

Title	我国における労務管理論の史的考察
Sub Title	Historical survey of the studies on labour management in Japan
Author	森, 五郎
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1950
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.43, No.5 (1950. 11) ,p.333(55)- 351(73)
JaLC DOI	10.14991/001.19501101-0055
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19501101-0055">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19501101-0055</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.

(註13) 山口正著「社會事業史」昭和十三年刊、一五一頁以下参照、こゝでは明治以後の社會事業の發展を三期に分けて居る。即ち明治三〇年までが第一期で慈善思想の時代、大正五年までの第二期は救済思想の時代、大正六年以後の第三期が社會連帶思想の時代とされて居る。

(註14) 全日本方面委員連盟編「方面事業二十年史」昭和十六年刊、二五頁、によると府縣・市町村・社會事業協會で方面委員制度を設けたものが、大正一三年までに二八、昭和三年には全國を通じてこの制度のない府縣はなくなり、施設數九五、委員數一五、一五五人となつた。

(註15) 黒木利克著、前掲書、は「アメリカ現代社會事業の發生は一九二九年を端緒とする」とまでいい切つて居る。(三頁)

(註16) 風早八十二著「日本社會政策の理論」昭和二十四年刊、四二一―四四頁参照。こゝでは近藤教授と少し似通つた見解が示されて居るが社會事業はそのまま社會事業と認められて居る。そして社會事業の性格とその方法との關係が明示されて居る。然しその方法は本稿で私が社會事業的方法と云つたものとは違ふし、社會事業も一社會の全社會事業體制ではなく、個々の施設である。

(註17) 通俗的には慈善事業と社會事業との間に、未だ全く區別がないようであるが、こゝでは通俗的用法は除いての話である。(一九五〇・九・三〇)

## 我國における勞務管理論の史的考察

森 五 郎

### 一 序 — 研究の課題と限定

本稿は、特殊な型をとつて發達した我國の資本主義的企業における勞務管理についての理論的研究、すなわちそれの形成・構造・運動の具體的な發展法則と諸形態とを明かにしようとする研究の<sup>(註1)</sup>一つの準備的研究である。

本來、特定の國における勞務管理についての理論的研究は、その直接的研究對象が現實の勞務管理そのものであることは申すまでもない。しかしながら、これと並んでその國における勞務管理に関する文獻は、それが適切・正確であるか否かは別として、ともかく何等かの程度において勞務管理の現實を論理的に反映しており、または逆に現實の勞務管理に對して規範的實踐科學として、或は國際的成果や動向を紹介し、或は社會經濟的動向との結合を試みるなどによつて、影響を與えようとしているものであるから、かかる勞務管理論を歴史的に検討し、それらの内的關連と問題點とを檢出することによつて、その國における現實の勞務管理の諸形態と發展法則とを把み出す研究契機とすることができるところで我國においては戦後民主革命の進展に伴つて舊來の經營勞働關係の上にも幾多の變革を見たのであるから、その結果我國の勞務管理の上にも著しい變化が起らざるを得ないことは、昨年秋日本經營者團體連盟

の「新勞務管理の確立に關する決議」<sup>(註2)</sup>が「企業内における新たな勞務管理方式の體系的確立こそ當面の緊急課題である」としていることによつても明かに窺われるところである。かくて我國における勞務管理の現實は、その性格や構造について根本的再検討の機に直面しているわけであるが、しかしそのためには從來における我國勞務管理の性格や構造の特質についての正しい歴史の客觀的な分析とその評價とを、その前提として要請するものであると言えよう。本稿は右のような課題を理論的に解明するに當つて、その一つの研究契機として、我國における勞務管理の性格と構造に關する諸文獻について歴史的系統的に考察を試み、その結果として舊來の我國における勞務管理の本質的特徴(日本型)を検出するためのがかりにすると共に、併せて勞務管理の一般の本質に關する理論的課題の發見に努めたいと思う。

(註1) 勞務管理に關する一般的な理論的研究は、一應拙著「經營勞務管理論」(昭和二十五年)において試みたところである。

(註2) 日經連の「新勞務管理の確立に關する決議」の全文は、日經連編「新勞務管理のあり方」(昭和二十五年)に所収。

## 二 我國における勞務管理論の成立前史

近代勞務管理の體系的成立は、これを國際的に見れば、近代機械的大工場制度の確立と關連して、勞働時間制限法を中心とする近代的勞働者保護立法の一般化と勞働者の階級的組織化との進展に伴つて、勞働力保全と經營勞務關係の維持調整とに關する個々の實際的勞務對策が漸次集積せられる過程として、千八百三十年代以降約一世紀に近い永い前史的行程を辿り、千九百十年代から第一次大戰終結の前後にかけて成立を見たものと言つてよい。すなわちそれは資本主義の全般的危機の開始を一般的基礎として展開された、企業的全機構的な綜合的合理化の一環として體系的

