

シエルドンの労務管理

奥 田 順 一

は し が き

シエルドンの主たる著作「管理の哲学¹⁾」は、第1次世界大戦終了後数年を経過した1923年に出版されている。名著と称せられるこの著作が貢献した領域を概括すると、第1は管理の科学に連なる領域であり第2は労務管理のそれである。前者の方向では、既にテイラーの提唱になる科学的管理がアメリカで普及の段階を終り、広く戦時の実践の中で有効性が実証せられた後であり、シエルドンの生産管理論はむしろこの後塵の位置を占めるにすぎない。しかし管理活動のむしろ基礎と考えられる職能分化の構造は、その明晰な論理によって本書の価値を高からしめた。シエルドンの職能分化の構造と形態、すなわち今日の経営組織論はすでに多くの経営学者によって注目された²⁾。

他方、彼の労働管理の面は、その規範的性質の故にこれまで十分に取りあげられることが少なかったように思われる。管理の諸技術を明らかにすることではなく、管理の根底の問題を説くことを目的とした著作にとっては、むしろ労働管理に対する洞察がもっとも重要であった。それほどシエルドンは最初の一頁から一貫して管理の新しい理念を主張してやめず、その経営理念も主として「労働」にかかわるものであった。ここに、彼の著作がアメリカの科学的管理とはまったく異質の独自の貢献をなしたと思われる。その理由としては、資本主義制度と同じく労働運動においても古典的發展段階を示したイギリスの歴史の重みがシエルドンに反映したことを指摘できるであろう。

企業目的、「労働」の理念、労務管理に関する彼の主張は規範的性格の強いものであるが、規範的と批判することによっては、この著作は正当に理解されないであろう。今日の労務管理の実践は、従前にあってはまったく経営外の問

題であったか、あるいは非現実的な主張であったにすぎない。シエルドンがあえて将来を展望しようとし、また労働運動からくる危機意識に支えられた結果、今日の労務管理も十分実践していない問題が、すでに40年以前に指摘されている。一言でいえば、彼の労務管理は経営共同体を志向していたとすることができる。当時ドイツなどでも、またそれ以後の各国でも、多くの論者が経営共同体を叫んでいるが、シエルドンの主張は、労働意識や労働者の経営参加、とりわけ労働組合に対する管理の態度を明らかにしたのものとして注目されねばならない。この意味において、その著作を「労働管理の哲学」と称することができる。本稿はシエルドンの組織論でなく、むしろ労務管理の面を特にとり出して全体的に考察するものである。

もっとも、労務管理の原理ないし哲学は、単に経営二重構造の一つに妥当する原理であって、経営全体構造には必要のないものと形式的に理解するならば、それは大きな誤りである。この形式的論理は労務管理論のみでなくひいては経営体制論をまったく宙に浮いた無内容のものとする危険がある。今日、労務管理の原則は広く経営管理活動を貫徹しなければならない。人事管理と見做される雇用・配置についても、単に生産合理的見地からではなく、民主的経営の原理に立脚しなければならない。この意味で経営の二重構造論は論理が先にあって内容が貧弱である。特に労働組合に対する現実を看過していることが多い。シエルドンの著作はもっとも基本的な概括的な把握をしているので、論理の細部において精緻さを欠く点が若干あるが、今日の労務管理を反省する源泉として貴重であると考えられる。

- 1) Oliver Sheldon ; The Philosophy of Management 1923
- 2) 最近、雲嶋教授はシエルドンの管理学を管理論体系の面から考察し、経営管理の二重構造的把握をなした最初のものという、経営管理学説史上の位置づけを与られた。企業目的論の歴史的展望の中でシエルドンを理解するのに貴重である。

雲嶋良雄著「経営管理論の生成」第3章 第1節 昭和39年 同文館発行 参照

I 管理論の体系

シエルドンの管理論体系は、次のような「管理の哲学」の章別構成によくあらわれている。

第1章 社会的企業的背景

- 第 2 章 管理の基礎
- 第 3 章 管理者の社会的責任
- 第 4 章 工場の組織
- 第 5 章 労務管理
- 第 6 章 生産管理
- 第 7 章 経営管理のための訓練
- 第 8 章 結論

この第 1 章から第 3 章までは管理論の前提となる基本問題にあてられ、管理ないし管理者が現在成立するまでの歴史的経過、経営活動の中での管理の職能、管理者と一般社会との関係が述べられている。第 4 章以下は管理論の各論であり、今日の用法で分類すると、経営組織論、労務管理、生産管理の三つとなる。このうち経営組織論は、狭義の管理職能とは別個のもので、管理活動が行なわれる基礎であり、経営諸職能の相互関係を定める構造である。組織と管理（狭義）の分離は、本書の中でも明確に規定され、今日の組織論のほとんどの内容は、第 2 章および第 4 章で扱われている。したがって狭義の管理論の各論に相当するものは、生産管理と労務管理のみである。

したがって、この管理論体系の問題点として、管理論の前提に相当する企業目的を第 1 にとりあげ、ついで各論構成の問題としていわゆる「経営の二重構造¹⁾」を検討する。本書は企業経営の全般方針策定についても、また下部組織の管理機能についても等しく管理と称し、その担当者を「管理者」と呼んでいるので、そのまま使用しているが、時によっては「経営者」という用語を用いた方が解り良いであろう。念のため、用語の補足をしておく。

1 企業目的としての奉仕の動機

シエルドンは企業目的として奉仕の原理 (the doctrine of service) または奉仕の動機 (the motive of service) を措定し、本書において再三再四繰返す。この奉仕の原理が具体的に何を意味しているかに関して、明確な回答は与えられていない。わずかにロントリー (Seeloom Rowntree) の言を借りて、奉仕の動機の具体的目的とするのは次のようである²⁾。

- (1) 企業は、社会に有利なような種類と程度において、財の創出およびこれに関する役務を提供しなければならない。
- (2) 富を生産する過程において、企業はできるかぎり社会の一般的福祉に考慮を払い、それを破壊する政策を追求してはならない。

(3) 企業は社会の最高目的にもっとも役立つような方法でもって生産された富を分配しなければならない。

上述の定義は、製品の配給過程、生産の過程、成果分配の過程において企業目的を説明したにすぎない。企業活動は大別して生産と分配の両分野よりなるから、ここには特別に注目すべき具体的内容を備えていない。それは経営体一般の目的という以上にできるものではない。むしろ、この3過程に共通して、企業を包括する外部の一般社会と企業の関係が述べられ、外部の一般社会のために配給・生産・成果配分を行うべしとの主張がみられる。明らかに、一般社会からみた企業目的の措定である。一般社会に役立つ企業という観点から奉仕の原理が生れたものと解せられる。

さらに、これらの具体内容は企業の目的としてあるべきである (should) という表現をとっている。この原理の措定およびその内容は、企業目的の理論的・客観的分析であるとして許されるであろうか。したがって、まず一般社会と企業との関係に関してみると、次のように述べている。すなわち「今日、企業の行為を取締役および管理者の『取引上の秘密』として見做すことはできない。公衆は新聞・議会・地方公共団体および自発的教育機関において、たえず適当な探究の目を注いでいる。賃金労働者も同様に、自己の労働遂行を統制する人々について、その政策・倫理・方法・組織を尋ねている。これらのすべての企業の事項に関して公衆が知ろうとする社会的要求は、現代のもっとも顕著な特質であり、企業全体の姿を変化させる一つの要因である。……この逆もまた真である。企業が、今日および将来においてはより更に、公衆の探照燈の光の下で活動を行なうものと考えれば、最初に探照燈に点火した公衆の産業に対する関心の覚醒は、また社会に新しい責任を課することになる。企業に対して公衆がより多く要求するほど、企業は公衆からますます多くを要求するようになる。というのは、企業の能率は企業の必要に関する一般的理解により依存するからである。公衆が企業に探照燈を向ければ、照らされたものが公平に判断されるよう企業は要請する。換言すれば、企業の社会に対する関係は第一に奉仕の関係であると認識すれば、企業は社会が公正な主人たることを要請する」と³⁾。

「概括すると、現在の企業形態を決定するものは、企業内部および企業外部の両者における力と傾向の相互作用である。今日、企業外部において企業構造の進化に影響していると考えられる最大の主要な力は、第一に国家の活動であり、組織化された社会全体ではなくて、社会組織の幾つかの形態の一つとして

みた場合の国家である。第2は消費者および批評家の能力からみた一般公衆の態度であり、第3に教育、第4に海外との競争と貿易状態であり、第5は金融である。企業内部より影響する主たる力は、第1に労働の地位と進展であり、第2に管理・組織・製造技術における科学の進歩である」と⁴⁾。

企業は社会の一部分であり、したがって、企業と社会との相互作用から企業目的が生れ、社会が企業目的を規定する側面のあることは否定できない。しかし、ここに述べられているように、外部の社会は全体主義国家ではなく多元的な構成をもつ。なるほど、国家の経済政策、法律、海外貿易等の外部よりの規制はある。しかし、それがすべて企業目的を決定するのではない。外部よりの企業に対する力は多くの種類からなる影響力であるにすぎない。それ故、外部の一般社会より企業目的をみるに際しても、「しなければならない」と全面的に企業目的が規制せられるのではない。シエルドンの議論はこの点からみれば精確さを欠くものと云わねばならない。

さらに外部社会の諸影響力はなぜ「奉仕の原理」を与えるのであろうか。外部の社会の影響力を個別的にとりあげ、歴史的にか実証的にか思想史的にか論理的にかそれを明らかにされていない。企業経営という企業内部の問題を扱うシエルドンには、このような外部要因の説明を不十分にしか扱えないのは当然である⁵⁾。われわれは企業内部よりする企業目的の形成を対象とし、またシエルドンの議論はこの内部の点でむしろ説得的な内容をもつと考える。

外部の一般社会の諸要因は一応おくとして、次に企業目的を「奉仕」と呼ぶ理由を検討してみよう。「奉仕」という内容について、シエルドンの説明は次のようである。

「事実において、企業の製品の価値を評価するものは企業ではなく社会である。したがって、企業の目的は財の単純な生産ではなく、社会の一部あるいは全部からみて、ある価値をもった財の生産である。管理が生産を統制する限りにおいて、管理は社会との直接的関係の下に活動しなければならない。経済的進歩がもたらしたものが何であろうと、根本的には企業、特に企業の管理は経済的意味において社会に従属していることが明らかである。このことが社会に対する奉仕を企業の第1の動機とし、それを主たる理論の根拠とする理由である。……………企業の動機が奉仕であるかぎり、まったく経済的であることはできない。奉仕を受ける人または社会の善を奉仕者が獲得する利益より上位におく。この奉仕というものは、経済的ないし物質的にとどまりえない。企業が社会に経済的奉仕を行なうことは自明である。新しい哲学は、この奉仕に仕随す

