

経営学における労務の考察

祭 原 光 太 郎

経営学にかんする科目として屢々「経営財務論」(財務管理)と「経営労務論」(労務管理)とが対置的におかれている。ところが経営労務論の内容についてはあまり統一したものがない。この小論は労働にかんし、経営学の領域において如何なる問題が考察されるべきかについてのアウトラインを示そうとしたものであり、むしろ学生諸君のために一つの手引を供せんと意図したものである。これについては既に山城章教授がその「経営学の学び方」のなかで、きわめて適切な解説と入門を与えておられ、筆者自身得るところが多大であった。

一 人とその労働 二 労働形態の推移 三 資本主義的経営における労働 四 経営学における労務の考察

一 人とその労働

労働の概念はきわめて多様である。あるいは自然科学あるいは労働生理学、労働心理学、労働科学あるいは労働社会学、労働法学等の各専門分野において、それぞれ労働概念の規定が行われているが、それらはさしあたりここには必要がない。

一般に労働とは広い意味では、何んらかの目的を達成せんがためになさるる、人間の働き、作用、活動をいう。

すなわち労働はまず、人の肉体的精神的な働き、活動であり、簡単にいえば心身の活動である。しかし労働は遊戯とは異なる。遊戯もまた心身の活動であるには違いないけれども、ここではかかる活動自体が目的であって、一定の目的を達成するための手段としてなされるのではない。これに反し労働は一定の目的を実現するための手段としてなされる人間の活動である。かくて遊戯は在内目的を有する活動であり、労働は在外目的のための努力であるといわれる。

由来労働は苦痛であり、人は本性これを嫌悪する傾向があると主張される。例えば“Labour involves the expenditure of physical or of mental energy. Man has a natural disinclination to work, and there is always a desire on his part to make work easy, as short, and little fatiguing as possible.”(Stephenson) 又実際、労働なる言葉には本来労苦、困難、苦しみなどの意味が固着しているものと解されている。なるほど労働が多少とも生理的な苦痛をとまなうことは勿論事実であるけれども、それは遊戯にあつても同様である。しかも一方を苦しみとし、他方を楽しみとするのは何故であるか。それは主として遊戯がそれみずからを目的とするに反し、労働は他の目的を達するための手段としてなされるものだという心理的・主観的な感じにもとづく。けれどもこのように労働を苦痛なりとすることが心理的・主観的な感情であるとすれば、それは決して固定した絶対的なものではない。現にわれわれは屢々労働の喜び (Arbeitsfreude) について語られるのを聞くのである。いずれにせよ労働即苦痛なりとなすは、誤れる観念であるといわねばならぬ。

尤も労働の苦痛の根源を、特定の社会組織に固有なる労働形態に帰せしめる見解がある。この立場からすれば、別の社会制度のもとでは、労働は「つらい負担から楽しみに変わる」と主張せられる。

さてこのように労働を広く、何んらかの目的の実現を目指す人間の活動であるとすとき、これにはなお色々な人間の諸活動を含むこととなる。そこで普通に労働というときはさらに狭く解される。すなわち労働とは狭義においては、直接間接、財貨の生産に向けられた人間の活動または努力をさす。経済学においても亦通常労働はこの意味に解されている。

いうまでもなく人間はその生活を営むにあたり、種々なる意欲をみたさねばならぬ。意欲をみたす手段は財貨と呼ばれる。かくて人は意欲をみたすために何よりもまず財貨を調達せねばならない。しかるに財貨は(きわめて少数のものをのぞいては)自然に無限に与えられてはいない。そこで人間はみずから財貨を作りださねばならない。ところがこのような財貨の生産は、人が自然に働きかけることによって、すなわち自然にたいし労働を加えることによってのみ可能である。生産、労働はおよそ人間生活を可能ならしむるところの基礎たるものにほかならぬ。

かくて生産における労働の重要性が強調される。「労働は生ける生産因子である。しかしそれは他の二者(土地及び資本)と並置されているのではなく、その二者の上位に序列されているのである。一民族の富はなるほど土地財によって制約されているもの、主としてその民族の労働によって制約されている。労働こそはこの自然の賜物を人間のために利用し得られるものとなし、生活拡充の手段としてそれが必然的に有しなければならぬ形態となし且つかかる価値をこの自然の賜物に授けるのである」(ゲルハルト)。

この点についてはマルクシズムの立場にあつても同じことが述べられている。「労働とは、人間が彼と自然との間の物質代謝を、彼自身の行為によって媒介し、規制し、管理する過程である。人間は生きるために自然を改

造し物質的財貨を生産しなければならぬ。したがって労働は人間社会存立の物質的基礎であり、自然、必然的な永久的条件である。しかしして一般に労働過程に必要なものとして三つの要素があげられる。まず(イ)人間の活動としての労働そのもの、(ロ)労働対象すなわち労働が、労働手段を通じて働きかけるところの対象、客体であつて、これは与えられた自然のままの素材であることもあり、また既に過去の労働によって濾過されたものであることもある。(ハ)労働手段すなわち人間が自己と労働対象との間にさし入れ、労働を労働対象につたえるところの手段である(道具、機械)。かくて生産(労働過程)はこのような三つの要因——労働、労働対象および労働手段の結合と協働によつて行われる。しかしして労働は生産の主体的条件であり、後の二つは共にその客体的条件をなす。いうまでもなく生産における積極的能動的なる要因は労働にはかならないとする。

なお単に労働というときは、厳密には一つの作用ないし過程をあらわすが、かかる作用の結果として労働の成果、労働生産物が生成する。それは作用としての労働の結果を意味する。労働給付という言葉は、作用としての労働そのものを指すこともあり、また労働の結果を指すこともある。さらに労働を行いうる人間の能力を労働力という。マルクスによれば「人間の労働力は、人間の身体、生きた人格の中に存する身心の能力の総括であつて、人間が、何等かの使用価値を生産するにあたっては、常にこれを使用する」と。いうまでもなく労働は労働力の発現である。

二 労働形態の推移

人間は生きるために労働をしなければならぬ。それは昔から今日にいたるまで変わるところはない。けれども

労働の形態は歴史を通じて一様ではなく、時代とともに変わってきた。これは既に誰もよく知るところではあるけれども、いちおう労働形態の推移について概観しよう。

人間の歴史は原始共同体から出発したといわれている。それはせいぜい数十人あるいは数百人がそれぞれ孤立的な社会を形成し、それが各所に散在した。それは主として血縁関係を基にした謂ゆる氏族社会であった。かれらは最初のあいだはいまだ一定の土地に定住することなく、群をなして食糧を求め各所を彷徨した。そこでは社会全体の成員が力をあわせて共同の労働に従事した。もちろん当時の生産要具は頗る幼稚なものであり、したがってその生産力もきわめて貧弱なものであって、その生活は絶えざる危機にさらされていた。しかしともかく重要な生産要具は社会の共有であり、そのもとに社会の全員が共同労働をなし、かくして得られた物資が社会の全員に分配されたのである。

次に奴隷制度に移ると、ここではすでに財産の私有があらわれ、謂ゆる貴族と奴隷の階級的な分裂が生ずる。いうまでもなく現実の労働に従事するのは奴隷であったが、それは奴隷主の権力による強制労働であった。奴隷制度がもつとも典型的な発達をみたのはギリシャ、ローマにおいてであるが、紀元前三百年ごろギリシャのアテネでは、全人口約四十三万のうち、奴隷は実に四十万に達したという。またローマの貴族はひとりで数千人の奴隷を使っており、町には奴隷の市がたち、奴隷の売買が行われ、その賃貸なども行われた。かくて奴隷はいわば奴隷主の私有物ともいうべきものであって、もちろん生きるための保証は与えられたけれども、かれらは集团的に牢獄のようなところへつめこまれ、朝になると監督がついて、鞭をもって働く場所へつれてゆかれる。クサリや足カセをかけられていた場合もある。その労働は歴史上もつとも惨酷なものであって倒れるまで働らかされることもあった。

