かっていなかった。少なくとも、その頃は……である。

なぜこの本を書いたか

田杉先生が、しばしば弟子たちに向かって、おっしゃった言葉は「なぜこの本を書いたか」であった。先生と飯野春樹教授と3人で信州の温泉へ行った時、湯舟のなかで、先生がこのことを、おっしゃられた場面を、私は今でもよく覚えている。

先生のこのお言葉は、きわめて含蓄ある言葉である。私は、このお言葉を座右の銘として、つねに自問自答することに努めている。その問題に、取り組まざるをえない学問的理由がある筈だという意味があると思う。

自然科学のほうの話だが「日本の学者は流行を追いすぎる」という言葉を、わたくしは、ジュッセルドルフで日本人の技術者の人から聞いたことがある。田杉先生の尺度でいえば、これなどは問題のひとつでもあろう。

すぐれて自由な研究環境

拙著『研究開発管理』は「経営管理全体をどうとらえ、そのなかで研究開発管理がどこにあるか」を解明しようとするものであった。この課題をめぐる、田杉先生と私との間に意見の相違があった。

先生が自分と意見の違う弟子をどのようにご指導下さったかに触れるために若干、問題の所在について述べておきたい。

経営職能の立体的構造は、資本循環過程を直接担う「執行的・水平的職能」とこれを管理する「階層的・垂直的職能」および、これらを効果的にするための「促進的職能」によって構成されている。

いわば「よこ」と「たて」と「ななめ」である。通説では、研究開発は「ななめ」の促進的職能のひとつとして、ほとんどの人びとが思い込んでいたのである。

私がこの通説に疑問を感じたのは、神戸の川崎重工の電機工場で、工程管理に関する相当はげしい実証的研究に従事していた1955年のことであった。時あたかもシュムペーターのイノベーションが朝日新聞に技術革新の訳語で登上してきた時期でもあった。私

は、研究開発管理というよりも設計管理としてとらえ、この設計を上記の「よこ」のなかで、別の用語で言えば、過程的職能としてとらえるべきだと痛感し、田杉研究室で、院生として報告したのである。

田杉先生はもとより同門諸氏の到底うけ容れて下さるところではなかった。それでも1960年頃まで、年に1～2度は発言の機会が与えられた。自由に、いいたいことをいわせてくれたわけである。貴重な時間を割いて、見当はずれと思われる弟子の意見に耳を傾けて下さったのである。このことは田杉先生だけでなく、同門諸氏にも今もって感謝しているところである。

研究の軌道修正をしていただく

赤煉瓦の庭の中から、研究会がすんで出ていくとき、田杉先生から「研究開発というようにとらえたらどうか。経営はあくまでもダイナミックなものだから」とのすばらしいご助言をいただいた。有り難いことであった。

さきに総合管理に触れたが、ダイナミック・マネジメントの方向へお導き下さったわけである。デュポン社のような会社は、総合管理がうまくいっているから、環境変化へのダイナミックな適応が可能であり、ダイナミックに変化を活用しているからこそ、総合管理がうまくいっているのである。この例からも総合管理とダイナミック・マネジメント、そしてそれを支えるヒューマン・マネジメントの3つが田杉経営学では自覚的管理として統合されているのである。

私は1960年に(社)日本規格協会から『設計管理』をプリントであるが公表している。個別生産・注文生産型企業の「特定顧客の個別的な要求」(藻利重隆教授の表現)に応ずるスペックの違う製品の設計管理も重要なのだが、new or better goodsの研究開発(R & D)のマネジメントへと、研究方向を転ずることができたのである。

これが、その後30年間の私の研究にどれほど有益であったか、はかり知れないものがある。田杉先生の学恩に深謝している次第である。

研究開発管理という研究課題をえたが「経営管理における位置の確認」というテーマはそれ以前と変わるところはない。設計といい、研究開発といい、通説では、また田杉先生のお言葉にあっても、「ななめ」の「促進的職能のほうではないか」であった。

海外学説についての同門学者からの情報のご提供と田杉先生のご見解

ところがである。1961年10月、同門の飯野春樹教授から「森さんが喜ぶようなこと書いとるわ」というハーバード・ビジネス・レビューに出た私見に酷似するフィッシュの論文を、いちばやくお教えいただいた。フィッシュは「なま」に強いコンサルティングの経験豊富な人である。

私は、数年間、受け容れられない研究報告をしつづけており、相当悩んでいたのであるが、近似説を知ることが出来、ひとつの力をえた次第である。さきの「設計管理」を神戸大学の古林喜楽教授と占部都美教授に献呈していたのであるが、占部教授が学会でお目にかかった時、上記論文について「製品開発をラインへもってこいという。森さんと一緒だ」と言われたが、すでに飯野教授から教えていただいていた。