る貨幣的利潤よりも、奉仕によって促進される社会の善が決定的要因であることを主張する⁶⁾。」

「企業の背景は、単に企業に従事する人々の思想と利益から構成されるのではなく、企業が関係する一般社会の十分なる精神的態度からなる。一般社会のいかなる部分も全体の進歩に支配される。企業に従事する人々に共通した人間性に基づいて企業を開発する計画であっても、その計画が公衆の生きた感情と自主的な意思、断呼とした決意に支えられなければ、これを推進することはできないであろう」と⁷⁾。

上に示されるまでもなく、サービスという言葉は二つの内容をもつ。一つは財および役務の提供であり、経済的概念である。このような単純なサービスは生産・販売の職能であって、企業の製品に対する一般社会の需要に支えられていることはまったく自明のことである。しかも、この単純な経済行為は経営一般に妥当する活動である。この経済行為に利潤が先立つのではなく、それに付随する。需要に対する財の提供という無規定の経済活動に単に利潤が従属する根拠は明らかでない。

サービスという言葉の第2の内容は人の献身という倫理的側面である。単純な経済的職能としてよりも、サービスという企業目的が用いられたのは、奉仕がこの献身の意味をもつからであり、精神的側面に「決定的要因」を付与したからである。企業目的を社会的需要の充足といわずに、あえて「奉仕」というのは実に倫理的な要請だからである。したがって、企業目的は社会の善に奉仕「しなければならない」と断言された。サービスという言葉がたまたま役務の提供という意味を含むことから、直ちに飛躍して、「人間は経済に従属するのではなく、経済は人間に従属する」との信念によって、企業目的を規定するのは客観性および論理性をよく欠くものである。われわれはシエルドンの企業目的に関する主張が余りに倫理的信念に属する規範的なものと云わねばならない。

2 管理の二重構造と管理の術

企業と一般社会との関係から企業目的を考察した。それは企業目的に対する外部からの分析であった。シエルドンは経営管理を叙述しようとした経営学者であり、企業目的の外部的分析は必ずしも十分なものではなかった。しかし、彼の本来の主張は企業内部に対する管理にある。ここでは企業活動を内部で統括し、企業目的を実現する管理活動の論理的体系を簡単に論じよう。

既に引用したシエルドンの叙述において、経済と人間が、あるいは科学と人

間という二元的説明がしばしばあった。単純化して結論的に云うならば生産管理はより科学に属し、労務管理はより人間に属する。この両者の管理分野および管理原則はシエルドンにおいてどのように関連し、あるいは統合せられるであろうか。シエルドンは、管理を論ずるとき、その基本問題を一つに括めて、「企業の基本的問題を一つにまとめることができる」とすれば、それは次のようである。すなわち機械・建物・資材・制度のような生産の事物 (the things) と労働者・職長・管理者・株主といった生産の人間 (the humanity) との間に公正な均衡を達成し維持するところの最善の方策である」という⁸⁾。この言葉から、われわれは経営の二つの構造を均衡させることが基本課題であることを知る。

しかし、その基本課題は組織の問題を指しているのではないかとも考えられる。なぜなら、彼の組織論は単に経営活動の分割、職能分化のみではなくて、人と職能とを組み合わせることにするからである。組織問題に関する説明を引用すると次のようである。

「組織は、個人または集団の果すべき仕事と、その遂行能力とを結びあわせ、その結果、このようにして作られた仕事の内容が能率的に体系的に積極的に調整のある方法で人の能力を働かせるように、その最善の通路を与える。⁹⁾」

「組織は仕事と人という二つの要素からなる構造物を形成することである。管理の一部としての統制はその構造物を使用するが、それを設計しない。組織は統制を促進するように設計されるが、それ自身で統制を行なわない。また計画も組織と同一ではない。組織化は仕事の流れるような通路を与え、計画はこの通路を通る仕事の量を決定する。計画は管理の一部であり、組織の形成を利用する。¹⁰⁾」

「組織は能率的な機構を形成し、管理は有効な執行者を作り、経営 (administration) は有効な方策を作る。経営は組織を作り管理は組織を使用する。経営は目標を設定し、管理はそれに向って努力する。組織は経営の定めた目的を達成するための管理の機構である。¹¹⁾」

ここに幾度となく述べられているように、組織は管理と異なる。組織は管理の働く枠を設定し、管理はその中で企業目的の実現に努力する。この組織の規定は、今日の伝統的組織論とまったく等しい。構造物を作る組織化と管理活動 (計画および統制) とは別個の活動領域であり、シエルドンは両者の領域の混同に注意を与えた。組織は、この意味で、管理の前提であり基礎である。組織と管理の分離は、まったく正しい。

しかし、その組織化は単に仕事の分類すなわち職能分化を指すのみではなく、人の能力と職能分化を組み合わすことであつた。この考え方は一面では組織に対する非常に興味あるとらまえ方であるが、それは職能分化の論理的形式的説明と現実に組織構造が作られる過程とを区別しないものである。現実の組織形成は、機械や能力によつても左右される¹²⁾。したがつて人の能力のみで組織の職能分化が形成されるとするのは一面的である。しかし、われわれは組織論を扱うのではないからこれ以上、彼の組織に立入らない。

要するに、彼の組織は管理の基礎であつても、それは人の能力と職能(仕事)との組合わせであつて、人間そのもの、あるいは人間性と仕事との組合わせではない。一見すると、彼の組織は事物と人との均衡を説くかのように見られるが、その組織はあくまで事物と能力の技術であり、制度であるしたがつてわれわれは生産と労働の二重構造を結合させるものとして組織を考えることはできない。組織は制度であり、人間性と仕事とを均衡させることを目的としない。シエルドンが職能分化を管理の基礎として扱つたが、職能分化をあくまで論理的に説明しはのも当然のことである。

次に、科学と人間性をどのように関連づけているかを生産管理についてみよう。労務管理は特に後に詳細に検討するので、簡単に触れてみたい。シエルドンは「生産管理」の章で次のように云う。「それ故、本章の仕事は企業の非人間的側面 (the impersonal side) すなわち企業の機械と経営を検討することである。¹³⁾ また「非人間的管理の三つの基本原理は分析・実験・測定である。この三者を結合すれば有効な方法が与えられる。将来の管理者は方法的態度をもつとも必要とする。イギリスの製造活動では、推量より生ずる要素を多くもちすぎ、科学的な確固とした方法より生ずる要素を少ししかもたない。実に、管理が科学であれば、科学的方法と科学を働かせる手段を容認しなければならない」と¹⁴⁾。

生産管理が科学的計画、原価計算、時間測定、標準化、調査研究等を扱い、科学の原理で貫徹していることは、これらの短かい叙述からも明らかである。他方、労務管理は一つの原理によつて整序して説明されず、原理や精神に対するさまざまな表現によつて貫かれていたので、一言で云いあらわしえないが、少なくとも「科学と倫理」の両者の混合であるか、あるいは特に倫理的原理が優位を占める。両者の関連あるいは人間性原理の優位に対する説明はきわめて多い。たとえば次のようである。

「企業は一個の機構ではない。それは人間結合の複雑な構成体である。企業

の過去および現在における真の姿は、人間に、人間の思想・目的・理想にあり、制度や機構にあるのではない。企業を真に理解するには、これに従事する人の思想を理解せねばならない。科学の進歩と能率崇拜は企業の基本的な人間問題を掩いかくす傾向がある。われわれは企業の応用に力を尽くしたが、人間理解をほとんどもたなかった。企業の物質的側面は重要であるが、それは従属的位置を占めるにすぎない¹⁵⁾。」

「それ故、最低賃金の場合には、第1に倫理的である。最低賃金はまた経済的でなければならないことは明白である。しかし経済的意味において直接可能でないという理由をもって最低賃金を否定することは、経済的可能性のいかんに関らず倫理的に正当であるという第1の前提を避けることである。われわれは進歩しようとするれば、倫理を経済的なものに従属させることなく、倫理という最高目的に役立つよう経済を調節することである¹⁶⁾。」

科学や経済に対する人間性原理優位の見解に対して、われわれはそれが企業が何よりも人間結合体であるという基本的出発点があると思われる。この問題は、後に更に機会をあらためて説くこととして、シエルドンが経済と人間はともかくこのように科学と人間を断定的に分離し、後者の優位を説く理由を考えてみることにする。その一原因は、シエルドンが管理の理論と術 (art) を説くときの態度にあると考えられる。

シエルドンは一方において次のように云う。「管理の科学はたしかに存在する。しかし管理の科学とこの科学を用いる術とは明確に区別しなければならない。管理に関する確実な整序せられた事実の深い知識は必然的に管理の能力を示すものではない。科学的知識は術の行使に第1に必要であるが、術そのものではない。……管理の実践は科学ではなくて、科学の人間の応用である。……管理の術を行使するに際しては、われわれは1部は科学的に一部は非科学的基礎に立たねばならない。『科学的管理』の運動を推進する人々の努力は、管理の基礎をますます科学的にすることに向けられ、管理の実践は広範な知識にもとづくようになるであろう。しかし知識の拡大が術のすべてを掩いつくすものと仮定することは危険である。……われわれのみるところ、管理の科学が洗練され明確な仮定に基づく諸原理に達するであろうが、しかし諸原理の決定がこれらを応用する人間能力への必要性を取り除くものと想像することは危険である」と¹⁷⁾。また、他方において、彼は「管理の科学は人の仕事の各要素について明確な結論に達することができるであろう。しかし、人を動かしてこの結論を実際にうつすことができるものは術のみである。原価計算、計画、製

造、作業命令の科学はあるだろう。しかし協働の科学はありえない。……管理の科学が管理の實踐に含まれるすべての要因を包含すると仮定してはならない。人間的要素は産業の全分野には入りこんでおり、この人間的要素の存在するところには、科学の領域の外に残る分野が常にあるにちがいない。科学的に決定された事実と原理は、間接的手段によるのでなければ、労働の問題に重要な影響を与えることはできない」と¹⁸⁾。

