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

Title	労務管理に関する経営学者の諸見解に就いて
Sub Title	
Author	藤林, 敬三
Publisher	慶應義塾理財学会
Publication year	1943
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.37, No.6 (1943. 6) ,p.551(77)- 561(87)
JaLC DOI	10.14991/001.19430601-0077
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19430601-0077

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.

いかなる場合にも、一定の手段を以て最大の效果を、一定の效果を求むるのに最小の費用を、といふ最大效果原則、最小手段原則こそ經濟性の原則をなすものであることに變りはない。而して、兩者の統一は一定の比例關係、一定の均衡狀態を以て表現されるのである。併し同時に、最小・最大を求める努力は、必ずや克復しうべき條件を克復するといふ意味を含んでゐる。前例においてたゞ政府が價格を公定したり、ある獨占的賣手が市價を固定した場合に買手は之を克復しえないといふ丈けである。併し政府や、獨占賣手は之を克復することができる。他の手段と比較選擇して他のものを選ぶことができる。而してこの最大滿足はやはりある與へられた條件を考へてこそいはれるのである。この意味において現代の統制經濟において、政府の狙ひも各經濟主體の狙ひも共に積極的なる最大滿足であるといつて差支へない。たゞ異るのは、滿足の內容である。「自由主義的」には各人の判斷にゆだねが主たる內容を決定し、全體主義的には「政府の判斷」が主たる內容の決定にあづかる。而して「政府の判斷」によつて與へられる條件の下において各人の最大滿足への追求が支配する。然るに、その場合、公定價格の制を施き、それに基いて、需要と供給の强制的統制をするならば、各種生產手段の移動性も、消費選擇の自由も著しく制限されるのであるから、限界效用の均等も、限界生產力の均等も、價格的指標においては決して達せられない。

我々も亦、自由經濟でもなく、計畫經濟でもない統制經濟の秩序を構想するものであるが、それは山田氏のいはゆる生產業者の計畫獨占と政府の價格統制によつて、需給の均衡を考へるものでなく、むしろ組織化されたる市場經濟における競爭と、市場經濟に一定の方向を與へ、且つそれより生ずる矛盾を解決せんとする共同經濟との統一の上に成立する構成的統制經濟の秩序を考へてゐるのである。價格公定それ自體は、むしろ二次的意義を有する統制手段であり、ミーゼスのいはゆる「取締り價格」（二八〇頁以下參照）的意味をもつべきにすぎない。

勞務管理に關する經營學者の諸見解に就いて

藤林敬三

一

この數年來、經營學に於ける一つの大きな問題は、それが勞務管理の問題をどのやうに咀嚼するか、といふ點にあるやうに思はれる。いふまでもなく、勞務管理の問題がかく重要視されるに至つたことに就いては、支那事變以來のわが戰時經濟の進展の過程に於いて、勞働力の需給關係が日を逐うて逼迫化して行つたことが、先づ指摘されねばならない。しかし見やうに依つては、今日までのところ、勞働力の不足が屢々口にされるのではあるが、未だ產業動員さるべき人的資源に於いては、幸ひにしてわれわれはなほ幾分の餘裕を持つてゐるともいへる。かくて經營にとつての問題は、勞働力の數量的な不足にあるといふよりは、寧ろ勞働力の質的低下にかゝつてゐる、と見らるべきである。そしてこの勞働力の質的低下――それは肉體的にも亦技能的にも――は、急激な勞働力需要の增大に對して、經驗工と熟練工の補給がこれに平衡しては間に合はないといふ事情と、また經驗工や熟練工の一部が軍への動員、或は外地や共榮圈各地の產業開發のために送り出されねばならないといふ事情のために、更らにまた一般的には、二十歲から四十歲までの頑健な成年男子の多くが第一戰に立たねばならず、從つてこれに代つて、靑少

年、女子、中老の寧ろ肉體的には幾分か劣弱なもの丶、産業動員が餘儀なくせられるといふことのために、必然的な事實として現はれてゐる。しかも一方經營に課せられた生産の任務は重且つ大であつて、それだけにこの幾分か質的に低下した勞働力を以つて、生産增強の要請に應へるためには、この勞働力を基礎として勞働の生産性の向上を期することが、もはや經營にとつては無視することの出來ない重大な事柄である。

