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

Title	生産性向上運動の経営学的意義
Sub Title	Movements for higher productivity analysis from the standpoint of business management
Author	小高, 泰雄
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1955
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.48, No.5 (1955. 5) ,p.345(1)- 362(18)
JaLC DOI	10.14991/001.19550501-0001
Abstract	
Notes	経済学特集 論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19550501-0001

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.

書評及び紹介

ジェー・オー・マッキンセー著『豫算統制』……和田木松太郎（七二）
占部都美著『近代經營學』……關口操（七四）

生産性向上運動の經營學的意義

小高泰雄

一

最近我國において財團法人生産性本部が設けられ、國家及び米國の援助のもとに生産性の急速なる上昇を企圖する運動が實業家によつて展開されようとしてゐる。其の活動の具體的内容は未だ明らかにせられてゐないが、先づ産業經營全般に亙つて、生産性上昇についての啓蒙運動から着手するようである。(註一) この運動は既に北米合衆國において強力に押し進められ、其の影響を受けて英佛兩國其の他の西歐諸國においても相當の發展を示している。北米合衆國においてこの運動が可成りの效果を收めつゝあるのは、この運動の不可缺的條件をなしているところの、雇傭機會の保證と、生産性向上による利益の勞働者への配分の保證が、A.F.L. や O.I.L. の强力な發言權によつて確保せられている點にあるともいはれる。英國においても稍ゝ其の軌を一にしているのであつて、T.U.C.（勞働組合連合）の積極的參加によつて推進せられているようである。

この運動がアメリカに展開せらた根據は、國民所得又は生活水準の上昇は結局生産性の上昇に依存してゐたとする

事實に基付いているようである。この考え方は既にフウバー委員會當時においても指摘せられたところであり（Recent Economic Changes in U.S.A. 1927）又ジェネラル・モータース等の採用せる時間賃銀率を毎年四仙宛增加しようとする自動式支拂方法の中にも端的に現はれているところである。資本蓄積が高度に達し、完全雇傭の狀態にある社會においては、企業の物的生產性向上の運動を促進することに經濟政策の焦點を合せ、これを推進する限り、例へ其の際物價、賃銀、賃銀配分率の間にヴキクゼル方式をとるか或はデェヴィドスン方式をとるかにより若干の相異あるとは云へ、其の結果が直接國所得の增加となることは比較的容易に理解し得るし、又こゝに勞資間の協同を生ぜしめる共通の地盤を見出すことが可能であるかも知れない。しかし高度の資本主義社會は別として其の他のものにあつては、事態は必ずしも斯樣に單純ではないものが多々存する。例へば我國においては、官廳統計の示している失業率一・六％は、英國の所謂標準率三％に對して遙かに低いから特別の問題はないようであるが、不完全雇傭及導潛在失業の狀態を果して幾何と評量し得るかこの點に頗る疑問がある。又資本の蓄積も全體としては頗る低下しているが、或る種の方面においては異常に高く、そのため、これを一該に論じ去ることも中々困難である。從つて各國それぞれの特殊事情に應じて可成り變化のある政策がとられることの必要はいふ迄もないところである。とにかく經濟政策の觀點からすれば、各國特有の人口、技術、資本、販路、資源等の經濟能力を決定する基本的條件を十分に考慮し、生產力增進に伴つて雇傭の機會の保證や利益の正當なる分配の行はれるように社會全體の均衡的發展を目圖する政策をとるべきは當然であり、凡そ生產力の上昇を積極的に指導しようとする努力の根底には、このことが、政府の責任として十分に意識せられるのみならず、確固たる政策が具體的に示されなくてはならない。この點から見ると我國に現在展開せられようとする運動に對し國家は相當な財政資金を投入しようとしているが政策の理論的根據はまだ明確に打出されていないのである。

ともあれ、生產性上昇の現實の場をなすものはいふ迄もなく各の企業の經營自體に外ならない。生產性の上昇は謂はば企業本來の要求である。社會主義企業にしても、資本主義企業にしてもこゝに企業維持の基本の原理が存すると謂えよう。

