慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	労務管理に関する若干の考察
Sub Title	
Author	小高, 泰雄
Publisher	慶應義塾理財学会
Publication year	1940
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.34, No.10 (1940. 10) ,p.1741(403)- 1768(430)
JaLC DOI	10.14991/001.19401001-0403
Abstract	
Notes	皇紀二千六百年慶應義塾大學部設立五十年記念論文集
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19401001-0403

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

勞務管理に關する若干の考察

小高泰雄

一、勞務管理の發展
二、勞務管理と産業報國運動
三、勞務管理と經濟性

本編は經營組織編の中の勞務組織論の一節である。

一

經營に於ける勞務管理は現今大規模生産經濟に於いて重要なる經營機能として認識せられ、人事管理課とか勞務課とかの名稱を以つて組織化せられてゐることは一般に知られてゐるところである。この組織化は夙に米國に於いて發展し、テード（Ordway Tead）に從へば既に歐洲大戰前一九一二年に於いて十二の大會社がこの部門を包有し、漸次發達し現在に於いては、工員千五百人以上を有する一千の會社に於いて高級職員が直接其の管理の任に當つてゐるのであつて、其の重要性は愈々大なるものがあると云はれてゐる（註一）。我國に於いても大規模經營にし

てこの制度を設けてゐないものはない狀態である。最近我國に於ける一般生産業者の間に、或は勞働問題研究諸團體或は經營學者間に勞務管理は經營上の實際問題として廣く取り上げられるに至つたものである。例へば關東産業團體聯合會が産業平和調査委員會を勞務管理專門委員會と改稱して勞務管理に關する研究報告會を開催せる如き、或は近く催さるゝ大阪産業安全大會に於いて、この問題が實際家、專門家によつて討議せらるゝ如き、更に又最近の産業報國運動に關聯して經營學者がこの方面に多くの注目をなしつゝある如きである。かく勞務管理が實現の問題として、重要性を加へ來つたことは、現在の我國の戰時統制經濟の進行とゝもに勞務者の轉換に對する補給、技能養成、福利施設、國體精神作興が重要なる問題として、經營活動の前面に押し進められて來た結果に外ならないのであるが、勞務管理それ自體の必要は既に早く統制經濟以前に於いて痛感せられ、經營内に於ける一制度として廣く存在してゐたのである。

吾々は先づ勞務管理制度の發展について若干の考察をしよう。

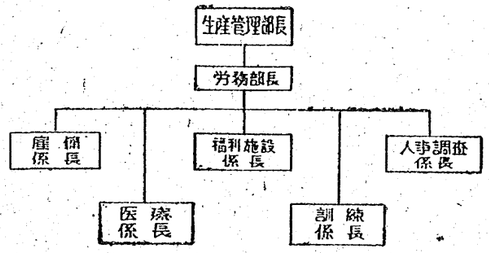
勞務管理は我國に於いて人事管理の語と並び用ひられてゐるが、既述の樣に本制度の最も早く發展した米國に於いては Personal Administration, Personal Management, Labour Relation と呼ばれてゐる。經營に於ける本制度の機能が如何なるものであるかは文献によつて多少の相異もあるし又各企業によつて異つてゐるところであらうけれども、最も一般的のものとして次のものを擧げ得る。

一、勞働力の充當と其の確保
二、勞務者の保健
三、勞働問題と被傭者道德
四、被傭者の教育と訓練
五、人事研究（註二）

かゝる機能からも容易に考へられるように、それは經營に於ける勞務者の單なる移動を管掌するのみでなく、勞働者の經營に於ける活動を一個の人間生活として矛盾なきものたらしめ、かくして勞働能力と作業意志を合理的に上昇せしめんとする機能を果してゐるものであると云ふことも出來よう（註三）。かゝる勞務管理の機能が經營全機能の中如何なる地位を占めてゐるかを一考しよう。個別生産經濟の經營は經濟性ある財或は給付の提供を生命としてゐることは云ふ迄もなく明かなところである。然しかゝる財或は給付は十分に合理的條件のもとに於いて行はれることによつてのみ其の經濟性を維持することが出來る。其の合理的條件の内容をなすものは、（一）高度國防國家建設上の要求に順應する財の生産即ち國防的合理性、（二）生産經濟が企業經營である以上、資本の運用と利益處理即ち財政上の合理性、（三）資源の經濟的利用の要求に十分合致する生産技術上の合理性、（四）經營機能の分擔者たる勞務者の生活上の要求と馳背することなき經營生活合理性がこれである。

これ等四個の合理性は現在の統制經濟下に於ける經營活動の合理性を批判すべき規準であり、經營原理たるものである。この點は別稿に於いて詳論する考へであるが要するに勞務管理機能は經營生活合理性の達成に直接責任あ

る機能であり、然る限り、そは從來屢々考へられたる如く經營に於ける副次的、補足的機能を果すものではなくして、本質的原理的機能を果すものである。而してデエビスの謂ふが如く、かゝる勞務管理の經營組織上の意義は、他の組織部分を構成する計畫、設備、製造、統制、配給、計算等の諸機能の組織とは著しく異つた性質を有するのであつて、これ等の諸機能が、それぞれの財生産作業部分を分擔してゐる部分的相互制約的であるに對して、勞務管理機能のそれは、組織に充當せられる人的能力の維持、發展と道德性の高揚を通して勞務生活それ自體を合理化して全作業機能を最適ならしむる普遍的性質を有するものである（註四）。上に勞務管理組織の一般的形態と思はるゝものを掲げて置かう。さて我々は勞務管理機能の發展を研究するに先立つて、機能の組織化を一般的に考察しよう。機能の組織化に關する理論的研究は、組織化が常に二つの方嚮をとつて遂行せられることを教ゆるのである。分析的組織化と綜合組織化がそれである。凡そ人間適性と仕事との關係たる機能が實現の給付たるが爲めには人及び仕事を構成する一切の有形無形の諸要素が組織要素として一定の强制的秩序の中に包括せられ關聯せしめられることを要する。經營それ自體は一個の組織であることは云ふ迄もないが、經營に於ける人間機能の分離は、經營内に於ける部分的組織化を發生せしむるに至る。從來一機能として獨立し組織せられてゐたものが、分析せられ、數個の機能として各々獨立して組織化せられるとゝもにこれ等の分立せる機能間の聯絡、調和、統制を計る機能が新に組織化