シエルドンが理論と實踐の區別、科学とその応用の相異をとくことは正しい。上述のように、原価計算や計画の科学がいかにもすすんでも現実のすべてを説明しえない。理論は幾つかの仮説に立っており、仮説に立たない理論はない。科学的計画はあくまで予測であって、現実がその予測のように動く保証はない。計画ないし予測と現実ないし結果とは常に相異なる。したがって、實踐を行なう管理者には、多くの仮説を知り、予測の限界を了解していなければならない。理論を適用し、また理論の一部を補う判断力等の能力は必要である。しかし、判断や意思決定に人間的要素が介入していることから、人間の科学がありえないと断定することはできない。特に、最後の言葉にあらわれているような、協働の科学はまったくありえないと断定することこそ危険である。二つの問題はまったく次元が異なる。

心理学および人間関係論は人間の科学である。それは事物の科学のように確実性をもたないので、予測と現実のずれはより大きい。しかし、それは人間の科学である。協働の科学も人間の科学である。その発展は非常に遅いが、着実にすすんでいる。また協働を歴史的事実として体験する中で、経験の分析、論理づけは可能であり、また一定の試みを計画することも可能である。理論と實踐の間には隔たりがあり、科学が万全でないことと人間の科学とは別個の問題である。シエルドンが科学と術を區別したことは正しいが、その理由から、人間科学の不存在を結論づけることはできない。彼が、このような科学と術の區別の中に、人間が介在していることから人間の科学を否定したか、あるいは余りにもその人間の科学の存在を軽視したかのいずれであろう。

労働の管理、特に人間の意思活動・動機を科学的に分析することは困難である。しかし、この事実から倫理的原則をのみもち出すことは大きな飛躍である。シエルドンの労務管理、とりわけその中を貫徹する原理が倫理的という形容詞をもって叙述されなければならない必然性はない。彼は人間の価値評価を社会的倫理とも呼ぶ¹⁹⁾。価値評価は間接的に人間問題に接近する手段である。価値評価を他の間接的方法によって表現することは、人間の問題をまた労働の

問題をより合理的に扱う一つの迂回的手段である。われわれはシェルドンのいう倫理的の原理にまどわされずに、労働の問題に労働の管理に接近することが必要である。もとより科学と人間性は本来対立的のものではない。

- 1) いわゆる「経営の二重構造」というのは、藻利教授の「経営構造の二重性」を指す。 藻利重隆著 「経営労務管理」第1章 昭和26年
「労務管理の経営学」第1, 2章 昭和33年 参照
- 2) O. Sheldon ; op. cit. p.77
- 3) O. Sheldon ; op. cit. p.7
- 4) O. Sheldon ; op. cit. p.281
- 5) 大河内教授の「総資本」なる論理は、個々の企業とは異なる国民経済全体の意思を仮定し、経済学的説明をなした一つの典型である。これは「社会政策」の主体に関して大きな論争を引きおこしたことでも有名である。(大河内一男著「社会政策」〔総論〕〔各論〕参照)
- 6) O. Sheldon ; op. cit. p.73—75
- 7) O. Sheldon ; op. cit. p.29
- 8) O. Sheldon ; op. cit. p.27
- 9) O. Sheldon ; op. cit. p.32
- 10) O. Sheldon ; op. cit. p.103
- 11) O. Sheldon ; op. cit. p.32
- 12) 経営の職能分業を実質的に形成し規制する要因には、作業技術(とくに機械)、作業者の能力、管理者の能力(統制範囲)がある。したがって、職能分化と能力分化とを対立せしめ、その交点をもって具体的に個々の職務を規定することは正しいが、他方において機械技術の発展と職能分業の関使は看過されている。組織の目的が定っても実質的に下から組織を形成するものは、これらの要因である。上からする職能分類はそれ自体具体的組織を決定せず論理的把握にとどまる。高田馨著;「経営の職能的構造」 昭和34年 第2章2, 3節参照
- 13) O. Sheldon ; op. cit. p.200
- 14) O. Sheldon ; op. cit. p.225
- 15) O. Sheldon ; op. cit. p.27
- 16) O. Sheldon ; op. cit. p.152
- 17) O. Sheldon ; op. cit. p.34
- 18) O. Sheldon ; op. cit. p.35
- 19) 次のような表現にそれがみられる。「社会の種々の階層は精神的物質的利益を含む社会的利益に種々の能力を貢献する。かくて、この一般社会の利益へ貢献した程度に応じて人間的価値を評価することが可能となる。この人間の価値の評価を

社会的倫理と呼ぶことができる」と (O. Sheldon ; op. cit. p. 21)

Ⅱ 労 務 管 理

労務管理という名称も一般的には定っていないときであったので、シエルドンはこれを **labour management** と呼ぶ。そこで論じられている項目は次に列挙するとおりで、体系的ではないが現代の労務管理の主要な項目がすべて取扱われている。

- (1) 同僚の精神 (the new spirit of fellowship)
- (2) 賃金問題 (the problem of wages)
- (3) 雇用 (employment work)
- (4) 雇用の安定 (economic security)
- (5) 福利厚生 (welfare work)
- (6) 教育訓練 (training and education)
- (7) 労働組合 (trade unions)
- (8) 協働 (co-operation)

上記の項目の中で、労働組合および協働は労使関係論であり、また企業の共同体制 (**partnership**) に連なる問題であるから後の章にゆずり、ここでは、そのうちでもっとも特徴的と考えられる3項目をとりあげる。

既述のように、シエルドンは科学の原理とならんで人の問題を重視し、倫理の原理ないし人間性の原理を設定した。企業の事物に対する経済的または科学的分析と併行して、企業の社会的側面に対する人間的原理の考察がなければならない。シエルドンが「管理の哲学」を著した一つの目的は、企業の社会的構造の重要性を指摘することであった。このように、シエルドンにとっては労務管理は非常に重要な価値をもつ。

その労務管理が倫理の原理と呼ばれたことをもって、あるいは経済に対する人間の優位を説いたことから、彼の論説を規範的と断定することは容易である。しかし、奉仕の原理を外部の一般社会より設定したのとは異なり、彼の倫理の原理は企業において生産を担当する労働者に対する日常の管理から帰納せられたのであり、労働者という人間に対する深い理解から出発している。したがって、本節では、様々の表現をもつ労務管理の原理が規範的であるか否かとか、他の原理特に科学の原理との対立の方法には直接触れないで、むしろ労務管理の基本理念が適用されたならば、管理の実践がどのようなになるのかという

労務管理の内容に注目してゆくことにしよう。

1 「労働」に対する観念

企業の社会的構造の考察，すなわち労務管理において，最初の問題は人間ないし労働者のそれである。近代社会における労働者および労働者の担当する仕事は，いかに考えられるべきか。シエルドンはこれを種々の視角から取り挙げる。労働者が労働組合を組織する事実の中に潜んでいる結合精神も，労働者に対する一つの視角である。この結合精神は労働組合に関連するので次節で扱うことにするが，その他の視角を次に考察しよう。シエルドンが結合精神のほかにも挙げるものには，「仕事」に対する理念，作業者の地位，その意欲に対する考え方など幾つかある。既に述べた人間性の原理もそうであるが，関連した主張を二，三引用すると，次のようである。

「われわれは仕事 (work) の観念について深い変化を目撃しつつある。すなわち，社会のメンバーはその能力を働かせるのに不熱心であるのではなくて，仕事に従属する生計 (livelihood) とは別にその能力を用いようと望んでいる。利得をえる衝動によってのみ働くという観念から関心の衝動 (the impulse of interest) の下で仕事をするという観念にわれわれの主張を変えねばならない¹⁾。」

「企業の作業者は，一般の作業者と同様に，賃金を獲得するのみで満足しない。彼は自己の関心を呼ぶ他の職業に献身するため余暇 (leisure) を求めている。また，この要求とともに，利得のための仕事は単に人間活動の副次的部分にすぎないと考える現代の一般的傾向が代って生じてきた。最近，ブース大將は世界一周の後，仕事への意思がほとんど一般的に欠如していると言明した。しかし，実際欠如しているものは妥当な仕事への刺戟である。余暇の増大によって，作業者は工場の日常作業よりも自身をよく表現する課業に力を尽くすようになった。作業者は生計を獲得しなければならないが，関心のある仕事の方がはるかに魅力ある業務である²⁾。」

「社会に対するサービスは，単に物質的生存のための財を社会に供給するばかりでなく，社会を前進させるのに必要な市民を社会に与えることである。それ故，企業における作業者は単に財生産の手段ではなく，社会進歩の機関である。彼の職能は企業的であり社会的でもある。彼は作業者であり，個人である。このことは管理の社会的責任を形成する基本原理である。またこの責任は，作業者を企業の臨時的受給者とみるのではなく，社会の改善のため，企業

に貸与された個人として作業者をみる義務である」と³⁾。

上のように種々の表現をもっているけれども、要するに作業者を近代市民の一人として、個人としてみることを説いている。シエルドンが労務管理の新しい精神として「同僚」なる語を用いたのも同様の主旨である。たとえば、企業の中で生産を担当する職務に相異があっても、管理者も作業者も等しく市民であり、同僚である。このような人間として、作業者は

- a) 仕事に関心をもつ
- b) 仕事に自己啓発を求める
- c) 余暇または娯楽を求める

等の種々の欲求をもつ。機械的に企業は人の動機を経済的利得と断定してはならない⁴⁾。

逆に云えば、作業者がこのような種々の欲求をもつのであるから、労務管理は機械的合理的に職務に人を配置するのではなく、仕事によって作業者が自己啓発するように配置しなければならない。シエルドンの労務管理は、このように通常人事と考えられる業務に関しても、多面的な考慮を行ない、科学と人間の原理を適用する仕事であるという。労務管理のみをもって解決しえないけれども、余暇や娯楽をも考慮しなければならない。実に労務管理は多元的な原理を適用し、またその対象はきわめて深く広範である。

2 雇用および福利厚生管理

これまで考察した原理ないし理念が実際にどのように適用されるかを検討しよう。労務管理の中でもっとも中心と見做しうる業務は、雇用・配置である。シエルドンは具体的な管理の技術を説明することを目的としていないので、われわれもまた原理の適用に関連して考察する。

