
経営労務論

副田満輝編著



ミネルヴァ書房

経 営 労 務 論

1975年5月20日 第1版第1刷発行
1980年4月10日 第1版第8刷発行

<検印廃止>

定価 1900円

編 著 者 副 田 満 輝
発 行 者 杉 田 信 夫
印 刷 者 江 戸 卯 一 郎

発行所 株式 ミネルヴァ書房
 会社
 京都市山科区日ノ岡堤谷町 1 番地
 電話(075)581-5191/振替京都8076

©副田満輝, 1975

共同印刷工業(株)・酒本製本

3034-41355-8028

Printed in Japan

は し が き

本書は大学における経営労務論のテキスト・ブックを志して編集されたものである。

わが国の経営学においては、経営労働にかんする学問は、戦前では経営労務論として行なわれ、戦後は労務管理論が新しく登場し、これが盛んに行なわれるようになった。今日でも経営労務論という呼称は講座名または科目名として残っているが、実際にはその名のもとに労務管理論が講じられている場合が多いのではなかろうか。また戦後、経営労務論と題して刊行されたいくつかの著書もその内容は労務管理にかかわるものであった。かくて、伝統的な経営労務論は今日名実ともに労務管理論に変わりつつあるような観を呈している。

われわれも、経営労務論が結局は労務管理論に収束されるものであると思うが、ここであえて経営労務論と題する本書を編んだことについては、それなりの理由がある。

われわれが大学で実際に労務管理論の講義に当たってみて感ずることは、その予備知識、改まっていえばその基礎理論にあたるものが欲しいということである。今日、労務管理論は一通りの内容と体系を整えているが、それだけにまた、いきなりそれに取りつくまえに、経営労働にかんする経済学の基本的知識が予め用意されていることが望まれるのである。本書にいう経営労務論はこれに当たるものである。

経営労働にかんするこれらの基本的知識は、いわゆる労働経済論はもちろん、経済原論もこれを提供してくれるものであって、労務管理論の予備知識としてはそれで一応事足りるわけではあるが、今の学生諸君にはその素養が十分でないように思われる。また、経営労務論としては、経済原論や労働経済論とはいささか趣を異にし、労務管理論の基礎理論として、労務管理論に接続し、これによって収束されるような内容と組み立てのものでなければならないと思う。

以上は、私ども執筆者が執筆に当って念頭においた考えであるが、この主旨が果たしてどの程度まで本書で実現されたかとなると、それはまた別である。

本書はわれわれ同僚11名の共同執筆に成るものである。執筆にかかるまで何遍も打ち合わせを行なったが、その際一ばん問題になったのは、やはり経営労務論と労務管理論との関係をどのように理解するかということであった。度重なる討議のすえ、大体上記のような理解のもとにそれぞれの分担をきめて執筆にかかった。章別の柱までは共同で立て、あとは分担者の筆にまかせた。最後の、全体の調整には副田と原田とが当たった。内容の点でも形の上でも、未熟の点が多いことは十分に承知している。重複の箇所や、当然説かるべくして説かれていない問題も目につく。本書は私どもの試論である。遠からず改訂されることが予定されている。また、本書が経営労務論（広義）の下部に位置する基礎理論（狭義の経営労務論）であるという意味では、その上部に位置すべき労務管理論が用意されなければならない筈のものである。

本書の編集と執筆に当っては、打ち合わせ会の運営と編集上の仕事はすべて原田教授にお願いした。他の執筆者を代表して厚く御礼を申し述べたい。

最後に、ミネルヴァ書房の高橋邦太郎氏には終始格別の御世話にあずかった。心から感謝の意を表したい。

1975年2月27日

副 田 満 輝

目 次

はしがき

序 章 経営労務論の意味と内容

I わが国における経営労務論の沿革	1
II ドイツおよびアメリカにおける経営労務論	3
III 経営労務論と関連諸科学	8
IV 経営労務論と労務管理論	13
V 経営労務論の内容	16

