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

Title	労務管理論における基本問題 : 作業意思と作業条件の関係に就ての調査
Sub Title	Foundamental problems on the personal management
Author	小高, 泰雄
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1951
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.44, No.3/4 (1951. 4) ,p.75(1)- 94(20)
JaLC DOI	10.14991/001.19510401-0001
Abstract	
Notes	経営経済学特集 = Foundamental problems on the personal management 論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19510401-0001

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.

新經營經濟學大系

小高泰雄著 經營經濟學總論 (各冊)A5判 〒上三〇圓製 價四三〇圓
國弘員人著 三訂 企業形態論 價三三〇圓
森五郎著 經營勞務管理論 價三五〇圓
山下勝治著 損益計算論 價三五〇圓
竹中龍雄著 國營企業論 價三〇〇圓
小高泰雄 和田木松太郎著 會社稅務會計論 近刊

町田義一郎著 銀行論 價四五〇圓 〒三〇圓
國弘員人著 經營分析 價三五〇圓 〒三〇圓
鈴木諒一著 國民所得の理論と實際 價二二〇圓 〒一八圓
鈴木諒一著 三訂 經濟統計論 價三五〇圓 〒二四圓
小高泰雄著 新訂 企業經理入門 價二五〇圓 〒二四圓
岡崎文規 高木尙文著 統計の理論と實際 價三二〇圓 〒一八圓
小高泰雄著 會計學概論 近刊
鈴木保良著 商業經營論 近刊

東京 神田區 千代田 小川町 泉文堂

T・モルガン 熊谷尙夫・渡邊太郎共譯 國民所得と雇用 【四月下旬刊】
今日「新しい經濟學」と呼ばれているもの、內容を理論・實證及び政策の面から綜合的に論證した好適の經濟學入門書。
A5判・四四〇頁 定價四五〇圓

杉山清著 マルクス價値論の研究 【四月下旬刊】
マルクス價値論を嚴正に批判した出色の書。
A5判・四〇四頁 定價四三〇圓

山田雄三編著 國民所得推計資料 【四月下旬刊】
明治・大正・昭和の三代に亙る日本國民所得推計資料を蒐錄した貴重な文獻。
B5判・一九二頁 定價五〇〇圓

土方成美著 經濟講話 【四月下旬刊】
資本主義・共產主義・競爭的社會主義の理論につき問題の所在を明らかにした經濟概論の好テキスト。
B6判・三〇〇頁 豫價二五〇圓

楫西光速著 昭和經濟史 【五月上旬刊】
昭和代四半世紀の日本資本主義の發展・崩壞・再編の過程を克明に綴つた好著。
A5判・二五〇頁 豫價二七〇圓

東京都日本橋石町三 東洋經濟新報社 振替東京6518

勞務管理論における基本問題

——作業意志と作業條件の關係に就ての調査——

小高泰雄

本篇は昭和廿五年五月の日本經營學會大分大會における研究報告である。

一

經營經濟學が勞務管理の問題を取り上げるに至つたのは頗る最近のことであると云へる。卽ち、それは單に經營經濟學者の若干によつて漸く注目せられるに至つたに過ぎないのであつて、未だ經營經濟學の研究分野として其の性格が明らかにせられ、研究方法が確定せられたと見ることは出來ない。この問題の展開なり、部分的解決なりは本來の經營經濟學者と云ふよりは、他の分野の科學者によつて行はれつゝあるところである。經營における勞働の問題は其の性格が頗る多面的であつて、從つて其の解決も社會學、經濟學、心理學、精神病理學、生理學等々の觀點より行はるべき頗る廣汎な領域に亘つてそれぞれの專門的研究を要求してゐるのである。而して、こうした個々に行はれつゝある研究を經營經濟學の觀點より統一的に考察してこれに經營經濟學としての體系を與へることは尙ほ殘されてゐる問題であるとも云へよう。

勞務管理論における基本問題

而してこれ等專門科學者の立場より研究が押し進められたとしても、管理そのものが企業活動の一局面であることから、この問題が漸次企業目的との關係を無視し得ないことが多くの論者の注意するところとなつた。其の際の態度は種々存すると思はれるけれども、一例を擧げるなれば、ヨーグー博士は、その「人事管理と産業關係論」において次のように論じてゐる。私企業は本來利潤に關心を持つものである。從つて企業は人力を長期に亘つて原價的に最大の利益を齎すように利用することを求める。其の目的のために、企業は勞務管理のあらゆる局面が、其の基本的長期的目的たる勞働利用の最大效率に如何に貢獻するかを決定せんとする。事業の觀點よりすれば、人事關係のあらゆる局面は、この主要目的を達成する機會を表明するものであり、科學的貢獻もこの目的に對する手段としてのみ歡迎せられる。如何なる科學的研究でもそれが、勞働力利用における能率の增加を示すものである以上、心理學的研究でも、社會學的研究でも、經濟學的研究でも、生理學的研究でも企業經營の觀點より價値あるものと認められるであらう。そして明敏な知性の高い經營者はこれを管理と産業關係の改善に對する援助として採用するであらう。（註1）