從つてこの運動の主體は飽くまで企業であつて、其の運動の成果が如何に實現するかを究極的に支配するものは企業經營の方法である。勿論現在我國の企業一般の生產性を國際的關連において觀察すると歐米諸國に比して可成りの停退を示していることは爭はれない。斯樣な國際的視野からすると、我國の企業構造の基本的條件である原料、資本、販路等の國際的配分關係における劣勢が重大な影響を與えていることは否定し得ない。こうした問題の解決は企業經營の域を超えた政治上の問題である。從つて政府が今やこの運動を一種の國民經濟的課題として取上げようとする以上、政府自からが國際的視野において解決すべきこの種の問題にこそ全力を集中すべきである。徒らに經營の實態に染手してこれを主導する如きことは、小鮮を煮る如き結果を招來すると思はれる。又企業經營の觀點よりすれば、各の場における所與の條件を經營學的思考に立脚して合理的に處理する本來の活動領域に全力を盡すべきであつて、總ての問題を政治的施策にかゝはらしめては問題の解決にならない。經營學と經營政策は其の現實的課題を明確に異らしめるのである。

過般來この問題について非常な熱意を示していたI・L・Oの提唱のもとに一九五二年ジュネーブで開催された「生產性に關する專門家會議」の議事錄において、又I・L・Oが其の世界的な調査機關を動員して收錄し、編纂したHigher Productivity in Manufacturing Industries, (Geneva, 1954. Studies and Reports, New Series No. 38)

（昭和卅年三月勞働省勞働統計調査部譯編、勞働法令協會）においても、問題解決は二つの部分に分かれているがその本質的な部分は寧ろ「企業內部の生產性」に置かれている。其の議論は企業內部の殊に生產管理人事管理の內部に立到つて可成り精細な檢討を加へその何れもが經營學の研究からすると多大の興味を喚られるものである。同時に又若干の點については從來の經營學の研究からして、是正又は補足すべき部分も見出されるのである。其の詳細な點についての評論は他日に讓るとして、大體の論評を行ひたいと思ふ。

（註一）本邦における「日本生產性」本邦設立趣旨、事業計畫等については西野嘉一郎氏「生產性向上とその測定方法」企業會計昭和三〇年、四月號に紹介がある。

二

生產性といふ語は最も一般的には技術的生產能力の程度を意味するものと理解されている。そしてその表現形式は何等かの物的基準に對する生產額の割合として示される。一人又は一馬力の出炭量、一キロ投入のセメントに對する發電量、一噸の鑛石又は石炭に對する出鐵量の如きであり、I・L・Oの表現に從へば、投入勞働量に對する富の生產高として表はされる。（註六）

こうした生產性把握の仕方は經濟政策の觀點からは可成り意味のあるものであるし、經營學的にもある場合には利用價値を持つてゐるものである。それぞれの產業群間又は其の綜合の國際間における能率の比較について、或は又、他の重要なる經濟數量である國民所得と蓄積と生產力の一般的關係を明らかならしめようとする際には是非ともこうした數値に依據しなくてはならないであらう。それぞれの產業群間の比較を行ふような場合は、前述の種々なる表現形式のうち、其の產業の持つ技術的構造形態の特質に從つて適當なものが選擇せられるのが原則であるが、經濟政策の觀點より或る種の生產要素を特定の時期に特に社會的に重視することを要し、其の節約的利用に政策の重要が置かれる際は、其の單位を以つて、生產物を表現することが妥當であらう。こうした觀點より生產性をとり上げる場合は經濟政策的に意味を持つているのみでなく企業經營的にも稍〻同樣な意味を持つことゝなる。嘗て我國の戰時經濟において見たる如く、幾 Kal. の瓦斯、又は石炭、又は石油の幾何の消費量が、航空機又は其の他の兵器何臺となる如き方式であり、これは同時にかゝる異常時の生產管理に重大な關係を有する方式でもある。（註一）

しかし一般的に見てこの種の生產性形式は、生產數量の變化と勞働人口或は工數の變化との關係より一人當り生產量を算出し、其の年次級數を辿つて生產技術の一般的變化や所得、物價、企業價値の一般的變化を解明することに最も大ひなる利用を見出しているといへる。

經營學の觀點からすると、以上述べたような、最終生產物を何等かの生產要素を基準とし、その關係において把握するといふこの方式は餘り重要な意味を有するものではないのである。（註二）これは經濟學と經營學の學問研究上のディメンションが異るといふことに由來するものではなくして、其の問題の取り上げ方において、又其の解決の方法において根本的な相異があることに由來してゐると思はれるのである。經營學の研究方法は別の機會に論述したところであるが、企業經營の持續的發展のための實踐的目的を追求するといふ性格を持つていることは一般に認められているところである。（註八）こゝにいふ實踐的意義は、數値の取扱ひといふ觀點よりすれば、次の二つの點にその特色が現はれる。