中世封建社会においては、その基本的な生産は主として農業生産であった。しかしして農業労働に従事したものは農奴とよばれる。この農奴は奴隷のようにいわば身柄ぐるみ領主に所有されたものではなく、領主から与えられた土地を耕作して収穫を得たが、しかし領主のために労役に服し、あるいは作物のうちの少なからぬ部分を領主に貢納せねばならなかった。

しかし封建社会にはもう一つの新しい階級が生まれてくる。すなわち中世の初めには、工業生産といえは、農民が自家の必

要から家庭のなかで耕作のかたわら、みずから布を織り、器物を作ったものであったが、やがて都市の発達にともない、農民のなかには都会にでて、従来自家の必要のため片手間に行っていた工業的労作をもっぱら他人の求めに応じて専門的に行うものが生じてきた。これが謂ゆる手工業者と呼ばれるものに発展する。かくて中世における工業生産の形態は手工業と称せられる。これは手工業者すなわち親方とよばれる熟練者が中心となり、職人および見習などの補助労務者と共に、簡単な道具を使って工業生産を行うものである。親方は独立の生産者であり、自己の生産手段を所有し、職人や見習にたいしては主人たるの地位に立つが、みずからも亦労働に従事する。手工業にあってはその製品は、手工業者の精神のうちこまれた工芸品であり、またそれによって生計をたてることを眼目としたのであって、もっぱら利潤を追うところの営利主義とはその性質を異にした。

手工業における徒弟制度は、本来後継者の養成を目的とするものであり、徒弟は親方のもとに弟子入りし衣食を給せられ、一定の期間その指導をうけて技術を磨く建前となっていた。これを年期奉公という。親方と徒弟との関係は純然たる雇傭関係ではなく、むしろ師弟関係であり、親分子分の間柄であった。

手工業の親方制度は数百年にわたって続いたが、やがて新しい生産形態が生じてきた。ほんらい手工業は生産手段の自己所有を基礎とする小規模生産であつて、都市または農村の限られた需要に応じたものである。しかるに商品や貨幣の流通が漸次発展し、より広い国民経済圏が形成されるにおよんで、工業製品にたいする需要はますます増大の傾向をたどつたので、手工業はもはやかかる情勢の変化に應ずべくもなく、ここに新しい生産形態の発生を見るにいたつた。それは一般に問屋制工業または家内工業と呼ばれている。これは問屋と称する商業資本家または半商半工的企業者が市場の趨勢を察知して、みずから生産の企画にあたり、個々の家内工業者に注文を發して生産にかんする指示を与え、出来上つた商品を全部自分のもとに納めしめ、みずからこれを市場に販売するという形態である。したがつてこれは、一方において問屋の存在を前提し、他方において家内工業者の存在を前提するものであり、両者のいずれを欠くわけにもゆかない。

この場合問屋は資本家であり企業者である。問屋は商品の仕込みと販売によつてできるだけ多くの利潤をあげようとする。しかしそれと同時に生産の主導権をも握っている。その意味で彼は単なる商人ではない。いずれにしてもここでは既に営利主義が支配するのであつて、この点においても手工業のそれとは異なる。

問屋から注文をうけて、直接の生産にあたるものを家内工業者とよぶ。これはおそらく彼らが自宅で生産に従事せるところから生まれたのであろうが、自宅以外の小さな仕事場で生産に従事することももちろんありうる。しかし彼らはもはや手工業にける親方のように独立の生産者ではなく、資本家たる問屋の指示にしたがって生産を行うのであって、まったくこれに隷属する。もつとも両者の間の関係は色々である。家内工業者がみずから原料を仕入れ、自己の労働手段をもって加工し、製品を問屋に売渡してその代金を受けとる場合もあれば、問屋から原料の交付をうけ、自己の労働手段をもって加工し、単に工賃を稼ぐ場合もあるし、さらに原料の支給だけでなく、労働手段の貸与を仰ぐ場合もある。時としては工賃や代金の前貸をうけ、もつて家計を賄うこともある。いずれにしても家内工業者は問屋に依存するのであって、まったくこれに従属している。かくて家内工業者は、問屋の資本的支配のもとに各自の小さいな仕事場で散居的に生産に従事し、しかも相互の間に直接作業上の交渉をもたない。この点工場制工業のように、一ヶ所に多数の労働者が集って生産に従事する集居式生産とは異なる。

近代の工場制工業の端初的形態は謂ゆるマニユファクチュア（手工的工場工業）である。これは多数の労働者が企業者の設ける一定の作業場に集結されて、そこで分業的に生産に従事し、しかもその作業が主として労働者の手作業に依存し、いまだ機械を用いるに至らざるものである。すなわち問屋制工業においては、問屋と称する商業資本的企業があらわれ、それが生産の企画と指揮をも握ったのであるが、その生産作業は散居式であって、各手工業者はめいめいの住居や仕事場で作業に従事したのである。しかるに手工的工場工業にあっては、これらの作業者を資本主の設置する一定の作業場に集めるといふ集居式生産となる。そうしてそれら多くの労働者は、この作業場において分業による協業の組織のもとに作業に従事するのである。しかし乍ら生産技術はなお幼稚であって、主として道具を用いる手作業であり、機械を用いるにいたらなかった。この際注意すべきは分業的作業組織の発展である。問屋制家内工業において分業といえば、個々の手工業者の間の社会的分業を意味したが、いまや同じ作業場の内部における分業が行われる。それは全体としての生産過程を計画的に多数の部分作業に分割し、個々の労働者にかかる部分作業を専門的に担当せしめるときき作業組織をいう。このように一つの作業場に多数の労働者を集結して、部分作業を専門に担当せしめることは、作業を簡単にし習熟をはやめるばかりでなく、色々な無駄を排除するに役立つ。かくして労働の生産性はいぢるしく高められる。このように手工的工場工業においては、資本家ないし企業者が多数の労働者を一定の作業場に集

め、ここで分業的に生産に従事せしめ、その作業を指導するのであって、この段階になると、設備・工具・材料のごとき生産手段の所有者と、単なる労働者との分裂がきわめて鮮明となってくる。

現代の工業生産の支配的な形態はいわゆる工場制工業である。工場制工業の特質は、生産技術的には、生産作業に機械が導入されることである。ここでも亦多数の労働者が、一ヶ所に集められ、分業組織のもとに労働に従事する。しかしここにおける生産の中心は、労働者の手作業的熟練から機械の作業に移され、機械の優位が支配する。手工業やマニファクチュアにおいては、労働者が道具を使用するのであるが、工場制工業においては機械に労働者が仕えるのである。機械の導入は大規模生産を招来し生産力を飛躍的に増大せしめた。それが十八世紀末葉におけるいわゆる産業革命と呼ばれるものであることはいうまでもない。

大規模なる機械設備は巨額の資本、殊に多額の固定資本を必要とする。ここに大規模企業の創設を必然ならしめる。とりわけ株式会社組織は種々なる点で最も便宜な形態としていちじるしき発達を見るにいたった。それは営利主義の原則に立ち利潤を求めて資本の増殖をはかり、かくて生産はあたかも資本の増殖、利潤獲得のための手段たるの觀を呈する。