当然のことであるが、労務管理の現実の業務は原理によりて行なわれているのではない。現実の業務が人間性の原理によってのみ貫かれることはほとんどありえない。労務管理の中でも、雇用・配置は人事管理と呼ばれることが多く、能力の適正な評価によって職務と能力の関係を生産技術的合理性で処理すると見做されている。このような見解に立脚すれば、配置は科学的原理により、福利厚生は人間性の原理によって行なわれる。しかし、このような原理の区別は労務管理の内容に合致しない⁵⁾。したがって一つの原理によってのみ実行される労務管理が実はまったく無内容な仮構のものとなる。現実の労務管理は幾つかの原理を与えられた状況の下で適用し、企業目的を実現することである。

シエルドンは奉仕の動機を企業目的とし、したがって人間性の原理と論理的には直ちに結びつくにも関らず、複数原理が労務管理に適用される点で、人事管理も狭義の労務管理も同一である。

シエルドンは雇用管理において科学を適用すべしと主張して、「人の配置は実に科学と精神の組合わせである。生来有能な雇用管理担当者は本能的な識別力を働かせるほかに、科学的心理テストによって補充されなければならない。このような心理学的分析は、二つの補足的方法で行なわれる。一つは作業の型を分析し、作業遂行に必要な資質の重要な項目を決定し、第2にこの目的に適したテストを用いて候補者の性質を分析し能率的職務遂行に必要な性質をどれほど保有しているかを決定することである。適用結果の情報が次第に回収されるならば、最後には特定の職務に向く標準テストができる」と述べている⁶⁾。職務分析と能力評価は雇用・配置における車の両輪のようなものである。いずれも主観的に流れず科学的に分析されなければならない。第一次世界大戦前後において、各国とも人事管理が急速に進展したのは、この種の分析・研究が基礎となっていた。シエルドンが組織設定において科学的または論理的職能分類を主張したと同様、人事管理における心理テストおよび賃率設定においてもまた科学的方法の必要性を説いた。それは人事管理における世界的趨勢を背景に考えれば当然の主張と考えられる。

しかしながら、人事管理は科学の原理につきものではない。職務を担当する作業者が、仕事を通じて自己啓発せられるように、配置することは、単に科学的方法で処理しえない原理が必要である。既述のような同僚の精神、市民としての作業者という理念がこれである。雇用管理の一機能である解雇について、彼は次のように云う。

「解雇は軽率に行ってはならない。解雇はすべて社会的責任であり、工場全体に関してのみでなく、解雇される各人に関連する責任である。雇主はこの責任を免かれることができず、この責任はあらゆる種類の指導者にある責任である。この点について正義が本質的である。その他の原理が支配するところには健全な工場生活はなりたたない。……社会生活において個人は自己が作った法律に支配され、仲間の陪審員により審問される。企業において同様の経過に従っていけない理由はない」と⁷⁾。シエルドンが「労働力を最高の能率に維持することは、実に最高の人の事業である」と主張する意図は、きわめて深く人間の本質に、作業者の意欲に関連している。

人事管理の原理は、通常把握せられているように単純なものではない。われ

われは経営管理の諸原則を設定するに際って、現実の活動の要請から帰納する必要がある。シエルドンは決して人事管理および労使関係を一つの原理で統一していない。そこには少なくとも二個の原理が存在する。われわれは人事配置と福利厚生に関連する次の言葉に注意すべきである⁸⁾。「概括すると、雇用の仕事は作業者の配置・異動・解雇という人の動きに関連し、どちらかといえば同一の人の周囲の作業環境に関連している福利厚生の仕事とは異なるということが出来る。しかし、一個の仕事は単にそれぞれの仕事の内容が密接に関連し重複しているという理由ばかりではなく、両分野の精神もまた同一でなければならぬので、必然的に重複するのである」と。シエルドンは、以上のように雇用管理の問題においてもまた賃率設定においてもひとしく、二つの原理の適用を説く。

第2は、作業者の経営参加である。上述の解雇においても作業者の経営参加が述べられているが、福利厚生に関しては、それを強く主張する。「福利厚生は集団の事業である。それに対する責任は管理になければならないが、作業者が直接に関係する管理の部分であり、その統制に対する作業者の要求を最初に適用できる管理の分野である。……特に勤務時間外に作業者が福利施設を組織することができれば、彼等の関心はますます鋭くなるであろう。管理は工場を操業するが、作業者の全生活を動かすのではない。しかし管理者は工場外の時間が有利に費されるように工場を運営すべきである。それによって初めて、社会的および体育の工場クラブが自発的に成長する。福利事業は工場精神を促進し、また工場精神は工場蹴球チームをおこすであろう。工場内部では福祉は管理の職能であるが、できるかぎり作業者にその福利事業を指揮させるよう委せるべきである。作業者はやがて自分自身の売店を行ない、作業場の装飾を決定し、安全確保の方法を提案し、自分自身の会や教育施設を指揮することを学ぶであろう」と⁹⁾。

労務管理においてシエルドンが主張した「労働」の理念は具体的には作業者の経営参加の制度であるとみられる。彼は最初に行うべき経営参加は福利厚生活動であると考え、それは教育的見地において主張されているのであって、経営参加は解雇、賃率設定等きわめて多くの労務管理に関係するのである。経営参加の制度が労務管理の範囲をこえて何処まで広がるのか、明確な主張はない。むしろ、この問題は究極のところ彼の経営共同体論につらなる。われわれが注意すべきことは、彼の主張が作業者、とりわけ近代社会における個人なる理念から出発していることである。この思想が産業民主主義の一つであること

も明らかである。シエルドンの経営参加は作業員に対する無限の信頼に支えられ、経営の多くの領域、手法にまでおよぶ。福利厚生はその最初のものであって、これに終るものではない。

3 職長の地位と資格

経営管理の善悪は職長の職務に集中的に現れる。科学的管理が職長制度の改善を企図したことは、この意味で論理的に必然のことである。もっとも、現今ではテイラーの職能的職長制度が単に組織形態の一つとして扱われる傾向がある。しかし、科学的管理の時代において、それは今日のような組織の形式から改善されたのではない。典型的には、「機械工場」において作業員（この場合は熟練工である）の精密加工作業の能率をいかに高めるかの観点から、専門別指導の制度が考案せられた。目的は作業の能率に、またその点にのみ集中していたことは十分なる注意を要する。

シエルドンの管理論は、科学的管理の跡をうけて組織論そのものの領域において発展を示している。「職能的職長制度」は命令系統の単一性を破壊するものであるという組織論上の欠陥もさることながら、シエルドンは正當にもこの問題を組織形態の欠陥として理解していない。彼のこの制度に対する批判がもっぱら教育訓練の項目の下に扱われていることは重要である。職長は管理者の一端を荷い、作業員の接する管理者の代表である。その職長が作業員を監督し指揮するには、いかなる経営体制の下でなければならないか。職長は人間としての作業員を指揮するにはいかなる素質が必要か。これらの問題がシエルドンの基本的立場である。彼はこの見地から科学的管理の職長制度を批判し、またその根底にある理念を批判した。この批判は今日もまたまったく正當である、いな今日においてはより正當であると云うことができる。次に、やや長文であるがその批判の一部を示す。

「職能にもとづく組織化は職長の責任内容の改変を意味する。組織化が職長の責任内容を変更するとき、彼に必要な資格も変化する。8人の職長が等しい地位にあって工場に責任をもつというテイラーの構想は、イギリスの工場では実行不可能であり、無視することができる、がしかし、職長を工場の専制的支配者とする伝統的観念もまた過去のものでなければならない。これら二つの観念の間に可能な妥協点を見出さねばならない。たしかに管理者層が日常たえず作業員と接触している場合、一個人すなわち職長を媒介にして接触しなければならない。作業員には職長は管理者と同じものでなければならない。しかし、

職長を完全な専制的支配者とみることはもはや不可能である。製造工程は非常に技術的となった。作業の計画は必然的に非常に詳細である。作業の統制は職長以外の人々の対象となった。したがって、種々の発達の結果、職長が多くの管理分野における有能な専門家から援助をうけることは重要となった。それ故、職長の新地位の本質は、管理者の場合と同様に、工場および部門の第一線労働者に関連するかぎり職能的活動を調整することにある。管理者がその部門を最善に管理するため職能的諸活動を調整する際、職長の方は部下の作業者を単独で指導するようにこれらの活動を調整する。職長の仕事は諸職能間および諸職能と自己の指導 (leadership) の間に正しい均衡を維持し、部下に直接関係する活動においてはすべての職能を代表するものとして行動することである。かくして、職長の第一の義務は、過去の時代と同様に作業者の統制を維持することであるが、今日ではその統制を維持するために多くの職能と作業者との間の媒介者 (the intermediary) として働かねばならない¹⁰⁾

「管理者が作業速度を定め、作業者が駆け足を行なう場合には、『科学的方法を確実に使用するため作業者と協力すること』(科学的管理よりの引用……筆者註)は、ほとんど成功しないであろう。リー氏が云っているように、『速度係』という役職名をもっているが十分な人格を欠いている人が、作業者を指導して速度を高めるよう指示を与えることがどうして可能であるのだろうか。協働は責任を分担することによってのみ得られる。作業者は予定の日程に達する方法を知るばかりでなく、日程の作成に参加することも必要である。両者の共同研究の後、相互の合意によって決定せられる作業方法によって訓練を行なわねばならない。そのような協働をえなければ、経営政策も全体として成功しない危険がある。テイラーはこの事実を知っていたが、奇妙な方法によっている。すなわち、『作業方法の標準化、最善の工具と労働条件、および協働を強制することによってのみ、より高い作業速度を確保することができる』とテイラーは記述している。『協働を強制する』という言葉の端的な意味はおのずから明らかである。生産量増加にある程度比例して賃金を増加し、これによって一見したところ完全に協力を獲得できるように思われる。だがこのやり方は明らかに間違った心理学である。単純に金銭的報酬の刺戟を与え標準的作業方法を強制するような訓練法は、協働の反対物である。この事実を無視することは企業の行為における動機を看過することにほかならない。生産量は望ましいが、それは生産方法が望ましい時のみである。作業者が批判も創造的関心をももつことが認められずに、上から全面的に強制されるような訓練、すなわち動作や一組

の作業について狭い独断的な訓練、『標準の強制』に到達しようとする目的をもった訓練は生産を増加させるであろうか。作業者の側に実行しようとする自発的衝動がないと考えられるので、これを『強制された協働 (enforced co-operation)』と呼ぶことができよう¹¹⁾。」