かように勞働の能率的利用と云ふ觀點は經營の目的に別應するものであると理解せられるとゝもに、勞働管理の基礎をなすものであると云ふ考へ方は多くのものによつて受け入れられるところであらう。藤林教授は嘗て次の樣に述べてゐる。「勞務管理の目標は勞働能率の增進にあると考へられる。經營にとつても勞働者がどのように働き、どの程度の能率を發揮するかは、いつ如何なる場合においても重要な關心事たらざるを得ない。何となれば支拂はれる一定の賃銀に對し勞働の結果は直ちに經營の採算に重要な影響を持つからである」（註2）と。

かように支拂賃銀と勞働給付との關係を換言すれば資本計算上の觀點を主要目標とすることは資本主義的企業のもとにおける勞務管理の一般的意義を表明するものと考へられるかも知れない。しかし勞働能率の增進と云ふことは頗る複雜な要因の綜合的結果を示してゐる概念であつて、この點を嚴密に分析して置かないと、企業に於けるあらゆる管理活動は凡て勞働管理であると云ふ捉え難い混亂を生ずる惧れがある。

藤林教授は嘗てこの點に觸れて「機械原材料の技術的條件を一定として勞働の能率に影響する一切の問題を取り上げねばならない」とし、さて然らばかゝる前提のもとに何が勞働能率に影響するかと云ふと、(1)勞働者の作業乃至作業環境への適合、(2)作業環境の整備、(3)作業の人的關係の調整、(4)勞働諸條件の適正化、(5)勞資關係の緊迫度の調整、(6)勞働者の經營外生活環境の整備がそれであるとしてゐる。（註3）

勞務管理の對象は、作業勞働者であるからして我々はこうした前提を設けることの意義を一應認めることが出來る。例へばコンベーヤーの速度を變へるとか、鑄物材質を代へるとか、原料移動の經路を變へることはそれぞれ勞働能率の變化を生ぜしめるところであるけれども、これ等の作業條件は何れも他の管理活動の結果を表明するものとなつてゐる。即ち、工程管理、材料管理、品質管理等々の管理の結果に外ならないのである。從つて勞働管理の特殊の管理領域は、教授によればこれ等條件の一定を前提とするに至つたのである。

さて私はこゝに二つの疑問を持つのである。その一は勞務管理の目標は果して資本計算上の觀點と直接結合してゐるか否かと云ふことであり、第二に前掲のように機械的技術的條件を一定とすることが正しいか否かである。

先づ第一の問題について見ると、原價の相對的低下を齎すような勞働能率の增加を目標とすることは、あらゆる企業における管理活動の共通目標をなしてゐる。この共通目標は換言すれば企業自體の目標であるからして、勞務管理の目標はこの共通の目標達成のためにする一層具體的直接的目標を設定することを必要とする。例へば財務管理にしても生産管理にしてもこの共通目標を達成せんとすることに相異はないとしても、前者は筆者の研究によれば、調達

資本の利用資産に對する合理的均衡を目標とするし、生産管理は生産要素間における補完的、協同的關係を標準化方式を以つて合理化することに管理目標が置かれてゐる。勞務管理が管理活動として特殊領域を有する以上、かゝる何等か特殊目標の設定を要することは理論的に要請せられると考へる。

經營に對する科學的思索の應用や、經營の社會性の反省が漸次に加はるにつれて、こうしたそれぞれの管理局面の特殊指導的目標は、單なる私的利益の追及の粗朴な延長ではなくして、それぞれの生産要素の持つ社會的性格を認め其の要求と經營目的とを合理的に適合せしむる點に漸次に結集せられつゝあるように思う。これは資本主義的企業がそれ自からの發展を持續するための必要不可缺の要請に外ならないのである。私はこうした觀點から勞務管理の目標を何等か人の社會的存在の立場を十分に取り入れつゝ、經營目的にこれを適合せしむるための特殊の目標を設定することを勞務管理論において必要とせられてゐるように思う。

次に第二の問題であるが、勞働能率を上昇するための人的諸條件を明確に限定するために、生産機關や生産對象の一定を前提とすることの意味は十分に理解し得るところであるが、經營經濟學の觀點よりするとかゝる前提は必ずしも必要であるようには考へられない。經營における人と物の二元的對立と云ふことは一般の常識的考へ方としては妥當なものである。しかし、經營管理の立場よりすると、物の存在は何れも經營における人の職能の客觀化として理解される。と云ふのはこうした生産機關や勞働對象が問題となるのは常にこれに就いて行はれてゐる管理的、作業的活動それ自體が問題の中心となるのであつて、自然科學的技術としてのこうした物の存在や回轉は問題とはならない。各々の職能の具體的内容は何れも物に關聯してゐるものであり、これを利用し或は利用方向や順序を變化せしめる。從つて職能の客觀的表現としての經營における物的手段はそうした意味において不斷に變化せしめられつゝ其の存在を維持してゐる。