即ち、先づ第一に、その數値が、原則として、何等かの經營活動の行はれる以前に見積、豫定又は評價せられた數値を前提として發生したものである。即ち計畫と現實は不可分の關係にあることである。これは決して經營の科學化の

結果然りといふのではなくして、例へ所謂成り行き管理の場合においても、唯だ其の內容が漠然としているといふに止つて、全然無計畫といふことはあり得ない。そうでなくては意志經濟である企業自體の本質と矛盾するからである。（註三）從つて經營學において生產性をして生產の技術的能率に關係せしめて考える際も、何等かの豫定又は計畫數値と現實數値との比として現はすことによつて初めて、管理對象としての數値となるのである。前述したような勞務者一人當り又は工數當りの製造額の如き所謂勞働生產性が全然無意義であるといふのではないが經營の計畫的活動と結合し對比したもので初めて經營上の意味をもつ。普通の勞働生產性の表現は一見して明らかなように、非常に高い綜合性を示しているものであつて、經濟政策を檢照しようとする官廳資料としてなれば意味があるが、每營業期における管理對象として其のまゝ利用し得るものではない。管理の計畫、組織、統制の機能は、有機的に結合していることに意味があるのであつて、計畫の數値化はあらゆる統制の前提であるといはなくてはならない。近來數値統制の概念が特に重視せられるのはこの點を强調しているに外ならないのである。（註四）

第二に經營における生產性は、其の變化の原因を追及し得るような計算體系の根據に立つている他の一面を持つているのである。このことは別言すれば、經營における原單位計算體系といふ樣に表現し得るかも知れない。前述したような計畫數値と現實數値の關係が、管理の組織に滲透して、それぞれの部門において一定の計算體系として把握せられることによつて初めて經營學的に意味のあるものとなるのである。いふ迄もなく現代の多小とも大規模企業における生產の段階構成は相當複雜であつて、其の機能の單位或は統制對象たる觀點より各の個人、單位作業場、綜合作業場（工程）、工場、綜合工場といふ樣に區別しているのが普通であらう。（註五）經營における生產性を表明する數値は其の各の段階において示される生產能率の程度だけでは意味をなさないのであつて、これ等全段階が一の列系として表現されるとゝもに、各の段階における數値が前述せる如き計畫と實際との對比を明瞭ならしめる意圖を以つて作成せられ、これによつて、其の偏差が如何なる理由に依存するかを明らかならしめるのに適宜な形式として初めて經營的に意味のあるものとなるのである。勞働生產性や勞働工數生產性といふ綜合性の高い數値は、それ自體として、分母分子の質的相異を包含しているし、管理の對象となつている他の條件の變化を何等示すものではない。經營學の觀點からすると、この綜合指數を分解するといふことではなしに、管理對象を數値化し、これを體系化することに本質的な問題がある。

數値の計畫性と、現實の數値との比較の完結せる系列化は經營における生產性を思考する場合の基本的條件をなすものである。この事實は會計數値の過程を把握して收益性を確定する場合においても充當せられるものであり、原理的には毫も矛盾するものではなく、却つて、あらゆる數値が管理對象の數値であることの必然的結果である。物的生產性と價値的生產性を完結せる體系の中に收め計畫と現實の效果の全容相を把握し、不斷に生產性追及に對する具體的管理活動に直接役立つことに經營數値の意味がある。即ち經營維持のための生產性向上の問題を解き得る數値か否かに生產性として把握せられたものゝ價値を見出すのである。蓋し實踐科學としての經營學の性格を徹底的に思考すれば當然到達する歸結であらうと思ふ。

以上において系列化といふ問題を抽象的に述べたのであるが、これを稍〻具體的に補足して置きたいと考える。

前述のように技術的生產性の上昇についての直接の管理は所謂生產管理部門であるが、こゝにおける製造計畫は多品種の個別生產形態か、同一品種の連續多量生產形態かに從つて非常な相異を示すのである。前者においては、時間系列として、あらゆる機械別に、現實の利用可能能力と計畫の要求する能力とを對比して、併せて、市場の狀態を考