第1章 資本制経営労働の発展

序 節 本章の課題	18
第1節 資本制経営労働についての予備概念	19
I 個別資本の諸規定	19
II 商品生産と労働	22
III 労働力商品	25
IV 資本制生産過程	28
第2節 資本制労働過程	41
I 協業——簡単な協業	44
II マニュファクチュア——分業に基づく協業	47
III 大 工 業	52

第2章 賃金と労働時間

序 節 本章の課題	67
第1節 経営労働と賃金	68
I 賃金の経済学	68
II 賃金の基本的形態	74
III 賃金の諸形態	77

第2節	労働時間	111
Ⅰ	労働時間と疲労	111
Ⅱ	労働時間と生活時間	113
Ⅲ	労働時間の短縮傾向	115
Ⅳ	日本の労働時間	117
第3節	日本の賃金	120
Ⅰ	日本の賃金の特徴	120
Ⅱ	賃金体系と企業内賃金構造	122
Ⅲ	春闘による賃金決定	126
第3章 労資関係		
序 節	労資関係の諸段階	131
第1節	労働組合運動の生成	134
Ⅰ	初期労働組合運動	134
Ⅱ	機械工の組合	136
Ⅲ	綿業労働者の組合	139
Ⅳ	立法活動	142
Ⅴ	「新組合運動」と一般組合	145
Ⅵ	産業別組合への途	147
第2節	労働組合運動の発展	153
Ⅰ	労働組合の確立	153
Ⅱ	労働組合の後退	159
Ⅲ	ニューディールと労働組合	164
Ⅳ	第2次大戦後の労働組合	173
第3節	団体交渉と経営参加	177
Ⅰ	団体交渉	177
Ⅱ	経営参加	181
第4章 労務管理		
序 節	本章の課題	186
第1節	労務管理の生成と発展——アメリカ	187
Ⅰ	労務管理前史	187
Ⅱ	労務管理の形成	192

Ⅲ 労務管理の確立	201
第2節 人間関係論	207
Ⅰ ホーソン実験	208
Ⅱ ホーソン実験の成果	212
Ⅲ 感情の論理	212
Ⅳ 協働の理念	213
Ⅴ 労務管理と人間関係論	214
第3節 現代労務管理の動向	215
Ⅰ 行動科学	216
Ⅱ 労務管理への影響	216
Ⅲ 行動科学の批判	225
第4節 日本の労務管理	228
Ⅰ 日本の労務管理の特質と規定要因	229
Ⅱ 日本の労務管理の解体と再編	231
Ⅲ 技術革新と日本の労務管理の変容	234
Ⅳ 能力主義と年功主義	238
補 節 ドイツの労務管理論	243
Ⅰ 基本的特徴	243
Ⅱ 戦前の経営社会政策論	246
Ⅲ 戦後の経営社会政策論	252

序章 経営労務論の意味と内容

この序章で経営労務論とはどういうものであるか、その意味と内容を、経営労務論の生成、並びに経営労働をめぐるその他の諸科学との関連で、明らかにしたい。とくに労務管理論との関連において取り上げてみたい。

経営労務論は、従来わが国では、経営財務論とならんで経営学の主要な部門または科目をなしてきたが、その意味・内容は必ずしも明確ではない。戦後わが国で労務管理論なるものが盛んに行なわれるようになったが、この労務管理論の方は、立場や方法のちがいがいそあれ、そこで取り扱われる事項は大体きまっており、したがって体系もほぼできているといえよう。

ところで、この労務管理論が行なわれるに当って、在来の経営労務論との関連ないし異同については、今日までのところ、明確な問題意識をもって論じられてはいないのである。

多くの場合、両者は漫然と同一視され、経営労務論の名で実は労務管理論が行なわれているのが実状である。これもひとつの見方にはちがいないが、本書は別の見解をとっている。すなわち、経営労務論は広義には労務管理論を含むけれども、それに尽きるものではない。狭義にはむしろ、労務管理——理論および実践としての——が拠って立つ基礎としての経営労働にかんする経済学であると解する。このことについては後段で立ち入って説明する。