そうした變化から來る影響を除外すると勞務管理の重要な問題は取り上げられずに終ることとならう。例へば、堅牢なグレイは平削盤として固定した物的條件それ自體のような外觀をもつてゐる。ところが今これに更に特殊の治具を設計し添加したとする。この物的條件の變化は一見したところでは工程課と設計課の合作であり、其の目標は機械效率の增加にあつた。ところが、治具の完備した結果機械操縱上の安全感は增加したし、勞務者の傷害は減少したとすると、この技術上の變化は、作業環境の整備例へば、光線の平均化とかルックスの增加とかと本質的相異は何處に存在するか。又材料の流れの不均等を均等化することによつて疲勞を減少せしめたとすると、このことは氣積の狀態を改善したり、休憩時間を合理的に配分したりすることと本質的に如何に相異するか。

かように考へると、所謂作業環境は本來技術的性格のものが大部分であるからして、それが不斷に他の管理活動の結果より生ずる變化に對して、人間的、社會的條件としての合理性の觀點よりこれを批判し是正することが勞務管理上の重要問題となるのではないであらうか。

さてかように技術條件を一定とする前提を設けることは結局、勞務管理の目標を經營の一般的共通目標たる勞働能率に求めることから生じて來るのである。前にも觸れたように、この共通目標を追及してゐることは企業内の管理活動である以上當然であるが、この異る目標に到達する過程として各々の管理は特殊の具體的目標を持つてゐる筈である。各々の管理はその特殊目標を追及するがその綜合的結果が勞働能率の增加となり費用の相對的低下となることに經營の意義が存するのである。然らば勞務管理の直接の特殊的目標とするところのものは何か、これが次に來る問題である。

（註1）Yoder; Principles of Personal Management Vol. I. P. 955—65.

（註2）「現代經營經濟學辭典」一六六頁

（註3）同上一六七頁

二

さて勞務管理の特殊的目標について述べるに當つて、先づ經營において種々なる活動をしてゐる人の性格について述べたいと思う。

經營組織に屬する人は何れも何等か生產上の職能の擔ひ手即ち生產職能者である點において其の特質が見出されるのである。私は別の機會において經營組織の本質は生產職能の成立に存することを述べた。而して生產職能の成立は三個の條件即ち職分の決定、人の適性と職分との均衡、生活の維持の諸條件の設定を必要とすることを指摘した。（註1）この條件は職能社會學が示した基本的職能の分類に關聯するものであるが、私はこの基本的分類は人の生產上の生活樣式自體を可能にする條件と考へたのである。尙ほこの點は後の機會に論及することにして、こゝではこれ以上觸れないこととしよう。

さて生產職能の具體的內容をなす職分は、一定の生產成果を實現するための全過程を各人の能力の觀點より區分した各領域を指してゐるのである。從つて職分の具體的內容は各種各樣であるが、各職分間には相互依存の關聯が存在してゐると見ることが出來る。しかしその何れもが人間勞働の對象即ち生產職能者によつて擔はれてゐる意味において共通の要素を持つてゐる。さて人間の作業力と機械の作業力との間には不斷に代替關係が存在してゐる。この兩方の作業力の間に存する本質的相異は、人の作業力が意志的存在である點に存する。彼の持つ一般的存在意欲は現實的には種々の生活條件によつて多樣の意志的表現をとるか、生產領域において職能擔當者として組織せられると、その局面においては職分遂行上の意志即ち生產職能意志として現はれる。人の作業力が機械のそれと異つて意志的であることの意味は、作業力は總て意志を通して現はれるから、あらゆる客觀的條件は、各人の意志に反映し意志によつて統一せられて、作業力として外界に影響を與へるのである。（註3）