いふまでもなく、生産增強の問題は單純に人の問題に解體せしめられるのではない。しかし確かに戰爭經濟は金よりは物の經濟であり、また物から人の經濟への重點の移行を含むものでもあるし、更らに戰時國民經濟のこのやうな重點の移行は、現實に既に個別經營の存在に種々の變化を與へて來て居り、また理念的にも……といふが、これは必ずしも單なる觀念論的な問題ではなくして、事態の本質に觸れてもゐることであるが……個別經營の存在の意義に大きな變化を要請しつゝある。

凡そこのやうな事態の下で、今日、經營にとつての最大の問題は正に勞働生産性の向上を如何にして實現するがにある、といつても恐らくは左程いひ過ぎたことにはならないであらう。このやうな事態を前にして、われわれがこゝで經營勞務問題に關する最近のわが經營學上の諸見解に就いて、多少の顧慮を加べることは素より意義のないことではない。この意味で、私は最近公刊せられるに至つた左の二書中、われわれの問題に關聯する諸家の見解を評價して見たいと思ふ。

增地庸治郎編　生産力擴充と經營合理化（A5版、三八五頁、定價三圓八十錢、日本評論社）

日本經營學會編纂　**生産力擴充**—經營學論集、第十六輯—（A5版、二六七頁、定價三圓、同文館）

二

增地博士の編書は氏が指導せられる經營經濟研究會所屬の諸氏の論稿を集めたものである。しかしその大部分の論文は本書の表題に從つて、計畫的に各人が個々の問題を分擔執筆されたものゝやうである。卷頭に同博士の本書の表題と同題の論文が收められてゐて、これが本書全體の序論的役割を果してゐるのであるが、私の關心からは、こゝで專ら左の三つの論文を取り擧げることとする。

上野久哉氏　生産力擴充と勞務管理

藻利重隆氏　生産力擴充と賃金制度

須崎正義氏　生産力擴充と勞働移動

これに對して、日本經營學會の編書は同學會の一昨年秋の大會に於ける學會報告を基とせる、これまた諸家の論稿を集錄したものであつて、當時學會の共通論題であつた「生産力擴充」に關する左の二氏の論稿を、私はこゝで紹介して置きたい。

中村常次郎氏　生産力擴充と勞務管理

古林喜樂氏　生産力擴充と勞働能率

なほこゝで豫め一言して置いていゝことは、增地氏編書中の諸論は總て大東亞戰爭直前に執筆されたものであり、經營學會の報告も亦一昨年秋に行はれたものである、といふことである。但しこの後者の學會報告はその後に加筆されたもの、特に中村氏のものゝ如きを含んではゐるが、それにしてもその後今日に至るまでの間に、周知のやうに、現實の事態は相當に變化進展し、從つて若し今日右の諸氏が同樣の問題を取り扱ふとすれば、その論稿は恐らく大いに書き改められ、或はまた補足される部分も多からうと思はれる。それ故に、この點は讀者と共に豫め一考

して置くことが必要である。

三

さて、右の二書中に含まれてゐる右の諸論稿を、こゝで一々論評することも意義のないことではない。しかしその多くは孰れも短篇であるので、私は便宜上これを總括的に問題にして見たいと思ふ。

先づ右の二書中に收められた諸家の論稿は、その論題を見ても明かなやうに、生産力擴充といふ問題に集中されてゐるのに、この二書の内で論調は相當に異なつてゐる。概していへば、増地氏の經營經濟研究會の人々の論文は、經營勞務問題を專ら經營の問題として個々に指摘しようとするのに對して、經營學會の報告書中の論文は、經營勞務問題を狹く單に經營の問題としてではなく、寧ろ國民經濟の擴がりの中で各自の問題を規定し、意義づけようとしてゐるといつていい。これが讀むものをして最初に氣づかしめる大きな相違である。しかし増地氏の編書が各問題を計畫的に分擔執筆された論文集であるといふ點で、この相違が現はれてゐるとすれば、別にこれは咎むべき點ではないやうに思はれる。しかしさうかといつて、先きに指摘した増地氏の論稿を見ても、生産力擴充といふ戰時國民經濟の强い要請の下で、個別經營の立場が特に反省されてゐるといふ點は窺へない。唯だ戰時經濟の下で經營の受けた多少の影響の中で、氏は寧ろ平面的に問題を指摘して居られるに過ぎない。そして氏のこの態度が氏の共同研究者の學的態度の裡にも現はれてゐるのだとも思はれる。

