

Title	工場管理の合理性に関する若干の問題
Sub Title	
Author	小高, 泰雄
Publisher	慶應義塾理財学会
Publication year	1941
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.35, No.8 (1941. 8) ,p.1009(77)- 1024(92)
JaLC DOI	10.14991/001.19410801-0077
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19410801-0077">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19410801-0077</a>

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.

於いて、何れ後の機會にこれを補足し得ることがあれば、更らに私はこの問題に觸れて見たいと思つてゐる。

(昭和十六年七月十七日稿了)

## 工場管理の合理性に關する若干の問題

小 高 泰 雄

本篇は六月五日日本鋼管會社主催産業管理講座に於ける講演に若干の補足を加へたものである。

生産力の増強は、刻下の日本經濟に於ける最重要なる問題であることは云ふ迄もない。而して、生産力の増大にも二つの方法があると思はれる。其の一は、多少の浪費を伴つても只管生産の速度を早めて、其の絶對量を増大しようとするものであつて、嘗て米國に於いて行はれたところである。其の二は、出來得る限り消費を排除して、人的物的生産資源を最も經濟的に利用して生産能力を高めることを眼目とする行き方である。現下の日本のように生産資源の限られてゐる状態のもとに於いては、この第二の方法によるものが絶對的に必要であることは云ふ迄もない。換言するなれば、經濟性ある生産力の増強、これが現下の日本經濟の難を克服する道であると云へよう。國民經濟全體の立場から、經濟性ある生産力の増加を計畫することが最近の我國の計畫的經濟の特色をなしてゐると見ることが出来る。國防生産業を中心として、各企業間に於ける活動の範圍を統制し、其の關聯を調整して、其の均衡を保

ち、全體としての經濟活動に於ける無駄を排除して、犠牲を最少限度に止めようとすることに外ならぬ。従來の經濟が資本の自由を中心としての自働調整經濟であつたのに對して現代のそれは生産要素を中心とした物的計畫經濟であると云ふことも出来る。

さて各の企業は國民經濟を構成する一要素として存在してゐるのであるからして、以上述べた様な國民經濟全體の上に生じ來つた政策的轉換は當に各の企業の經營の内面に反映せざるを得ないのである。經濟政策に合理的に適應することによつて企業の存立と發展を保證せられるのである。然らば、資本的調整の自由主義經濟より物的計畫經濟への政策的轉換は企業經營に如何に反映して來たか。

凡そ製造企業に於ける經營上の活動は大體於いてこれを財務管理、配給管理、製造管理、人事管理の四部門に分ち得ると考へられるのであるが、計畫經濟の發展は、製造、人事管理の如き生産要素管理の相對的要素を著しく高め來つたと考へられるのである。これに對して従來の經濟に於いては財務管理が最重要なる意味を持つてゐたと考へられる。景氣變動に巧みに順應する貸借對照表政策が企業經營の根本問題であつた。然るに今や、製造に直接に結合する原價政策の重要性が、これ以上に重要な問題たらんとしてゐる。更に又従來の企業豫算の統制は主として販賣計畫が中心となつてゐたに際して、現在に於いては製造計畫が中心が置かれるに至つたことは一般識者の認めるところである。原料購買計畫に對する原料利用計畫の重要性の増加も亦この傾向に一致するものである。

而してかゝる經營活動の態様の上に生じ來つた相對的重要性の推移の背後に一層重要な經營者の觀念上の轉換

が生じ來つたことを看過するものではない。従來の經營上で云ふところの經濟性は各個企業の自衛を唯一の目標としてゐて、それと國民經濟上の經濟性との關聯は意識せられなかつたに對して、現代の經營經濟性は國民經濟經濟性との一致を意識し、これを前提として經營活動が體系付けられてゐるのである。企業は収益なくして存在し得ない。然しその収益は、國民經濟上の經濟性と合一、或はこれを一層上昇せしむる私的經濟性の上昇を條件としてのみ可能となつてゐる。最近云ふところの重點主義に於いて重點となるものは、収益の最高なる企業ではなくして、國防經濟政策上の要求に適合して、最高の經濟性ある生産力を發揮しつゝある經營である。