慮しつゝ其の最高利用可能の點に製造計畫を設けようとするのである。この計畫の中に豫定せられる綜合工場的な生産性が現はれて來る。其の內容が果して妥當であるか否かは其の計畫中に時間化して取り上げられている各種の標準値設定の努力の效果如何にかゝる。例へばある機種についての計畫所要の時間はいふ迄もなく、工程表所載の時間記錄を參照しなくてはならないが、其の正確度は時間研究の努力が果して有效になされたか否かにかゝる。又不足部品を決定すべき部品手配表と在庫量品明細表は果して一定の標準方式に從つて設けられているか否かに重大な問題がある。他面利用可能能力の決定に當つても其の實働時間中の許容時間比率は單なる目算によるか或は正確なる時間調査によるかに重要な問題がある。

しかしとに角、以上の計畫と其の計畫を實現するために利用せらるべき現實の規模の有する能力を明確にすることによつて初めて、其の經營が合理的に發揮すべき生産性の最大の或は基本的な枠が決定せられることゝなる。卽ち生産性をかく計畫的にとらえることによつて、他の一切の生産管理の進行を可能にする一般的條件が成立するのである、又この計畫期間の終りにおいて、經營の實績と計畫とが比較せられるから、其の際生ずる何等かの偏倚は計畫の變更か、實際能力と豫定せられた利用可能能力との間の離隔によつて生じたかを明らかにならしめるに適宜の形式となるのである。(註七)

こうした工場全體についての生産性を更に分解し、各工程、機械、個人作業についての生産性を表明する數値への分解は、この基本計畫を前提としながらも、それと現實の數値を、單に計畫期末において比較するのでは經營上は餘り意味のあることではない。計畫を樹てることの意味は、各日の各週の作業經營がこの計畫に則應する如き生産性を把握することに存するのである。從つて、一經營期（例へば六ヶ月）に亙つて、設けられた計畫を分解し、これを月次、週次、日次計畫の短期に區分することが重要なのであつて、この時間の進行につれて、作業者、機械、工程が如何に其の計畫に則應しているかを比率を以つて明確にするとゝもに、其の比率の上に生ずる偏倚の原因が奈邊に存するかを明らかにすることによつて初めて、生産性として意味あるものとなるのである。所謂この偏倚は、Controllerable な要因と Uncontrollerable な要因にそれぞれ區分出來る筈であり、かくて管理對象として適確な處置をとり得る效果を有することゝなる。所謂ガント・チャートを以つて其の業績の一斑が傳えられているガントの努力は正にこの點について徹底した研究をなしたものと云えよう。我々は今こゝにその內容に觸れることは出來ないが、其の努力は生産性といふ觀點からこれを觀れば、テーラーの中には殆んど現はれていなかつたところの生産性指標の系列化を思考する際の最も重要なる點を指示したものであるといへよう。同一品種の連續多量生産におけるファクトリー・フロート(Factory Float)(註九)の觀念並びにこれに基付く計畫生産量と現實生産量の對比は其の具體的方法において、以上說明した多種個別生産形態と相異あるとはいえ、其の原理に至つては何等異るところはないのである。以上要するに經營における技術的生産性は技術的生産能率を向上せしめる觀點より、現實の作業を管理することを可能ならしめる數値の系列によつて把握せられるものであるといえるのである。

以上は所謂技術的生産性に直接關係のある生産管理の局面を分解したのであるが、企業における生産性は、いふ迄もなく企業の維持或は持續的發展に直接貢獻する經營上の效果あるものでなくてはならない。この觀點よりすれば、技術的生産性は、他の財務管理面における又人事管理面における計畫と其の現實の比較の中に現はれる效果によつて裏付けられたものでなくてはならない。

あらゆる技術的生産性は直接原價低下を齎らすものであると簡單に結論を下すことは出來ない。又よし原價低下を

齎らしたとしてもそれが、經營維持に直接の效果があつたか否かは別に檢討せられなくてはならない。私が以上述べた生產管理以外の他の管理面のこれに關する詳細なる論述は別の機會に既に蝕たところであるからして省略するが、唯重要な次の諸點だけを羅列して置かう。

財務管理面においては、この點について尠くとも次の五點が注意せらるべきである。一、標準的統制原價と實現原價の比較――製品別材料原價、賃銀原價、經費原價の分析。二、收益計畫と其の實績。三、豫算統制における資本回收の合理性とその差異分析による各部門活動の均衡の達成。四、調達資本とその具體的利用間の價値及び期間的均衡と、月次收支の計畫と其の實際値の對比。五、利益處分計畫と其の實績の對比。