われわれは科学的管理における職長の地位について、上の記述に加える必要をみない。技術的進歩を専門スタッフ制度の発展の下では、専門的助言、計画と作業者を媒介するものが職長である。またこの媒介者という地位は、労働者の指導者という内容も含むものである。人の指導はまさに単独の指導者によって、れを通して行われなければならない。日常の作業指導そのものがまさに訓練である。訓練は民主的にしかもリーダーシップによって行なわれなければならない。

最後に、このような訓練の方法に対する論議からえられる結論として、シエルドンのいう職長の資格を項目のみ掲げると次のようである¹²⁾。この種の職長を訓練し養成することは、他の管理者および作業者に対すると等しく重要であることは云うまでもないであろう。

- 1 率先力 (initiative)
- 2 寛大な心 (broad mind)
- 3 経営技術の知識 (the knowledge of administrative technique)
- 4 実際の技術的能力 (practical and technical ability)

1) O. Sheldon ; op. cit. p. 8

2) 同様の内容は次の娯楽に対する価値の認識にもあらわれている。「近代、自己啓発 (self-development) を可能にするところの余暇に対する要求は、利得動機が有効性を少ししかもたないために起るばかりでなく、娯楽 (recreation) の社会的価値を認めることから生じている。仕事に関する近代的理念は、娯楽に対する公正な余裕を示唆している。」…いずれも (O. Sheldon; op. cit. p. 9)

3) O. Sheldou ; op. cit. p. 81

4) 最近における人間関係論の一つの成果とみられるマクレガーの所論と対比してみると多くの類似性がある。次のものは、有名なマクレガーの仮説 Y である。

- 1 仕事における肉体的精神的努力は、遊びまたは休息と同様自然的である。
- 2 外部よりの統制および処罰のおどかしは、組織目的に努力を向けさせる唯一つの手段ではない。人は自己が属する組織目的の遂行には自己規制および自己統制を働かすであろう。
- 3 目的に貢献することは、目的を達成した時に受けとる報酬の一機能である

- 4 普通の人には、適切な条件の下で責任を受け入れるのみでなく、すすんで責任を求めようと努力する。
- 5 組織の問題を解決するため、推理力、器用さ、創造力を高度に働かせる能力は、人々の間に広範に分布しており、けっして狭くはない。
- 6 近代の産業状況の下では、平均的な人の知的潜在力は部分的にしか利用されていない。

(Cf. D. Mc Gregor; *The Human Side of Enterprise* pp47-8)

- 5) 森教授は「狭義の労務管理」には原理はあっても労働組合と従業員の関係など具体的内容が必ずしも明確ではないと云われている。(森五郎著「労務管理概論」P.48 昭和39年 泉文堂)
- 6) O. Sheldon ; op. cit. p.164
- 7) O. Sheldon ; op. cit. p.168-9
- 8) O. Sheldon ; op. cit. p.162
- 9) O. Sheldon ; op. cit. p.177
- 10) O. Sheldon ; op. cit. p.262
- 11) O. Sheleon ; op. cit. p.182
- 12) 試みに、テイラーのあげる職長の必要資格は、(1)頭脳、(2)教育、(3)特殊的または技術的知識、手先の器用さ、(4)機略、(5)精力、(6)勇気、(7)正直、(8)判断力および常識、(9)健康である。これらが体力的、技術的要因にとむことに注意したい。シエルドンの資格は、人間指導者であり、また経営的知識を必要とする。

(Cf. O.Sheldon; op. cit. p.269)

F. W. Taylor ; *Shop Management* P.96 in *Scientific Management* 1947

Ⅲ 労働組合とその本質

近代社会において、仕事の観念はどのように変質したか。また近代社会の一分枝である企業は仕事ないし労働に対しどのような原理に基づいて活動すべきかについて、前節に検討した。この議論は、換言すれば、管理が労働ないし労働者を扱うべき原理に関しており、労務管理の原則であった。作業者を単に賃金労働者としてみるのではなく、個人として市民として取扱うべくというシエルドンの基本的見解は、それより10年、20年前に提出されたアメリカの科学的管理推進者の、余りに工学的な独裁的な管理方式とはまったく異質のものであり、人間性豊かな労務管理の核心であった。

前節における管理よりみた労働とは別に、逆に作業者からみた近代社会ない

し近代企業について、シェルドンはどのような見解を保していたであろうか。作業員からみた近代企業という視角は、単に作業員個人ではなくて作業員が集団として自主的に結成した労働組合にも関わるものである。この場合における作業員の集団を労働組合と呼ぶのと同様に、個人としての作業員を労働者と称するのが通例である。シェルドンもまた労働組合を論ずるときにはしばしば *woker* ではなくて *Labour* という大文字を使用している。

1 近代労働者の結合精神

労働運動が資本主義の成立とともに初まり、古典型的な発展段階を示したイギリスにおいて、しかも科学的管理論者と異なる人間性に富む経営管理を説くシェルドンにおいて、当然予想されるように、近代労働者およびその要求に対する一般的把握は危機感に富むきわめて正当なものとなっている。すなわち、「一般的に云えば、労働者大衆 (*Labour in the mass*) は、社会的機会のより公平な分配を望んでおり、この機会の実現によって、企業であれ個人であれ、社会になした奉仕が報酬の究極の基準であるような形態に、富の創出ならびに分配に関する産業機関を改変することを望んでいると云えよう。疑いもなく、社会のすべての階級と同じように、労働者は富がそれ自体において究極的目的であるとする戦後の観念にとりつかれている。『生計 (*the living*)』は『生活 (*the life*)』を見失わしめた。しかしながら、根本的には、労働者大衆は物質的平等を求めているのではなくて、自己の人格実現への途を開くべき (*an open road to self-realization*) 道徳的権利を求めている。……労働問題は物質的というよりも倫理的である。……労働者の精神が不明瞭であるという理由から、それが不活発であると主張することはできない。労働者の力は、第一にその要求の基礎である道徳的基盤および労働者教育の発展と労働組合という武器の中にある。しかし、労働組合は組織であり精神ではない。企業経営が関心を払うべきことは、労働者が巨大な部隊に編成されていることではなくて、むしろ、労働者が徐々にしかも確実に企業に対してより大きな貢献を提供しようとしており、同時に社会の根底を疑問にせざるをえないような根拠に立って、企業の進む方向を変えようと主張していることである。」と¹⁾。

これと同様の主旨は、また次のように云われる。「この労働者大衆の精神は概して政治的でも哲学的でもなく、また科学的でもなくて、倫理的 (*ethical*) のものである。正反対の見解をもつ者からは、その精神は階級闘争の精神、プロレタリアートの独裁、および資本主義に対する戦いの精神、世界的蜂起の精

神、ボルシェビズムと共産主義の精神と説明されてきた。しかしながら、このような説明を実質的に裏づけるものを、働く人々の一般的団体に見出すことは不可能である。言葉でもって表現するとすれば、労働者大衆は主として富への利益と機会が誤って分配されていることに反対しているのであり、その分配には倫理的な正当性がないという信念に基づいている²⁾。」

第一次世界大戦中および戦後の混乱の中で、ソビエトをはじめドイツでは革命が行なわれた。このような資本主義体制の一般危機があり、またイギリスにおいても労働運動は戦時の組織率の大きな伸長とともに、伝統的に反資本主義的意識の高い主張を行っていた。シエルドンは、まさにこのような背景の下で、労働者大衆の運動が要求するものを正面から把握し、少くともそこに旧来の企業経営に対する危機を感じたのである。しかし、彼のみた労働者大衆は、社会主義的理論や戦術を企図するのではなく、きわめて素朴な経済体制に対する不信を抱き倫理的な要求をもつのである。更に、その労働者大衆の素朴な要求は、一見経済的要求という形態をとりながらも、根底において自己の人格の実現という精神的なものであると主張される。労働運動を経済の側面よりも精神的のそれにおいて把握する傾向は、丁度、労務管理において科学と倫理、経済と倫理を対置し、むしろ後者の優越を説く主張と軌を一にするものである。労働者の存在および労働者の主張を、精神的態度において、管理の対象とする作業者と同一であると把握することにより、企業はここに労働運動のメンバーとしての労働者と仕事を行なう作業者とを同一の方針で同一の原理で対処することが可能となる。

次に、この労働者の要求にみられる精神とは何であるか、その実体を明らかにしなければならない。シエルドンはこれを結合精神 (the spirit of association) と呼び次のように定義する。結合精神とは「単に生来の人間的衝動による集団を指すのではなく、各個人がそれぞれ一般的問題については意見の相異があっても一、二の共通した見解をもち、利益集団 (association) を組むという単純な事実から生ずるころの力の増大を通じて、これらの共通した見解を促進し強化するため意識的に慎重に個人が組みをなすことを指す³⁾。」

この定義から注目すべきことは、第一に、結合精神は単に個々人の次元に留まる欲求・衝動ではなくて、集団を組むという人の性向を指していることである。労働者がこの精神から労働組合という組織を組むということのみではなく、資本もまた集団を組むのであり、広く同好会、宗教団体に通ずる一般的精神である。シエルドンは、この精神を他の科学の精神等となじんで、近代社

会の特質であり、企業に直接にか間接にか影響を及ぼした 4 要因の一つと強調する。その主張は、今日しばしば組織の時代と称せられる傾向と一致する。第二に、この精神は、具体的な意識的な集団形成に関わるのであって、非公式組織 (informal organization) に関係のないことである。今日、人々の無意識的な自主的集団として非公式集団が経営管理においてとりあげられる。しかし、彼の結合精神はそのような外部的には把握しえない集団ではなくて、公式の具体的集団を形成する。人間と人間の諸関係、また両者の間の精神態度がシェルドンの論述の中にしばしば現れ、また彼の主張は心理的動機という側面をより強く把握するが、今日の間人間関係論が生じる以前の段階であったので、その論理の基本的傾向において同一でありながら、まだ人間関係論のような概念を用いていないと考えられる。ともあれ、労働組合ないし労働者の運動を説明するに際しても、シェルドンは労働者個々人の集団形成の精神的傾向を強調し、人間を集団依存的な社会的な人間として把握する。