工場制度のもとにあつては、労働者は企業に雇傭さるる完全な賃労働者としての地位に立つ。かれらはなんらの生産手段をも所有せず、ただ自己の労働を売る外なきものである。しかも機械的生産を特質とする工場制工業にあつては、労働者の手作業的熟練を排除して、その必要とされる技能の性質を變うるにいたった。すなわち機械が労働者の熟練に代位するからである。殊に自動機械にあつては労働者はその単なる従属物となる。

工場労働者とともに、われわれの見逃すことのできないのは、新たな職員階級の擡頭である。機械の導入採用にともない生産が大規模複雑となるにつれて、現場の作業とこれを管理し統制する仕事、すなわち「作業」と「管理」の機能的分化が必然化する。ところで管理機能の確立はこれを専門に担当する者を必要とし、ここに職員階級の発生を見るにいたる。それは現場の指導監督にあたる技術職員と庶務会計などにたづさわる事務職員との二種あるが、いずれにせよかれらは労働者よりも一段高い教養をもち、賃金ではなく俸給をうけとるところのいわゆるサラリーマン階級として、漸次その数を増大するにいたった。

三 資本主義的経営における労働

つぎに資本主義的経営における労働の特質と性格をさらに鮮明ならしめよう。

一 企業、経営、労働

いうまでもなく資本主義制度のもとにおいては、社会における生産は通常企業によって、資本主義的企業によって行われる。企業は今日の経済秩序のもとにあつて個々の生産の営まるる形態であり、個々の生産の行わるる社会的経済的な単位組織である。かくて企業の社会的機能は、謂ゆる生産要素を結合して新たな財貨・利益を生産し、これを社会に供給してその需要をみたすにある。この意味において企業は一般に給付の生産を担当するところの機関であるといえる。しかるに企業がこの生産を遂行せんがためには、何よりも資本の投下を必要とする。この場合その資本は特定の人々の所有に属することを原則とする。しかしして生産を持続的に営み得んがためには、資本の投下とその回収につき、常に計画的な配慮がめぐらされねばならない。この点から企業はまた資本運用の主体であるといふことができる。しかも企業はこの資本運用を謂ゆる営利主義にしたがつて行うのを建前とする。それゆえ企業は財貨の生産と利潤の追求という二重の性格をもつこととなる。さらに企業はその生産を自己の計算と責任のもとに行う。すなわち企業は何をどれだけ作るべきかをみずから計画し、この計画の遂行にともなう危険をみずかる負わねばならない。かくて自由なる企業による営利的生産こそ、資本主義的生産様式の特徴をなすのである。

さてこのような企業の主体をなすものは何か。企業の主体は企業者と解される。ところが従来企業者と呼ばれるものは、企業にたいし出資をなすと共にこれが経営管理にあたるもの、すなわち出資者たると同時に経営者たるものであった。しかるに企業の規模の拡大するにつれて、出資者と経営者とは分離するにいたる。かくて企業の経営は直接には、資本家たらざる専門経営者の手によって行われる。そこで企業の主体は一応出資者と経営者とを含むこととなるが、しかし今日出資者は、単なる資本の提供者たるの地位に後退する傾向が益々顕著となりつつある。

ところで企業の形態（組織）は決して一つではない。企業の形態とは、企業の主体がどのように構成されているかということ、すなわち誰が出資し、誰が経営し、誰が支配しているか、また如何なる方針と原則のもとに経営されているか等の点による企業の類型を意味する。今日謂ゆる私企業に属するものの代表的な形態が、株式会社であることはいうまでもない。かくて企業は益

々大規模なものとなってゆく傾向がある。

さて企業がその任務とする生産を遂行せんがために資本を必要とすることは既にのべた。それは種々なる源泉から調達されるが調達された資本は生産の遂行に用いられる。すなわち「経営」の設定とこれが運営に使用される。ここに経営とは、生産要素の結合せらるる場所であり、給付の生産を継続的に遂行すべき具体的実体的な施設を意味する。それは例えば工場や店舗、事務所や営業所をさす。すなわち工企業にあっては工場が、商企業にあっては店舗が設けられねばならないが、このような生産の具体的施設をさして一般に経営なる概念であらわす。それは形の上からいえば、人と物から成るところの組織体にほかならぬ。換言すれば、経営は生産のための物的設備と多数の労務者から構成さるる一つの有機的な組織体であるといえる。いずれにせよ企業はこの経営の活動を通じてはじめてその任務たる生産の機能を現実達成し得るのである。

生産の行わるる具体的な施設としての経営は、まず何んらかの物的設備をそなえねばならない。設備は経営の物的基礎をかたちづくる。生産における設備の演ずる役割は、次第にその重要性を加えてきたが、とりわけ今日の経営は、大規模にして巨大な物的設備、ことに高度の機械設備を有することを特色とする。それはいうまでもなく経営の生産性を著しく高めうるからである。もちろん設備は工業経営に特有のものではなく、商業経営にせよ銀行経営にせよ、あらゆる経営においてなんらかのかたちで不可欠のものである。

かくて近代的経営においては、何よりもまず固定設備が整備されなければならないが、しかしそれはあくまでも単なる物材たるにすぎず、これを動かしこれを使用するものは人またはその労働にほかならない。人の労働がそれらの物を支配し動かすのであって、結局において後者は前者に仕うる要具たるにとどまる。いかに優れた機械・器具・材料を整備するとも、それらはそれ自身なら積極的に作用するものではない。この意味で経営を構成する要素として、労働と物財を単純に並列することは穩当ではない。すなわち経営にあっては、労働がつねに優位に立つからである。いずれにしても経営における様々の機能を担当し、経営の活動を推進せしめるものは、実に人またはその労働にほかならぬ。

二 資本主義経営における労働の特質

かくて今日労働者はすべて、企業の設置する経営（工場、店舗、事務所等）に集結せられ、ここで生産に従事するのであるが、それは一般にどのような性格と特質を有するか。これについては種々なる点をあげることができよう。

イ、賃労働

まず第一に今日の労働者は、奴隷や農奴あるいは徒弟と異り、強権的なあるいは身分的な拘束または束縛からは解放された自由人である。しかし乍ら同時にかれらは、なんらの資本も生産手段も有しない。したがって生計をたてるためには企業にたいし自己の労働を売るほかなきものである。すなわち企業に雇用されて自己の労働を提供し、その対価として賃金を受け、これによって生活を維持するのである。ここでは生産手段が企業に所属するが故に、企業と雇用関係に入ることによってはじめて労働が生産手段と結合せしめられ、生産に参加しうるのであり、それにたいして賃金が支払われることとなる。しかもかかる雇用契約を結ぶか否かは、当事者の自由に委ねられるという建前になっている。いずれにしてもこのような謂ゆる賃労働は、労働の歴史的な一形態であり、資本主義制度に固有のものであるということができる。

ロ、労働の分化、専門化

労働者のいとなむ作業の内容についてみると、ここでは何よりも、労働の分化、専門化が行われている。労働の分化、専門化あるいは分業とは、製品の生産過程が多数の部分作業に分割され、個々の労働者はそれぞれかかる部分作業を専門的に担当するごとき作業組織をいう。近代的生産の最も重要な特徴の一つは、如何なる労働者も、自分で原料に加工してこれを完成品にまで仕上げた昔の職人のごとく、一製品の生産に含まれるすべての階梯をみずから行うのではなく、個々の労働者は何れも比較的单純な一つの仕事に専門に従事する。いずれにせよこのような労働の分化は、作業内容を簡単にし、適材を適所にあてることができ、習熟を早めるばかりでなく、時間上の無駄を除き、機械化を促進し、かくて作業能率は著しく高められる。