人事管理局面においては人又は協力意識（モーラル）に接近關係するものであるからして、これが數値化は一般に頗る困難とせられるところであるが、主として次の五點を中心として努力すべきであらう。一、仕事に對する信賴度――素質、指導、成績の確認、勞働手段の整備、作業不滿の處理。二、賃銀制度の適否――職務の適確な把握、職務評價に對する信賴、生活費との關係等。四、作業環境――社會的環境、技術的環境に對する反應。五、協力的態度――提案率、出勤率、傷害率、協力機關に對する態度等、これ等は主として作業者又は管理者の Sentiment を直接に調査することを要し、これを傾向率又は社會的標準率と對比することによつて確定せられるものが多々あるであらう。

財務面の效率は、經營維持の觀點よりすれば短期緊急のものが大部分であつて、技術的生產性が上昇してもこの財務效率が惡化すると忽ち企業破綻を招來する惧れがある。人事面の效率は一層長期の經營維持に關するものである。そのためこの效率の測定が無視せられ勝ちであり、その結果、作業中止怠業を導き、生產性向上に重大な障碍を與ふることゝなる。

企業における生產性向上は企業の本質との關係において觀察する限り斯くとも以上述べたような技術的、財務的、人事的局面における均衡を得た效果の實現を待つて初めて合理的なものとなる。即ち其の一又は二を犧牲にして、例へば勞働生產性を技術的角度よりのみ問題を解こうとすると企業の要求と矛盾することゝなり、かゝる運動を全面的に崩壞せしめるのみならず、その國民經濟の矛盾を一層擴大するといふ重大な結果を導かざるを得ないように思はれる。私は次にこの技術的生產と人事政策との關聯について考察し、I・L・Oの所論に若干觸れたいと思ふ。

（註一）　拙著原價計算論昭和二十八年泉文堂、原單位計算については、拙稿「原單位計算に關する若干の考察」三田學會雜誌昭一八、八日參照。

（註二）　この種の表明方法は經營における現象を正確に示さないことがある。例へば、超過時間勤務が相當高度に行はれたために生產高の增加が、勞務者一人當りとしては增加するとしても、勞働時間當りとしては低下している如き場合、經營學者には後者の方が寧ろ重要な問題である。尙ほこの點については、前揭 Higher Productivity in Manufacturing Industries 邦譯一七七――八頁。

（註三）　別の機會において管理の內容を計畫・組織・統制とし、この三者は管理のあらゆる段階において存在することを示した。拙著「經營經濟學新講七〇――七一頁。經營經濟研究所昭和二十九年參照。

（註四）　綜合統制における數値統制の重要性は近來盛に論議せられコントローラー制度において明らかであり（通產商產業合理審議會財務部會「企業における內部統制の大綱」參照）又所論管理會計論もゲッツに見られるように計畫數値の重要性を重視することなくしては其の意義は殆んど考えられない――拙稿三田學會雜誌「會計の管理機能について」昭二八、二、――又生產管理局面においては、テーラー以後における科學的管理法に關する研究は、この計畫數値は標準値を基礎として設定せられ、これと現實作業の對比に研究の全問題が展開せられていると見ることも出來よう。數量統制上における生產性は Gant-Chart に見られる進行圖表によく表明せられ、品質統制においては近來發展しつつある Quality Control Chart にこれを示めることが出來る。

（註五）　I・L・Oの前揭書においては、この區分を國、產業、工場となしている。この區別も意味はあるが、ここにいう工場段

生產性向上運動の經營學的意義

階のそれは、本文中に見られるような內容にして初めて意味があるのであつて、國とか產業が同一の計算原理に立つとする限り餘り有意義のものではない。

（註六）I・L・O前揭書において、勞働投入量は一の代表的形式であつて、其の他の原材料、資本効率を無視するものでないことが、一應述べられているが、然らば、生產性向上に際しそれが如何に具體的に展開せられるかについては殆ど積極な提言はない。――六頁

（註七）拙著「生產管理論」第四章生產計畫參照。

（註八）拙著「經營經濟學總論」泉文堂昭和二八、一〇頁。

（註九）拙著「經營經濟學新講」昭和三〇年、二七七頁。

三

以上のように企業における技術的生產性の把握を計畫と現實との作業效果の對比の中に覓めることは、管理一般の特質であつて、いはゞ企業維持の條件をなしているのである。勿論計畫の密度は企業發展の段階によつて異る。前述のように、それが、綜合工場的長期的なものより部門的日次的に分解せられることは、生產樣式の大規模化に伴ふ管理の必然的要求である。換言すれば種類の尨大な部品の加工と綜合を可能ならしめる組立機構、或は巨大な裝置の回轉による連續的流體生產機構においては、綜合的計畫が各の單位作業部門の計畫に配分せられたる場合、各の部門間の量的、質的、時間的均衡に微少な誤差の生ずることが巨大な損失を連續的に發生せしむることは容易に想到し得るところである。合理的に配分せられた計畫に對して現實の末端の作業部門の效果を不斷に對比して其の偏倚を除去することの中に生產性維持に對する最も重大な努力が存在するといへる。