既に述べた様に、經濟性ある生産力の増加は單に、物量の生産額が絶對的に増加することではなくして、其の物量が、經濟的に増加することである。端的に云ふと、一時間、或は一勞務者當りの生産力が増加して、全體の生産額が増加して來ることである。このことは、あらゆる意味に於ける浪費の排除に對する反省を伴つてのみよく到達せられるところである。即ち、組織的怠業による時間の浪費、検査の弛緩による原料の浪費、適性選擇及指導の欠陥より來る熟練の浪費等々は生産力の經濟的上昇を阻止或はこれを低下せしむるのである。經濟學の研究はかゝる浪費が生産量の急激に増加し來る時期に於いて常に生じ來ることを明かにしてゐる。遞増原價理論がこれである。勿論我々はこの際、生産要素自體の價格上昇が原價に反映することを看過し得ない。原料の不足は生産條件の一層低い土地に於ける原料の獲得を必要とせしむる結果、收穫遞減の法則に従つて、生産費の高騰、價格騰貴となることは當然である。人的要素にしても一層劣悪なる條件のもとに於ける人の利用は、募集費の増加、訓練費の増加と

なつて労働費の騰貴となることは避け得られない。然しながら更に注意しなければならないことは、アフタリオン(Artalon)の述べてゐる様に労働者一人當りの生産額の減少の事實である。アフタリオンは好景氣に於ける労働者一人當り生産量を比較し、前者は後者に比して遙かに低下するとなしてゐる。最近の日本經濟に於ける實狀を見ると、幾多の重要産業に於いて生産額は急激に増加してゐるが、個人當り生産額は却つて低下してゐる事實を見るのである。例へば、昭和七年より十三年に於いて機械製作工業の如きは昭和七年を一〇〇として約一割五歩の低下である。これを神奈川縣のみに就いて見ると約三割近くの低下である。其の他金屬工業、化學工業、紡績工業、に於いても、其の程度に於いて若干の差異はあるが、低下の傾向を示してゐることが認められるのである。

さてか様な個人當り生産力の低下はもとより、勞務者の質的低下に基因することあるは争はれないところであるが、これのみが唯一の原因とは考へられないのである。それは、作業量の増大に際して管理機能が弛緩し、其の結果幾多の浪費の發生し來る結果によることの頗る大なるものがあると考へられるからである。管理機能即ち經營に於いて計畫し組織し、統制する機能の相對的重要性が作業量の増加とともに著しく變化して來ることを看過してはならないのである。管理法學者の云ふやうに、作業量と計畫、組織、統制機能との間には一の法則が存在し、それが一般には屢々忘れられ勝ちである。其の法則とは、作業たる仕事量の算術的增加に對して、これを計畫し、組織し、統制する仕事は幾何學的に増加すると云ふ。所謂機能増加の法則である。

管理者は屢々傳説的方法を用ひて、如何なる作業量の増加にも堪え得られる如くに思惟する。然るに、仕事量の少量なりしとき、彼の統制を免れ得なかつた微少なる作業上の諸浪費は、仕事量の増加とともに、彼の統制を離れ微少なりし浪費は相合して巨大な浪費をなすこととなる。ことに於いて作業量の増加とともに、管理職能を一層合理的に組織し、運用することは經濟性ある生産力を維持し、上昇せしむる必然的な條件となる。

吾々は以下管理法の發展について若干の考察を加へよう。管理法の發展は、從來學者によつて、傳統的管理法、組織的管理法、科學的管理法の過程をとつてゐると考へられてゐる。

傳統的方法是、日々の經驗、その結果生じた錯誤、其の修正の過程が漸次に集積して、現實の管理形體となつてゐるものである。従つて、個人の經驗と、其の時折の事業上の必要によつて條件付けられてゐる。其の修正は一定の體系を持つことなく、相互に矛盾する結果をすら生ずるのである。