に成立したものと言えるが、しかしその成立には前述のように約一世紀に近い部分的管理の集積過程が前史として存在したのである。<sup>(註3)</sup>

ところで後進的資本主義國である我國の場合を見るに、産業資本の確立は一應明治三十一—四十年期に求められるものとされているが、しかし機械的大工場制度が量的にも一般化したのは第一次大戰の影響が強く現れるに至つた大正五、六年からであり、また不完全ながら、工場法が實施されるに至つたのは漸く大正五年(一九一六年)であつたのであるから、謂わば我國自體の工場制度の發展段階から言へば、大正中期は未だ國際的には十九世紀中後期に當り、勞務管理も部分的な經營勞働施策として形成過程にある時期である。しかるに、大正中期である一九一〇—二〇年頃は前述のように國際的には勞務管理が體系的に成立し、その反映として米英その他獨佛などの先進資本主義諸國においては、既に勞務管理に關する一應體系的な著作<sup>(註4)</sup>が著されるに至つていたのである。

そればかりではない。我國における資本主義の發達は、その特殊な後進性の下に明治三十一—四十年に産業資本の一應の確立を遂げたのみでなく、國際的に獨占資本主義成立の段階にあつた當時の諸關連の下に早くも明治四十年代から端初的な獨占資本主義化の兆候を示し、大正七年軍需工業動員法をその集中的表現として本格的獨占資本の確立をさえ見、次いで大正九年(一九二〇年)の恐慌によつて米騒動、勞働争議の激成化などの形をとつて、國際的な全般的危機の渦中に捲き込まれたことは周知のところである。<sup>(註5)</sup>我國における勞務管理文獻の歴史的考察においては、このような日本資本主義發達の段階的特質が先ず考慮に入れられねばならない。

さて、我國における勞務管理に關する文獻について見るに、一應「勞務管理」なる語が最初に用いられたのは昭和七年氏家貞一郎氏が用いたのが最初とされているが、これに類する語を用いた著作は昭和三年蒲生俊文「勞働管理」<sup>(註6)</sup>

(巖松堂)が最初と見られる。しかしながらそれは前述のように、一般的に言えば、勞務管理の體系的成立に先驅して幾多の經營勞働に關する經營施策が前史的に發達するものであるから、それに關する文獻についても、勞務管理論として一應の體系をもつた理論的著作が現われるのに先立つて、幾多の經營勞働に關する研究が先驅するのが一般である。

これを我國の場合について見るに、端初的獨占資本の成立しつつあつた明治四十四年早くもテラーの科學的管理法が池田藤四郎氏によつて紹介され、引續いて諸氏によつて漸次詳細な紹介がなされるに及んで、ギルブレスの動作研究及び疲勞の研究までも大正初年には導入され、經營勞働に關する合理的な能率研究が始められたことを示している。しかしながら、ここに注意すべきことは、この時期にはテラーイズムはすでに國際的には批判の段階にあり、勞働生理學、心理學などの導入によつて人間工學(Human engineering)の發達を見た段階にあつたことである。かくて我國における經營勞働に關するやや系統的な研究は單に科學的管理法的な研究としてよりも、むしろ勞働能率研究を契機とする人間工學的な研究として立ち現れたものと言えよう。この點は我國における勞働合理化の型の特質に關連するものと思われる。

すなわち、大正六年には H. W. Dresser; Human Efficiency. 1913 が「勞働者をして……愉快且つ有効なる活動をなさしめるに必要なもの」として、和田和民譯「能力の研究」となつて翻譯導入され、大正八年には、バーナード・ムッジョ「産業心理學講話」(時國理一譯)が紹介され、進んで大正十年には田中寛一「人間工學」、同十一年には神田孝一「勞働能率研究」などがそれぞれ國際的諸文獻を参照しつつ著作されるに至つた。とりわけ神田孝一氏の著作は、當時の東京專賣局工場で彼等を中心として實施した「勞働能率の綜合的研究」の實踐的成果に基いたもの

であつた。(同書、自序及び例言)。従つてこの書は、この時期における勞務管理の現實(それが最も進んだものの一つではあつたとしても)を最も系統的に再生したものであると言つてよい。故に今同書をこの期における代表的文獻の一つとして、それについて要點を分析し、その特徴と問題點とを檢出しよう。