せられる。即ち綜合組織化である。か樣な分析的、綜合的組織化の過程は單純なる或は技術的意味に於ける能率の增加を目的としてゐるものではなくして、經營經濟性の上昇が究極の支點となつてゐるのである。換言すれば、經營の提供する給付或は生産物の爲めの費消と社會的評價との均衡關係を最良の狀態に置くことが經營者によつて意圖せられ、而してこの意圖を中心として、日々の經營活動が計畫せられ、執行せられ、統制せられてゐるのである。經營に於ける人の勞務はこの經營者の意圖を實現する爲めの協同的活動に外ならぬのである。經濟性の上昇は寔に經營活動の根本的命題であり、其の目的に副はざる限り經營としての意味を有しない。以上述べた樣な分析綜合組織化は一經營を中心として考へると常に再組織の形態を採つてゐるものである。何となれば新たに組織化せられる機能は何等か他の機能と結合して既に組織化せられてゐたものであるが故である。さてかゝる再組織化を生ぜしむる原因はこれを經營の内部的原因と外部的原因に分つことが出來よう。前者は既存の經營機能の調査、分析の結果生じ來るものである。與へられた人的物的條件のもとに於いて組織の再編成が行はれる。これに對して一層重要なるは外部的諸原因である。經營は組織要素の獲得と製品の提供に關聯して他の經營と密接な交通關係に立つてゐるのであつて、獲得せられる組織要素自體の變化、獲得條件の變化、提供せる製品に對する需要の量的質的變化、評價の變化、組織要素に對する社會的統制等々が不斷に經營内部に於ける機能の分化と綜合を發生せしめ、新なる組織化を生ぜしむるに至るのである。

扨て然らば勞務管理機能の組織化が如何なる影響によつて生じ來つたか。この影響はそれぞれの經營の種類に從

つて其の具體的な內容を異にしてゐることは明かなところである。併しながら以下かゝる影響の中一般的な性格を有するものを描寫して見たいと考へる。

既述の樣に勞務管理は經營に於ける適正なる勞務者の充當と勞働者の生活關係を綜括的に管理することを其の機能としてゐるのであるが、かゝる機能の發生と其の分化に對する影響は一面に於いて企業の大經營化とともに生じ來れる勞務員の補給、轉換の合理的解決、經營の科學性の增進による人間適性の合理的選擇が其の原因となる。換言すれば經營技術上の要求に根據を有するものである。他面に於いて、これに比して一層重要なる影響は社會的要求に基付くところのものである。勞務者が經營に於ける生活は彼の生活の大部分を構成し從つて經費に於ける福祉と厚生は彼の全生活內容の向上に資することは明かなところである。然る以上經營に於ける生活が、安全、理解、快適、合理的報償等々の條件を充たすことを必要とせられるのであつて、これ等の諸條件は、社會政策立法、勞働運動、社會道德等の社會的要求によつて强制せられるのを見るのである。勞務管理機能はかゝる諸影響を反映し、これ等の要求を綜合的に統一的に把握し合理的に解決して、經營經濟性の上昇を計ることを目標とするものである。吾々は先づこれ等諸影響の各について考察することゝしよう。

經營の大規模化による勞務員の增加と其の經營に於ける重要性は米國のワルタースの示してゐる（註六）次の一表によく現はれてゐると思ふ。

	工場所有者一人當り賃銀獲得者人數指數（一九一四年＝一〇〇）	俸給事務員及使用人一人當り人數指數
一九一九	六五・五　一二五〇	六・五　九〇
一九二七	六三・〇　一二三八	六・四　八九
一九二五	六三・〇　一二三八	七・四　一〇三
一九二三	五九・〇　一二二三	七・六　一〇六
一九二一	四〇・〇　一五一	六・三　八七
一九一九	三六・〇　一三六	六・一　八五
一九一四	二六・五　一〇〇	七・二　一〇〇
一九〇九	二三・七　九〇	七・八　一〇九
一九〇四	二三・八　九〇	一〇・〇　一四四
一八九九	―	一三・〇　一八八

表中賃銀獲得者の一工場主當りの數は一九一四年以來一倍半に增加してゐる。この層の勞務者は經營目的の具體的遂行に從事するゴツトルの所謂經營充當行爲を行ふものであり、仕事の內容は、合理化の進展とゝもに、部分的强制的、機械的性質を持ち、經營活動全體に對する觀察を行ふに難く、所謂財產の他人化を强く意識し、經營有機體の理解に暗く、勞働條件の如何によつては不斷に遊離せんとする層である。されば好景氣に基づく營業度の上昇に際して屢々この種人員の補給に困難を感ずるとともに、不景氣に際しての勞働條件の變化によつて經營に對抗するものとなるのである。最近我國に於ける生產力擴充の運動とゝもに、勞務者不足の聲は至るところに聞かれ得る

のであつて、其の對策は經營上最も重要なる問題の一であることは何人も否定し得ないところである。斯樣な狀態は敢て現在に限らず經營規模の擴大化とゝもに展り擴げられたものであり、經營がこの問題を合理的に研討し永續的對策を講ずるが爲めに勞務管理機能の組織化を計り、採用、選擇、配置、昇進、移動、賃銀報酬、作業規定、勞務者組織等の諸問題を專門的に管掌せしむるに至つたことは當然であると思はれるのである。次に我々の看過し得ない第二の要因は經營合理化の發展に基付く勞働狀態の變化である。