ハ、熟練の排除

さらに近代の生産は謂ゆる機械化によって特徴づけられる。機械の採用は労働者の手作業的熟練を機械に移すことを意味する。すなわち機械が労働者にかわって作業を営むのである。そこで労働者が従来果してきた手作業的熟練は、ここに排除されることとなる。固より高級な機械的操作をいとなむための、少数の指導的熟練工の必要は生ずるが、一般には労働者は機械の番人

たるの地位におち、殊に生理的な体力のごときは、殆んどその必要がなくなる。かくてここでは従来の熟練労働者に代うるに不熟練労働者をもってし、男子労働者に代うるに婦人労働者をもってし、成年労働者に代うるに少年労働者をもってすることが可能となる。かくして一般に労働の熟練度が低下する。

二、作業の単調化、機械への隷従

機械化の及ばず影響として、さらに作業の単調化があげられる。作業の単調化は既に分業によって生ずるところであるけれども、機械の採用によって分業がさらに細かに極度に進められる結果、単調化の程度は一段と加わる。かくて労働者は機械のもので単調な繰返し作業を日々営むこととなる。殊に流れ作業が形成せられているところでは、作業対象が移動ベルトにより一定の時間的な速度で移動され、労働者はその左右に座を占め、各自の分担する作業を順次これに加えるのであって、一日中全く同一の労働を繰り返し行うのであり、作業の単調化は最も極端なものとなる。しかししてこのような単調な繰返し作業においては、一般に労働者はものうい、やり切れない気分におち入り、かくて士気の沈滞その他の心的攪乱におそわれる傾向がある。

これは亦屢々労働の機械への隷従、機械による労働者の非人間化とも称せられる。かくて労働者の「各作業は極めて単純単調であり、全生産過程の中で占むる意義の如きは考慮せられず、労働者は単に手を動かし足を動かすところの道具に過ぎない。製作の喜も創造の誇も、そこでは棄てて顧みられない。ここに於て機械生産は中世の職人氣質、名人気質とは相容れざるものであり、創造の喜を持つ中世への憧憬が機械生産への呪詛となって現われる」（山田文雄氏「工業経済学」）。

ホ、作業と管理の分離

機械の導入により生産が大規模複雑化するにつれて、現場における作業の執行と、これを管理し統制するところの仕事、すなわち作業労働と管理労働との機能的分化が必然となってくる。このような管理労働は、これを専門的に担当するものを必要とし、ここに職員階級の発生をみるにいたる。それは現場の指導監督にあたる技術職員と、庶務会計などにたづさわる事務職員との二種あるが、いずれにせよかれらは労働者よりも、一段高い専門的教養をもち、賃金ではなくて俸給をうけるサラリーマン階級として、漸次その数を増大するにいたった。

へ、価値増殖過程における労働

企業のいとなむ生産は、資本の投下と回収というかたちで行われ、しかもそれから利潤をあげんことを目ざす。すなわち経営における生産過程に参加する労働は、資本の価値増殖、利潤の形成にたいしても重要な役割を果す。どのような役割を果すかについては種々なる見解が存するが、それが資本主義的経営における労働の重要な特質をなすことは疑をいれぬ。

ト、社会集団の形成

資本主義的経営は一般に大規模生産を特色とする。それ故ここではそれ以前の小規模な家族的経営と異り、屢々おどろくべく多数の労働者が経営に集結される。したがってそれらが経営を場として一つの社会集団を形成し、そこに種々複雑なる社会的な関係、人と人との関係が発展するのは当然である。もちろん社会関係の形成は小規模経営といえども、人の集団の存するところ常に見らるるところではあるけれども、規模の拡大と機械化の進展につれて、問題の複雑性が増大する。

チ、労使関係

初めに述べたるとおり、資本主義的経営における労働者は、雇用契約によって企業に雇用されたものである。したがって使用者側と労働者とは、単に一方が仕事を指揮し、他方がその執行にあたるというごとき職能的関係のうちにおかれるばかりでなく、雇うものと雇われるものとの関係に立っている。ここに両者の間に雇用条件をめぐって、屢々激しい対立抗争の状態が生ずるのであって、ここにも資本主義制度のもとにおける労働の重要な特質がみられるのである。

三 労働者からみた労働の意義

ところで今日労働者にとって各自のいとなむ労働は、いかなる意義をもつものと考えられるか。

労働は労働するもの自身にとって、何よりもまず、自己の生活を維持するための手段である。それは今日の制度のもとにおいて、前述したる如く、労働者はまず企業に雇用され、企業の設ける経営において労働に従事し、それにたいして給与を受け、これをもって生活に必要な各種の物資を調達するというかたちをとる。このかぎりにおいて労働は、あくまでも生活のための手段であり、己むなくさねばならぬところの方便たるに過ぎぬものと解される。かくて労働はなにか生活から分離された独立のものとなる。労働は労働者にとっていわば生活外的なもの (Lebensfremde) に感ぜられる。多くの労働者は労働にたいし何んらの

喜びをも感ぜず、それはかれらにとって労苦以外の何物でもない。それ故亦できるだけ労働を避けようとする。かくてかれらの真の生活は、勤務時間の終了とともに始まる。

けれども他方において労働者は、また労働を労働それ自身のために行わんとする一面をもつ。すなわち労働を所得を得るための手段、生計維持の手段としてではなく、労働そのものを愛し、これに没頭することが少くない。かれらは仕事自体に興味をもちこれにその精魂を傾倒するのである。かれらにとっては所得は必ずしも問題ではない。屢々仕事そのものが趣味であり、楽しみであると主張する人々がある。これは決して特殊な場合に限られるわけではなく、おそらくすべての労働者を通じ、多かれ少かれ自己の労働にたいする態度において、このような一面を持っていることを否定することはできない。実際各自が一定の労働に就くのは、それによって収入を得んがためであることは勿論であるけれども、反面これを愛するが故にはかならぬ。また最初はそうでないにしても、時の経過につれて自己の仕事に興味を抱くにいたるのはきわめて自然である。

しかるにさらに労働は、労働者にとって、各自の社会的な責務の遂行を意味するものだという自覚が高められるにいたる。すなわち各職場の労働を通して社会の生産に寄与し、かくして各自の分担する社会的な任務を果すものにはかならぬという自覚である。まことに労働は人の社会にたいする義務であり責務であり、同時に権利である。もともと労働が一定の報酬をもたらすのも、労働によって社会に貢献することのような性質にもとづく。すなわち人々は労働を通じて社会に結ばれ、社会に寄与し、その結果として社会から報酬を与えられ、これによって日々の生計を維持しているのである。

このように解されるとき、労働はもはや、「生活から排除せらるべきものとしてではなくして、かえって労働をわれわれ人間の生活そのものの一部分として理解する見地に立つことを意味する。労働そのものは生活の手段であるとともに、それ以上に生活それ自体であり、自己目的的意義をもつことを見のがしてはならない。」（藻利重隆教授「経営ハンドブック」）

四 経営側からみたる労働者

次に労働もしくは労働に従事するところの労働者は、謂ゆる経営側からみて、どのようなものと解せられるか。経営における作業がただ一人の人によって行われることもないわけではない。この場合にはその一人が、およそ経営における