I わが国における経営労務論の沿革

経営労務論は、わが国では、経営学の一部門として、最初は経営学概論の主要項目の一つとして論じられたが、やがて経営学の一科目として自立し、今日にいたっている。

わが国ではじめて経営学——厳密には経営経済学——の定説を立ててこれにひとつの体系をあたえたとされている増地庸治郎著『経営経済学』（『経済学全集』第36巻、改造社、1929年）は、大きくは序論的総論と各論とから成っている。⁽¹⁾各論のほうは、企業形態、企業結合・企業合同、労務論、および財務論の構成になっている。労務論はかくして、企業形態論（企業結合・合同をふくむ）、財務論とならんでわが国経営経済学体系の主要項目のひとつとなったのである。この構成は、その後におけるわが国経営経済学の伝統を形成し、今日でもその跡をとどめている。

さらに同書の労務論の内容をみれば、それは大きくは、経営労務とその構成、工場組織（科学的管理法を含む）、賃金および賃金制度の三つからなっている。注意すべきことは、ここで経営労務というのは、いわゆる労働者の労働にかぎらず、経営者、管理・監督者、事務・技術者の労働をも含んでいることである。すなわち、経営における人間労働全般をさすものである。もちろん、考察の重点は労働者の労働におかれている。

経営経済学概論体系の一部門として設定された労務論は、やがて経営労務論として自立して経営学の一科目となったのであるが、これは古林喜楽著『経営労務論』（東洋出版社、1936年）によって行なわれた。わが国における経営労務論は、これによって確立されたといえることができる。

同書の内容は、大きくみると、経営労務とその発展、労務過程の管理と管理職能、および賃金と賃金制度からなっている。この点、前述の増地庸治郎著『経営経済学』のなかの労務論の構成とのあいだに類似がみとめられるが、取り扱いの深さ、なにかずくその方法において格段の開きがある。古林喜楽著『経営労務論』は、「既存の経営学的労務研究の批判的研究」であって、わが国における経営労務論はまさしく批判の立場において発足したのである。

古林喜楽氏は、後年『経営労働論序説』（ミネルヴァ書房、1967年）を世に問うて、経営労務論を経営労働論に改称された。その理由は必ずしも明確ではないが、戦後労務管理論の盛行によって経営労務論が労務管理論に傾きそれと混同されるにいたったので、両者を区別することもその理由のひとつであったように見受けられる。

戦後わが国では、アメリカ経営学の影響をうけて労務管理論が盛行するようになったが、そうしたなかにあつて経営労務論と銘うった著書がいくつか出た。⁽²⁾しかし、これらの殆どは直接に労務管理——理論および実践としての——批判の形をとったものであつて、戦前自立化した経営労務論の批判的立場を継承するにしても、その取り扱いの対象はもっぱら労務管理、すなわち経営労働の管理的側面に限られている。それらは内容的には労務管理論である。

それにしても、これらの著作に共通していえることは、経営労務論と労務管理論との関係にかんする明確な問題意識が欠如していることである。経営労務論は、労務管理論（批判）を含み、そしてそれに集約されていくものではあるが、そのみに尽きるものではない、というのがわれわれの考え方である。そしてわれわれは本書においては、いきなり労務管理論（批判）におもむくことをさけて、ひとまず、むしろそれが拠つて立つ基礎理論の展開を試みようとするものである。

II ドイツおよびアメリカにおける

経営労務論

周知のように、わが国の経営学は戦前は主にドイツの経営学を、戦後はアメリカのそれを下敷きとして行なわれた。経営労務論についても同じである。最近ではドイツ経営学にもアメリカ経営学への接近が認められるが、もともと両者はその性格を異にするものである。ドイツの経営学は厳密には「経営の経済学」(Betriebswirtschaftslehre)であるのになつて、アメリカのそれは「経営の管理論」(business administration)である。前者がどちらかといえば理論科学に傾いているのになつて、後者は文字どおり実践科学である。このことは経営労務論についてもいえる。ドイツでは、しかし、アメリカ経営学への接近もあつて、戦後は経営政策論の一部として労務管理論が誕生している。これらの事情を以下簡単に考察してみよう。