既述の樣に米國に於いては勞務管理は大戰以前に於いて若干の會社に於いて組織化せられてゐたところであるが其の發展を急速化したものは大戰以後の事實である。而してこの時期に於ける合理化運動の普及は經營に對して根本的變化を生ぜしむるとともに、勞務管理に對して新なる重要性を與ふるものがあつた。我々は其の影響を次の二つのものに分ち得ると思ふ。一、合理的經營に對する人的用役の科學的調査。二、合理化の齎せる勞働狀態に對する對策がこれである。

經營合理化に於いて何が意味せられるかは學者によつて必ずしも一致した見解はないがこゝでは經營經濟性上昇の爲めにする一切の合理性原則に則つた行爲と定義して置きたいと考へる。經營の經濟性は一面に於いて經營內に於ける各々の部分機能經濟性の綜合的結果によるとともに、他面に於いて經營が一個の全體として交換經濟上に於ける其の地位に依存することは既述したところである。前者はゴツトルの所謂技術的合理性原則によつて人的物的要素の合理的組織化を前提とするものであり、後者は生產物に對する社會的評價の合理的判斷と豫測を前提とするものである。技術的合理性原則は機械化、集積、標準化、規格化の根底たるものであり、そは人間勞働に關する限り、作業に於ける動作の精密なる分析によつて、人間の仕事に對する關係—機能—を最後のエレメントに迄分解する。機能の單純化標準化が其の本質である。賃銀は精密なる時間研究による標準賃銀の設定に對する出來高に依存する（註六）。この機能の分解作用は或は水平に或は垂直に行はれ得るところである。隨つて、經營組織は無數の單純なる機能の合理的配置關聯として現はれる。合理化の情神は一面に於いてかく機能を單純化するとゝもに他面に於いて機能の擔ひ手たる人間の適性の選擇を合理的ならしめやうとする要求を高めたことは當然である。仕事の分析につれてこれに最適する適性を、感覺的、體力的、智能的、情緒的、意志的、社會性的のあらゆる角度より何等かの科學的原則を以つて決定する適性檢査制度は勞務管理に於ける主要な仕事となつたと云へよう。かくして、經營者の恣意的選擇に代つて、一定標準の仕事、一定標準の適性、一定標準の機能の決定は人間經營に現はれたる「合理化」の眞髓とせられ、勞務管理に新なる分野を開拓せるものであつた。

合理化の遂行は經營に於ける勞務者を二大分野に愈々明瞭に分岐せしむるに至つた。科學的經營者の好んで採用する戰線と參謀組織（Line and Staff Organization）がそれであり、ゴツトルの云ふ經營充當行爲と經營構成行爲（Betriebsfüllendes u. Betriebsgestaltendes Handeln）がそれである。經營構成行爲は經營目的達成の爲めにする手段の評價、選擇、組織構成、命令を其の機能とする職員、幹部、經營者であり、これに對して戰線に立つ經營充當行爲は總て命令によつて一定の仕事を、一定の手段と方法を以て一定の時と場所に於いて遂行する勞務者であ

る。この事實は云ふ迄もなく經營活動に於ける精神的要素と肉體的要素との分裂であり分極化である。經營者は經營の精神であり、勞務者は行動の器官となる。勞務の行爲は單純なる一基本的動作の不斷の蒐集に過ぎない。經營者が單純なる能率の立場より一切を決定し、指揮し、命令し、これに從つて、勞務者は、强制的、機械的、斷片的に其の仕事を遂行する。經營は一個の機構であり、これを運用する原理は謂はゞ指揮者原理（Leitersprinzip）とも稱すべきで、指導者原理（Führersprinzip）ではない。蓋し後者は指導者の意志の決定には其の從屬者の意志と希望に對する理解を有することを本質とするからである。かゝる機能の細分化によつて齎された機構の編成が、勞務者の肉體的精神的狀態に對して與へた影響、そして、それが勞働運動を釀成する起動力として作用し、勞働立法、産業民主々義、工場委員會制、株式分配制の諸制度の發展を促したことはこゝに詳述する必要を見ないであらう。我々が看過し得ないのは、かゝる勞働運動を背景とする諸制度の發展と表裏して、經營それ自體が「合理化」の結果に對して强く反省し、これを經營内の問題として取り上げ、勞働者生活に對する新なる認識を以つて、經營に於ける生活に希望、愉悦、明朗、責任、を與ふることが經營組織の安定を保證する不可缺要素であることを自覺するに至つたことである。勞務管理制度の完備はかゝる自覺を以つて初めて其の著しい發展を示すこととなつたのである。そはニューラナークの理念の復活であり、その經驗の再現である（註七）。勞務管理制度の發展は國によつて異り必ずしも等しいものではなかつた。大體に於いて米國に於ける發展は歐洲諸國のそれを遙かに凌駕してゐる。其の理由はデードによれば、そはこれ等諸國に於ける勞働立法の發展の程度に相異あることに由來してゐる。歐洲のことに英獨に於ける勞働運動組織の完備とこれに照應する勞働立法の發展とは、勞務管理上の諸重要項目を漸次に勞働立法或は社會政策を通じて集中的に統制し指導し實行する傾向を生ぜしめてゐる。これに反して勞働組合制度の發達の尙低段階に置かれてゐた米國及び日本の如きに於いて、勞働立法の見るべきものは勿論あるとしても、勞働狀態改善に關する主要なる政策は私經營者の手に委ねられ、各々産業の特殊性に應じたそれぞれの發展を示すことゝなつたのである。勞務管理の語を最も廣義に解するなれば、前者を集中的法的或は公的勞務管理となすべく、後者は分散的任意的私的管理となすべきであらう。何れの國家に於いても兩者各々存在するも只兩者の中何れがより發展してゐるかに就いて相異してゐるのである（註八）。

さて、以上の樣に合理化の結果によつて生じ來れる勞務の狀態に對する認識が漸く改まるとゝもに、勞務管理はその理念と方法に於いて從來のそれと著しい相異を示すものであつた。