2 労働組合と労働者個人

社会の個々人が自律的に共通した見解をもちよって集団を組もうとする精神、すなわち結合精神は社会のあらゆる団体にこれを見ることができ、当面、企業にかかわるものは労働者の意識的集団である労働組合である。この労働組合はイギリスでは既にその歴史も古く確固たる地盤を築くのみでなく、既に前述のように資本主義体制の基盤に強力な批判の目を向け運動している。経営管理はこの傾向を卒直に承認しなければならない。シェルドンはその現実について云う。「労働組合を無視し、根拠なく批難することができる時は既に遠く過去のこととなった。労働組合は、企業の将来に関する哲学が無視することのできない力です。堅固な忍耐力と理想的勇気をもった歴史に初まり、激動する過去ならびに現代の大組織の力にまで進んだこの労働組合は、大海の怪物レヴァイヤサンのように、良かれ悪しかれ最大の力として今日成立している。労働組合は他の何物にもまして、イギリスにおける多数の作業者を改善する力を果たした。イギリスの国内の歴史上、この労働組合の機関と同じ程度に、集団的に犠牲の精神を発達させ急速に成功をみた機関はほかにはない。」と⁴⁾。

このように、シェルドンは労働組合の確固たる存在を承認している。しかもそれは単に承認せざるをえないといふ消極的なものではなく、積極的に労働組合の過去の経済的役割を肯定し、しかも組合運動の根底には比類のない犠牲的精神が宿っており、換言すれば正当な結合精神のあることを認め、これに驚嘆

さえしているのである。

労働者個人の結合精神が集って労働組合を結成し、この組織体が資本主義制度または企業体制を批判し、経済的要求を掲げて資本と争い交渉するという論議であれば、それは労働組合運動の一般的理論となんら異なるところはない。しいて、この論議の特質を挙げるとすれば、結合精神から労働組合という集団の形成を説明したことにすぎない。また、労働組合が強力な地位を確保した事実は、企業外部に新たに労使関係が生じたこと以上に企業経営上の意味をもたない。しかし、労働者個人が仕事および余暇の関係において自己啓発を求め、人格を十分に実現することを望んでいたこと、および労働者の要求が経済的平等よりも人格実現への公平な機会を求めるものであったこと等の論理にみられるように、この結合精神もまた単に集団を組むというのではなく、根本的には倫理的のものであった。したがって、結合精神は労働組合という大組織、大部隊を組むことに終る静止的のものではなく、より根元的な適切な組織を形成しようと常に動き変化する。ここに、労働組合ないし組織体がたえず一方で結合し、他方で解体するという事態を結果する。シェルドンの結合精神は、まさにこの点から労働組合に併行する、あるいは労働組合に対抗する組織を生むのである。すなわち、「なんらかの目的のために集団が最初作られるときには、その支持者の原動力がそれを促進するのが普通である。しかし、集団が発展するにつれて、その当初もたれていた目的にしたがって規約を作り、一つの組織を運営せざるをえなくなるが、やがて、その支持者の創設した組織そのものが必然的に介在し、そのため支持者自身が運営から離れるようになるに到る。それ故、この結合精神は自己が作り出した組織によってますます制約をうけ、その結果、一方において組織の再分化への傾向が生じ、他方において、集団の執行委員が権限を強奪する方向に進む。したがって、労働であれ資本であれ、メンバーの側における自主的衝動よりも戦術的利益のために、企業の利益集団の合同が行なわれるのが一般的である。この傾向は、特に労働組合についても妥当する。組合間の合同、協定の傾向は、当該組合の長が慎重に計画した組織の結果であって、メンバーの自発的要望から生じたことはほとんどない。事実、合同は結合精神の結果ではなくて、戦術的理由のための運営上の変化であり、主としてそのメンバーが冷淡であったために引きおこされたのである。したがって、メンバーの核心を代表しない形骸的組織に対する作用が生れる。たとえばショップ・スチュアート運動、組合間の絶えざる口論、非公認ストライキ、地区組合の脱退、組合幹部への反抗、三重同盟の崩壊のような最近の進展にこの

反作用が知られる⁵⁾。」

また、上の考察から次のような結論が導き出される。「結合体が力強くかつ有効であるためには、メンバーの意思を忠実に反映し、各メンバーの利害の親密な部分を形成しなければならない。全体として人間は本能的に集団依存的である。したがって企業経営は階級よりもむしろ工場を結合の基礎とする機会に恵まれている。労働組合ならびに経営者連盟における大規模な結合体が失敗しつつある場合、すべての工場が提供することのできる結合体はその大規模組織の隔りを埋めるであろう。特定の目的のためには大規模な利益集団が必要であるかもしれないが、それが自主的であることはまれである。しかしながら、工場の生活はより小規模でありメンバーからもそれほど離れていない。適切な管理の下で運営されるならば、工場生活は自主的結合の真の基礎 (the true basis for spontaneous association) を与えるといってもよいであろう。個人間のもっとも自然的な紐帯は、共に働く企業での協力というきずなである。工場内での協働は階級間の協働よりもさらに自然である。異なる工場に働く作業員集団を統一するきずなは、必要であるかもしれないが、共通の工場生活のきずな (the bond of common factory life) と同様の単純で自然な協働を形成することはできない。企業経営は、工場の相互依存的な生活における作業員の結合体と、階級の特殊目的を達成するためより離れた非人格的方法による結合体とは、当然両立しうることを知らねばならない。」と⁶⁾。

結合精神から工場共同体への結論づけられた。このシェルドンの共同体論の当否は次節に論ずることとし、これらの結論への道程を検討しよう。第1に、組織体とこれを構成する個人との離反はほとんどあらゆる組織体に共通してあらわれる傾向であり、特に大規模組織においては著しい傾向である。この傾向が労働組合にも妥当することもまた当然である。イギリスの労働運動においては、今日もなおたえず非公認ストが行なわれ、イギリスの一つの特色ときえ云われている⁷⁾。指摘せられた例は、いずれも第一次大戦前後に特に現れた事象であり、したがって、それがシェルドンによって不当に強調されたとは考えられない。しかし、注意すべき他の事情は、イギリスの労働組合の組織である。クラフト・ユニオンまたはインダストリアル・ユニオンが成立している国においては、工場組織と組合組織とが相互に組織的には関係なく時として対立する。特にクラフト・ユニオンの場合においてそうである。産業別単位、職能別単位の組合組織は、企業または工場のそれと遊離する必然性をもつ。

第2に、この工場単位の中に結合精神の適切な基盤を見出そうとする議論

は、いわゆる小集団 (small group) を注目する最近の人間関係論とも通じるものがある。人間関係論が扱う集団は非公式なものが多いが、既述のように、結合精神はある具体的形式をもった組織を組む精神であり、したがって結合精神の結成する組織と非公式集団とは別のものである。しかしながら、真の結合精神は大規模組織よりも小規模の組織を形成するものであった。また結合精神は個々人の自発的な意欲・本能とも無縁ではなく、時としてみられる上述の引用文から推察すると、むしろ自主的な集団であり、小集団であるほど、彼の云う結合精神が生きるものと見做すことができる。人間関係論のような分析が初っていない当時として、シエルドンが具体的・形式的な組織に注目して、この公式組織を作り出す結合精神を定義したのであるが、むしろ彼の論理からすれば素朴な、理論に基づかない労働者の精神としての結合精神は自成的な集団でも強く働く集団精神でなければならない。公式組織であれ非公式組織であれ働く集団精神は、人間関係論が示すように大規模組織よりも小規模組織において強い。小規模組織が職場の小集団という小組織に到達するのでなくとも、工場単位の組織は、産業別・職能別の大規模組織よりも相対的にはるかに小である。上述のように工場単位で論じられたのは、シエルドンの観点がそこに注がれたからであり、また今日のような分析の現れる以前の時期であったからと解せられる。

第3に、彼の工場共同体は労働者の生計 (living) よりも工場生活 (the factory life) に基づいており、したがって階級的利益を目的とする労働組合とは別個の存在として、両者の併存が承認されている。生計と生活の区別は、経済と人格との対置である。工場共同体は、一つは経済的活動に基づき経済的成果の分配の機構であり、他には共に働く人々の生活体である。しかし、シエルドンの共同体では大規模組織よりも工場組織がより親密であることを強調し、結合精神を説く余り、他方の経済的側面を看過している傾向がある。この問題はさておくとしても、上の論述によれば、労働組合と工場共同体とは併存しうることに注意する必要がある。むしろその意図するところは、労働組合と工場共同体との併存よりも、労働者の結合精神をより良く生かす工場共同体こそが経営の目的となるのであろう。工場共同体では労働者の結合精神がより働き、したがって労働組合よりもより強固な組織体は工場単位にあるからである。結合精神を上記述べられたような内容と理解するかぎり、論理的には、工場組織の方がより強力である。したがって、その論理をすすめれば経営管理は労働組合の形態にみられる労働者の結合精神を工場の中に実現し、企業の場合に

持ち込むことを志向しなければならないという結論に到達する。

- 1) O. Sheldon; op. cit. pp.19—20
- 2) O. Sheldon; op. cit. pp.16—17
- 3) O. Sheldon; op. cit. p.10
- 4) O. Sheldon; op. cit. p.187
- 5) O. Sheldon; op. cit. p.11
- 6) O. Sheldon; op. cit. p.13
- 7) B. C. ロバーツ「労使関係—経済および技術変化との影響」

日本労働協会雑誌 第72号

Ⅳ 経営共同体論

シェルドンの管理論は、管理の科学とならんで企業の社会的側面に注目した。この社会的側面は大別すると、二つの部分になる。一つは、企業と企業をとりまく外部社会との交渉関係であり、そこでは「奉仕の動機」が基本的原理であり、企業目的であった。他は、企業の内部活動であり、社会的側面にもっとも関係する分野は労務管理であった。しかし、この労務管理は個々の管理技術を検討するのではなく、対象とする作業員および遂行する労働を基本的原理ないし精神に照して叙述するものである。その基本的原理は、自己啓発、市民の権利、結合精神、同僚の精神、人格化原理など様々の表現をとったが、この労務管理の原理的考察は単に管理の一分野のみに限定されるものではなく、必然的に企業全体の経営体制にまで進む。その労務管理論は、究極の経営体制を取扱うことによって結論をえ、ここに経営共同体論が展開される。以下、この経営共同体の提唱を支える根拠を考察しよう。