同書の目的は、著者の自序によれば、「現代勞働能率は從業者の個性的性向と力量以外に、多様の因素に依りて構成せらるゝが故に、是等を完全に聯集し、其の統合を促進することによりてのみ十分の發揮を庶幾し得らるゝ所以を説き、敢て我が産業界に對し勞働能率の綜合的研究を推稱せんと欲する」もので、「若し夫れ幸いに……業主と多數從業者との間の産業的協同を奨め、復た幾分なりとも眞の勞働經濟の進展に裨補するを得ば、著者の深く本懐とする所なり」とされているところである。このような認識と目的とに基いて、同書は專賣局工場の勞働について科學的管理法を批判的に攝取しつつ、次のように展開される。(一)勞働能率、(二)作業形態、(三)勞働類別、(四)勞働移動、(五)勞働時間、(六)勞働選擇、(七)勞働訓練、(八)勞働衛生、(九)勞働厚生、(十)勞働報酬。

右の諸點から我々は次のことを知ることが出来る。すなわち、第一に勞働能率を決定する諸要因が單に個人的性向、力量のみならず各種の要因によつて綜合的に決定されるという後の勞働科學的結論が、一應素朴な形で認識されるに至つてゐること、第二に、その要因としては作業の編成と適性及び勞働條件を取上げており、科學的管理法、勞働生理學、勞働心理學の成果を或る程度綜合しているが、しかしその程度については、未だ十分ではなかつたこと(勿論それは當時の勞働生理學・衛生學・心理學・榮養學等の發達の制約によることであるが)、次に第三の最も重要な特徴として挙げられることは、同書では未だ經營社會關係を勞働能率と關係する重要要因として管理の對象に全く取上げていないばかりでなく、同書は結語として孟子の句、「佚道を以て民を使へば、勞すと雖も怨まず。生道を以て民を

殺さば、死すと雖も殺す者を怨まず」を引用し、管理の根本原理を儒教的王道に求めていることである。最後に第四として指摘されることは、氏の「労働能率の総合的研究」には未だ経営學的な意味での経営費用的考察は全くなされていないが、しかし工場への實施に當つて常に費用の問題で制約されたことを述べていること、などである。

かくて右の諸特徴について、勞務管理論の發展史上からの意義とその課題とを考察すれば、次のように要約することが出来る。(一) 經營勞働について、少くとも能率的視角から一應総合的取上げがなされ始め、單なる個別的非組織的勞務方策から體系化への道が用意されるに至つたこと、(これは勞務管理論前史から体系的勞務管理論への端初的集成化を表すものと評價してよいであろう)、(二) しかしそれは第一に經營社會關係の管理を體系に取り入れていないのであるから、未だ近代勞務管理論の體系としての本質をもつものではなく、第二に勞働力編制と保全に關する實踐科學としてもその充實を今後に俟たねばならなかつたこと、(三) 業主と從業者との「産業的協同」の根本原理を儒教的王道原理にしていることは、管理・技術における近代的合理性と原理における非近代性との内的矛盾として、必然的に矛盾の解決を將來に求めねばならなかつたこと、(四) 勞務管理は實驗室的存在ではなく、現實の經營における實踐科學である限り、經營費用的考察がなされねばならないこと、などが指摘されねばならない。しかしながら、これ等の諸特徴——體系的不備及び原理と技術の内的矛盾——は、單に同書の不具と矛盾であると言うよりは、むしろ我國における當時の經營勞働關係自體に孕まれた半封建的勞資關係そのものの矛盾的構造のうちにこそ、その根據が見出されると見るべきであらう。

なお、勞務管理論史上の一つの特徴として上げねばならないことは、右に分析した神田氏の「研究」における諸弱點について、すでに個別的部分的には合理的施策の努力が、實踐的にも理論的にもなされつつあつたことである。すなわち大正八年には一方に經營勞働力保護の具體的施策を研究し普及する機關として労働者保護協會が創設され、他方にはいわゆる労働問題の解決策を調査研究しその實現に努めるべき「中正不偏」の機關として同八年財團法人協同會が創設されるなど、この問題に關する調査研究は促進され、歐米諸國における經營勞働力保護の具體的施策の紹介と經營社會關係に關する新しい施策——例えば工場委員會制、利潤分配制、從業員株式分與制など——の紹介が、この時期に少からず行われたのである。<sup>(註8)</sup>しかしながら、それ等は未だ單に歐米事情の紹介と導入の希望に過ぎず、我國における實踐的勞務施策として具體化するための諸條件を研究し同化したものではなかつた。かくてこれ等の諸文獻は、それ自身神田氏の勞務管理論を補完するものではなくて、後に來る體系化への資料的前史的意義をもつものと言ふべきであらう。

(註3) 拙著『經營勞務管理論』第二章「經營勞務管理の歴史的發達」參照

(註4) Tead, O. & Metcalf, H. C., Personnel Administration, its Principles and Practices, 1920. Bloomfield, D., Problems in Personnel Management. 1923.