前揭I・L・Oの編書は經營の各部門に亘つて興味ある所論が見られる。殊に生產性增加の技術的方法について可成り示唆に富む多くの點を指摘しているが、全體を貫ぬく體系に適切な注意が拂はれていないために個々の主張が單に羅列的なものとなつているように思はれる。例へば工場設備の改善、ことにホイスト、クレーンの利用、空壓ハンマー、其の他の動力器具の採用、機械配置設計、保全活動等についての多くの資料を參照して其の意義を述べ、其の際設備の改善其の他についての勞務者の協力的態度に重大な意義を認めている。個々の諸點を檢討すると、我國の生產管理の實際活動に對して多大の示唆となるものが多々存するのである。しかし生產計畫については、それは宛も生產管理と並列して選擇可能な一つの管理用具の如く取扱はれてゐる嫌があるのである。

從來の作業の機械化、科學的管理法の發展からすると、個々の勞務者の努力は一定の與へられた計畫のもとに自から事前に豫期せられた成果を實現する如く、自働的、機械的に規制し得るように考えられた。然るに科學的管理法の適用後約五十年に及ぶ經驗は、事實が斯樣に單純でないことを認めざるを得ないことゝなつた。これに對するI・L・O・の認識は確かに正しいものがある。作業研究は從來生產管理上において最も重要な方法であるとせられ、其の究極の目標は作業の單純化、作業の自働機械化に置かれていた。そして我國を初めとして、多くの經營學者は從來一般に作業の單純化、機械化に對する基本的傾向をそのまゝ、是認し、これが對策として、其の傾向自體を是正するよりは寧ろかゝることから生ずる幾多の疎外的事實（Verfremdung）を人事管理面において解決せんとするものであつた。然し幾多の實證的研究はかゝる單純化機械化に、重要な限度の存することを指摘するのであつて、かゝる限度は人間性自體の要求と基本的に結合するものであり、從つて、かゝる限度を明確に認識することこそ生產性を高める所以であることを强調するのである。前揭の報告書はこの點について興味ある實證研究を引用している。ことにホワイトの經驗を次の樣に引用している。「作業を單純なプロセスに分解することから生ずるであらう利益と、被雇者が單

調で明らかに無意味な仕事をしていると感ずることから生ずる士氣の低下とを經營者は秤にかけて見るがよいであらう。……その上、この科學的方法は工場の人間を二種に分割する。すなはち仕事を計畫し、組織し、設計する專門家と、命令に從ひ仕事をする機械的人間との二種類である。もし被雇者が作業方法に影響を及ぼす機會を與えられているならば、生産性も志氣も共々上昇するといふ事實は多くの研究の示すところである。この標準化および專門化の方法により、經營者は規則をつくり、施行する地位に置かれることになる。勞働者の間の士氣を高め生産を高めようとする協力活動はこれによつて不可能となるであらう」(註一)又米國の或る全國的世論調査は三千人の被用者と七百人の使用者に對して、士氣に影響する八つの要因に順序をつけて列擧するように要求した。使用者側は順位の筆頭に「良い給料」を擧げ、「仕事に對する信頼」は七番目に置いた。勞働者は「仕事に對する信頼」を第一に「興味ある仕事」を第二に、「良い給料」を第三に擧げた。(註二)（カッコは筆者）其の他ドルッカー、カッツ、ウォーカー、バルダマス等のこれに關する同樣の證言を引用している。この點はいふ迄もなく、最近の經營の社學會的研究の結果を示すものであると見ることも出來よう。現代の多少とも大規模化した經營においては、埋沒原價の發生する惧れが多分に存するからして、設備の整備とともにこれが合理的回轉による原價回收は企業維持の絶對的要求であり、生産性が計畫的に維持せられるか否かに企業の運命が賭けられてゐる。然るに、この計畫の維持が前段にあるように、勞働者の主觀的態度に深く依存してゐるのであるからして生産性維持や向上の問題は企業經營の觀點からすると幾何の技術的手段や技術的管理形式の改善である以前に先づ以つて、この生産計畫に如何なる態度を以つて作業者が臨むかといふことが問題となるのである。長期に亙る事業經營を前提として考えると、作業票指定の仕事の達成は、勞務者の協力意志の强弱によつて著しい影響を受ける。それが經營の持つあらゆる物財及び用役上の全生産可能力の作用を制約することゝなる。