田杉先生と相談し、先生も出席して聞いて下さった日本経営学会関西部会（於 楽友会館）でこのフィッシュの紹介を含めて報告し、田杉先生から「森君はラインとかスタッフとかいっているのではなく、基本職能だと言っているのだ」と適切なご発言を戴いた。

それから2年後、わたくしは前記のように『研究開発管理』の序文を田杉先生に見てもらいにお宅へ参上したのである。「なぜ、この本を書いたか」である。先生はまだ私の説にご賛成はいただけでなかったが「いいでしょう。お出しなさい」ということで出版社（有信堂、百万遍の京都支店）までご紹介下さったのである。何から何までお世話になりどおしであったが、それからまた大変な情報のご提供をいただいた。

森君にええニュースや

序文を見ていただき、原稿も脱稿し、出版社との話もすんだ直後、研究会の前に、イギリスのグレンジャ・メタル社の会長 W. ブラウンの Development, Manufacturing, Sales を Operational Work とする所説について「……ええニュースや。森君と同じだ」と貴重な情報をご教示いただいたのである。その要点を前記、拙著に追記として紹介することができた。

その後、みずから文献探索を行うなかで、L. A. Allen その他の諸学説に私見に類似するものをみつけ、1981年の『研究開発管理論〔第5版〕』にまでごぎつけることができ

た。通説及び私見に近似する海外諸学者の学説との相違を「問題は結論ではない。いかに考えたかという、その過程にある」（豊崎 稔教授）の視点から展開したものであるが、この書物に対して田杉先生のご書評を賜ることができたのは感激のほかない。

先生は当時、京都学園大学の学長として多忙を極めておられたのであるが、「京都学園大学論集」（1982年）にご執筆下さった。当時、短大をおつくりになられることなど非常な激職にあられたのに、弟子のために筆をとって下さったのである。温かい心の先生であった。

新しい学会をつくれ

1984年、わたくしは田杉邸応接室で先生から大変なご下問を受けた。わたくしは(社)日本経営工学会の理事をしていたのであるが、この学会では、経営工学が日本学術会議でまだ認知されていないことから、どこかに入ろうとした。ところが問題は「3部か5部か」ということで、もめにもめたのである。

田杉先生は、この学会の会員であられ、歴史的にも実態をよくご存じであった。もともと MIT にあった School of Industrial Management をまねて戦前にも日本で工業経営に関する研究と教育が行われていたのであるが、戦後、田杉先生も私も実情をよく知っている大阪府立化学工業専門学校工業経営科などでは、1948年頃に心ある教授は「旗色を鮮明にしなければならない」と言っておられたものである。文科系と理科系が必要なので、大変難しい問題を、もともとはらんでいたわけである。

田杉先生のご見解は「経営学が中心」ということであった。古林喜楽先生なども「指導的役割を果すのは経営学者である。経営の問題であるから」とされた。当然である。化学工専が府立大になってからも、1963年工業経営学科が経営工学科に改称され、おもむきがあやしくなり、1967年には文科系不要の変革が行われるなか、田杉先生はこの学問のありかたを冷静に見詰めておられた。

さきの「3部」か「5部」かで強引に「5部」に入ってしまった事から、私は理事を辞任する決意で田杉邸を訪れたのであるが、先生は「理事を辞任されるのはよいでしょう」と言われたうえ、「新しい学会をつくれ」と申されたのである。理事をやめることで頭がいっぱいであった私などには夢想だにできないことであった。そして新学会はどうやらスタートし、大会も下記のように順調に進んだ。田杉先生が指導的役割を果され

た結果である。

- 第1回 大阪経済大学
- 第2回 滋賀大学経済学部
- 第3回 愛知工業大学経営工学科
- 第4回 早稲田大学社会科学部
- 第5回 阪南大学商学部

そして、第6回大会は「田杉先生を記念して」ということで京都学園大学で1991年に開催されることが決定している。この学会は、田杉先生のお仕事のうち学校関係以外の公的なお仕事の最後のものとなった。

私は学会誌創刊号に、本学会創設の必要を痛感され、その設立をみづから企画され提言された人は田杉先生であったことを記述した。そして田杉先生は会長をおつとめ下さったのである。

田杉先生は、会長就任後ただちに「何よりも勉強だ」ということで「研究分科会」をつくることを指示された。出来た順にあげると「R & D 研究分科会」「中国経営問題研究分科会」「工業経営研究本質論研究分科会」「工業経営国際化研究分科会」「労働の人間化研究分科会」「パーナード理論研究分科会」の6つが生まれた。そして、最後の研究分科会は提案者によれば「田杉先生を記念して」ということである。

もし、この学会が正しく発展した時、それは田杉先生の卓見に発するものである。そして先生の遺されたお言葉は、実に「後世への礎石」であった。このお言葉を建学の精神とすることを総会でも採択された(1990年10月20日)。この先生の心を心として受け継いでいきたいと念じている次第である。