1 ドイツの場合⁽³⁾

ドイツ経営経済学では、その取り扱い事項からいえば経営の財務および計算制度が主要課題であって、労務の問題は背景におしやられていた。それは経営経済学概論の一部として取り扱われるにとどまり、わが国におけるように経営労務論として自立するまでにはいたらなかったようである。

経営経済学における労務論は、経営経済学の性格上、生産要因としての人間労働 (*menschliche Arbeit*) 論の形で取り扱われた。ここに人間労働というのは、いわゆる労働者の労働にかぎらず、経営者・管理者のそれ、つまり管理労働一般をも含んでいる。これはさきにみたわが国経営労務論の古典と軌を一にするが、むしろ、わが国の労務論がドイツ経営経済学の伝統を承けついでいたことの現われである。重点はもちろん労働者の労働に置かれているが、その取り扱い事項は戦前では大体において、労働の合理的形成、労働の賃金、労務費などであった。

労働の合理的形成の問題は内容的にはテイラー・システムを中心とするもので、いわば経営労働の工学的取り扱いであり、賃金および労務費の問題はいわゆる公正賃金 (*gerechter Lohn*) をめぐる賃金制度の問題と、費用としての賃金のそれであって、全体として経営における労働の経済学であった。

戦後になると、工学的または技術的側面と経済的側面のほかに、アメリカにおけるヒューマン・リレーションズの影響もあって、さらに経営労働の人間的・社会的側面が問題とされるにいたった。

戦前のドイツ経営経済学にあっては、その性格上、一般に経済的側面と技術的側面とが取り上げられて、人間的・社会的側面はその座席をあたえられなかった。というよりこうした側面の入り込む余地がなかったのである。あたかも、政治経済学または国民経済学 (*Nationalökonomie*) のなかにもそうした座席がなかったように。

これは、経営における労働の問題——人間問題、社会問題としての——が重大でなかったという意味ではない。経営経済学の問題意識と方法のわくのなか

では取り扱うことができなかったのである。したがって、この問題は経営経済学のそとで取り上げられなければならなかった。経営社会政策論 (betriebliche Sozialpolitik) がこの役目を引きうけた。

経営社会政策論によれば、実践としての経営社会政策は個々の経営を場としてもっぱら経営者ないし企業主によって行なわれる社会的諸施策であり、それは在来の上からの国家的社会政策の補完として、個別企業の実態に即したきめ細やかな具体的施策を志向するものであった。それは何よりも、人間問題・社会問題としての労働の問題をその発生源である企業経営のレベルにおいて取りおさえようとするものであった。これは、国家的社会政策が総資本の場においてそうであったように、結局において、個別資本の場における労働力の保持と労働秩序の維持をはかろうとするものであったが、その具体的施策においては労務管理のそれと相通ずるものが多分にあった。

経営社会政策論は1920年代の終りから30年代のはじめにかけて格調高い改良主義的装いのもとに誕生したが、やがてナチスの登場によって消滅の運命をたどった。当時それが含んでいた労務管理的内容は、第2次大戦後さらに合理化されて経営経済学に吸収される形となった。ただし、経営経済学の理論のレベルにおいてではなく、新しく登場した経営政策論の一環として、すなわち経営人事・社会政策論として再生したのである。この経営人事・社会政策論こそドイツにおける労務管理論——少なくともその主な一つ——と見ることができるであろう。

かくて、今日のドイツ経営経済学において、経営労働の取り扱い、まず理論レベルにおいて生産要素としての労働論と、経営政策論のレベルにおいてのそれ、すなわち労務管理論との二重構造を形づくるにいたったと見ることができよう。経営労務論（広義）にかんするわれわれの見解も、形の上ではこれに類似している。