組織的方法是、問題の解決を單純なる個人の主觀的判斷より若干解放して、他の經營に於ける同種問題の解決と比較研究して、最良のものを採擇しようとする方法である。然しこの方法には、屢々事業條件や環境の相異に對する反省を閉却する結果、管理の効果を所期の如くなし得ない欠陥を持つ。これに對して所謂科學的管理法は、管理の全問題を解決する爲めに、科學的思索の原理を適用しようとするものである。而して管理法論者の主張するところの科學的思索の原理は、一、問題の認識、二、觀察と豫備的分析、三、假定、四、一層精細なる分析、五、資料の蒐集と分析、六、綜合、七、試験、八、協力、九、適應である。

この原理は管理法の独占ではない。人間行為を體系化し、合理化する前提である。されば工場管理が、一生産に従事する人の活動に合理的體系を與へようとする限り、當然この原理の採用を要求する。

工場管理一般に與へられてゐる問題は、云ふ迄もなく經濟性ある生産力の増大であり、その爲めの合理的計畫、組織、統制活動である。

而して、科學的思索の原理は先づ以つて、對象の正確なる把持の爲めに工場に於けるあらゆる作業局面を分解し組織要素を分析して、生産力の構造の實體を明かならしめる。吾々は科學的管理法適用に關する多くの報告書を有するのであるが、其の適用の最初に當つて、この事實分析の爲めに異常な努力の拂はれてゐることを知るとともにこの事實分析の基礎の薄弱なりしことが、其の後の過程の成果を著しく低下せしむるに至つたことを知るのである。この分析は單なる仕事の分析ではなくして、これを行ふ人の觀念、思想、生活のあらゆる局面に及ぶことを要するのである。

次に然らば管理の合理化に對して假定として考へられてゐるものは何か。それは機能分割とその綜合の原理である。この原理は經濟學上で云ふ特殊化と綜合或は分業の原理に外ならぬ。米國流の科學的管理法の云ふ、機能化或は機能職長の觀念は特殊化であり、グラス、チャート、レコードの如きは綜合を具體的に表明するものである。各作業部を特殊化する。其の中に働く人の作業活動を特殊化する。仕事構成の要素としての人の能力を特殊化する。他の條件たる外部的諸要素たる機械工具設備等を特殊化する。而してこれを綜合する計畫と組織と統制の方法を特

殊化することによつて、其の綜合を合理的にする。特殊化によつて、部分の仕事は單純化し、蓄積化し、綜合化によつて、各の特殊部分の綜合を自動化する。これによつてのみ人間の作業活動の成果を増大し得ると云ふ論理的假定である。

次に考へられる一層の分析と資料の蒐集綜合は、かゝる特殊化の確定と最良の規範たる標準を確定する過程である。特殊化の關聯するあらゆる局面の分析を通して、こゝに標準的型を設定する。計畫に於ける組織に於ける統制に於ける、作業に於ける標準の設定、原料、材料、工具製品に於ける標準の決定である。標準は一種の法則的事實であり、現實の批判者である。而してかゝる標準を現實の經營生活より生じ來る多くの資料の分析を通して決定せられること即ち事實の基礎の上に立つことによつて、傳統的方法、組織的方法と嚴に區別せられる科學的方法の特質を表明することとなるのである。

試験は別に問題はない。協力の過程は社會生活としての工場に於ける活動體系の適應には必要不可欠の過程である。人間生活の中には、一つの標準的規範を強壓的に充てはめ得るものではない。其の成員の理解と協同的意思の存在を前提としてのみ可能である。従つて、具體的の適應以前に於いて、各成員間に於ける讚成と指導とが必要である。かゝる科學的管理法の適應によつて生じ來る製造活動の體系に現はれた特色は、一、技術の經營への移轉、二、例外原理の適用である。