Scott, Clothier & Methewson, Personnel Management, Principles, Practices, and Point of View. 1923.

Rowntree, B. S., Human factor in Business. 1921.

Waltsch-Roulin, Menschenbehandlung in Privat und Geschäftsleben. 1926.

(註5) 山田盛太郎「日本資本主義分析」一七三頁以下。

(註6) 氏家貞一郎「新しい人事管理のあり方」三四頁。

(註7) 協同會「最近の社會運動」九九二頁以下。

(註8) 大正中・後期において、歐米における經營勞働力保全施策の具體的の事情の詳細及び經營社會關係施策に關する紹介研究文獻の主なもの左の如くである。

我國における勞務管理論の史的考察

- 大塚政隆譯「歐米工場經營法」上・下・(大正十年)(Price, G., Modern Factory. 1914.)  
村田岩次郎「勞働災害」(大正十一年)  
永井享「産業福利問題」(同)  
リ―著・柳澤泰爾譯「人力と能率」(同)  
増田幸一「適性考査法要領」(同十四年)  
協調會「工業保健及能率」(アメリカ勞働統計局編)(大正十年)  
リ―著・暉峻義等譯「産業能率の研究」(同十五年)  
ストンダード著・板橋卓一譯「工場委員會制度」(同九年)  
協調會「英國の工場委員會制度」(同)  
三菱査業課「獨乙産業會議法」(同)  
同「英國における工場委員會」(同十年)  
同「米國における工場委員會」(同十一年)  
社會政策學會「賃銀制度並純益分配制度」(同)  
永井享「産業立憲の研究」(同)  
林發夫「産業民主主義運動」(同)  
河田嗣郎「賃銀制及利潤分配制」(同十四年)  
ラウントリ―著・近藤頑次譯「事業の人的要素」(同)

### 三 我國における勞務管理論の成立とその特質

#### ―日本型勞務管理論の形成―

一般的に近代勞務管理の體系的成立が、資本主義の全般的危機の段階において企業合理化の一環として成立することとは、既述の通りであるが、我國においても昭和二年(一九二七年)の金融恐慌に引續き一九二九年世界恐慌の一環として發生した深刻な昭和四年恐慌を契機として、周知の如き全面的な産業合理化が強行されたのであつて、この昭和初年からの産業合理化の企業面における一環として、とりわけいわゆる日本型合理化との關連において、我國における勞務管理は日本型の特質を帯びて成立したものとと思われる。かくて勞務管理論もまさしくかかる時期に、かかる特質との關連において體系化されたものと見られる。

先ずこの期における主要な勞務管理論の著作を年代順に掲げると次のようである。すなわち、浦生俊文「勞働管理」(昭和三年)、神馬新七郎「工場經營と合計(職工篇)」(同四年)、高橋直服「人事管理の實際と理論」(同八年)、桐原葆見「勞務管理」(同十二年)、佐藤富治「工業人事管理」(同)、淡路圓治郎「人事管理」(同十三年)、三好豊太郎「新勞務管理」(同)などであるが、これと並んで後述のように全般的な勞務管理論としてではなく、經營勞働に關する一層進んだ部分研究―例えば、産業心理學・勞働生理學・勞働醫學・工場安全・職業適性・動作研究・勞務組織・賃銀制度・綜合的勞働科學・工場福利施設等々―がこの時期にかなりの質量的發達を示している。<sup>(註10)</sup>

さて全般的な勞務管理論について若干の検討を試みよう。先ず浦生俊文「勞働管理」について見るに、同書はさきに指摘したように、我國における勞務管理に類する書名を用いた最初のものであるというばかりでなく、内容においても近代勞務管理論としての體系を一應具えた最初の書物であると言ふことが出来る。すなわち、同書の目的は、「工場鑛山其ノ他ノ事業に對シテ災害ヲ豫防シ從業者ノ健康ヲ保持シ其ノ他福利施設ノ普及ヲ圖リ以テ勞資ノ和衷協同ヲ助長スルニ努メ」るといふ昭和二年の政府勞働政策方針に沿つた「指導書」とするにあり(同書序言)、その内容