一切の仕事をみずから計画し、みずから執行するのであって、いわば経営者、使用人および労務者を一人で兼ねることとなる（二人経営）。けれども経営規模の拡大と共に、他人の助けを援用し、これに仕事の一部を委譲すべき必要の生じてくるのはいうまでもない。それは時として数百、数千、数万にのぼる。しかしてそれが経営者に属せざるかぎり、かれらはすべて雇用契約によって雇用された被用者たることは勿論である。このように一般に労務者は、企業に雇用さるる被用者たるには違いないけれども、実質上その地位と性格は、時代の経過とともに変わってゆく。

資本主義の初期においては、資本の力はきわめて強大であった。ここでは経営者と労務者は、どこまでも雇うものと雇われるもの、使うものと使われるものと考えられ、両者は文字どおり主人対使用人と解せられた。

しかるに労務者の地位の向上とその力の強大化につれて、労務者はいまや経営者にたいし、単なる使用人、被備者ではなくて、その欠くべからざる協働者または、協力者 (Mitarbeiter) と考えられるにいたる。「何れにしても、以上企業経済は單純に資本団体として止まるものでないことが明かにせられたのである。勿論勤労団体たる一面を持つて居ることを云つたものに他ならない。企業経済は資本醸出者と労務提供者との協力団体である。一つの構成体であると云われることになる」(木村喜一郎教授「経営経済」P. 15)。また「経営者は企業経営の実際の指揮監督者として、企業の頭であり、またその精神である。しかし経営者だけでは、なおけつして企業の経営は完全になされるものではない。経営者はさらに、その協力者として経営活動の実際にあたる労務者の助けを得なければならぬ。経営者が企業の頭であるならば、労務者はまさにその手足である。頭と手足とが一体となつて、そこにはじめて人間の活動が満足になされるように、企業もまた経営者と労務者とが協力して一体となつてこそ、はじめてその合理的運営がなされ得るものである。いつに企業は、経営者と労務者との協力的存在である。その意味で企業もまた一種の共同体であると考えることができるところであらう」(古川栄一教授「経営学入門」P. 32)。

しかるに一般的な民主化の進展にともない、殊に戦後わが国においてはさらに一步を進めて、謂ゆる「全員経営者論」なる主張があらわれるにいたつた。山城教授は戦後における企業民主化の新たな構想のもとに、謂ゆる資本と経営の分離を前提として、企業の全員を経営者概念に包括せしめようとせられる。すなわち企業資本の提供者たる出資者をふくまない中間経営者と、さらに労働者をもつて、両者がともに企業における生産機能の担当者であるということから、この両者は経営活動の主体者であ

り、いずれも経営者であると主張される。尤もこれについては古川教授が次のごとき批判を加えておられる。すなわち「経営者と労務者の区別は、一方が管理機能の担当者であり、他方が実行機能の担当者であることに由来する。両者の機能的相違と、それによってもたらされるところの両者の対立的性格を抹消するよりも、両者の間に存する機能的差異を明かにすることによってこそ、かえってそれぞれの経営的生産における特質が認められるのである。そうしてそのような基礎の上に、企業における両者の存在意義が肯定されると考えられる」と。

四 経営学における労務の考察

我々は右において資本主義的経営における労働が如何なる特質と性格を有するかを見たのであるが、さてこのような労働にかんしては、まことに数えきれないほどの種々様々な問題に当面する。しかも同じ労働を対象としても、考察の観点を異にすることによって、多分に異質的な問題があらわれる。また同じ問題が屢々別の角度からとり扱われる。かくて労働をめぐる考察分野はきわめて広い。

自然科学、特に力学では労働は、一定の行程に沿った力の作用として、これを精密に測定しようとし、生理学では一定の器官の労働、例えば筋肉労働について云々する。また心理学は一定の労働目標のもとにおける人間の労働体験の仕方と態度を理解しようとする。さらに労働科学は人間の生活と労働を、最良の至適の要素的構成のうちにあらしめんことを目指す。また労働生活の社会的諸現象、その基礎づけと個人や労働集団や民族にたいする諸効果を究明するのは、労働社会学の課題である。また国民経済学においては一国全体の観点から、労働が土地および資本と共に謂ゆる生産要素として扱われ、労働賃金の決定さるる法則や失業、雇傭の問題などが考察される。経済政策ないし社会政策においては、謂ゆる労働者保護の問題がその重要な考察領域をなす。労働法学

も亦法的な面からではあるが、同様の目標を目ざしている。また謂ゆる労使関係の対立とその調整は屢々労働問題として論ぜられるところである。

さて経営学の領域においても亦従来より、多かれ少かれ、労働の問題が扱われてきた。まずドイツの経営学についてみるに、周知のごとくドイツ経営学は、認識対象としての企業ないし経営を措定し、その構造と活動を客観的に解明しようとする。この場合企業ないし経営を構成する要素としての資本と労働に着目し、経営労働および経営財務を扱うことが多い。尤もドイツ経営学は古川教授も指摘さるるごとく「……その意味では、経営経済の構成要素となつている経営労働の研究よりは、むしろ経営資本の研究にその重点がおかれていたということが出来る」のであつて、どちらかといえば謂ゆる「価値の流れ」に重点が置かれてきたという傾向はこれを否定し得ない。けれどもそれが労働の問題を全然無視したのでないことは勿論であつて、少数の場合をのぞき、多かれ少かれ労働の問題を扱っていないものはない。

例えばニクリツシエはその「経営経済」(1930)のなかで、労働について次のような問題を考察している。

- 1 労働の本質
- 2 労働原理としての分業
- 3 労働の編成
 - a、編成の限界
 - b、正しき編成の条件としての、労働過程の経過およびその状態の認識
 - c、公正なる賃金と編成にたいするその意義
 - d、労働の成員を編成すべき手段

経営学における労働の考察(祭原)

c、経営の費用としての編成された労働力の給付

4 労働の具体化としての経営共同体

a、共同体としての経営共同体

b、経営共同体の成立

c、経営共同体の経営過程にたいする関係

5 労働力の調達

またプリオンはその「経済経営学」第二卷（1938）において、「経営における人」なる題下にI、企業者と経営指導者、II、協働者、III、報酬、IV、経営における人事指導（人事政策）V、経営における人的体制、について述べている。さらにこれはスイスの学者に属するけれども、E・グセルの「経営経済学」（1936）では「企業における労働力」の章において、I、経営における労働の地位、II、企業者、III、補助者（1種類と任務、2労働条件）IV、労働の合理化、V、労働歓喜の問題が扱われている。ここに見らるるごとくドイツ経営学における労務論は謂ゆる企業者（経営者）と従業員とをともに包含するものであることを注意せねばならぬ。

なお経営における人の問題を単独に取り扱ったものとしては、既に古くザイフェルトの「経営要素としての人」（1922）があり、戦後には労務ないし人間の問題を専門に扱った雑誌や叢書が発刊されている模様である。

次にアメリカの経営学においてはどうかであるか。アメリカの経営学は周知のように謂ゆる管理学としての色彩が強い。又アメリカでは一般的な経営学よりも、むしろ個々の個別的な問題を扱ったものに優れたものが多い。

この点労務の問題についてもその例外をなすものではない。かくてかの有名なテイラーの科学的管理法は、結局

すると、現場の労務者を対象とし、その作業能率の増進を意図したものであった。その後アメリカにおいては、謂ゆる人事管理が発展するにいたった。ここでは米国における労務問題の取扱いの推移と発展について詳しく省察することを得ないけれども、一般には科学的管理から人事管理へ、さらに人間関係的管理へと発展しつつあるということが出来る。ともあれこの方面における研究や資料は、他国と比較にならぬ程豊富な数にのぼっているのであって、その意味で労務問題の考察はアメリカではきわめて活潑に行われているといえる。