I・L・Oの前記報告書がこの點について問題の重要性を意識してゐることは否定し得ないところである。こうした協力態度を醸成するために「人事政策」のために論じてゐるところは、「工場及び設備」の技術的改善について論じているよりは遙に多量にして詳細を極めてゐることによつて明らかである。即ちこゝに於いて、

勞使協力
雇傭方針
選考及び配置
職業訓練（高級管理者の訓練、科學者、技師及び技術者の訓練、監督者訓練、熟練勞働者訓練、勞務者訓練、入門講習會、特別訓練計畫）
昇格及昇進
作業研究、作業單純化及び職務滿足感
熟練勞働者の專業化
賃銀政策
勞働時間
交替回數
肉體作業及び福利施設
産業安全と衛生
欠勤と勞働移動
生産性向上運動の經營學的意義

これを一見すると現代の專門家によつてとかれている、人事勞働管理論において取扱はれる問題の殆んど全體に及んでいる。[註三] 而してその個々の所論を通觀すると、米國及び西歐諸國の幾多の實證研究を使馳するとゝもに、經營社會學的に相當鋭い感覺を以つて常套的人事管理論を批判或は補正してゐる點を多々發見し得る。一二の例を擧げると、配置の問題について「選考、配置技術の場合の「科學的」といふ語は多くの勞働者に本質的には人間關係である問題を非人間的、機械的に扱ふものであるといふ暗示を與へている」。[註四] 「米國においては、『使用者、從業員は……いかなる學位を有する學生でも企業に入るときは最低から初め、大學教育を受けていないが、多年實地經驗を有する新入者と競爭すべきであるといふ原則を認めている。』」[註五] 又訓練において「訓練と指導により勞働者はリズムのある一連の動作を行ひ不必要な動作を除くことが出來るのは確かであるが、しかし全然標準化した動作を强制することは出來ない。」[註六]

「社會科學者は人間の參加したといふ欲求を重視する。それ故人間が彼自身の作業を自分で計畫すれば、ヨリ生産的にヨリ能率的になると結論してゐる」[註七] 又賃銀問題については、米國ならびに英國においては、功績比率ボーナス方式または個人評價ボーナス方式として知られている一種のボーナス方式に贊成する考え方が生じつゝある。この方式は勞働者の生産量、作業の性質、時間保持、一般的能力、監督者と同僚との協同其の他の要素について一定期間毎に（三ヶ月又は六ヶ月）各勞務者を注意深く評價することを基礎にしている。[註八]

か樣に散漫な引用からだけでは其の全貌を窺ふことは困難かも知れないが、從來の人事管理に對して新な見解を加えつゝあることは否定し得ないであらう。そして其の管理上の放果が協力意志の育成に對して影響するところが些少でないように思はれるのである。しかし、この運動の唱導者としてのI・L・Oの主張しようとするところは單なるかゝる管理上の效果の育成を期待するといふのではなくして勞資協力の體制を推進しようとしているのである。かゝる體制を通じて齎らされる生産力向上の效果を十分に高く評價しているのである。「企業の勞使の協議と協力のため、工場委員會、工場協議會、合同生産委員會、勞使委員會等の特別機關が著しく發達して來た」又「……正式の合同機關を設置すれば、正規の相互意志傳達を確保し、提案制度を管理し、其の他の協力形態を發達させる最善の手段となるであらう。」[註九] こうした勞資協議機關は從來廣く試みられ其の成果については種々議論の存するところであり、我國の經營協議會制度について見ても容易に想到し得るところである。しかし、國際勞働事務局は各國の情勢を判斷して其の積極的意義を確認してゐるのである。

こゝに本書全體を通じて最も重大な問題點が存するように思はれるのである。この問題はも早所謂人事政策を超える性質のものではないかと思ふ。しかし、本書はこの點についての十分な追及を行つているとは思はれない。