は第一部「労働方策と管理の仕組」で管理の原理を説き、第二部「労働管理の常務」で(一)労働管理部の職能(雇  
傭・安全及衛生・教育・一般福利施設)(二)福利委員会、(三)労働管理人について述べている。今、同書の特徴と  
論史的意義を要約すれば、(一)同書の構成が労働力保全と労資関係との兩部門からなっていることは、一應労働管  
理論の近代的體系を具えるに至つたと言つてよい。この點は神田氏の場合の端初的體系化から明かに前進したもの  
と言える。(二)しかし同書における労資關係施策は、その原理を一九二〇年代以後歐米において確立した産業民主  
主義原理に求めたものではなく、著しく前資本主義的な小工業的人格の「統一團體主義」に求めており、しかもその  
ちに多分に東洋的融合原理が含まれている。かくて、一應従業員代表制やホイットレー案などに論及しつつも、それ  
らを産業民主主義としては理解せず、人格的な統一團體主義が時代に應じて表われた形態であると見るのである。  
(三)次に労資關係施策として福利委員會(その内に安全・衛生委員會を含む)の設置を述べているが、これは前述のよ  
うに産業民主主義的制度ではなくむしろ人格的統一團體主義による意思疎通機關であり、労働条件さえも協議の對象  
に取入れられていない。(四)最後に労働管理部の職能とされている雇用・安全・衛生・教育などの労働力調達・保  
全の具體施策を見るに、これは殆ど労働科學的研究に基くものではなく、單に歐米の諸著(主として Bloomfield,  
Watkins, Rowntree 等のもの)の概括的な導入に過ぎず、この點ではむしろ神田氏の「研究」の方が遙かに科學的  
であり、この點では殆どプラスと認められるところはない。かくて同書の論史的意義は、我國における労働管理論に  
一應外形的な近代的體系化をもたらしたところと求められるが、しかしそれはその體系を右述のような特異な前資本  
主義的な原理の上に定立することによつて、後の産報的労働管理論への道を内包するものであつた。

(註9) いわゆる日本型合理化については、山田「分析」一六八一―一七二頁参照。

(註10) この時期における經營労働に關する部分的研究或は間接的な研究の代表的な文獻をあげれば次の如くである。

淡路園次郎「職業心理學」(昭和二年) 同「材能研究」(同四年) 小川忠藏「産業心理學」(同五年) 大西清治「労働醫學

概論」(同六年) 暉峻・桐原共著「労働科學論」(同八年) 藤林敬三「經濟心理學」(同十年) 古林喜樂「經營労働論」(同

大塚一朗「工場内福利施設に關する研究」(同十三年)

臨時産業合理局生産管理委員會「適性検査」「技能教育」「工場衛生」「災害防止」「賃銀制度」「工場照明」「温濕度の調節」

(同七年以後)

(註11) 蒲生氏「労働管理」六七―九頁。

(註12) 同 四―五頁。

次に年代順としては神馬新七郎「工場經營と會計(職工篇)」であるが、同書の目的とするところは、一言で言え  
ば工場労働實務書であり、且つその實務論は生産管理と會計との實務的關連を考慮した最も經營實踐的なものであ  
る。すなわち同書が實務として取上げている事項は、(一)雇用・轉職・解雇手續、(二)諸記録作成事務、(三)工賃  
の決定・計算、(四)教育養成及び福祉増進實務、(五)職工の貯金事務、(六)身の上相談實務、(七)勤務記録・賃  
銀計算資料事務、(八)災害防止・傷病・扶助・健康保險實務、(九)法規による諸報告・その他労働統計實務、(十)  
労働の圓滑化と會社との協調維持の實務などである。今これの論史的意義を要言すれば、(一)労働管理の近代的體  
系である労働力調達・保全の經營勞資關係調整の二基本部門について、實務的には一應整備され軌道附けられたこ  
と、(二)しかも従來の論に見られなかつた經營學的考察が、未だ論初的ではあるが、兎も角も試みられるに至つた  
ことに求められると言ふべきであらう。なお經營における現實の労働管理が、一應體系的に實施されるようになった  
のは、概ねこの時期からであつたと認められる。

次いで昭和八年高橋直樹「人事管理の實際と理論」が著されたが、同書の性質はそれの「自序」が示すように、「人事管理問題の全般を取扱う企圖ではなく……監督者階級の統率の哲學工作への第一歩としたい意圖である」とされ、主として勞務管理者のためのアメリカ的統率術 (Technique of Executive Control) の紹介を中心としてゐる。従つてこの書の意義は勞務管理論に新たに應用社會學的成果を導入したことにありと言へるが、それ以外には殆ど論史的意義は認め難い。

さて屢説のように、我國勞務管理及び勞務管理論の一應の體系的成立は昭和初年の産業合理化の時期と認められるのであるが、しかし勞務管理がより整備充實した内容をもつて確立したと見られるのは、むしろ昭和十二・三年頃相次いで現れた一連の論著、とりわけ十三年の淡路博士「人事管理」に於てであると思われる。故に以下同書の分析を中心としてこの時期における諸論著の論史的意義を明かにしよう。