2 アメリカの場合

ドイツの経営労務論がまず狭義の経営労務論として生成し、戦後経営政策論

のなかで経営人事・社会政策論という形で労務管理論がそのうえに重なるといったぐあいで、いわば二重化しつつあるのにたいして、アメリカでは狭義の経営労務論を抜きにしたままいきなり労働能率の増進を求めて労務管理論として起り、発展している。そしてその労務管理論において、大きく三つの流派が、それぞれ自分にふさわしい科学を基礎として段階的に発展し、労務管理論そのものがいわば三重化しているともいえるのである。

三つの流派というのは、第1は前世紀から今世紀初めにかけて起った科学的管理論またはテイラー・システム (Scientific Management or Taylor System) であり、第2は第1次大戦を契機として誕生した人事管理論 (Personnel Administration) であり、第3は1929年に始まった世界大恐慌およびこれに続くニュー・ディールをさかいに抬頭した人間関係管理論 (Human Relations) である。これら三派は、それぞれその時代の企業経営が当面する現実的課題を明確な問題意識をもって取りあげ、それにかかわる諸問題を、一定の科学に基づきながら、それにふさわしい方法をもって取り扱ったものである。

科学的管理論は、産業革命による労働の機械化が一段落したところで、あとに残された活きた人間労働を引きつづき機械化原理によって合理化し、これによって労働能率の増進をはかろうとするのであった。そのため、労働者たちの集団労働——社会化された労働——のなかに残されていた計画その他の管理的諸機能を労働者側から取り上げて、これを新しく管理として設定するとともに、他方、あとに残された作業労働については時間研究によって一切の無駄を排除して最短時間の「唯一最良の作業方法」を見出そうとしたのである。そしてこれを基礎として「課業」制度を設定し、これを実施するための手段として、差別出来高制、職能的職長制など、独自の賃金制度、管理組織その他の諸制度を打ち出したのである。

この科学的管理論の基礎となっている時間研究を、創始者テイラー (Taylor, Frederick Winslow, 1856-1915) はみずから「作業の科学」と呼んだが、これは今日一般に作業分析と呼ばれるもので、学問的には産業工学 (industrial engineering) の発端となったのである。

科学的管理論は活きた人間労働の行きすぎた機械的合理化のゆえに世の非難をまねいたが、とくに当時の労働組合によって「巧猾に仕組まれた苦汗制度」としてはげしく非難攻撃された。

人事管理論は一部この非難にこたえながら、人間労働の他の側面を取り上げて労働能率の向上をはかろうとするものであった。直接のきっかけは第1次大戦による労働力不足であって、これに対処するため「人間的要因」(human factor)を考慮しながら労働力の有効利用をはかろうとするものであった。適材の発見と適所への配置が管理課題の中心、少なくともその始めにおかれた。そのため、各労働者によって為さるべき労働すなわち職務と、それに配置される労働能力とがひとまず分離され、職務については職務分析(job analysis)が、労働能力については適性検査その他のいわゆる心理検査(psychological tests)が開発・実施されたのである。職務分析は科学的管理論における時間研究の延長として産業工学の系統にぞくし、心理検査は産業心理学に基づく。

人間関係管理論は世界大恐慌とニュー・ディール政策のなかで労使関係の問題が重大化するようになり、集団としての労働者従業員のなかに企業との一体感の形成をもとめて、労働者の労働意思、協働意思の育成を中心課題として登場したものである。

労務管理の目的である労働の能率と秩序の維持向上のためには、作業の方法や、作業および管理組織などのフォーマル組織の在り方の如何もさることながら、労働者従業員相互のあいだ、並びに彼らと経営者・管理者とのあいだにおのずから形成されるインフォーマル組織、すなわち職場の雰囲気の如何こそ何よりも重要であるとされた。この見地からして、企業経営体はこれを技術的・経済的システムとしてよりは、むしろ社会的システム、さらには感情のシステム(system of sentiments)として考察すべきものとされ、企業に望ましい人間関係の形成をめざして種々の技法が開発された。