さて私がこゝに特に强調したいのは、上述のような意志は、他の生理的、心理的、精神的、物理的或は經濟的條件の綜合的結果であるとする點である。即ち一見すると生產意志力は他の條件と並列關係にある一條件のようである。例へば甲は生來行動意欲（Tatendrang）が强いから生產能率が上ると云ふことは日常耳にするところである。又こうした行動意欲は生來的のもので、他の慣性と同樣に訓話や激勵を通して一層强化しうるものであると云ふ考へ方は、實踐的には屢々見るところである。かような考へ方が妥當であるかどうかについて私は多大の疑問を持つのである。生產における職能の擔當なる事實は云ふ迄もなく單なる一回限りの行動ではなくして個人の立場より見れば連續してゐる生活の具體的內容なのである。そのもとにおいて强度の意志を持ち應へるためには意志以外の他の諸條件の合理性が前提とならなくてはならない。行動意志自體が生產的に如何に高く、或は又單なる激勵や訓話によつて高まつたとしても、もしその他の條件が不合理なものであつたとすると生活の持續的過程の立場より見て、結局生產意志を喪失して他の職能への轉換を希望することとならう。これは彼の行動意志が弱體化したためではなくて、特殊の生產職能についての諸條件に、彼の肉體的心理的又は經濟的要求が適合しなかつたことの綜合的結果が、生產意志の低下となつて現はれたのである。

別の機會にも擧げられる例ではあるが、レンズ研磨工は本來脂肪性のものでは遂行し得ない職能である。從つて最近は就職前に嚴密な適性檢査を施してゐるところである。若し誤つて脂肪性のものが採用せられたとすると、彼が如何に作業に對して積極的意志を持つたとしても、其の作業の結果が常に多量の仕損品を生ずるからして、彼は結局その作業に興味を喪失し職種轉換を希望することとならう。

さて以上のように作業の要求する條件と個々の作業者の持つ生理的條件の不適合から來る意志の喪失は他の條件についても考へることが出來よう。企業が一定職種について支拂ひ得る給與額と、職能擔當者の要求額との上に多大の相異がある場合は同樣に意志を弱體化せしむるであらう。其の他狹義の作業環境についても、又作業の技術的條件についても同樣のことが考へられるのである。そして一條件の積極的適合も他の條件に對する消極的適合によつて相殺せられる。

從つて私は前述のように次の結論に到達したのである。それぞれの職能擔當者の示す作業意志の程度は、その職能を成立せしめてゐる作業條件と、彼の要求する肉體的、心理的、或は經濟的社會的諸條件との適合の綜合的結果を示すものである。

さて次に人の作業力の影響或は作業效果より觀察してこゝに機械力とは異つた若干の特質が見られる。

人の作業力は如何なる機械力よりも遙に高い適應力を持つてゐる。適應力は生產關係或は生產對象の變化に對して一定の生產成果の擧がるように適處する力である。生產條件の變動は大體において恒常的である。材料や動力關係は日々變動することあるべく、これとともにこれを處理する機械、裝置、器具も變動する。この間に處して生產機關の能力を調節したり、其の使用に際して力の調整を行つて生產成果を齎すものは人の作業力のみの持つ特質である。

一言にして云へば統制力を持つてゐる。アングースン・シュウェニングは人の作業力のかゝる適應作用を以つて到達し得ない湖の深さに譬へてゐる。(註2) 與へられた條件を結合して一定の生產效果を實現することは單に之等の要素を機械的に組合せることではない。この組合せの持つ質的、量的、時間的諸關係は工學的に與へられた方式によるとは云へ、これを確定しこれを決定する力は知覺や情緒や意志によつて行はれる。作業力はかゝる力の外的表現であると云ふ。既に述べたようにこゝに云ふ知覺や情緒は生理的心理的其の他の條件に依存するものであつて其の綜合的結果が意志に反映すると考へられるのである。兎に角、人の作業力はその廣汎な適應力を持ちそれが人の主觀的意志の外的表現である以上、意志力の程度がその適應力の效果に從つて生產效果を決定する上に基本的重要性を持つものもあると云へよう。

前述のように生產條件の變動は微妙なものである。而して、それ等の變化には回歸性の全く存在しないものも存するが、寧ろ何等かの程度に回歸性を持つてゐるのが普通のようである。回歸性の著しいものに對する適應の反復は熟練として其の作業力の效果を增加することは容易に理解せられる。熟練はしかしそれ自體粗朴な主觀的狀態で存在するものではなくして、やがて客觀化せられ作業者として同一の水準に達する爲めに何等かの技術的條件なり標準として與へられてゐるのが普通である。しかしこれに如何に早く到達するか、更に進んで如何にこの標準を突破するか等は何れも作業者の意志に依存すると見なくてはならない。

以上は意志の積極的作用のみを觀察したのであるが、前述のように意志は職能構成の條件と各作業者の要求する條件との適合の結果を表明するものであるから、職能條件の如何によつては逆に消極的意志を生ぜしむること當然である。其の最も極端の場合は作業停止である。作業の非常な危險又は不快の狀態、賃銀額又は支拂制度の不當、作業效