先ず同書著作の目的を「自序」について見るに、「近來……合理的なる人事管理の出現が要望せられてゐる(が)……元來、産業上の問題は複雑で關連する所が廣汎であるだけに、局所的對策では意義を成さぬ場合が多く、人事管理に對しても全面的解決を與え得べき學術的體系が必要とせられる」とし、現在までの諸理論科學、特殊研究を「綜合して、しかも明白なる應用的意圖の下に再組織せられた独自の技術學」を打ち立てようとしてゐる。かくて博士は、人事管理の基礎理論として産業動作學 (Industrial Behavioristics) の展開を試み、産業における人的因子を社會精神物理的 Socio-psycho-physical な存在として認識し、<sup>(註15)</sup> 従つて勞働は全人的 alpersonlich であるが故に、人事管理も全人的であり、社會的心理的な綜合的考察を必要とするとして、茲に人事管理論の體系に學的根據を與えたのである。かくて(一)適性考査 (二)雇用手續 (三)産業教育 (四)勞務組織 (五)人員の統率 (六)

人事考課 (七)給與 (八)經營參加 (九)勞働愉悅 (十)勞働養護につき諸科學の成果を援用しつつ、勞働生産性の最適原則に従う實踐的綜合應用科學を具體的に確立されようとしてゐる。<sup>(註16)</sup>

右の如き本書に對する検討と批判については、詳細には拙著「經營勞務管理論」において展開してゐるところであるから、ここでは省略するが、この著の論史的意義を要約すれば概ね次の如くである。(一)従前の勞務管理論は一應勞働力と社會關係を對象とする構造をとるに至つていたが、しかしそれに理論的基礎を與え體系化してゐなかつたのに對し、同書は産業動作學(廣い意味での勞働科學と言つて差支えない)<sup>(註17)</sup>によつて、産業における人的因子を分析し、それに基づいて體系に理論的基礎を與えたこと、(二)従前の勞務管理論が缺いてゐた具體的勞務施策における特殊研究の低さを、一應諸科學の到達した夫々の水準にまで引上げたこと、(三)二つが指摘される。しかし同時に次の點で未だ將來に問題を殘さねばならなかつた。すなわち、(一)諸科學に基礎づけられた個々の具體的勞務諸方策は如何なる原理に基づいて統一綜合されるかの問題、(二)同書が指摘してゐる人的因子の社會的存在という意味が甚だ狹義に解されている結果として、同書による勞務管理論の體系は勞務管理の二重構造を明確に指摘することが出来なかつた<sup>(註18)</sup>こと、などである。かくて同書は、我國における勞務管理論を、體系化の點でも具體的管理技術の科學化の點でも、一應合理主義の上に定立せしめたのであるが、それにも拘らず勞務諸施策を統一綜合し眞に實踐的綜合科學に昇華せしめることが出来なかつた計りでなく、他方において、「社會的存在」という場合の「社會」の意義を社會經濟的階級關係として理解せず、簡單に集團人間間の交渉として狹義に解してゐる結果として、折角體系を理論づけたにも拘らず、經營社會關係の管理に關する研究が著しく不十分になり、部門的跛行性・不具性を生じて、殆ど實質的には勞働力調達・保全の技術大系に陥らねばならなかつた。この傾向は、同時期に著された桐原葆見「勞務管理」に最も典

型的に表われているところであり、また同じく前掲の佐藤、高田、上野の各氏の著書にもこの傾向を指摘することが出来る。

かくてこの期における労務管理論は、神馬氏の場合の純粹人間工學的勞務管理論に對しては、社會的因子を取入れた點で質的發展を遂げることが出来、また蒲生氏の場合の人格的勞務管理論に對しては、合理主義原理の上におきかえることが出来たにも拘らず、結局において本質的には人間工學的な勞務管理論から脱却出来なかつたことにこそ、この時期における社會的制約（勞働階級の未成熟にもとずく經營社會關係の未分明）の必然があり、日本の特質の形成があつたのである。そしてこの期における「合理主義」のこの脆弱點の中にこそ、その後の戦時經濟下において再び人格的勞務管理論の新版として産報的勞務管理論が立ち現われる歴史的論理的根據があつたものと思われる。なおこの期に三好豊太郎「新勞務管理」があるが、この書は當時の勞務管理論が概ね人間工學的技術學的な傾向をとつたのに對して、企業社會學的考察を試み、人事管理の社會學的基礎を追求されようとした點で注目される。しかしこれは當時としては異例に屬するものであるから、本稿ではその検討を省略する。

(註13) 従来の勞務管理論では、經營學的な概念である經營費用の視點が全く缺けていた。しかるに神馬氏の場合には同書自體が「工場經營と會計」の「職工篇」として取上げられているのであつて、例えば第六章「工賃と工場經濟」、第七章 第一節「工場災害事故と製品原價との關係」などがそれである。