こゝに對して、例へば、古林氏は今日の勞働能率增進問題が、經營にとつては、過去に於けるそれとは異なる點を指摘し、更らに從來わが國では經營の勞務管理が充分に成熟してゐなかつたのに、勤勞新體制の問題が經營の上に大きくかぶされ、從つてこゝに問題のあることを見逃してはならないことを指摘される。また中村氏の問題の如きは、戰時國民經濟的要請の下に於いて、從來の勞務管理が歷史的、現實的に多少その意義を變更し、個別的產業資本がこの戰時經濟の要請を漸次受け入れて來てゐるのであるが、それは現實的には如何にしてであるか、これに關する理論的な考察と、從つてまた在來の經營學理論に對する反省とを取り擧げてゐる。この氏の論旨の總てを、私は今直ちには承認し得ないけれども（註）、古林、中村兩氏、就中後者の所論は、經營學にとつては大きな反省を促すものであるといつていゝ。

いひ換へれば、既に經營の存在の意義は現實的にも變化しつゝあり、就中、勞務管理の問題は著しく變貌を受けてゐる。これが歷史的、理論的に正しく理解されることが、現實の勞務管理上の諸問題を取り擧げるのに對しても基本的に重要なことである。しかもなほ今日、われわれの場合に單に經營學者に於いて許りではなく、一般に勞務問題の重要さにも拘らず、勞務管理の理論が甚だ貧弱であるのは否定し得ない。この意味で、中村氏の所論の如きは確かに顧みられていゝもの〻一つである。

（註）私が氏の所論を直ちには承認し得ないといふのは、色々な點に就いてであるが、ここでその一二の點を指摘すれば、次ぎの如くである。第一に、氏に於いてはわが國の經營の勞務管理に關する歷史的な考察が充分に行はれてゐない點にある。氏が傳統的な勞務管理が勞働者の主體的・組織的勢力の經營への浸入を阻止しようとする點にあつたといはれるが、これは二重の意味に於いて是認出來ない。一つは歷史的にはこのやうな勞務管理以前に既に勞務管理が問題であつたこと、更らに後には一見勞務管理は氏のいふやうなものとして確かに一部分に現はれてゐるが、少くともわが國の場合には、これを以つて氏のやうにいふことは寧ろ甚だ皮相な理解に過ぎない。第二に、氏のこのやうな理解は、氏の正しい企圖にも拘らず、未だ充分わが國經濟の基本的構造との關聯に於いて、勞務管理の歷史的發展が深く、且つ統一的に理解されてゐゝ勞務管理に關する經營學者の諸見解に就いて

ないことの結果である。これ等の點に就いては、從來、公表し、また今後公表する私の論文や著書を見て戴きたい。

なほ氏は勞働科學に關説された部分に於いて（七七頁）、最近、ウキーンの勞働科學やリップマンの勞働科學體系を批判檢討する試みが行はれてゐるが、それは「未だ文字通り試論の範圍を出でず、隨つて嚴密な方法論的攻究に堪えないものと見られる」といつてゐる。これには明確な指示が與へられてはゐないが、恐らく私自身に對してなされた批評であらうと考へられる。確かに拙著『勞働者政策と勞働科學』に於いては、私は未だ充分氏のこのやうな批評を退けるだけの準備を示してゐない。しかしその後、今日に至るまでの間に、私はこの氏の批評に多少とも答へ得る論稿を色々と公表もしてゐるし、またその結果は、右に述べたやうに、反對に氏の見解を批判せざるを得なくさへなつてゐる。

四

今日、經營の勞務問題に關しては、周知のやうに、或は勞働の能率が云々され、また勞働の生産性が問題とされてゐる。しかも不幸にして一般には、これ等の概念が必ずしも明確にされてゐるとはいへない。これではいふまでもなく、勞務管理の目標が明確とならないし、更らに延いては勞務管理の問題の範圍も亦不明瞭たらざるを得ない。そこでこの謂はゞ基本的な概念が先づ充分に檢討されることが、われわれにとつては是非必要のことである。ところが、この點に就いては、わが國では多くの論者に於いて、なほエルマンスキーの勞働の強度と生産性の概念が採用せられてゐて、甚だ遺憾なことながら、まだ問題自體が充分よく反省されてゐない。古林氏もさうであるが、上野氏も亦さうである。むろんこのエルマンスキーの概念はある種の意義を持つてはゐる。しかし今日われわれに問題である生産力の擴充といひ、戰力增强といふ問題に關聯して、勤勞の主體を問題とする勞務管理の立場から觀れば、それは餘り役立たない概念である許りではなく、それでは未だ經營勞務の重要な問題を充分には取り擧げ得ない。この意味で、私は既に別の機會に（註一）これを批評して置いたので、こゝにこれを繰り返すことを省略するが、これに依つて先づ私は、こゝで、勞務管理に關するわが國經營學者の見解が未だ充分に成熟してゐないことの一つの現はれである、といつて置きたい。