即ち、労働者の有するあらゆる作業上の技術は管理の側より鋭い分析と批評を加へられ、標準としての最良の方法

が確定せられ、これが一定の規範として未経験勞務者に引渡される。技術はかくして最も合理的にあらゆる面に普通化する。勞務者の特權であつた傳統的な技術上の熟練は、科學的智識に置き換へられる。次にあらゆる組織要素は標準化し、それは時間研究動作研究によつて究極の支點を見出す。一切の管理方法の標準化は經營を自動機構に轉化せしむる。機械能率の確定、仕事の時間的確定は生産計畫を標準化せしめ、作業票、材料出庫票、移動票、検査票の調製、ロットの自動的配分は作業過程の統制を標準化し、作業標準化とともに、これを指導し、進行せしめるあらゆる管理の仕事をも機能化する。かくして、一度生産計畫が決定せらるや、工場は一種の巨大な自動機構として機械的に其の作業と統制を行ふ。人の思考は機械的機能の遂行に對して、漸次に退化し、單に例外的事實に對して活潑に作用することとなる。

かかる自動機構化が社會の發展に對して如何なる影響を與ふるかについては後述のやうに幾多の問題は存するであらうけれども、少くとも、經濟性ある生産力増強は、かかる能率的思考を無視しては到達し得ざることは明かである。と云はなくてはならぬ。吾々は科學的管理法が生産力の増大に寄與した最大の一例を米國の一九二二—二七年の經濟的過程の中に見ることが出来る。當時の米國の生産額の増加は一般に知られてゐる様に急速であつたに對して、個人當り生産額は何等低下することなく上昇してゐる。其の原因は論者によつて相異するところはあらうが、フィッシャー(J. Fisher)の説明に據ると、貨幣價值の安定、發明の急速化、禁酒、産業合同等とともに、科學的管理法が擧げられてゐる。この時代は米國生産業に於いてテイラー以後發展せしめられた科學的管理

法が急速に其の適用を見たことは否定し得ないところであり、それが前記個人當り生産性の増加に對する影響は十分に認むべきであると考へる。現代の我國の經濟政系の要求しつゝある經濟性ある生産力の増加に對して種々なる方策が考へられるのであるが、少くとも、かかる科學的管理法の研究が眞面目に取り上げられて能率的の立場よりの管理技術の改善せらるゝことは緊急の問題ではないかと思はれる。

## 二

さて科學的管理法は、機能の分化と綜合と其の標準化に關する管理者の科學的思考を、經營内に適用してゐるものであると考へられる。これに對する批評或は批准は既に多方面に存するが、其の若干のものを拾つて見よう。蓋しかくすることによつて、一層合理的なる管理形態の發展を企圖し得ると考へるからである。

一、方法論上の誤謬、科學的方法一般は、ある特殊のケースについての人の思考の合理的なるや否やを檢討する方法である。歸納法にしても演繹法にしても、それは雜然たる吾々のある特殊の方向に於ける經驗を整理し、淨化して一の法則を導くことを可能ならしむるものである。然しそれは單にある特殊の方面に過ぎないのであつて、人間とか社會とか云ふ綜合的文化的存在としての對象に對して、科學的方法を妥當せしむることは出来ない。強いてこれを妥當せしめ様とすると、單に機械的存在、即ち非現實的なる一定のカテゴリーによつて制約せられる原子的存在としての人なり社會なりを假定することなくしては不合理である。テイラーが嘗て國會の委員會に於いて證言せる中に、屢々馬の例を引いて工人評價の標準を説明してゐる如き、又屑鐵運びの實驗に於いて最も適してゐる人

間は牡牛の様な人間であると主張してゐる如きは其の一例である。

科學者の思考は、經驗の結果たる資料の蒐集と其の解釋と法則でよい譯であるが、管理者の場合は、蒐集と判斷と法則と最後に具體的なる適用と云ふ過程が存在してゐる。この適用と云ふ過程は、科學的と云ふこの狭い思考の領域を以つてしては律し得ない。一層一般的な綜合性ある思考が働くことを要することは否定出來ないと考へる。若し管理法論者が單純なる能率の立場から押し進められた科學的思考を管理に適用して、これを以つて管理の全問題が科學的に所理せられたと主張するならば以上のやうな非難を受けざるを得ないと思はれる。