果に對する理解の缺如等々の事情がかゝる消極的意志を醸成する要因となるようである。而して其の結果が、作業能率の上に反映することは云ふ迄もないところである。

以上論じたところは結局職能成立の諸條件―生産意志―作業力と云ふ關係方式で示すことが出來る。さて職能を成立せしめる條件は後に一層詳しく分析するところであるが、要するにこれを決定し具體的に適用する主體は云ふ迄もなく企業又は其の他の經濟主體である。其の條件は經營上の具體的生産方法の性格や、資本の規模、經營者の性格等々によつて異ることは當然であらう。これに對して作業意志は職能擔當者がその職能條件を如何に受け入れてゐるかを表明してゐるのである。從つてそれは各々の作業者の個々の職能條件に對する主觀的態度を一般的に指示してゐる。この作業意志の客觀化したものが作業力である。從つてこの方式は作業力の構造方式であると觀ることも出來る。

經營は職能成立の條件を決定するに際しては作業者全體の要求を考慮するのが寧ろ普通であらう。從つて作業意志と作業條件との間には複雜な交流關係が生ずる。しかし個々の作業者の觀點からすれば、集團的意志表示によつて何等かの決定を見た職能條件も彼に對しては一種の客觀的條件として受け入れられる。それが彼の作業意志に對して如何に反映するかは一應別個の事實として取扱はれなければならない。例へば賃率の引上げに對する作業者の集團的要求を企業が受入れてこれを引上げたとする。しかし作業者間における賃率の差が修正されなかつたためこの較差が愈大となり、賃率引上げは却つて若干の作業者の作業意志を低下することがあり得るのである。

さて企業經營の綜合的觀點より決定される職能條件は基本的なものであるが、それだけに一般的な性格のものである。例へば、資本構造や回轉の立場よりして賃銀、俸給は自から一定の限度内のものとして示されるであらうし、技術的生産や販賣方式よりして、作業の内容は一般的に區分されるであらう。又資本關係よりして厚生上の諸施設についても基本的に限定せられることとならう。

こうした一般的條件を現實に適用して、各々の作業者の作業意志を合理的に維持し向上せしむるためには、各作業者の持つ性格經驗、技能、思想等を分析して、この一般條件が各人に出來得る限り合理的に適應する如き現實の職能構造を設けることが必要とならう。職種の選定、給與制度、厚生施設、苦情處理制度等々は何れもこの考慮を基とする現實の職能條件をなしてゐるのである。

私は勞務管理の本質は、經營における被傭者の作業意志を合理的に維持し向上せしむる如くに具體的な職能條件を設定し運用する管理活動であると考へるのである。

（註1）　拙著「經營經濟學總論」一一八頁

（註2）　Anderson and Schwenning; Science of Production Organization 服部氏譯九三頁

（註3）　「現代經營學辭典」二〇五頁―二〇七頁

三

私が最近行つた調査は以上の理論的歸結に對して或る程度の證明を與へるものと考へる。其の調査は作業意志に關するものであるが、こうした調査がどの程度正確なるかについては相當の留保が必要なことは私も認めるところである。客觀的に與へられた系數を調査するのと異つて現實の作業者の心情に關するものは、如何程精密に調査されたとしても、これを客觀的に正確に把握することは可成りの冒險であることは云ふ迄もない。しかし、この理論的歸結と調査とが全體として一致する傾があるか或は全く反對なものとなるか否かと云ふことだけを注目して、嚴密な數量的

相關性に捉われないとすれば、以下の調査も一應の意味を持つものと思う。

さて證明しようとする調査は、前に論じたように「作業意志は、職能を構成する諸條件が作業者に與へる影響によつて、彼が主觀的心的態度を一般的に表明するものであると云ふ」命題に關してである。先づ職能を構成する條件は一見種々雜多のようであるが、これを適宜に分類するために生産上の職能を次のように規定したいと思う。職能とは生産目的を實現するために設けられた職分を人が責任を以つて實現し得るような條件の與へられてゐる狀態である。

從つて職能成立の條件として第一に考へられるのは職分の決定である。職分は一定の生産目的を實現するために人の勞働力を以つて遂行し得る生産過程上の一部分である。從つて各職分は目的達成の觀點よりして協同的關係を持つてゐると云へる。しかしその協同的關係は經濟技術的關係である。各職分が其の量と質と時間において合理的に關聯するのは原則として廣義に解された生産管理技術の作用を持たなくてはならない。例へば仕上作用は仕上工の職分であるが、それは加工と組立との時間的、質的、分量的關係よりして、幾人の人の職分を設定するか、或は仕上職分をどの程度に對象的に又は行爲的に分割するかが決定されよう。職分としての條件はこうした技術的條件を一般的に包含してゐるからして、生産方法上の區分のみならず、この職分を實現するための技術的條件、例へば定盤とか、スクレーピング用具とか或は水準器等々の工具類その他運搬具の設備も亦職分に關聯する條件となるのである。さて以上のような技術的條件は職分成立の爲めの靜態的條件である。換言すれば仕上作業一般を可能にする條件に外ならない。こうした靜態的技術條件に對して動態的技術條件を設けることとなくしては、職分は職能者によつて遂行し得ない。動態的條件は、日々の作業の流れを規定する條件なのである。それは今日どの仕事票を誰れに流すかによつて決定せられる條件である。即ち仕上の各組に對して流す順序、その各作業の性格、作業の分量等の決定、工具補修に關するものであり、それは日々管理部其の他によつて決定せられるのである。これによつて仕上作業一般としての職分は具體的職分となるのである。