經營は一個の營利事業であり、營利を獲得する爲めの能率の理論は、組織要素のあらゆる局面に適應せらるべきであると云ふ觀念は資本主義的企業に一般に妥當する觀念であつたと云へよう。其の際に機械も技術も人も總ては同列に思考せられる傾向を有してゐた。經營者は經營の精神として營利の爲めの經營の意志を決定し、組織の法則を規定し、强制した。彼の抱懷する能率の理論はそれが人間行動を一個のメカニズムとして考へらるゝ場合に於いてのみ適用せらるべきであると云ふことを殆すど意識してゐなかつた。それは多くの社會問題の惹起に貢獻したことは一般に知られてゐるところであるが、更にこゝに注意すべきはロエスリスベルジェ（Roethlisberger）の云ふ樣

にかゝる能率の理論それ自體が、屢々經營内に於いて不能率の理論に轉化せる事實である(註九)。經營は機構ではなくして社會である。ギレスピ（Gillespie）の云ふ樣に、こゝに社會一般の法則が作用してゐる(註一〇)。經營者は一社會の人の行動を一定の經營目的に向つて統一し、これを誘導し指導するものである。人の行動を誘導する方法は、人間の個人的社會的あらゆる生活内容に對する理解なくしては不可能である。偏狹な個人主義の反映である從來の能率の理論は經營上方の法論的誤謬を侵してゐる。科學的管理法は自然科學的なる標準の決定をもよつて、人間の行爲の規範たらしめ樣とする。そして人間行爲の内面に擴がつてゐる社會的情操的局面を全く無視するものである。この點はメイヨー（Mayo; Human Problemsofan Industrial Civilization）ギレスピ（Gillespi; Principles of Rational Management）ロヒスリスベルジヨ（Roethlisberger; Understanding; A Prerequisit of Leadership, in Business and Modern Society.）に於いて特に强調せられ、從來の管理法の上に重要なる轉期を劃しつゝあることを否定し得ないのである。合理的管理は勞務者の個人的、社會的あらゆる生活關係の分析と理解を通してのみ可能である。かゝる管理法の發展は勞務管理の意義を重要ならしむるとともに、從來人間工學に基礎を置き能率的機能の研究と其の適應に目標を置いてゐた勞務管理制度をして、經濟心理學、産業動作學、社會學、教育學、勞働科學に基礎付けられて、勞働者の經營に於ける生活管理の方面に進めしむることとなつたのである。適性と仕事、其の關聯としての機能の觀念は自然的概念として何等變化すべきものではないが、今や、機能は單純なる人間動作の一面としての勞働ではなくして、人間の全生活の一面としての生活であり、從つて、機能の効果如何の問題は、勞務者の全生活内容の反映であることが理解せられるとともに仕事それ自體が又批評的に檢討せられることとなつたのである。勞務管理上に於ける會見法の適用も其のこれを證明するものである。我々はかくして、最近に於ける勞務管理に於ける局面の著しい多樣化と、其の方法の愈々社會調査的性格を帶びつゝあることを看過し得ないのである。例へば米國に於ける全國産業會議局の調査にかゝはる會社の勞務管理課の行ひつゝある事業の調査項目の主要なものゝみを左に擧げよう(註一一)。

雇傭處致――中央化せる雇傭、中央化せる移動、中央化せる解雇
會見――申込と同時、定期的に、出發に際して、
雇傭檢査――智能檢査、職業檢査、筆寫檢査、資料調査
雇主從業員斡旋――個別的原則、共同委員會、從業員團體
人事支給――等級付の處致、組織的昇級計畫、定期的賃銀調査。賃銀支給方法、賃銀設定の時間研究、疲勞研究、時間研究、解雇手當、雇傭保證
人事記錄
人事調査
衛生及醫療奉仕――會社診療所、病院の充分なる設備、特別なる診斷、團體哺乳、正規の衛生監督、休息期
安全組織災害防止――機械的防衛に對する繼續的注意、安全教育、安全會議等

教育及養生――徒弟制度、作業養成、職工長養成、高等學校卒業生の養成、專門學校卒業生の養成、會社圖書館及讀書室

人事奉仕及財政的扶助の事業―團體生命保險、相互共濟會、災害、疾病、死亡扶助、株式購入、失業保險、年金、利益配當、貯金、貸付、信用組合、住宅購買、會社住宅設立、食堂、運輸、店舗

慰安的活動――體育競技、體育設備、社交會、演劇、音樂會、クラブ會館、會社庭園、遠足、正午の催し、雜誌、休暇

人事係員――人事指導者、雇傭管理人、養成指導者、安全監督員、醫療事務員、看護婦

かゝる項目のみから見ても、勞務管理制度が、一面に於いて適正なる勞務員の勞力と技術の充當を行ふとともに他面に於いて、安全快適の諸機能及智的感情的肉體的向上等生活に附帶する諸方面の狀態に就いて調査し、對策を設け、施設を講じつゝあることを理解し得るのである。然もそれ等の調査は既述の樣に何等かの科學的研究を基礎とし、これが爲めに經營内に其の施設を設けるか或は科學研究團體を連絡をとるかして行はれてゐるのであつて、從つてそれが營利活動とは全く絶緣した一個の社會事業たる如き觀をすら呈するのである。この問題は後に觸れるところである。兎に角かゝる科學的研究の基礎に立つことは經營經濟を眞の意味に於ける合理的な形體たらしむることは否定し得ないところであらう。最近我國に於ける産業報國運動の發展に伴つて、勞務管理制度の劃期的變化を生ぜしめてゐるのであるが、これについては次節に論ずる考へである。