(註14) 全國産業團體連合會「人事管理に就て」(昭和八年) 八十九頁。

(註15) 淡路回治郎「人事管理」五頁。

(註16) 拙著、前掲書、七十四頁。

(註17) 藤林敬三「勞働者政策と勞働科學」一〇七頁。

(註18) 勞務管理がもつ二重構造を、最も明確に論理的に指摘したものは、終戦前では藤林敬三教授の小稿「勞務管理の現代的意義」(昭和十六年「勞働者政策と勞働科學」所收)が唯一のものと思われる。それによれば勞務管理はその對象である經營勞働の構造にもとずいて、「技術的勞務管理」と「社會的勞務管理」とからなり、それが綜合的に行われなくてはならないことを指摘せられているのであつて、まことにその功績は高く評價されるべきである。しかしこのような二重構造の明確な指摘にも拘らず、當時の我國における社會的權力の壓力の下では、同稿でも「社會的勞務管理」の具體的内容として僅かに「經營の厚生の文化的福利施設」の充實を挙げられたに止まつている。すなわちこの場合にも勞務管理論の日本型が貫徹していると言わざるを得ない。

#### 四 戦時における勞務管理論

##### ——産報的勞務管理論の特質——

昭和十二年七月日支事變の勃發は、既に昭和八年以來進行しつつあつた準戰經濟を本格的臨戰體制へと推し進めたのであつて、同十三年四月の國家總動員法はそれの集約的表現であつた。かくて日本帝國主義にとつて生産力擴充と社會體制の統束とは最大の課題となつたのであつて、これは勞働政策としては、一方に社會的勞働力の調達・保全の政策として、他方には勞働者の社會的統束の政策として表われた。昭和十三年の厚生省の設置、國民健康保險法の制定、産業報國連盟の結成、無産政黨の解散、同十四年の工場事業場技能養成令、工場就業時間制限令(成人男子十二時間労働制)、國民徴用令、同十五年の従業員移動防止令、青少年雇入制限令、總同盟解散、大日本産業報國會結成、勤勞新體制確立要綱、同十六年の勞務緊急對策要綱、國民勤勞報國協力令、勞務調整令などはそれである。

右のような歴史的背景の下に、個別經營における常時的勞働政策としての勞務管理は、經營勞働力の新規調達と保

全及び新規經營勞働者に對する勤勞意欲の形成維持が主としてその課題とされたのであつて、この期における勞務管理論はかかる實踐的要請に應じた實踐的應用科學としての役割を果さねばならなかつた。従つてそれは、勞働能率増進の要求というよりも、むしろ戰爭を契機として急速に發展しつつあつた航空機、自動車、兵器などの大量生産方式的機械装置のスピード・アップされた機械的體系のうちに、如何に新規の經營勞働力を編入養成し、また既に不足を告げつつあつた勞働力を勞働強化の中で維持するか、技術大系として現われたのである。かかる本格的臨戰體制の時期に現われた代表的な勞務管理論は、昭和十六年の廣崎眞八郎「日本の勞務管理」、同十七年の桐原傑見「戰時勞務管理」及び乘富丈夫「徵用勞務管理」などである。

先ず廣崎氏の論を見るに、氏は戰時下勞務管理の目標として、同書の序で次のように述べている。——「社長も職員も従業員も國家目的のために眞に打つて一丸となり、生産力擴充を目ざして勤勞の問題を解決して行く所に我國に於ける勞務管理の特質がなければならぬ。部分的勞務管理の時代より総合的勞務管理の時代に移行しているということが出来る。……」されば、生産高揚のため最高度の創意と能力を發揮せしむるための努力過程こそ産業報國運動の重點である……」(二一―二頁)と。かくて同書は、(一)日本經濟統制の展開、(二)物動計畫と産業發展の様相、(三)戰時勞働問題の趨勢、(四)日本産業の指導精神、(……)勞務管理の指導理念、(五)兵役關係と勞務管理、(六)勞働力需給關係と勞務管理、(女子、青少年、半島人、勞働移動、熟練工養成、勞務者住宅等の諸問題)、(七)戰時下における勞働條件、(勞働時間、賃金)、(八)物資配給統制と勞務管理、(九)生活刷新と厚生運動、(十)新産業勤勞體制の諸問題、の構成をとつてゐる。

右のように同書は、勞働政策的考察に立つ勞務管理論であるが、その點は別として次の特徴を指摘することが出来る。すなわち、(一)兵役關係、特殊勞働力、物資配給統制などとの關係における非正常的勞務對策措置に重點が置かれてゐること、(二)勞働力管理については、勞働力適性、勞働時間などを取上げそれに對しては、一應勞働科學的考慮が行われてはいるが、しかしそれは甚だずさんな利用に過ぎず且つ安全衛生管理については全く觸れておらず過去の人間工學的研究成果を殆ど攝取していないこと、(三)經營社會關係の管理を産報原理による勞資一體事業一家主義にしようとし、その實質的裏附を僅かに精神教育と共濟制度の充實に求めていること、などである。