最後にわが国の経営学においても亦、労務の問題は常に重要なものとしてとり上げられてきた。由来わが国の経営学の総論的なものにあつては、大体固定した体系がみいだされる。すなわち普通にはまず「企業、経営の本質」規定につき、その「形態論」がのべられ、ついで経営を構成する要素としての資本と労働に着目して「経営労務」（労務管理）および「経営財務」（財務管理）を扱い、ときとしてさらに「経営業務」をくわえ、最後に「経営計理」におよぶのである。かくて一般には「労務」と「財務」、「労務管理」と「財務管理」とがいわば対置的にとり扱われている。しかしこの場合、その「労務論」の性質や内容にいたつては必ずしも統一的なものがあるわけではない。屢々その謂ゆる労務論ないし労務管理は、生産論（作業論）ないし生産管理の意味に解されている。

例えば増地博士の「経営要論」では、作業管理（テラー・システム、フォード・システム）がその「労務編」の重要な内容をなしている。藻利教授は「生産管理を問題とするとき、人々の直ちに想起するものは、第一にテラア・システム乃至科学的管理であり、第二にフォード・システムであろう。ところが、これらはしばしば人事管理から区別せらるべきものとして理解せられている。換言すれば、人事管理は生産管理の外に、これとは別

個に存立するものだとする見解が往見せられるのである。しかしわれわれは直ちにこの見解に組することは出来ない」とし、かくて「労務管理は、まず、人的生産力、すなわち、労働力の最高能率的利用に関する方策として理解せられる。こうした労務管理は、一般には、『人事管理』とよばれ、生産管理の部分体系をなすものと」解されるのである。また池内教授はその「経営経済学総論」のなかで次のように述べておられる。「さて、この省察によって明かであるごとくに経営体そのものは生産の過程、労働の過程として人間共同生活の物質的基礎条件をなしている。その過程を生産過程、Produktionsprozess とよばれ、あるいは労働過程 Arbeitsprozess と名づけようと、それはたんなる名称の問題にすぎない。だから今日問題になっているこの過程の運営のことを生産管理 (Production Management, Produktionsverwaltung) とよばれ、あるいは労務管理 (Labor Management, Arbeitsverwaltung) と名づけようと、これまたたんなる名称の問題にすぎない。この過程が元来労働を主体とするところからその運営を労務管理または労働管理といったほうがその内容に適しているけれども、しかしここではその名称にとらわれず、このことをよくわきまえながら一応生産管理とよんで問題を展開したい」とかくてここでは労務論は、いわば経営における要素論としてではなく、むしろ作業論ないし過程論として解されているのである。

さらに経営学の領域において労務の問題を専門に扱ったものも相当に多い。つとに古林喜楽教授は昭和十一年「経営労務論」を公けにせられている。戦後には淡路、藻利、森、野田諸氏の労務論があり、最近では今井俊一氏が「経営労務論」を出されている。なお狭義の労務管理ないし、人事管理については既に戦前から桐原、三好、淡路ら諸氏の著作の存することは周知のとおりであり、今日では「人事管理ハンドブック」まで公刊されている。

その他経営労務にかんする個々の問題を扱ったものには殆んど枚挙にいとまがない。

我々は以上経営労務にかんし、それぞれの分野において、どのような問題が扱われているかを見たのであるが、結局それらを総合して経営学の領域においては、次のような諸問題が考察のうちに入ってくるものと思われる。

一つは経営労務にかんする理論的な考察であり、他はそれにかんする実践問題の考察である。しかしここに理論的考察というは、必ずしも因果法則を求めるといふごとき厳密な意味のものではなく、それは経営労務につき事態がいかにあり、又いかにあるべきかを解明し利解するといふほどの意味である。またここに経営労務にかんする実践問題の考察というは、謂ゆる労務管理もしくは人事管理のことを指す。一般に経営労務の考察にさいし、単に狭義の労務管理ないし人事管理のみを扱うだけでは問題をつくし得ないと考えられるので、我々は労務にかんする理論的考察をも併せ行わねばならぬ。以下考察さるべき問題のアウトラインについてのべる。

A 経営労務にかんする理論的考察

経営が物資を生産する具体的施設であるかぎり、これを構成する要素としての人またはその労働が、何よりまず生産的観点から、すなわち技術的経済的観点から考察されねばならないことは勿論である。しかし同時に他面から見れば、経営はまさしく人々の集団にはかならず、そこに人と人との社会的な関係と過程が形成されるのも亦自然である。したがって経営労務にかんしかかる社会的な方面の考察をもこれを欠くことができない。さらに経営における労働が、雇うものと雇われるものとの関係に立っていることは改めていうを要しない。そこに労使関係というきわめて重要にして困難な問題が横わる。かくて経営労務にかんする理論的考察においては、三つの問題領域が存する。Ⅰ、生産的経済的考察、Ⅱ、社会関係的考察、Ⅲ、労使関係的考察。もちろんこれら三つの方

面は、実際には解きはなしたがたく、互いに不可分の關係に結ばつてゐることを忘れてはならぬ。

1 経営労務の生産的経済的考察

1 経営における労働 既にのべたるところであるが、資本主義経済のもとにおいては、生産は原則として個々の企業によつて営まれる。企業はその生産機能を遂行せんがためにそれぞれの事業目的におうじ、或いは農場や工場、店舗や営業所を設ける。このような生産の具体的実体的な施設をさして一般に経営とよぶ。経営の設定のためには何よりまずなんらかの物的設備が準備されねばならない。設備は経営の物的基礎をかたちづくる。しかしさらに必要なのは、それらの設備を使用し経営における様々の機能の遂行にあたるところの人またはその労働にはかならない。かくて労務の調達が行われ、それぞれの部処に配置されねばならぬ。それは今日では企業への雇用というかたちで行われるが、いづれにしても経営における種々なる機能を担当し、経営の活動を推進せしめるものは、実に人またはその労働にほかならず、経営の存立と発展は、いつに経営における人の活動と努力に依存するといわねばならぬ。

2 労働の種類 さて経営における労働は色々な種類のものに分ちうる。例えば肉体労働と精神労働に、あるいは企画的労働と管理的労働と執行的労働に、あるいは熟練労働と不熟練労働に、あるいは亦仕事の内容から、すなわち職種別には殆んど無数に。また労働の担い手たる人についていえば、職員、職長、工具等に、職員にしても課長、係長、主任などに分ちうる。それらがそれぞれその任務、資格、条件を異にすることはいうまでもない。これらのことがここで明かにされねばならぬ。

3 労働の組織 個々の労働もしくは労働に従事する人々は、経営のうちにあつて固より無組織、無秩序に、

個々ばらばらに置かれるのではなく、一定の秩序と組織のうちにもたらされねばならぬ。すなわちそれらは経営目的達成のために、統一ある全体に編成されねばならない。個々の労働は組織化されることによってはじめて、それぞれの力を発揮しうるのであり、全体として単なる総和以上の働きを実現しうるのである。このような労働の組織がどのような原理にもとづいて編成されるかが明らかにされねばならぬ。

4 労働過程 経営におけるすべての労働者は、いずれも右のような組織のうちに編成せられ、いわば組織の一員としてそれぞれの労働に従事する。そこで次に、労働者のいとなむ労働そのものが、どのようにして行われるか、すなわち労働過程を考察する。労働過程という言葉は色々な意味に用いられるであろうが、ここでは個々の労働者の、又その集団の労働の具体的な機能的な形態と過程を指す。すなわち労働あるいは作業がどのような状態の下に、どのような仕方で行われるかを考察する。それは勿論仕事の種類と内容によってそれぞれ態様を異にするであろうが、しかしある程度労働過程一般について考察することも可能であろう。この場合、疲労と休養や、或は労働の成果、作業曲線などが考察される。