次に職能成立の第二の條件は、職分に對する人の適性の選擇である。職分遂行上において要求せられる人の能力は人の生來の性格、學習による素養、訓練による技能、肉體的特質等によつて異ることは云ふ迄もない。こうした特質と職分の要求する能力との適合によつてのみ人は職分を持續的に遂行し得る一つの條件を與へられることとなる。前述のように人は廣汎な適應力を持つてゐる。從つて適性如何と云ふことは自然的に發生し得るものであつて特に、こゝに云ふ條件とはならないように主張せられるかも知れない。しかし我々の精神的、肉體的、技能的性格は、頗る廣汎な生活領域全般における我々の活動又は關心の反映として釀成せられるものであるからして、この個性は職分選擇の前提となるのである。職分の持續的遂行のためには人は、職分を通して個性を伸長するか或はそれを客觀的に表明し得るものか、尠くともこれと矛盾するものでないことを要するであらう。現實においてこの適合關係が主觀的に客觀的に一致してゐることは頗る尠いと云へよう。人が自己の能力や特質と職分との適合關聯について行ふ判斷には可成り廣いニュアンスが存在してゐる。根本的常住的なものと、派生的一時的なものがある。そして職能として成立する爲めには尠くともその根本的なものについて矛盾のないことが條件となるように思う。現實には根本的に矛盾してゐるものも他の條件の影響を受けて存在し得るか、それは他の職能への轉換の過程であると見られる。

最後に擧げるべき條件は生活を維持する爲めの條件である。こゝに云ふ生活維持は廣狹二義に解せられる。狹義に解した場合は、作業者が其の收入を以つてする家計の維持の意味である。換言すれば、職能遂行に對する所得の支拂の條件が明確になつてゐることが必要である。而してその支拂額は作業者の生産上の成果に對する正當なる評價額で

あり、他面においてそれが家計維持に妥當なる額となることが一般的條件であらう。尤も家計維持の限界は相當廣汎な領域を占むるものであるのみでなく、生産上の成果も亦頗る多樣性を持つてゐるからして、支拂形式自體は種々存するところであらうが、それが絶對條件となつてゐることは云ふ迄もない。

次に廣義に解された生活維持の條件は、經營における職分の設定及びその遂行上の諸條件が、生活環境として矛盾のないものとすることを意圖してゐるのである。今迄述べて來た職分設定及びその遂行上の條件は、吾々の作業力を經濟合理的觀點より組織して社會的勞働力に轉換する意味を持つてゐた。こうした經濟合理的觀點より設定せられた條件は作業者の立場より見れば生活環境をなすものであるからして、それが彼の生活意識に矛盾を生ぜしめるようなものを包含してゐると作業者は一定職分を職能として遂行し得ないこととなるのは云ふ迄もない。もとよりこの二つの觀點が本來矛盾してゐると見ることは出來ない。清潔、臺床平坦、照度、溫度、氣積、最短工程等について、この二つの觀點の均衡が經濟合理的によりよき結果を實際に齎したことも屢々生ずるところであり、最近の勞働省の工場衛生監査行政にもかゝる點が指摘されてゐる。しかし技術的合理化の進むにつれて、作業の速度化、精密化、分極化は不可避的であり、これに伴つて、危險性、非社會性、又は或る種の學者の云ふ疎外的要因が累積的に發展する。從つて生命に對する危險防止、傷害に對する應急處置等についてそれぞれの局面に特殊の措置を講ずること以外に經營全體として厚生上の諸條件を綜合的に管理する組織の設定を要するに至つてゐる。その組織を通して設けられる條件が如何なるものかは、各種の企業の性格と規模によつて異るところであり、又法定條件となつてゐるものと、企業の任意に待つものとの相異も存してゐる。しかしこれ等の條件は大體においてこれを次の二種、即ち一は生理生活的局面、二は社會生活的局面に即應する諸條件に分類し得ると思ふ。而して後者は更に職能間の關係、職能成果の評定、職能の安定と變動、利益擁護の組織とその運營等に分ち得る。

以上掲げたような諸條件は云ふ迄もなく經營内における職能構成上の條件である。然るに作業者の生活上の條件は以上の外經營外の生活條件が存在することを看過し得ない。住宅の狀態、交通機關の整備、其の他の社會的不安等々が作業者に種々の影響を與へることは當然である。從つて作業意志についてはこの種の條件の精密な分析を要することは云ふ迄もない。