人間関係管理論は、直接には人間関係の理論に基づいているが、一般に、産業社会学(industrial sociology)を基礎としている。最近では、さらに行動科学(behavioral sciences)へとその基礎をひろげつつある。

以上、アメリカ労務管理論における主要三派についてそれぞれの重要課題、方法並びにそのよって立つ基礎科学について要述したが、これら三派はそれぞれその時代の新しい課題をとらえて段階をなして登場してきたものであって、前のものが後のものによって排除されてまったく取って代わられるといったものではなく、むしろ前のものが後のものによって訂正補完されていく関係とみるべきである。

いま仮りに、労働(能率)=労働能力×労働意思 とすれば、科学的管理論は労働能率を求めていきなり労働の方法そのものの合理化をおしすすめ、人事管理論は労働の受動的要因である労働能力を、人間関係管理論は労働の積極的要因である労働意思をそれぞれ第一義的なものとして取り上げたのである。

約言すれば、アメリカの労務管理論は労働の方法管理、次いで労働能力管理、労働意思管理の順で形成され、これが三段構えとなって一応の形態をととのえた形となっている。

III 経営労務論と関連諸科学

1 経営労働をめぐる諸科学

経営労働にかんしては、経済学のほかに、工学、心理学、生理学(広く医学)、社会学、法学など、多くの学問分野からの接近が行なわれている。アメリカの労務管理論における三大流派がそれぞれ固有の科学をその基礎にもっていたことは、前節でみたとおりである。

そもそも労働というものは、人間生命活動の基本的なものであるが、その労働をする主体としての人間はこの世の中でもっとも複雑多様で、永久に未知なものである。芸術、哲学はもちろんのこと、さまざまな科学が人間労働にかかわり合うのは当然である。

労働は労働力の発現である。労働力はまずひとつの自然力である。すくなくともそうした一面をもっている。したがってその発現としての人間労働も自然

科学，なかんずく工学の対象となる。科学的管理論における時間研究はその端的なあらわれである。それは機械技師テイラーによって開発されたものである。

労働力はしかし自然力に，機械的・物理的力に尽きるものではない。それは人間の身体——筋肉・脳髄・神経・感官など——に宿る力として，生理的な力でもある。したがって，労働力並びにその発現としての労働は，生理学的，さらに衛生学的，一般に医学的考察の対象ともなる。労働生理学，労働衛生学，一般に労働医学と呼ばれるものがそれである。

また，労働力は人間の肉体的能力のみならず，精神的能力をも含み，かつ潜在的にはこれら能力を発動させるところの労働意思をも含んでいる。したがって，労働力の発現としての労働は，すぐれて心理学的研究の対象である。

事実，第1次大戦を契機に，これら経営労働にかんする生理学，心理学が世界の主要国で起ったが，これはアメリカにおける工学的接近への反省をふまえたものであった。これらの科学は，ヨーロッパ——およびそれにならって日本——においては，一括して労働科学（複数形で *Arbeitswissenschaften*）と呼ばれた。ヨーロッパでは，どちらかといえば，生理学的接近がおもで，疲労（fatigue）の問題を中心に，労働時間・休けい，作業の方法と環境などが考察の重点となった。

これらの個別的な労働諸科学とならんで，一つの統一の見地に立って単数形の労働科学（*Arbeitswissenschaft*）の樹立への試みもあらわれた。⁽⁴⁾

これらの諸科学はいずれも，科学的管理法の最大原則を排して，人間労働の最適形成をねらったものである。そのため，資本主義経済の論理は，意識的に排除されているのである。

わが国においては，労働の生理学と心理学とを基礎として単数形の労働科学が唱えられ，これを中核として関連の労働諸科学をだきこんだ一種の総合的な体系が云々されるにいたった。⁽⁵⁾

このように，ヨーロッパでは当時生理学を中心に労働諸学が発展し，それらが労働科学として総称ないし統一化されようとしたのになら，アメリカでは，心理学を中心に発展した。産業心理学がそれであって，これが人事管理論