二

最近我國に於いて産業報國運動が急速に發展し、從來の勞働組合は續々解消せられ、産業報國會が結成せられるに至つたことは一般によく知られてゐるところである。産業報國運動は厚生省發表の「綱要」に於いて明かなる如く、産業を國體の本義に則る國家的使命を有するものとして認識し、而も産業に於ける資本、經營、勞務は有機的に結合して一體をなし、經營者は至誠を以つて經營指導と勞務者の福祉を計り、勞務者は誠實に其の職分を盡し、和親協力して健全なる産業の發展に努めて國家の興隆に貢獻し、皇運を扶翼せんとすることを指導理念とするものである。かゝる理念から我々は三個の命題を見出すことが出來る。即ち、(一)産業の社會的意義を認識して、其の經營が私利私益の具にあらざることの理解、(二)産業に於ける資本、勞務、經營の有機的關係を强調して勞資對立の觀念を排除せること、(三)指導者原理により、相互に信頼して各機能の誠意ある遂行を期してゐること、これである。かゝる理念より容易に推知せられる如く、本運動が單に勞務者の經營に於ける生産上に關係を有するのみならず、そは廣く産業經營全體に對して重要なる關聯を有し、一大轉期を劃すべき一般的意義を有することを容易に觀取し得るのである。尤も本運動の唱導せられたのは最近の事實であり、從つて、其の全國的統制機構の結成とか産報事業の内容整備について尙ほ幾多の解決せられる問題あることは止む得ないところであるが既に今日迄のところ一、二の縣を殘して全府縣に亘つて各經營内に産報會の結成を見るに至つたことは、將來この運動の意義が頗る重要なる實質上の結果を持つことを指すものであると云へよう。さてかゝる經營内に於いて結成せられてゐる産業

報國會の綱領の如きも各經營に於いて多少の相異を見、同一ものではないのであるが、筆者の視察した限りに於いては、多くは次の如き構成と機能を有するものであつた。即ちそは（一）會社々長以下重役、職員勞務者の全員を包含し、（二）會員相互の意志疎通と、和衷協同によつて、經營に於ける全活動をして報國態勢をとらしむること、（三）その爲め、報國精神を基調とする能率增進、待遇、福利、共濟其の他の問題の爲め意志疎通を計る懇談會の開催、（四）教養、體育、衞生、慰安其の他の福利施設の實施、（五）其の他目的達成の爲めの必要なる事項、（六）職制の構成に於いては、委員或は幹事たるものは大方從來の勞務管理課員が任命せられてゐるのである。

以上に於いて明かなる如く、從來勞務管理課の一部門をなしてゐた福利施設一般が本會の行事として取り上げられ其れが勞務管理者の管掌下に置かれることゝなつたのである。勿論それは單に最近に於ける一般の傾向を述べてゐるのであつて經營によつて若干の變化あるは云ふ迄もない。

さて、經營に於ける資本家經營者對勞働の利益對立の事情を調査し、兩者の抗爭意識を緩和し、勞資問題を解決するための努力をなしつゝあつたことは既に從來の勞務管理法に於いて見られるところである。即ち例へば工場精神の振興を通して、工場の名譽や傳統に對する自覺を持たしめて、對立觀念の拂拭に努力が拂はれてゐた如きである。又若干の進歩的經營者に於いては既に早くより經營者機能の觀念と其の國家的意義を自覺し經營諸制度をこの線に從つて改革してゐたことも否定し得ないところである。産業報國運動は後者の精神を一つの國民的運動として具體化したのである。即ち産報の精神に於いては勞務、資本、經營を一個の統體たる産業の立場より、相結抗し、對立してゐるものではなくして、有機的結合によつて一體をなしてゐるとの認識に立ち、更に又産業自體は其の最高の統體たる國家に奉仕する爲めにのみ存在する皇國産業として各々協力和衷すべきものと觀念せられてゐるのである。かく統體の立場よりこれを構成する部分の意義を知ることは、部分それ自體の立場より一切を判斷し所理しようとした個人主義的自由主義的觀念と對蹠的であることは敢て云ふ迄もない。産業それ自體の立場に立つて資本勞務經營を考察するときそは從來各々のものが各自の階級的利益中心の立場より考察したものとは別個の意義が發現し來るのである。勞働者の立場より搾取の用具として、其の擔ひ手として觀念せられてゐた資本經營は彼の勞務と等しく國家に奉仕すべき性質のものとして理解せられ、資本家經營者の立場より商品と考察せられた勞務は、彼自からが提供する勞務と等しく國家的意義を有するものとして、其の福利施設を完備して厚生せしむるの義務を感得するに至るであらう。これ等の三個の各々の機能者はそれぞれに他の機能者の意義と尊嚴を認識し、自からの奉仕的役割を認識するとき産業平和の强力なる保證となり、國家的使命を遂行し得る確固たる基礎を生ずることゝなる。隨つて報國會そのものは會社、事業場全員の綜合的組織であり、決して一階級的利益擁護の團體ではないと主張せられてゐるのであつて、然る以上それが勞働組合を御用團體化したるものとは其の本質を全然異すものであると云はなければならぬ。か樣に運動の資本上一事業場全體を包括し、更に進んでは、これを單位として全産業の綜合運動たるべきものゝあるからして、これが從來の勞務管理の機能の一門として取り入れらることは十分問題たり得るところである。これについて嘗て森田良雄氏は「私が最も遺憾に存じまする點は、産業報國會の仕事といふ

ものが單なる會社の勞務管理の分野に局限せられて居る傾があるのではないかといふ點であります。産業報國會と云へば卽ち勞務管理の一翼であり、その機關である、勞務課長の主管事務であるといふ樣な事實、現狀になつてゐるのではないかといふことを私は考へるのでありますが、産業報國會そのものは經營の機關の中に完全に浸潤し、織込まれて居なければならぬのではないか……卽ち私は一の試案と致しまして、社長に直屬する産業報國部と云ふものが營業或は技術、勞務は勿論、そういふ會社の各部局の上位に位しまして事業の全體を包括し、重役職員、從業員全員に對する報國精神具現の爲めの最高の指導機關であらねばならぬと思ふのである」（註一二）。と主張せられてゐる。將來如何なる組織を以つて發展して行くかは確かに一つの問題として考へられるところである。既述の樣に若干の企業者經營者の進步的のものにあつては、既に産報會以前に於いて其の精神を體得し、そは自から勞務者間に浸潤し、敢て組織を待つて初めて自覺し更生するごときを憫笑してゐる經營者の存することも否定し得ないところである。反對に組織化を高度化することによつてのみ初めて其の精神の普及する舊來の産業も多々存してゐる。産報が一個の精神運動以上のものとして、經營活動全體に結合することを要するものなるが故に、そは單に理解と熱意と信念のみでなく合理的組織化を要求するは當然である。