四

本調査は前掲の諸條件に從つて設けられた一六の質問に作業者をして×（適合してゐない場合）又は○（適合してゐる場合を書かしめた。第一表に見るように其の質問は積極、消極の兩面を持つてゐる。勿論若干のものは明瞭に何れかに屬してゐない「普通だ」と云ふものも載せてある。こうしたものの判斷は稍〻困難ではあるが、生理に關するものについては、特殊の關心を惹かないのは、一應生理條件に適應してゐるものと見てこれを積極的要因とした。さてこの質問中の第二に（イ）「仕事の能率に非常に興味を持つ」（ロ）「義務としてやるだけで興味はない」と云ふのがあつた。これは直接作業意志を表明するものであり、他の十五の質問は、作業意志は影響すると考へられる項目である。さてこの調査は工作機械製作工場（横濱市郊外）と印刷（東京都舊市内）の二工場について行はれた。

先づ前者については、調査回收票枚數次の通りである。

旋　盤……三六枚

ドリル・プレーナー……二三枚

齒　切……一八枚
檢　査……一一枚
工　具……二五枚
第一仕上組立……一七枚
第二仕上組立……二一枚
第三仕上組立……一〇枚
計……一七一枚
記入不明のため除去したもの……七枚
調査實數……一六四枚

この調査の集計は、第二表の通りである。

其の結果によると、

積極的作業意志の表明……（十）五四％
消極的作業意志の表明……（一）四六％

なるに對し

作業條件への積極的適應……（十）五九％
作業條件への消極的適應……（一）四一％

であつて大體において正の相關反應が現はれてゐる。又消極的作業意志への主なる影響が、

前途に對する不安……（一）七二％
賃銀問題……（一）六四％
作業內容の不明瞭……（一）五二％
材料の流れのむら……（一）四七％

等にあるように觀察された。

同樣な方法によつて印刷工場を調査したところ次表の結果を得た。この調査においては經營協議會の意義について(イ)別に興味を持たない。(ロ)相當興味を持つ。(ハ)ない方がよいの三項を加えて見た。

この調査の結果は第三表の通りであるが、それにおいても同調査と同樣に、正の相關反應が現はれてゐる。

（第一表）

一、今の仕事が自分の氣質に
　(イ)よく合つてゐる。
　(ロ)あつてゐないが不服を云ふ程のこともない。
　(ハ)よく合つてゐない。
二、仕事の能率に
　(イ)非常に興味をもつ
　(ロ)義務としてやるだけで興味はない。
三、自分の成績を
　(イ)上長の者がよく認めてくれる。
　(ロ)上長の者が認めてくれない。
四、材料のまわり方
　(イ)適當だ
　(ロ)非常によい
　(ハ)少な過ぎる
　(ニ)多過ぎる
五、工具は
　(イ)よく揃つてゐる。
　(ロ)工合のよいのがない。
　(ハ)普通だ。
六、作業の內容が
　(イ)明瞭でよく理解出來る。
　(ロ)不明瞭な場合が時々ある。
　(ハ)普通によく分かる。
七、作業場の明るさは
　(イ)丁度適當で氣持がよい。
　(ロ)普通だ。
　(ハ)明かる過ぎて不愉快だ。
　(ニ)暗過ぎて不愉快だ。

八、現在の給與について
(イ)適當だ。
(ロ)若干不服はあるが仕方がない。
(ハ)これでは食つて行かれない。
九、休憩時間は
(イ)適當だ。
(ロ)短か過ぎる。
(ハ)長過ぎる。
一〇、經營協議會に貴方の意見が
(イ)よく通じる。
(ロ)餘り通じない。
(ハ)普通に通じてゐるようだ。
一一、作業のことで、上長の人と
(イ)よく意志が通じる。
(ロ)あまりよく意志が疎通しない。
(ハ)普通に意志が疎通する。
一二、會社の内容を
(イ)もつと正確に知りたい。
(ロ)我々が知つたところでどうにもならない。
(ハ)生活を保證してくれればそれで十分だ。
一三、會社内の友人との交際は
(イ)非常に愉快だ。
(ロ)普通だ。
(ハ)非常に氣持のよいのもあるが非常につき合にくいのもある。
一四、仕事を終ると
(イ)氣持よく疲れる。
(ロ)特に疲れない、普通である。
(ハ)非常に疲れる。
(ニ)少しも疲れない。まだまだ十分元氣だ。
一五、家庭へ歸つて
(イ)非常に愉快だ。
(ロ)たゞ漠然と氣持が落付く。
(ハ)あまり愉快でない。
(ニ)クサクサする。
一六、自分の將來を考へると
(イ)順調に伸びて行けそうで樂しみだ。
(ロ)別に大して樂しみなこともない。
(ハ)更に角努力すれば何とかなりそうだ。
(ニ)お先まつ暗で悲觀する。