1 資本と管理の分離

元来、資本と管理は同一のものであった。しかし管理は資本の中から生れ、独自の発展をとげるにいたった。シェルドンは両者の関係を本書の第1、第2章において簡潔に歴史的に要約している。歴史区分の第1は商業資本家 (commercial capitalist) の時代である。商業資本家は本質的に仲買人、商人であり、生産者に材料を提供し、専ら製品の販売市場を担当した。しかし、工場制の到来とともに第二の産業資本家 (industrial capitalist) の時代となる。産業資本家は工場内での生産の統制と市場の両者を支配することになる。この

第二の時代が進むにつれて、生産の場では機械が主力となり、生産の統制を機械技師に担当せしめ、更に後には広大な市場に通じた販売担当者に業務を委ねることになり、産業資本家は経営活動の細部から次第に離れるようになる。上記の産業発展の歴史は、通説の域を出るものではないが、初期産業資本家の時代の説明は、後述の議論よりみて興味があるので、引用すると次のようである¹⁾。「資本家が市場活動を担当し、作業者が生産活動を行なうという両者の間の古い区分は消滅し、いまや資本家は製品の販売を行ない、また自己の工場で生産をも組織化した。しかしながら、人的関係はいぜんとして従来と同一であった。かつての商人（註…現在の産業資本家）は一つの屋根の下に労働者を集め、作業場で彼等とともに働き、その側で食事した。労働者とともに苦勞をわかちあった。深刻な貧困と長い苦勞の疲れを知る時代から身を起して、自己のえた少しの余剰を節約するのが彼の性癖であった。企業における初期の統率者はまったく教育を受けないかあるいはわずかに教育を受けた人であり、きびしい節約とまったく単純な生計によって、資本を集め、冒険的航海の多くの世代から受けついだ生来の智慧を働かし、またギリギリの忍耐力をもって働くことによって、はじめてなんらかの成功をかちえた」と。この歴史的な事実は、商業資本家であろうと産業資本家であろうと企業の人的側面に関する限り同一であることを示し、更には管理者が登場する場合においても等しく妥当するとされる。換言すれば、元来、企業の統括者（captain）は企業活動を担当するものと人的には同一平面にあり、人格的要素を等しく保有する。企業活動の人格的要素を保有していたがために、企業の統率者であったと云うことができる。シエルドンの初期産業資本家の叙述は、それ自体なんら新奇なものではない。しかし、この説明は企業的人格化に連なる重要な問題点である。元来、企業は人的結合体である。単なる機械の所有者や利子獲得者は企業活動の場において人格的要素をもたず、物的機能の存在にとどまる。なにものも、「非人格的要素として留まるかぎり」精神的態度をもち、企業活動の責任を分担することはできない。上記の人の面に即した叙述は、このように経営共同体論にいたる重要な道程である。

このように19世紀前半における産業資本家が同世紀の後半において、何故に自信を失い、企業の起動的な力とならなくなったか。その要因を要約すると、次の五項目である。

- ① 1873年に初まる経済恐慌の波動
- ② 海外の競争的産業国家の成立

③ 資本主義制度に対する道義的批判論の抬頭

④ 1862年の株式会社制度の発足

⑤ 産業資本家の怠情

その中には、③のような倫理的批判の発生とともに、⑤のように、企業統率者の心理的・人格的要因も加わっていることに注意しなければならない。しかし、それらにもまして、シェルドンのもっとも強く力説するものは④の要因である。すなわち、「産業革命は資本家的企業の広範大拡大を意味するけれども、資本の近代的形態は、1862年有限責任の株式会社が導入されてはじめて決定的となった。このことは、資本家と雇主の分離および資本と管理の分裂を示す。企業の所有者は幾千もの株主であり、直接の雇主は資本を少しもっているかあるいはまったく保有しない俸給職員となるであろう。近代的形態における資本はわずか60年を経ているにすぎないが、今日もその地位は非人格的である。原則として、資本は人として企業から離れ、帳簿および小切手の事項においてのみ入りこんでいるにすぎない。」と²⁾。この株式会社制度の発足の説明において、シェルドンは所有と支配（経営）の完全な分離を主張している。そして、さらに「それ故に、20世紀の初頭において、管理（経営）はそれ以前のいかなる時よりも確固たる地位を獲得した。それは資本そのものから次第に離れ、企業体における明確な機能をもち、資本からも労働からも区別される実体を備えるようになった³⁾」という。

上述のように株式会社制度が法律的に認められた。しかし、20世紀初頭において、高度な株式の分散が一般的に妥当するか否かは問題であろう。仮に株式分散が広範に行なわれても、そのことから所有と経営の分離を完全に根拠づけることはできない。所有と経営の分離については、多くの経営学者によって既に論じられた。株式分散はかえって少数者支配を許すものであり、また分離論者は金融支配を考慮していないという批判も成立する。しかし、この問題は一応取扱わないこととしても、上述の論点はまだ管理の独自の形成を説明するのに不十分である。産業資本家にとって代るべき者を積極的に説明しなければならない。シェルドンは管理の確立に貢献した項目として、次の四つを列挙している。

- (1) 専門経営者の職業道徳(a professional morality)の向上
- (2) 集団精神昂揚の必要性
- (3) 労働時間、安全管理等の産業立法の発達
- (4) 組織労働者の抬頭

上の四項目のうち、前の二つは企業内部の要因であり、後の二つは企業外部のものである。われわれが問題にすべきものは、企業内要因である。専門経営者の職業道徳の向上は、他方における産業資本家の怠惰に相對するものである。この交替によって、はじめて専門経営者は巨大な組織を運営する知識・技術とともに、職業道徳をも合わせ保有し、企業の統率者たる地位を獲得することができる。第2の項目の説明について、シエルドンは次のようにいう。

「労働の結合体が個々の工場とは離れた別個の方向に成長しつつあるとき、階級でなくて工場への献身、すなわち集団的工場精神を昂揚する努力が行なわれた。この努力は、企業の初期の統率者が命令することのできた人的献身を保持しようとする努力である。この精神を促進するに際して、株主はもはや指導できない。それはすべて管理者に依存する。かくて、分散した株主の制度の下では、管理者が工場の事実上の指導を行なわなければならないという認識が生れる。株式会社制度は、資本を分離し、工場の精神および『雰囲気』に直接影響することを不可能にした。」⁴⁾ 換言すれば、この第二の項目は労務管理の重要性を指摘し、労働者ないし組織労働者に対処する技術・方策が管理者に第一に要請された技能となったことを説明する。

以上のように、管理者（ここでは、経営者と呼ぶのが正当であろう）が、産業資本家から分散し、資本と労働にも依存しない独自の地位を確立するにいたった企業内部要因は、

- a) 株式分散による所有と経営の分離
- b) 専門経営者の職業道徳の向上
- c) 労務管理技能の確立

に要約することができる。

企業の統率者は単に物的手段を所有することではなくて、企業の現実の活動を担当しうる能力をもち、また担当し活動するものでなければならない。元来、企業は人的結合体であり、企業活動の担当者が異なっても人的存在において活きた担当者でなければならない。シエルドンの最初の歴史的説明はまた現代にも妥当する原則であったわけである。この意味で、株式会社制度の発展は、資本家を生産の場から分離した。更に、このようにして登場した管理者は近代的生産にふさわしい職業道徳、管理技術を備えるようになって、積極的に企業における統率者となることができた。その管理技術は単に生産、販売の管理技術的知識とともに、労働の管理において十分の識見と技能をもたねばならない。正確に言えば、この労働を管理する技能は、今後ますます高めなければ

ならない将来に必須の技能である。われわれは、シェルドンの資本と管理に関する歴史から、このような三つの企業内部要因を抽出することができる。

2 労働と管理の同質性

労働組合が労働者の日常における労働条件の改善を目的として階級的または産業別に共通の利害をもち、この共通の利害を基礎にして組織を結成する。労働組合という組織体（結合体）が過去の歴史において労働条件の改善に顕著な役割を果たしたことは否定できない事実である。他方、労働者は管理者とともにすべて企業の従業者であり、共通の目的である生産活動を担当する。労働者および管理者の担当する仕事はそれぞれ異っているが、一つの職分を達成するために有機的に組みあわされた一体的のものである。彼等は従業者として一体的な集団でありともに企業の協働者である。労働組合と従業者集団の両者の関係は現在どのような状況であり、また将来いかなる展開を示すであろうか。

労働組合の役割を積極的に肯定する論者は、従業者集団と労働組合とは本質的に異なる目的をもつ別個の組織であり、働く人を中心にしてみた場合、両者は二元的組織であると主張する⁵⁾。労働組合は企業に対し別個の存在として対等に交渉し時には闘争する。二つの集団は併存せざるをえない。これに対し、従業員集団の統一性を強調する論者は、さらに発展して共通の職分を担当する従業者は企業成果を極大にするという共通の利害をもち、分配において若干の異論があっても、ともに経営の共同体を構成する。この経営共同体論は共通の職分に注目する余り、時として労働組合の存在を看過する。既述のように、シェルドンは労働組合の過去における役割を積極的に承認し、現在のような強大な組織となった事実を肯定し、その結合ないし犠牲の精神に賛嘆の声を放った。しかし、また彼は経営共同体化を説くのであり、労働組合と経営共同体化とは矛盾なく併存するものと述べていた⁶⁾。シェルドンの共同体論は二つの組織の単なる併存説であろうか。併存説からは積極的な経営共同体の主張は生れないのが通例である。以下、労働組合と共同体の関係について、シェルドンの論点を検討しよう。

シェルドンが労使関係において留意すべき点として3項目を指摘する。その項目は、彼の経営共同論に直接に連なる興味深い問題点である。1の項目は労働組合の姿勢ないし基本戦術に関する。すなわち「第1に、労働組合の力は防衛の長い戦闘の道程において発展したことを記憶すべきである。彼等の目的は反対・救済・緩和といった一貫して消極的のものであった。企業活動における

その役割は誤謬を正すことにあり、事物の秩序を確立し、創造し発展させることにはなかつた。労働組合は実にそうする機関をまったくもたなかつた。組合の建設的な仕事は、生産の場の外に広大な機構を作り出すことであつた。われわれはその原因をもつばら労働組合の政策に求めることはできない。……労働組合が単に外部の妨害勢力であり、産業を批判し、いつまでも攻撃を繰返すと考えることはできない。生活において消極的な力 (negative forces) は積極的のものに吸収されるか、あるいは滅びる傾向がある。労働組合幹部および労理者はともに、建設が進歩の源であること、作業者の結合体が具体的な明確なある物すなわちある進歩的活動という形をとるのでなければ、作業者の労働組合への加入は無限に持続することができないこと、この進歩的活動により労働者のみではなく企業も社会全体もまた利益をうけることを認識しなければならない。批判・攻撃・妨害のようななんらかの外部からする態度ではなくて、企業内部における協働と進歩の統一が上述の目的を達成するであろう」⁷⁾と。