ともあれ、産報運動が從來の勞務管理事務の一機能として、其の中に本運動の運用を委せらるゝ如きに於いては結局單純なる勞資協調機構に外ならず、「要綱」に云ふところの「御用團體化」する惧れなしとしないのである。反對に、事業場と「表裏一體、二者不可分」の關係を確立せしめんとする限り、勞務管理そのものゝ指導精神の中に溶け入つて、その管理上のあらゆる機能がかゝる精神の具體的表現たらしむることが肝要であらう。既に前節に述べたる如く現代の生産機能の分化したる經營に於いては、經營構成機能と經營充當機能の分裂よりして、經營有機體、産業有機體の觀念を把握する能力は職員と勞務者とでは著しく相異してゐることは明かなところである。前者に於いては經營目的、其の構成、國家的意義を常に總括的に觀察し得る機會と經驗に惠まれてゐるに反して、後者に於いては斷片的機械的强制的機能を集積してゐるに過ぎないのである。されば産報の精神を勞務者間に普及徹底することはそれ自體頗る重大事業であると云はねばならぬ。勞務管理機能は、經營に於ける勞務者の生活上の諸問題を綜括的に取扱ふものであるからして、この種の事業が當然に其の手に管掌せられることゝなるのである。産報會の最も重要なる事項の一部分が勞務管理者の手に委ねられるのである。併しそれは決して、從來の勞務管理の機能に産報運動が機械的に附加せられたことを意味するものではない。勞務者間に産報思想宣傳の爲めの新な機構や制度を設けることによつて純然たる抽象的思想宣傳に終らしめては、其の効果は大半は抹殺せられることゝならう。そは既述の樣に從來の勞務管理機能を新な指導精神によつて更生しむることが肝要である。卽ち勞務者生活全體に對する科學的研究を通して、其の眞の狀態と意志と感情を理解し、これを指導することが勞務者の職分となのである。換言すれば適性檢査、作業分析、時間研究、經營設備、教育施設、福利施設懇談會の中に報國精神が浸潤し、これによつて、勞務はその作業場を通して其の他の施設利用を通して、勞働の尊重と職分とを自覺し、常に全體的と、經營有機性の理解に自から透徹せしむることが必要である。

三

次に勞務管理と經營經濟性の關係について省察しよう。勞務管理の定義については學者間に必ずしも一致した見解が存在してはゐない。米國に於ける斯學の權威者として知らるゝテードは

「勞務管理（Personal administration）は、最少の人力と軋轢とを以つて一定の目的を實現しようとする組織體の活動力を、協同的精神と職員の眞の福祉に對する適正なる顧慮を以つて、計畫し、監視し、指導し、結合することであると定義せられよう」（註一三）。となし、勞働管理は、勞務者の確保、選擇、任命と特殊の仕事及び組織に對する性格の訓練、矯正的防護的保健事業、不平の調整と規律上の諸問題、雇傭及び勞働諸條件の審議に對する監視、雇傭關係及び作業環境を考慮する用役の維持を包含するとゝもに、最後に、極度に分業化せられ、勞務者間の協同及善意が、職員の能率及び彼等の經濟的福祉に必要とせられる大規模企業に於ける勞務の統合を取り上げるところのものである。

この定義について考へるに、彼に於いては、協同的精神を以つて、雇傭保健、教育、勞資問題の調整人事關係に對する施設を以つて勞働者の眞の福祉を齎すことを意圖する經營内に於ける活動が勞務管理であると考へてると約言せられ得よう。組織成員の厚生を主眼とする活動であり、而も其の職員は社會的には劣弱なる地位に置かれてゐるものであるからして、經營内に於けるかゝる意味に於ける勞務管理は一種の社會事業であると稱しても差支ないであらう。又事實彼は一九三七年の社會事業年鑑に於いて、「社會事業の性質を帶ぶるものであつて、その異ふ點は一つは外部的な施設によつて行はるゝのに、一は工場の内部だけで行はるゝものである」（註一四）。とさへ述べてゐるのである。かゝる社會事業と目せらるべき事業を經營内に設くることは「多數人を使用する經營者の義務」であると云ふなれば、その社會道德論の立場からして首肯せられるところであるが、併し、既に述べた樣に、經營經營に於ける一切の組織化の根源を經濟性の上昇に置くとすれば、かゝる社會事業的勞務管理が經濟性維持發展の不可缺的要請として存在してゐる點を十分に顧慮することを要するのではなからうか。勿論彼に於いても定義に見る樣に能率增加を指摘してゐるがそれは副次的意義をしか與へられてゐない。

能率は勞務管理上の通念によれば、機能の上昇ではなくして機能の適正なる意味である。精神的肉體的適性に對してこれと均衡ある仕事とを關聯せしむることによつて機能を適正ならしむることである。か樣なオプティマールの原則による經營内に於ける全機能の適正化は經營合理化の眞隨であるとも云へよう。勞務管理は正にかゝる適合關係―適材適所―を普通的に設置することの中に其の眞の意義が存するのであるとの見解を抱く論者がある。我國に於いて多くこの種の論者を發見し得る。この種の論者によれば、所謂勞務或は人事關係に對する經營上の管理は雇傭、選擇、保健、教育其の他の他各般の事實に及ぶものであるが究極するところかゝる適合關係の到達を意圖するものである。社會事業的諸既設も結局に於いてかゝる問題の解決に資すに外ならぬことゝなる。例へば我國に於いて勞務管理上の標準的な勞作をなしてゐる淡地博士「人事管理」について見よう。