既に勞務管理に關聯して、その基本概念が稍ゝ明確を缺いてゐる（註二）ことの結果、當然一方では勞務管理の問題の範圍が明確に限定されないことゝなり、他方では問題の所在さへも確かには摑まれないことゝなる。この第一の點に關聯していへば、今日、わが國の孰れの經營に於いても、勞務問題の重要さにも拘らず、これを取り擧げ、處置して行くための勞務管理の實踐が文字通りばらばらであつて、歸一統一するところがない。そしてこれが經營學に於ける勞務管理理論の貧困と無關係である、とは何人も恐らくはいひ切れないであらうと思はれる。しかも不思議なことには、わが經營學者がこの經營の現狀さへ指摘しないでゐる。ところが周知のやうに、從來、經營學では經營の組織が重要な問題をなしてゐたのであつて、この點からも、勞務管理がもつと眞劍に考へられていゝ筈だと思ふ。かくて右に擧げた何人の論文にも、これが指摘されてないことは甚だ遺憾である。

更らに從來の經營學に於ける組織論は、大體、職能的な觀點から取り擧げられ、そこでティラーやフォードが屢ゝ問題とせられて居り、私が右に擧げた諸家の場合にも同樣である。しかしこの種の組織論は謂はゞ技術的組織論であつて、それは經營の組織が人間の組織であることを忘れて了つてゐるかの如くである。それにも拘らず、他方では勞務管理に關聯して、「勞務者に對する監督」であるとか、「監督者と被監督者との間に屢ゝ面白からざる關係」が醸成されるとか、更らにはまた「勞働能率增進については勞働精神の作興が必要である」（增地氏の言）とかゞ、問題として指摘されてゐる。しかし不幸にしてこれ等の問題が、生きた人間の組織の中での問題であるといふことに

は、氣づかれてゐないやうである。そこで少しく極端にこれを批評すれば、從來の組織論は徒らに技術論的、抽象的であり、この理論の持つ意義にも優つて、今日、われわれにとつてより重要なことは、經營組織の中で人がどのやうに動いてゐるのか、またこの經營組織が現實に人と人との關係として、何處に強い結び目があり、何處に疎隔された關係が成立してゐるのか、これが實證的に問題とされることである。そしてこのやうな實證的な研究に入る前に、今日の經營學は例へばブリーフスの謂ふ經營社會學など確かに大いに問題としなければなるまい。上野氏は偶々ブリーフスの名を擧げてはゐるが、氏にあつては未だ經營社會學の存在の意義が充分に玩味されてゐるとは思へない。今日に至るまで一般に、わが國の經營學者が多く經營社會學を考慮しないで來てゐることは事實であつて、それが在來の經營學的態度の一つの現はれでもあらうが、それにしても、このことは一つの遺憾なことである。

凡そこのやうに批評し得ることからいへば、一般に未だわが經營學者は眞に勞務管理の問題を取り擧げるだけの準備を持つてゐない、といつてもいゝやうである。そしてこのことは一般に私が右に擧げた諸家の論稿の――特に增地氏の經營經濟研究會の人々の――稍々低調な見解の裡に見出されるのであるが（註三）、またある意味では、賃金制度を問題とされた藻利氏が增地氏と同樣に――同氏著「賃銀論」を見よ――種々なる賃銀制度を說明し、これを比較し、その優劣を論じようとする學的態度――これが恐らく經營學的態度であると考へられてゐるのだらうが――の裡に、われわれはなほ大いに物足りないものを感ぜざるを得ない。そしてこのことは、いふまでもなく、經營の存在の意義と從つてまた在來の經營學への强い反省とを缺いてゐることの結果でもある。