5 資本運動としての労働過程 労働過程はこれを貨幣価値的な観点からみれば、個々についても全体としても、企業における資本の運動をあらわす。すなわち企業は物資の生産とこれが社会への供給を、資本の持続的な投下と回収という形で行うのである。これは謂ゆる資金の運用を意味するが、この場合営利主義の下においては、投下された額よりも回収さるべき額の大きさを指す。換言すれば費用と収益の差額として利潤が生ずる。

その意味で労働過程は亦資本の価値増殖過程に外ならぬ。そこでこのような資本の価値増殖過程において、労働がどのような役割を果たすが考察される。これについて種々なる見解の存することは周知のとおりであって、マ

ルクスはそこに労働の搾取による剰余価値の成立を見、ニクリッシュは労働による価値創造の過程を見る。

6 労働能率、さらに労働能率もしくは労働生産性の問題が考察されねばならぬ。労働能率とは何か、労働能率の増進は何故要求されるのであるか、従来そのために如何なる方策がとられてきたか、すなわち初期の単純な賃金による刺戟から、科学的管理法を経てフォーダイズムに、さらに人間関係重視にいたる発展など、これについて考究すべきことはきわめて多い。

7 労働時間および8 労働賃金、労働時間および労働賃金は謂ゆる労働条件、雇用条件の基本的なものとして、経営における人事管理の重要な項目を成すものであるが、しかし亦それ自体として考察するべき多くの問題をもつ。殊に労働賃金についてはその本質、大いさ、構成、算出方式など、もっとも関心の持たるところである。

9 労働基準、労働者保護、我々はさらに国が労働にかんし、どのような基準を設け、また労働者をどのように保護しているかを知らねばならない。

2 経営労務の社会関係的考察

経営においてそれぞれの仕事に従事するところの多数の労務者は、いうまでもなく全体として一つの社会集団を形成する。屢々経営はそれ自体人々の集団であり、社会的な構成体として解される。したがってそこに人と人との社会的な関係が形成されるのは当然である。このような経営における人と人との関係は何よりも、先にのべた労働の組織によって、すなわち上位下位の階級的秩序と、それぞれの仕事の分担をあらわすところの経営組織によって規定されるところである。しかしそれはどこまでも、表面的形式的なものであって、いわば公式のフ

「マルなものである。人と人との関係はこのようなフォーマルな面をのぞけば、また別様のものがある。例えば派閥や学閥その他種々様々のグループ的結合の如き。さらに感情の面についていえば、親和と敵対、柔順と反抗、尊敬と蔑視等の態度が見いだされる。これらはすべて非公式な組織であり、インフォーマルな関係である。このようなフォーマルではなくて、いわばインフォーマルな人と人との関係を、とくにここで人間関係と呼ぶ。元来このような人間関係が形成されるのは、労働者が単なる労働力ではなくて人間であるかぎり、きわめて自然のことであり、自然発生的なものであつて、これを無視したり抑圧したりすることはできない。フォーマルな関係はいわば「能率の論理」に支配されるものであるが、ここでは「感情の論理」が支配するといわれる。

このような経営における人と人との関係は、謂ゆる「人間関係」の問題として近時とみに人々の関心を惹くにいたつた。実際良好にして円満な人間関係の形成せられている経営においては、人々の自発的にして積極的な協力が行われ、かくて職場の士気は高まり、仕事の能率は向上する。したがつてそれが経営にとつて重要な意義を有するのは勿論であるが、しかしこのことは亦働く労働者にとつても望ましい。けだし良好にして円満な人間関係の形成せられているところのみ、人々は愉快に働くことができ、みずからの仕事によくその全力を投入しうるからである。

かくて一般に良き或は悪き人間関係の形成に作用するところの諸要因を分析し、その形成機構を解明すると共に、また屢々生ずることある個々の場合の磨擦や混乱について、その状況を分析し、これが原因をつきとめねばならぬ。そうしてこれに基き適切な施策と対策を講じ、かくて経営内に良き人間関係を發展せしめようとする。

経営の社会学的考察は以前からドイツにおいて行われているところであるが、それとは別に右のごとき人間関

係にかんする研究が早く米国においては始められた。それは労働過程における極度の能率化や合理化が、余りにも労働者を非人間化するにいたったことの批判と反省にいずるものといわれている。もちろん良き人間関係さえ存すればそれで事足りるのであつて、合理的能率的な施策や施設のごときが無用であるというのではない。二つは共に発展せしめられねばならぬ。米国における人間関係の研究は戦後ドイツやわが国にも移入されたが、いま未開拓の領域に属する。しかしいまや人間関係にかんする新しい認識は、それが労務管理や人事管理の基本方針を成すものとしてきわめて重視されるにいたつた。

3 経営労務の労使関係の考察

労務者はすべて企業と雇用関係に入ることによつて、はじめて一定の職場につくこととなる。したがつて資本主義的経営における労働が、雇うものと雇われるものとの関係に立っていることはいうまでもない。そこに謂ゆる労使関係の問題が生ずるのであつて、これがここで考察されねばならない。

一般に労使関係とは、広い意味では「雇用ということによつて生ずる雇うものと雇われるものとの関係」を意味し、狭い意味では「組合幹部と経営者もしくはその代表との関係」を意味するものとせられている。

そこでこのような労使関係がまず歴史的にどのような経過を辿つて発展してきたかがかえりみられねばならぬ。ところで本来労使関係は如何なる性格のものであるか。これについては種々なる意見が存し得る。或る者は労使が絶対に相容れぬものであるとなし、或る者は両者が互いに支持し合うべき立場に立つものとなす。いずれにしても労使関係の正しき在り方を求めることは、今日の最も緊急な課題である。しかし現実にその満足な解決を求めることは、決して簡単容易ではない。そこでまず今日の現状について、労使関係がどのようなところまで発

展し、どのように処理されているかが考察されねばならぬ。

これについては色々な問題が存しうるが、常に論義の中心とせられるのは次の如きものであろう。

1 経営権と労働権

2 労働組合、団体交渉と労働協約、紛争処理

3 労働の経営参加

謂ゆる経営権と労働権の問題は、終戦後の混乱時において、経営における秩序維持のために盛んに論議せられたところであることは周知のとおりである。

さて経営における労使の対立の調整は、今日では何よりもまず、労働組合による使用者側との交渉によって行われる。実際、戦後わが国における労働組合の発達はまことに瞠目すべきものがあつた。かくて労働組合の本質と機能、その歴史的發展、組合の組織と活動、ことに団体交渉と労働協約、紛争の処理と調停、さらに最近における団体交渉の發展傾向などが考察されねばならない。

ところで資本主義の發展期においては、企業経営の全権はいつに経営者の手に委ねられ、労働組合はたんに賃金その他の労働条件についてできるだけ有利な取決めをなすことをもって満足した。そして経営機能については敢えて介入することがなかった。労働条件の交渉が妥決しさえすれば、経営職能はあげてこれを経営者の手に委ねたのである。しかるに労働組合の發達とともに、労働者の自覚はいちじるしく高まつてくる。かくて労働者は単なる被用者たるに甘んぜず、みずから企業の経営に参画せんとするにいたる。経営参加は必らずしも常に労働者の要求にいつるものではないけれども、ともあれ経営管理の面にかんする経営者側の専制を打破せんとするも