次に桐原博士の著を見るに、同書は先著(昭和十二年)「勞務管理」を二應基礎として、それに戰時の特殊な諸條件——例えば國民勤勞報國隊、傷夷軍人、女子などの特殊勞働力の編入などの新條件の管理を補充されたものであるが、しかし概ね次のような特徴を指摘することが出来る。すなわち、(一)勞働力管理としては殆ど重點が勞働力調達過程におかれ、勞務配置、養成訓練の二章が新に設けられているが、しかし養成訓練の内容の上では先著の勞働科學的研究に比べ、「鍊成」「生活指導」などを新たに取上げ、合理主義からの逸脱を示し始めていること、(二)同博士が心理學の専門家であられる關係からか、先著においても安全保健の管理についてはやや研究が不十分であつたが、同書では一層この部分は縮小され、現實には災害、罹病率が日々増大しつつあつた時期であるにも拘らず、それに十分な考察を加えられなかつたこと、(三)經營社會關係の管理としては、先著でも單に文化的福利施設が取上げられていたに過ぎなかつたが、同書でもこの部面が最も脆弱であつて僅かに「文化啓培」として皇國勤勞觀的教育と文化的福利施設を取上げるに終つてゐる。これを要するに、この期における勞務管理論の論史的意義は、一言で言えば前期の合理主義的日本型勞務管理論を基礎としつつも、既に合理主義は産報理念を楔として崩され始めており殊に日本型の最脆弱點である社會的勞務管理は、憲兵權力と産報理念とに代位されて殆ど全く合理性を喪失したと言つて

よく、僅かに勞働力管理における適性考査と勞働時間に関する若干の勞働科學的研究が附加されたに留まつている。しかるに、昭和十六年十二月遂に本格的戦争に突入するや、勞働政策の上にも反動的變化が明確に現われ、例えば十七年の重要事業場勞務管理令(勞務管理官制度)、十八年の工場法戰時特例、十九年の勞務調整令、國民勤勞報國協力令の改正、二十年の國民勤勞動員令など、全て勞働力の調達保全に関する合理主義の放棄となつて具現したのである。この極端な戰時反動期における勞務管理論の代表的著作は十八年の大日本報篇「戰時勤勞管理」、十九年の南岩男「日本勤勞管理論」であつて、その論史的意義としては、日本型勞務管理論の本質的脆弱性が極限的に展開されたものであると言へるであらう。(紙數の關係上これの分析は省略する)

### 五 結 言——戰後への課題

右のような我國における勞務管理論の史的考察によつて、勞務管理論は戰後へ如何なる課題をもち込んだであらうか。紙數の關係上左に覺書的に列記しよう。

- (一) 論史の考察によつて、我國勞務管理に「日本型」が貫徹していたことを明かにしたが、かかる型は戰後の社會經濟的諸條件の變化、とりわけ「民主革命」によつて解體したであらうか。或はどのように變化したであらうか。これが明かにされねばならぬ。
- (二) 論史の論理的遺産の發展として、
  - (1) 勞務管理の二重的構造の存在は一應明確にされたが、その理論的基礎の確立——勞働の二重的構造理論の發展がなされねばならぬ。
  - (2) この場合、二重構造は如何にして統一されているか——これに對しては經營學導入の示唆を發展させねばならぬ。
  - (3) 個々の論的分析では發見出来なかつた問題であるが、これを論史的に考察した結果、各論が時代的に制約され一定の共通的特徴をもつていことから、勞務管理論發展の理論及び勞務管理そのものの發展が理論付けされなくてはならぬ。

かくて、戰後においてはこれらの課題は如何に果されつつあるであらうか。これについては、後の機會に改めて分析したいと思う。なお参考までに戰後我國における勞務管理論の著述を掲げれば左の如くである。

- |                               |        |
|-------------------------------|--------|
| 淡路圓治郎「勞務總論」                   | 昭和二十四年 |
| 漢利重隆「經營勞務管理」                  | 同      |
| 三好豐太郎「産業人事管理」(先著「新勞務管理」の改訂増補) | 同      |
| 氏家貞一郎「經營者のための新しい人事管理の在り方」     | 同      |
| 高田琴三郎「人事管理十五講」上、              | 同      |
| 日經連編「新勞務管理の在り方」               | 同二十五年  |
| 山城章「勞務管理新論」                   | 同      |
| 拙著「經營勞務管理論」                   | 同      |