「産業に於ける人事管理の要諦は産業本來の目的と之に關與する人的諸因子との間に、協應情態（adjustment）を

成立せしむるに在り、これが方法としては(一)産業の要求に適合せる從業員を得て、(二)これを其の性情に應じて働かしめるの外なく、之を概括すれば、結局從業員の教育と保全の二大問題に歸着する。而してこの際、方法選擇の規標としては適合（オプティマム）の原理に從ふべきは再言を要しないであらう。然るに從業教育の問題には、これに附帶して一群の研究問題がある。蓋し産業の要求に適合せる從業員、即ち適材を得る爲めには、先づ産業の要求に合致せる資質の人物を選び、これが雇傭を組織化し、之を合目的に訓練し、適當なる部署に配置し、之が生活の向上を計り、今後の伸展を期する爲め、特に必要なる教育を怠るべきではない。……次に從業員の保全とは畢竟、勞働力の養護に外ならず、之にも一群の研究問題が關聯する。即ち從業員の心理に立脚し、其の環境を考慮し、一方に於いて作業情態を快適ならしめ、勞務組織を有機化し、奉仕協力に愉悦を感ぜしむると共に、他方に於いては給與並に待遇を適正ならしめ、保健並に福利の施設を充實し、安慰と滿足とを以つて從業勤續し得られるやう、工作することが必要である。」（註一五）か様な協應情態或は適合原則が勞務者の厚生と産業の發展とを導き來るものであるとの指導理念は、其の他若干の著作の中にも認められるところである。例へば桐原博士は其の「勞務管理」に於いて、

「吾々の觀念してゐるところの産業經營の合理化と云ふことは、自然科學、精神科學の供するあらゆる技術的及び組織的手段を應用して人間勞働の生産性を昂めることであつて、其の結果は當然に、産業の繁榮と勞働者に對する勞力の輕減とを招來し、勞働者の健康と生産力とを最大限度に保持するものでなくてはならぬ。故にそれは畢竟人間の生命を重んじ、人格を尊ぶことに外ならない。この意味に於いて合理化運動は、文化的教育的向上を條件とする。それは……實にあらゆる作業能力の至的最善……の利用を意圖し、其の方法を講ずるものである。……このことは直ちに勞務管理の指導精神たるべきものである。」（註一六）と。

産業勞務者を、一個の生理的心理的更に人格的個人として抽象し、而して其の適性と彼の行ふ仕事との關係を適正ならしめることが、勞働の愉悦と最も妥當なる人的生産力の增加を結果することゝなることは疑ひ得ないところである。自由資本主義の時代の産物として屢々指摘せられる單調、倦怠、苦役、過勞、失望、頽廢と云つた人格的生衛的疾患が、か様な適正關係の存在してゐる限りに於いては發生し得なかつたであらうことは明かである。然しながら、か様に人間本然の姿を描き出してそれの勞働關係を或は心理學的に動作學的に或は勞働科學的に醫學的に討究し、これを以つて勞働管理を實行せんとすることは勞務管理の具體的方法を示してゐるのである。これに對して個々の經營に於いて、勞務管理としてこの方法の行はれる程度、其の効果を制約する客觀的條件については別に考慮して見ることを要するのである。これについては次の三點を注意すべきであると思ふ。第一には勞務管理者がこの點について、十分なる理解を有するとゝもに、其の成果を向上すべく研究を怠らないか否かである。勞務管理者自體が資本家の代辨者の如き考へより、勞務者を商品勞働視するとか、産報會を御用團體視するとか、或は又淺薄な溫情主義を以つて、料學的調査を輕視するときは、たとへ如何程費用がこれに用ひられたところで十分合理的な勞務管理機能の發現を期待し得ないことは當然である。第二に考へなければならないことは、勞務管理制度

が經營に於ける一個の制度である以上、經營者或は勞務管理者が如何程大なる抱負を懷いてゐるとしても、結局に於いて經營經濟性によつて一般的に制約せられてゐる事實である。卽ち、勞務管理の實行の程度と其の成果は經營經濟性との關聯に於いて考へられなくてはならぬ。經濟經營は社會事業ではない。勞務者それ自身の滿足や愉悅を直接目的とするものではない。其の眞の生命は、經濟性ある經營給付の提供にあるのであるからして、經營に於ける經營者を初めとしてあらゆる系列に包含せられる勞務者が全體として、この方嚮に向つて等しい姿勢をとることが、絕對に必要である。か樣な姿勢をとらしめることの中に勞務管理の意義が存するのではないかと考へる。筆者はしかしかく主張することによつて、從來勞働科學、動作學、勞働心理學、經營社會學の齎した貴重なる研究產業を無視しようとするものではない。否反對に、勞働能力と仕事の關係、經營に於ける人的諸關係に對する科學的諸研究に對しては、これを最も愼重に顧慮し、か樣な研究に基礎付けられた合理的政策がとられることの必要を痛感するのである。蓋し、これが經營經濟性を持續的に保證する手段たるものであるからである。經營經濟性の高い結果として一層廣汎な、且つ合理的な勞務管理制度を採ることも出來るし、又、經濟性の上る豫想のもとに本制度の改善が行はれる。常に經濟性を中心軸とする。この點について稍々駄足のようであるが機械の採用せられる狀態を一考しよう。蓋しそれが勞務管理制度の範圍の決定と相通ずるものを示してゐるからである。技術的合理化の最高段階を劃するものは機械化である。經營が其の人間勞働を最後まで分解してこれに機械を充當せしめることの必要は合理化の要求んるところであり、而してこのことの爲めには機械學それ自體の研究の產果を常に留意し採用する用意を有することは當然である。併しながら、あらゆる經營がかゝる機械の採用を無制限に究極に迄押し進める用意があるかと云ふに必ずしもそうではない。果して當該機械の採用が正常營業度卽ちオプテイマールの作業を維持し得るや否やの問題がとり上げられなければならぬし、更に舊來の設備の消却狀態、新機械のもとに於ける原價的利益の諸問題が解決せられた後でなければ最後の斷案は下し得ないであらう。換言すれは生產力の增大を齎すと云ふ事柄だけでは問題は決定せられないのであつて、この事柄が更に經營經濟性の篩にかけられて後に初めて採用せられるのである。經濟することは評價することであり、それは單純なる生產力增加の技術とは自から別個のものである。人間の問題についてもこれと稍々同樣なことが云へないであらうか。もとより勞務管理が人間の生活に關する問題であり、引いては一國全體の國力、道德、情操に關する問題であるからしてこれが眞刻なる一面を有することは充分に理解せられるところである。然も尙經營が一個の經濟として國民的需要を滿足する部分機能の負擔者として、十分に意義ある存在たるが爲めには、經濟的に需要を充足する立場からこの問題が考慮せられなければならないのである。經濟性は謂ふ迄もなく原價と價格の關係に於いて決定せられる。この超へ難い一線の限界內に於いて、科學的研究を基礎とする合理的勞務管理が行はるゝことによつて、全勞務者の作業狀態の改善が原價引下げに寄與するとゝもに、組織の安定を結果するものでなくてはならぬ。ニューラナークは經營社會事業に新生面を開いたものであるが經營の失敗は社會事業の失敗であつた。最近に於いて我國に於いて平和產業部面に比して時局產業部面に於ける福利施設の急激の增加は、經濟性と勞務管理機能との關聯の一面を示すものである。勞務管理に對す