（註一）　拙稿　勞働科學の任務（勞働科學同攻會報告　第一輯「勞働・生活・勞働科學」第一節　參考）

（註二）　上野氏は勞務管理の課題を勞働能率の增進に求めるよりは、寧ろ勞働力の維持培養といふ社會政策的要請に結びつけようとせられるが、勞働力の維持培養といふのは未だ甚だ一般的な規定であるに過ぎない。われわれにとつて重要であるのは、現實の問題に對照してこれが更らに具體的に規定され、概念化されて行くことでなければならない。この意味で、私は私の謂ふ勞働生產性の概念を重要だと考へてゐる。

（註三）　所論が低調であるといふ點では、ここで特に勞働移動を問題とされた須崎氏の論文を擧げていい。氏の論文は謂はば勞働移動問題に關する諸家の見解や研究結果をノートしたものであつて、そこには問題に對する强い批判もなければ、また反省もない。またそれ許りではなく、問題の勞働移動の概念が如何なる事實に措定されるのか、これさへも明確にされてゐない。このやうなイージー・ゴーイングな態度は、學問的には正に排斥さるべきものであらう。

五

以上觀たところを要約していへば、今日、わが國の經營學は未だ本當に勞務管理の問題を取り擧げ得るだけの準備と資格とを持つてゐない。經營學者は問題の重要さに顧みて、勞働科學の存在に注意することを忘れてはゐない（上野氏は西村氏の所論を見よ）しかしこれに先き立つて重要なことは、經營學の學問的性格を先づ眞劍に反省してかゝることである。そしてこの反省は既に多くの經營學者の腦裡に介在してゐるともいへる。例へば、私はこゝで問題としなかつたけれども、經營學會の報告書中に收められてゐる木村氏の原價計算に關する見解、また經營比較に關する松本氏の所見などを見てもさうである。しかし乍ら、この學的な反省は經營の歷史的發展のより深い理解を通じて、正しく達せられるのであつて、この意味では、私自身未だ充分には同意し兼ねるけれども、西村氏の見解の如きは問題を稍々正しく提起したものとして、それは何人にも一應注意されていゝであらう。そしてこれに加へて敢へていへば、若し經營學にしてこのやうな學的反省を缺き、またこれをなさうとしないならば、經營學者

は勞務管理を云々することを止めた方がよい。

附言――私はここに取り出さなかつたけれども、增地氏の編書中にある戸田義郎氏の「支那紡績業における福祉施設について」の研究も興味あるものである。更らにまた經營學會の論集の中では、高宮晉氏の「生産力擴充と組織的合理化」、大越貞一氏の「經營倫理」に關する見解の如き、われわれの問題に重大な關聯を持つてゐる。特に大越氏の問題の如きはさうであるが、殘念なことには、氏の所論は經濟倫理の問題を素略に指摘される程度に止まつて、未だ經營倫理の問題に入つてゐない。これは氏もとゝわつて居られるやうに、紙幅の關係上止むを得なかつたやうであるか、われわれは別にこの問題が更らに詳細に取り擧げられることを是非期待して置きたい。

附言の二――本紹介文を草した後で、古林喜樂氏の新著「戰時勞務と經營」（B6版、二〇一頁、定價一圓八十錢、甲文堂書店）を手にし得たので、餘白のあるのを幸ひに、ことに讀者のために簡單な紹介を行つて置きたい。

本書は第一章「決戰態勢下の勞務問題」を謂はば本書全體の見透しを與へるものとして、第二　以下、經營勞務統制、戰時賃金、勞働能率の問題、近代戰と熟練工問題といふやうに個々の問題を採り擧げ、最後に附錄として、獨、米、特にドイツに於ける勞務問題中の若干のものを紹介してゐる。敍述は平明であつて、特に賃金問題や熟練工養成の問題に就いて、前大戰時に於ける交戰諸國の經驗やまた今日のドイツの事情などを簡單に紹介しながら、筆を進められたことは、今日のわれわれの問題を理解せしめるのに誠に適當である。この意味で、私は本書を恰好な入門書として推奬して置きたい。

しかし私は本書に對しても若干の希望を持つ。その一つは、著書が經營勞務統制を採り擧げて、徒らに統制方策の説明に多言を費され、それの歷史的な必然性に關する現實事態の究明に重點を置かれなかつたこと、更らに第二に、著者は本書の表題に「經營」なる二字を加へて居られるが、私は寧ろ著者がここで今日の經營勞務管理の在り方に就いて問題を深く展開されると同時に、勞務管理の一般の現狀に就いて忌憚ない批判でも下されたならば、と祕かに期待するものである。そして少くともこれ等の點では私は本書を甚だ物足りなく感ぜざるを得なかつた。