こうした協力機關の成果を實現する第一の條件として、勞働組合の支持を得ることを擧げているのは正しい見解である。これについて事務局は英國のT・U・C・、ノルウェーの勞働總同盟等の强力な支持について述べているが、[註一〇] それは唯だ斯く斯くの聲明をなしたとか手續をとつたといふに止つて、問題の本質を避けている嫌があるように考えられるのである。即ち、本書が冒頭に高く揭げている二つの生産性向上の條件としての雇用機會の保證と、生産性の向上による利益の公正なる分配は勞働組合の最も重要視する勞働條件に屬するものであり、この點について勞働組合の理解を十分に得ることなくしては、かゝる協議機關に對する積極的支持を期待することは困難ではなからうか。かゝる機關を單に「勞使融和の雰圍氣」だけを問題にするためのものであるとすると或はこの懸念は意味のないものとなるかもしれない。しかし、これを通し生産性の向上の積極的協力意志を盛り上げ、その結果を現實の一切の生産方法の改善、原料の節約其の他の具體的成果に直結せしめようとすると、かゝる積極的意志を支えるものとして强力な組

合活動の支援を待たくてはならないであらう。生産性の向上は協議機關を通し、分配其の他の勞働條件は組合を通じて行ふといふ表現は、其の根底として兩者が嚴密に有機的關係を有することを理解することによつて初めて有意義となるのである。この有機關係は、生産性向上を國民的課題として取り上げようとする限り、企業と組合との新らしい結合關係を招來するような、雇傭の保證や利益配分に對する制度的轉換を要求するものであると考えられるのである。

註一　I・L・O前掲譯書、一五九頁、尙ほホワイトの引用は W. F. Whyte: Organization and Motivation of Management" in Industrial Productivity, pp. 97—98.

註二　I・L・O前掲譯書、一六〇頁、原數字は、R. Uhrbaock: "Attitude of 4,430 Employees" in Journal of Social Psychology, 1934, No.5 pp. 365—377.

註三　I・L・O上掲書、　一一四—一九五頁

註四　〃　一三五頁

註五　〃　一三九頁

註六　上掲書、　一四六頁

註七　〃　一六一頁

註八　〃　一七三頁

註九　〃　一一六頁

註一〇　〃　一二〇頁

尙アメリカにおける勞使協力については、日經聯關東經營者協會、「アメリカにおける勞使協力の實地調査」勞務資料三九、昭二九、一、一八英國におけるこの問題については、Joint Consultation in British Industry, 1952. これについては田杉競教授の解說がある。經濟論叢七卷六號、勞資協議制 Joint Consultation について、——經營參加論に關連して——經營參加についての英國の運輸事業の狀態については次の二著がある。H. A. Clegg: Labour Reelation in London Transport 1950, Gilbert. F. & Bnstead J.: Transport staff Relation 1951.

商業經營の機能的分化

鈴木保良

一、商業經營の本質

(1)

商業經營は一方においては經營體として、他方においては企業體として理解することが出來る。經營體としての商業經營は、商業勞働の組織單位體であり、企業體としての商業經營は、商業資本の增殖單位體である。

經營體は生産または配給を目的とする經濟的勞働の技術的、合理的組織體であつて、經濟目的を達成するために、分業の原則に基いて、勞働を計畫的、秩序的に組織したものである。このような經濟的勞働の技術的、合理的組織體たる經營體の成立の過程を考うるに、それはわれわれの經濟生活が分業の原則に基いて發達した結果である。すなわち人は經濟生活を營むに當つて、常に理性の支配を受けるものであるが、分業は經濟生活を支配する經濟的理性の所産であつて、人が經濟生活を營む場合、各人の先天的および後天的才能と、技術的能力の差異が分業を發生せしめる。これは經濟的理性によつて、分業が人間の經濟的能力を高めるものであるということを知るに至るからである。かくして人は自己の生活に必要なすべての經濟的勞働を行うことをやめて、それぞれ自己に適する仕事を選定して、これを他人のために專ら行い、自己の必要とする財貨の調達は、それぞれ他人の仕事に依存するようになる。すなわち、他人のために同種の經濟行爲を集めて、これを計畫的、秩序的に組織して專門に行うようになる。これはいわゆる分業の原則であつて、このようにして成立した分業勞働の計畫的、秩序的組織が經營體に外ならないのである。かような分業勞働の發展過程は、換言すれば、經濟的勞働の合理化過程に外ならないのであるから、從つてまた、經營は經濟的勞働の合理化的發展の産物であるともいうことが出來る。古代の封鎖的家內經濟において、生産と消費とが同一の經濟單位の中で營まれていた時代には、未だ經營體なるものは存在しなかつた。自給自足の經濟がやぶれて交換が發生し、社會的分業に基く職業的分化を見るに