二、社會的心理的要因の閑却、これは第一の問題と關聯するものである。ギルブレースの分析は、一般に知られてゐるやうに、作業に於ける基本動作を分類し、これを以つて、技術の分解と經營化を主張してゐる。然し、技術は單なる動作を以つて分析し得ない。其の背後に多くの心理的經驗的事實が存在することを否定し得ない。従つて、科學的管理法に於ける如く唯一最良の方法を單に型の問題として見ることは誤謬である。更に又疲労もホッペンベルガー(Hoppenberger)の云ふ様に肉體的、心理的綜合現象であり、それは直接能率との關係を必ずしも有するものではない。然るに科學的管理論者は能率の高下から疲労の度合或は更に進んで生活上の合理性を批判する傾がありはしないか。若しあるとするならば、こゝに重要な修正を施すことを必要とするであらう。更に又テイラーの方法は屢々餘剰の經濟學と稱せられる如く、作業研究の結果生ずる高度の標準の設定は生産能力を甚しく増大せしめ、且つこの標準に達することによつて個人収入を増加せしめる。かゝる餘剰収入の大となるが爲めに、分配は殆んど

問題とする必要なきものであると觀察してゐたのである。然しながら例令収入額の増加は生活費を豊富ならしめるとしてもこれを以つて實生活上の諸問題が完全に解決せられるとは云へない。これを完全に解決せられると見ることは人を經濟人としてのみ觀察することであり、社會的、心理的、生理的、倫理的な生活局面を等閑視することゝならう。我國に於いても日本能率聯合會、日本工業協會の援助のもとに多數の經營に於いて科學的管理法の採用せられたる實例がある。而してそれ等の報告書に就いて見るも、これを適用するに當つて、これを單純なる管理機構上の問題としてではなく、經營に於ける人の心理的觀察を度外視しては全く不可能なる事實を知ることが出来る。既に科學的管理法の適應の當初に當つて、心理的要因の重要性が認められると、其の運用の過程に於いてもこれを度外視しては殆んど其の意義を失ふ如くである。米國に於けるヴァレンダイン(Varenda)の労働査監論の發生、ウルフ(Wulf)の團體承認論の主張の如きも其の事實を證明するものであると考へられる。ウルフェルの述べてゐる如く、テイラーは比較的早世してゐるが、若し天壽を全したならば、更に一層深く人間の心理に對して科學的研究を行ふに至つたであらうと述べてゐることは味ふべき言葉である。然らば果してかゝる綜合性のある科學的管理法が社會的に妥當性を有するであらうか。ロシアの管理法論者は、これを資本主義社會に於ける管理法上の弱點として極力主張してゐるところである。其の批評は二つに分れる。

一は、資本主義社會に於ける科學的管理法に於ては労働力保全の問題が閑却せられる。資本的利益が一切を決定してゐるから、よし、労働力保全が理論上必要なることが證明せられたとしてもそれが實行に移される可能性は低い。

二、科學的管理は私經濟的に如何によく行はれ得たとしても私經濟間の關係が資本主義社會に於いて無統制であるが故に、全體としてみると、生産と消費の均衡を失墜して行く。個々の私經濟の浪費排除運動は、全社會的には浪費助成運動化するものである。

この議論は云ふ迄もなく、資本主義社會を私的利益追及一點張りの社會であり、その爲めの資本の絶對的自由の保證せられてゐる社會であるとの前提に於いてのみ考へられるところである。然るに今やかゝる前提が原則として否定せられてゐることは云ふ迄もないところであり、これに代つて、社會理念の上からも、經濟技術的にも、公益を中心とする指導と協力の統制原則が前提とせられてゐるのである。然らば、かゝる統制經濟下に就いて如何に其の妥當性が存するかが問題となる。

この問題は統制經濟が何故に發生し來つたかの問題と結合してゐる。其の根本的原因是景氣變動の激化と、社會問題の深刻化に存すると思はれる。最近の戰時統制經濟は、戰争資材の調達を樞軸として動いてゐる様であるが、其の具體的政策の内面にはこの二つの問題が常に其の解決を迫つてゐるのである。換言すれば、經濟性ある生産力の増加は、常に意識的にこの種の問題の解決を内容とすることによつて、或は、これとの綜合的形態に於いて理解せられて初めて可能となるのである。