る費用は無益なる投資ではないとは米國の企業家に聽かれるところであるが、それにしても兎に角投資として意識せられるところに經營勞務管理の特質が見出されるのである。この事實は社會政策上の立場よりすれば、根本的に改善する餘地があるであらうけれども、現在の貨幣分業經濟の本質と結合してゐる事實である。そこで第三に勞務管理の問題が經營を單位としてゐる全社會の一般經濟問題と携行する面が把握せられなければならないのである。生產、金融、配給の合理的社會的綜合統制機關の發展による合理的價格、原價の設定の問題が、直接の關係を持つて來るのである。ギレクプの云ふ、經濟社會に於ける妥當なる統合關係の成立が合理的勞務管理の條件となることを理解し得るのである。現在の我國の統制經濟下に於いては先にも觸れたように高度國防國家の建設が經濟政策の根幹をなしてゐるのであるからして、この立場からして一切の產業が最も合理的に組織せられ、關聯せしめられるように公的統制が行はれてゐる。而して其の結果として經濟性があらゆる產業に於いて等しい限界を有する樣に發展せしめられなければならぬ。其の過程に於いて、この新軌道に如何に適合するかは產業自體の國防經濟上に有する重要性によつて異ることは云ふ迄もない。勞務管理の機能も亦かゝる社會經濟全體の推移によつて深く條件づけられてゐることは看過し難い。即ち、かゝる全體的統制政策の目標に向つて、協同し順應することなくしては實現の機能の發現は困難となる。例へば最近現はれたる賃銀統制令に於ける最高、最低、總額賃銀統制式方式の如き、或は會社經理統制令に於ける、福利施設に對する統制規定の如きは、個別生產經濟上に於ける勞務管理の活動を單に方向付けるのみではなく、其の程度を定めて國防國家建設の最高の目的より逸脫することなきものたらしめんとするのである。統制經濟の發展とゝもに、この種の統制の强化は當然なるべく、然も、それが民族全體の厚生を確保する爲めの必然的條件なることを理解すべきである。而して、各個別經營に於いてはかゝる條件內に於いて十分に、合理的なる管理方策を考究して、統制の効果あらしむるとともに、進んで、統制を指導すべき資料の蒐集に努むべきであらう。

註一　O. Tead; Personal Administration, in Ency. of the Social Science Vol. 6. 88-89.
註二　R. C. Devis; Industrial Organisasion and Management. P. 466.
註三　H. Huth; Wirtschaftlicher Fabrikbetrieb. S. 48.
註四　Devis; Ibid. P. 468.
註五　Devis; Ibid. P. 469.
註六　三好豐太郎氏著「新勞務管理」八〇頁。
註七　Hennis; Handwörterbuch der Betriebswirtschaft; Rationalisierung S. 1256.
註八　Kimball; Principles of Industrial Organization P. 435. O. Tead; Ibid. P. 90.
註九　F. J. Raethlisberger; Understanding: a Prerequisit of Leadership, in Lewis, Business and Modern Society 1938. P. 36.
註一〇　Gillespie; Principles of Rational Management: 參照。
註一一　これに關する詳しい紹介は三好氏前揭書二〇七頁 Walters; Modern Management 參照。
註一二　關東產聯「勞務管理研究」一六〇頁。
註一三　Tead; Ibid. P. 88.
註一四　Lasall sage Foundation; Social Work Year Book. 1937.

註一五　淡谷圓次郎博士「人事管理」三七―三八頁。
註一六　桐原博士「勞務管理」三頁。

中世諸威の農地世襲

――グゥラ民會法律書を中心として――

高村象平

一

諸威における最古の傳承文書は、第十一世紀末に作成されたGulathingsbók即ちグゥレ地區の民會の法律書である(1)。この頃諸威には制法民會が三つあり、現在のドロントハイム（トロニヒム）一帶の北部地區にFrostathing、ベルゲン北方の西部地區にGulathing、東部の内陸地方及びヴィク地方にEidsivathingが、年一回又は數回開かれてゐた(2)。そして夫々の地區に適用された法律書の編纂は、グゥラ民會のそれが最初であり、フロスタ民會法律書がこれに次いでゐるが（第十二世紀）、エィドシヴァ民會のものはその大部分が失はれて今日傳はつてゐない(3)。本稿は、グゥラ民會法律書を中心として、當時の諸威農業の一班、特に農地世襲について窺ふことを目的とする(4)。

ところで、このグゥラ民會の法律書にあらはれたところを以て、第十一、二世紀頃の諸威農業狀態を考察する場合(5)、豫じめ注意せねばならぬ點が若干ある。いふまでもなくこの法律書は、謂ゆる北部ゲルマン系統のものであ