のである。これは換言すれば従業員の地位の向上、経営の民主化を意味するものにほかならぬ。それはある場合には国家の勸奨により、ある場合には労務者自身の力により、また時として資本家側の協調的政策として、種々の形において実現されつつある。

一般に労働の経営参加は方式的に言えば、利益参加↓資本参加↓経営参加へと進展してきたものであるが、さらに各国におけるそれぞれの特殊事情とその特色が明らかにされねばならぬ。

B 経営労務にかんする実践問題の考察——人事管理

経営労務にかんする実践問題とは、謂ゆる労務管理もしくは人事管理をさす。尤もこのほかになお、企業における最高政策の一つとしての謂ゆる人事政策をあげることができるけれども、ここでは考察を本来の労務管理ないし人事管理に限定する。

さて労務管理もしくは人事管理が何よりも、経営における管理機能の一つであることはいうまでもない。ここでは管理の概念や経営における管理体系について詳しく立ち入ることを得ないが、労務管理（人事管理）が、経営を構成する要素としての、又経営の活動を推進する原動力としての労働もしくは労働を行う人にかんするものであることは明らかである。したがってそれはまず形式的には、経営における物的要素を対象とするところの物件管理にたいするものであるといえる。すなわち物件管理が物を対象とするにたいし、人事管理は人を対象とするものにはかならない。

ところでかかる労務管理ないし人事管理のうちに、二つの領域を分つことができる。一つは労働の現実の使用（利用）にかんするものであって、これは多くの場合現場管理者の仕事に属するものである。他は労働そのもの

を準備すること、いい換えれば、労働力の調達と維持（雇用と保全）にかんする仕事であつて、これは謂ゆる人事部門の担当するところである。簡単にいえば、前者は人を使うことが問題であり、後者は人を準備することが問題なのである。しかし狭い意味で労務管理または人事管理というときは、この後者をさすのであつて、前者はこれと區別して作業管理と呼ばれることがある。この意味の作業管理すなわち労働力の使用の意味における労務管理は、謂ゆる生産管理の重要な一部分として本来そのうちに包含さるべきものとみられる。（藻利教授「労務管理」）。

人事管理……労務の調達と維持

人事管理

（狭義）

作業管理……労務の使用

（広義）

人事管理が歴史的にどのように発展してきたかを知ることが、きわめて興味のある、又必要なるべきことはいうまでもない。これについても考究すべきことは多い。

さて今日の人事管理は如何なる指導原則の下に行はれるか。これには二つのものをあげることができる。その一つは労働について、その作業能率を十全に發揮せしめんとするにある。事実企業における人事管理の目標としてこのことを無視することはできない。すなわち経営の生産に参加する人力から、最高度の能率の發揮を期待するにある。それは物財管理が経営の生産に参加する物的生産力、例えば電力、蒸気力等の最高度の能率的利用を旨指すのと全く同一である。かくてこれは能率化の原理と名づけことができる。

しかし他方において人事管理は亦、労務者の人としての尊厳を重んじ、かれらが満足して愉快に労働に従事しうるように配慮することをもつて、その重要な目標となす。これは能率化の原則の結果、往々にして生じ勝ち

な労務者の機械化、非人間化を矯めて、その人間性を回復せんことを意味する。ここでは労務者を労働力としてではなく人間として、生産要素としてではなく、人として扱おうとする。この点は従来比較的看却された傾きがあったが、近時人事管理の重点がこの方向に向けられつつあることは、特に注意されねばならぬ。これは先の能率化の原則にたいし、いわば民主化の原則と呼びうるであろう。

人事管理におけるこれら二つの指導原則は、決して相互に矛盾するものではない。ただし労務者の作業能率の向上の如きも、民主化の原則が貫徹されるときにのみはじめて達せられ得るものだからである。

狭義の人事管理、すなわち一口にいつて、労働力を確保しこれを経営内に維持する仕事は、経営内の各部門ではらばらに行わしめず、人事部門を設けてこれに集中し、専門的に担当せしめるのが普通である。尤も人事の仕事はひとり人事部門のみによって果さるべきものではなく、ひろく他部門の協力に俟たねばならない。この場合人事部門の仕事は経営本来の目的、すなわち給付の生産並びに販売という点からいえば、間接的・附加的な性質のものであり、したがって人事部門はその性質上謂ゆるライン部門ではなくて、スタッフ部門に属する。けれども経営そのものの存立とその活動にとつて人事部門の重要性はきわめて大きいといわねばならぬ。

人事管理の仕事は内容的にはきわめて広汎にわたる。それは従業員の採用にはじまり、これを教育し訓練し、それぞれの職場に配置し、これを維持監督して人物や勤務成績におうじた処遇を与え、又時として解雇を余議なくされるなど、およそ人事にかんする一切の用務を包含する。その主要なるものをあげれば次の如くである。

- (1) 採用
- (2) 配置

- (3) 教育と訓練
- (4) 監督と維持
- (5) 給 与
- (6) 解雇退職
- (7) 衛生施設
- (8) 安全施設
- (9) 福利施設
- (10) 労組関係

ここではその一々に立ち入り得ないが、そのいずれのものにあっても困難にして複雑な問題を蔵している。しかし今日ではそれらについて科学的な研究が進められ、高度な技術が用いられるにいたっている。尤も実践の問題としては、幾多の経験が重ねられねばならないことは勿論である。

×

経営学における労務の考察は、生産の具体的施設としての経営の構成要素たる、人もしくはその労働を直接の対象とする。したがってそれは一国における労務者階級全体を対象とするものもなければ、個々の家庭における労務者を考察するものでもない。もとよりそれと切り離し得ない関係に立っているのは勿論であるけれども、ここでは直接には、個々の経営において生産に従事する労務者そのものを、かかるものとして考察する。

さてこのような経営労務を考察の対象とするにしても、これを如何なる立場ないし観点から考察するのである

か。これにはもちろん種々なる立場がありうるであろう。例えば経営者の立場から、或いは労働者自身の立場から、或いは出資者もしくは消費者の立場からというが如き、また国家的な立場もしくは謂ゆる国民経済的な観点から対象を考察することもまた可能である。しかし経営学における労働の考察はその何れでもないのであって、それは結局、資本主義経済のもとにおいて生産機能を担当する機関としての企業―経営それ自体の観点にはかならない。換言すれば国民経済的総過程のうちに織り込まれながら、しかもそれ自体一つの自主的な構成體として活動するところの企業―経営すなわち経営経済そのものの立場から問題を理解し考察せんとするのである。

この場合どのような問題が考察のなかにはいつてくるかは右に見たとおりである。しかしそれはけつして固定的なものではないばかりでなく、また多分に異質的な問題を包含する。すなわち経済学的なる考察のみならず、技術論、労働科学、心理学、社会学、社会政策等々、ひろく諸般の専門分野の研究成果を援用する。しかし勿論それらがそのままの形で単に寄せ集められるのではない。けだし経営学は技術論でもなければ、社会学でもないからである。それらは経営労働論にとっていわば素材を成す。それらの素材が経営経済的観点から整理され、利用され、撰取されるのである。それはまさに経営学一般の性格にもとづくものであって、それらの多分に異質的な、各種の方面にわたる諸問題を、企業―経営それ自体の観点から組織的に扱うことが経営労働論の仕事である。

—終—

附記 社会主義的経営における労働については、既に新鋭の学徒によって究明されつつあるところであるが、これが考察は別の機会にゆづる。