## 三

かゝる客觀的社會組織の轉換が工場管理の内面に反映してゐると考へるのである。そのことが、綜合性ある科學

的なる管理形態の發生を可能ならしむる地盤を與へてゐると考へるのである。かくて從來の米國式科學的管理法のもつ欠陥を補填する人間問題の解決を内容としこれを綜合してゐる新なる管理形態が、社會的に最も能率ある。あるひは經濟性ある生産力を提供する工場として社會的意義を持つに至ると考へるのである。一言にして云へば、從來の能率萬能的な模範經營よりこれに厚生原理を加味した模範的經營への觀念的轉換である。而してこのことの科學的管理法に對する根本的修正が意味せられてゐる。高賃銀高能率は科學的管理法の理想とあつた。人間生活全體が高賃銀によつて合理性を有するに至るとなすことは正鵠を得たものではない。其の實際利用せられる請負制度は疲勞を過度ならしめ勞働能力の急足なる消耗を惹起することは屢々生じ來るところである。更に又、勞務者の社會的心理は、同僚に對する思惑等よりして其の正當なる能力の發揮を妨げらるゝこともある。最近諸工場に於いて利用せられる工場音楽の如きも、時に能率を増加せる若干の例を見るのであるが、それが作業のスピードによつて生じ來れる實質上の疲勞を疲勞として意識せざることなきやを進んで考察することを要する。疲勞と疲勞感は區別すべきである。單調感の研究も最近ウインクラマー (Winkler) ミンスターヘルト (Münsterberg) ヘルマンスキー (Ermanski) ブルネット (Burnett) ホッペンベルガー (Potfenberger) 本邦に於いては増田教授によつて種々に研究せられてゐるところであるが、科學的管理法下に於いて單調感は例へば個人的に相異はあるとしても必然的事實として認識せられるところである。而してこれが對策を、作業の相關性協同性に對する理解を主とする工人教育のみによつて解決せんとする限り、心理學的生理學的諸局面より人間生活を合理化せんとする勞働時間、作業轉換、適性配置

に對する努力が閑却せられる恐れがある。

要するに労働力保全の問題は生活合理性の問題として十分に科學的方法を以つて解決することを要するのである。従來の労働科學の研究が作業を労働者の生理的・心理的關係に於いて考察せんとする研究態度は、生活合理性への強い關心を示せるものであると云へよう。例へばアツレル(Atler)或はヘルマンズキー(Erman'ski)に於いて見出されるように人間エネルギーの消失の立場より合理的作業の確定の努力は問題の解決に向つて具體的な一歩を進めてあるものである。然しながら、生活合理性の眞の解決は單にかゝる生理學的・生活局面のみに止まることなく、更にこれを社會的・經濟的・生活局面に迄問題を展開する必要があると考へられる。憲にかゝる態度は直接に能率の上下した結果より合理性を歸結するものではなくして一層廣汎なる綜合科學の立場より生活合理性を實現せんとするものである。これを經營組織に關連せしめて見るならば労働管理に於ける厚生政策の科學的組織化である云へよう。労働管理に於ける厚生政策は、製造管理に於けると同様に従來、傳統的方法より、組織的方法、科學的方法へと發展して來てゐる。傳統的方法は長き経験を有する労働主任の個人的觀察と直感を基礎とし、其の指導施設は主として彼の人格の直接の反影である。彼は労働者との日常の接觸より其の生活上の諸要求を感得して彼自らの経験と工夫を以つて妥當な對應策を考察する。この方法は労働主任の経験を十分に生かす點に於いて貴重なるものであるが、經營規模の擴大、労働者の増加による生活環境の轉換、社會心理上の諸問題の發生、個人的接觸の困難等の事實よりして其の對應策が往々にして正鵠を欠く恐れあることを否定し得ない。組織的方法は現今我國大