職場名
姓名（自由です）
年齢
勤續年限

勞務研究調査集計（第二表）

作業意志							
		(イ)仕事の能率に非常に興味を持つ者	88	54%	(ロ)仕事を義務としてやるだけで其の能率に興味がない	76	41%
作業及生活諸條件	仕事と素質	今の仕事が自分の素質によく合つている	69	42%	餘りよく合つていない	95	58%
	上長の理解	自分の仕事の成績を上の者がよく認めてくれる	88	54%	上の者がよく認めてくれない	76	46%
	仕事の流れ	材料の廻り方が非常によい	87	53%	材料の廻り方にムラがあつて困る	77	47%
	工具の具合	工具がよく揃つている	97	60%	工具の具合のよいのがない	67	40%
	作業の指導	作業の内容がよく解る	79	48%	作業内容の解らない事が時々ある	85	52%
	作業環境	作業場は明るくて良い	147	90%	暗らすぎたり明る過ぎたりして不愉快だ	17	10%
	上長との折合	上長と先づよく意志が疎通する	135	82%	餘りよく意志が疎通しない	29	18%
	賃銀に就て	餘り不服は言へない	59	36%	これでは食えない，非常に不服だ	105	64%
	休憩時間	現在の儘でよい	96	58%	短か過ぎる	68	42%
	社内の教育	會社の内容を理解したい	92	56%	會社の内容を知つても仕方がない		
					賃銀さへよく拂つてくれればそれで充分だ	72	44%
	同僚との折合	先づ宜しい	132	80%	餘りよくない	32	20%
	疲勞の度合	大して疲勞を感じない	124	75%	非常に疲れを覺える	40	25%
	家庭の雰圍氣	一應快適である	112	70%	十分安息が出來ない	52	30%
	前途への希望	相當將來に希望が持てる	47	28%	前途が不安である	117	72%
	經營協議會に對して	良く意志が通じていると考える	87	53%	餘り良く意志が通じていないと思う	77	47%
	合計		1,451	885%		1,009	615%
	平均		96.7	59%		67.2	41%

勞務研究調査集計（第三表）

	人員	%		人員	%
作業意志……積極的	67	64.4	消極的	37	35.6
仕事と素質……〃	54	51.9	〃	50	48.1
上長の理解……〃	62	59.6	〃	42	40.4
仕事の流れ……〃	55	52.8	〃	49	47.2
工具の工合……〃	54	51.9	〃	50	48.1
作業の指導……〃	62	59.6	〃	42	40.4
作業環境……〃	89	85.5	〃	15	14.5
上長との折合……〃	95	91.3	〃	9	87.0
賃銀について……〃	76	73.0	〃	28	27.0
休憩時間……〃	67	64.4	〃	37	35.6
社内の教育……〃	71	68.2	〃	33	31.8
同僚との折合……〃	80	76.9	〃	24	23.1
疲労の度合……〃	82	78.8	〃	22	21.2
家庭の雰囲氣……〃	83	79.8	〃	21	20.2
前途への希望……〃	66	63.4	〃	38	36.6
經營への意志疎通……〃	75	72.1	〃	29	27.9
經營協議會の意義……〃	55	52.8	〃	49	47.2
合計……	1,126	1,083.0		538	518.0
平均……	70.3	67.5		33.7	32.4

配給費用の諸問題

鈴木保良

一、配給費用の構成

配給費用（Cost of Marketing）とは、財貨を社會的、人格的に移動せしめる配給活動と、これがために必要な配給經營を維持するに必要な費用である。從つていわゆる企業利潤を含まない純粋配給費用である。しかしながら一般には企業利潤をも含めた總配給費用を意味することが多い。總配給費用は最終の消費者支拂價格（Consumer prices）と生産者取得價格（Producer prices）との差額を以て示される。この差額も嚴密には配給費用の全部であるということにはならない。何となれば、生産者取得價格には生産者自身の販賣活動のための費用が含まれているからである。同じく生産者の販賣活動といつても、産業の種類によつてその程度を異にし、農業生産者と工業生産者とを比較すれば、概して農業生産者の場合は、配給費は生産物が生産者の手許を離れるときから始まると考えても問題は少ない。何となれば農業生産者の行う配給活動の費用はこれを正確に測定することが困難であるばかりでなく、きわめて僅少であるから、これを生産費の中に含めてしまうことが普通である。しかるに、工業生産者の行うところの配給活動のための費用は往々にして無視することの出來ない場合がある。例えば工業生産者がその生産物を直接に消費者に賣却する場合には、上述の如く配給費が生産者の手許を離れるときに始まるとすれば、配給費は全く存在しないことにな