工場に於いて多く散見せられる形體であり、それは同種同規模の他の經營の行ふところを視察し、參照してこれを自己の經營内に實施するところのものである。併しながらこの方法は前述したる如く、個別經濟の特殊の事情に適應せざることあるとともに、各の施設間に體系を持たしむる上に困難の存する場合がある。科學的方法はこれに反して、先づ以つて労働者の生活の實體を把握して、これに綜合的科學的判斷を加へ、妥當な指導と施設を設けんとするものである。従つて、労働調査は其の基礎的準備段階である。これを如何に行ふべきかはそれ自體専門に研究せらるべきことであり、我國に於いて、未だこれに對して積極的意見を聞くことを得ないが、筆者の試考するところは、生活調査として、年齢調査、生計調査、疲勞調査、疾病調査、單調調査、社會心理調査、組織調査に及ぶべきではないかと考へる。而してかゝる調査を單に一の科學的立場より批判すべきではなくして、前述の様に綜合的立場より行はるゝことを要する。例へば年齢調査に於いては、單に其の年齢構成に關するのみならず、年齢に關聯する心理的・肉體的發達發展を追及して、年齢に附帶する生理的變化、哲學的觀念の變化を明かならしむことは、防醫學上の諸施設、諸種の娛樂施設、住居施設に對して合理性を與へる根據となるべく、生計調査は労働者の需要の體系を明かならしめて、購買施設、家庭指導に對する科學的根據たるべく、疲勞調査もこれを心理學的・生理學的立場よりの批判によつて、單なる能率よりの批判を是正することを得べく、單調調査は、これによつて、單調に對する個人的差異を心理學的立場より明瞭ならしめて、前述せる作業の轉換、適性配量等について一層合理政策をとり得べきである。これ等の調査と分析は具體的指導施設の根據となるものであつて、重要ではあるが、それ自體が外見

的效果のない基本的準備的な仕事に屬するが故に経営主腦者によつて理解せられることなく往々にして等閑視せられる傾がある。併しながら、これこそ問題の核心を衝き、然も效果の最も大なるものであり、厚生費用の最も合理的な使用を約束するものである。

以上要するに、科學的管理法は生産力擴充に對して、製造技術自體と同様に重要な管理技術を提供するものとして絶對に看過し得るものではないけれども、然も、其の合理的なる適用は、勞務者の生活實體の科學的調査と綜合科學的判斷を以つて、勞務者の生活上の合理性を確保することによつてのみ保證せられるに至ることを指摘したのである。——昭和十六年六月五日——

## 支那民族運動の相貌

望 月 玉 三

民族問題は現下の世界に於いて最大關心事である。何故ならば、歐洲に於いて、東亞に於いて、民族問題を中心に武力戦と建設とが行はれ、歴史の新方向を決定しつゝあるからである。此の民族問題は歐洲大戰後に於ける民族主義の尖鋭化に依つて提起されたのであるが、これを離れては今日世界に生起しつゝある緊要な政治經濟問題を理解し處理する事は出来ない。支那の民族問題が今次支那事變の根源的原因として考へられ、従つて東亞新秩序の基本的問題として各方面に於いて取上げられて居るのも其の爲である。併し乍ら、支那民族問題に對する見解は區々として居る爲に、民族問題處理策に於いて樂觀的解答、架空的獨斷論、悲觀的見解等が現出して居る。

支那の民族主義を因として、日支が未だ干戈の裡に相對峙して居る現實に於いて、民族問題の適切なる處理は緊要問題であると同時に難事中の難事である。併し、東亞今後の興隆の如何は一に東亞民族問題を正當に理解し、其の上に立てられた民族政策如何に懸つて居ると云ひ得る。其故に其の現實的障碍や困難の爲に理論と、政策を歪曲する事は許されない。問題解決の道を現實に求めず、架空の世界に求めて居る自慰的獨斷論、民族主義を超刺せず、未解決のまま殘置して居る樂觀論等は承認し得ない。支那事變は日滿提携の根底的要請として民族問題解決を提