次の項目は組合幹部と専門経営者の同質性である。「第2に、管理者は、自分自身と労働組合の間に存する地位の懸隔が急速に消滅しつつあることを知らねばならない。管理が一つの専門職業に近づくのに応じて必然的に労働組合の利害を分担せなければならない。労働組合の指導者は、紛争を討議する場所において、ますます自分達と同じような立場の俸給職員に直面する。組合指導者は資本家の喉を押えているのではなく、自分達のような他の従業員と相い対している。さらに、労働組合幹部は40年以前の訓練されていない人々ではない。労働組合組織は、自らの頭脳労働者、それ自身の『管理者』をもち、しばしばこの種の主題について最高の能力と学識をもつ人々を抱えている。この近代の発展は、紛争が専門家の二組の間の論争という形態をとり、また労働者管理という同一の仕事に両者とも従事していることを意味する」と⁸⁾。

最後に、労働組合の目的がある。すなわち、「労働組合は単に特定の苦情や紛争を代って取扱うのではなく、作業者大衆の間に深く根ざしている不明瞭な意識を代表している。この意識は、清い社会的道徳の示すところによって、より高い物質的生計標準を獲得し、いずれの社会も夢想し実現に努力する『よき生活』 (good life) に関してさらに平等な機会をもつことができるであろうという意識である。実に労働組合の背後には道徳的衝動があり、誤謬を正すことに基づく力がある。……賃率、労働時間、個人的苦情の処理は、組合の直接の日々の仕事であり、おそらく組合員の大部分の意識的関心を惹いている。しかし、これらの事項が永久的に絶対的に解決されたならば、労働者の結

合体は霧散するであろうと推量するならば、管理者はとんでもない失策をおかすことになるであろう。このような幸福な解決は、より視野が広く、漠然としているがしかし必然的な結合の動機 (motive of association) に途を開くの役に立つばかりである。結合の動機は人々が自分自身のためでなく、精神的視野を明確にする、ある高い理想のために、ともに考え、物質的保証を達成したときにさらに働くのである」と⁹⁾。

シェルドンの労使関係に関する主張の大要は上述のようである。その中の表現には、若干の誇張があり、また議論に精密を欠くきらいがないではない。たとえば、労働組合の建設的仕事は経営の外で巨大な機構を作ることのみであったという表現、経営者も組合幹部もともに同一の俸給生活者であるという主張などがそうである。しかし、その主要な三つの問題点は、今日いな将来の労使関係にきわめて示唆に富む内容をもっている。

最後に、労働組合の目的について検討しよう。労働組合は日々の労働条件の改善を目的としている。それが賃金問題に限られていない以上、高賃金を獲得すれば目的を達したものと云えない。シェルドンがこの点についていうことは、正しい。「高賃金の誘因は、旧来の物質的利己追求からまだ解放されていない時代において期待されたように、不当に過大評価され、特にアメリカではそうである。労働者がしばしば出来高給に反抗したこと、あるいは出来高給制度が労働者の戦略によって凡人の限界点にとどまったことに多くの人は驚いた。しかし、驚くべきことは、われわれが余りに近視眼的であったことである。人々が懸命に働くその道徳的理由を理解しなければ、たとえどのような賃金の誘因であっても、人々はより多くの仕事を行なわないであろう。彼等は雇われている仲間をまもるために、余分の努力によって得る余分の賃金を見合わせる。労働者の経済理論と推理はまったく誤っているかもしれないが、その精神は正しい」¹⁰⁾と。アメリカの科学的管理が解決しようとした「組織的怠業」は、科学をもってしては完全に解決しえなかった。シェルドンは今日の間関係論と同じように怠業の中に労働者固有の動機を見ている。しかし、この根拠から直ちに労働者の意識は高賃金よりも道徳的であると断定することはできない。労働者の欲求の中には、仲間の連帯感、自己の技能を認められたい意識、高い地位を望む欲求等、さまざまなものが混合している。

特に、西欧先進諸国の労働組合は今日多くの複雑な目標を意識し、模索している。その原因は第一に日々の労働条件が実に社会的にひろがりをもった問題であり、企業と国民経済とはますます密接となりつつある。一企業の労働条件

もまた国民経済的意味をもちつつある。第二に、労働条件の内容は働く人とは整然と切り離しえない問題であり労働条件はより広い生活条件に転化しつつある。第三に西欧諸国では物質的生活水準がある高さに達しているからである。それ故、今日の西欧労働組合は生活条件から余暇や消費生活に関する目的を模索しつつあると伝えられている。シエルドンの労働組合の活動目的に関する主張は、現代の先進国においてもいまだ十二分に論証しうる問題ではない。しかし、「遠きかなた」をみたシエルドンの議論は、労働組合に関しても示唆に富む。物質的生活の一定水準が達しても、またその時にはかえって、労働者の結合動機が働くという主張の中には、無限なる労働者への信頼があるように思われる。

また第1項目に述べられているように、「消極的力は積極的力に吸収される」ということも正しい。労働組合が批判勢力から建設活動へと転換する時が将来必然的に到来するであろう。しかし、そのためには労働組合が巨大な力を保有する時期の後に、事実としてその経験が重ねられてからであろう。労働組合活動の転換にも、それにいたる条件が存在するはずである。ここにも、シエルドンの主張は、「遠き未来」を志向しているが、その条件に関しては不十分である。

次に、シエルドンの議論の中に絶えず流れている思想は労働者意識である。労働者意識は、労働組合に関するところではしばしば結合精神と呼ばれているが、他の場合には、労働者の自己啓発とも指摘されている。労務管理において論じたように、職長、訓練制度、参加制度、工場活動の周知化等の手段によって、労働者の創意と技能を高め、さらに個人の生活に対する視野を拡大し人格を豊かにすることが力説せられた。シエルドンが職業訓練や経験を重視するのは、労働者個人から多くの無限の多様性を期待しているからにはほかならない。労働組合幹部および経営者についても同様であり、経験と教育を積んだ組合指導者から、シエルドンは協働と進歩を確保できると期待している。ここには、社会的人間としての労働者、組合幹部、経営者に対する確固とした信頼がある。教育は即時の具体的効果をもたないが、協働にいたるための必須の要件である。

3 経営共同体化

管理は「企業体において明確な機能をもち、資本からも労働からも区別される実体を備える」に至った。管理者は企業の統括者となった。換言すれば、経

営者ないし管理者は、企業において独自の地位を占め、企業の支配者となった。ここまでの議論は、あたかも「経営者革命論」と結論において等しいとも理解されるであろう¹¹⁾。しかし、シエルドンの主張はそうではなく、所有からの管理の分離は単に現代の事実であってここから出発してさらに管理者が中心となって経営共同体化を促進すべきであるという。企業体制は、究極の理想として経営共同体制であるとされる。管理者は独裁者ではなく民主的な指導者であるにすぎず、経営の共同体化を促進する役割をもつにすぎない。結論から言えば、シエルドンは管理者によって促進せられる管理と労働の共同体を主張する。ここには、資本は含まれない。以下、その経営共同体化の根拠を検討しよう。

シエルドンは所有と経営の分離を単に株式分散の事実より説明し、この根拠のみで十分であると前提した。両者の分離に対する経済的理由づけを行なわなかった。これと同様に、シエルドンは資本が経営の場から脱落し経営のパートナーとなりえない根拠も、経済理論より説明するのではなく、実感として心理学的説明をする。すなわち、「資本が企業の永久的パートナーとなるためには、非人格的にとどまることはできない。貨幣を提供し、配当を受取るだけでは十分でなく、企業の空気を呼吸し、企業の鼓動をもたねばならない。資本は配当とともに責任を負わねばならない。生産の財務機関であると同時に人の機関とならねばならない。企業の責任を負うには、企業体へ忠節を誓約しなければならない。」¹²⁾また同一のことが次のようにも述べられている。「資本は管理に吸収されている限り企業のパートナーであるにすぎない。そうでない場合には、資本は貨幣、機械、建物の形態をもった非人格的要因としてとどまるにすぎない。企業の人的要因としては、わずかに管理と労働を示すことができる。それ故、資本は概してこれまで明確な精神的態度を発達させなかった。全株主集団が労働者と同じように企業の統一的部分を構成するまで、資本は精神的態度をもつことはできない。……資本は奉仕を直接に分担するか、あるいは企業から押しのけられ、まったく非人格的要素としてとどまることに満足するかのいずれかでなければならぬ。この非人格的要因として残った後は、おそらく労働と管理の共同所有制のもとでふたたび人間化されることになるであろう」と¹³⁾。

シエルドンが労働・経営・資本の三者の経営共同体なるものは古い観念であると断言し、その共同体 (partnership) から資本を排除した。排除の理由は資本が実質的に企業の生産活動を担当する技術、精神的態度をもたないからで

ある。彼は一貫して資本は人格的に経営の場にとどまりうるかを問い続ける。既述のように、初期の産業資本家はまさに企業の中心的生産担当者であった。しかし、この事実は1880年頃よりの資本主義の危機の中で消滅した。もし考えられるとすれば、上記のように労働者および管理者が企業の全株主集団となるような所有制度が実現した暁には、資本は企業活動の担当者と同義となる。しかし、資本がこのような形態をもつものとは考えられない。なぜなら、株式所有の分散は配当を目的とする株主が多くの有利な企業に分散して投資することをも意味するからである。資本の本質は高率の配当を求めて移動することにある。シエルドンが資本の人格化として抽象的に表現した企業形態は、将来にあっても成立する可能性はない。シエルドンが共同所有制に触れているのは、単に比喩的にであるか、実現の可能性のない事態として扱っていると解することができる。むしろ、シエルドンは資本を含めた経営共同体は古い観念だと断定するのである。生産活動を現実に日常的に担当する者こそが真に支配者であって、所有の分散が存在する以上、所有よりする支配の影響は考えられないとシエルドンは理解する。その底根には、企業をとりまく社会が主権者であって、生産活動の荷い手でなく、生産活動に社会的責任を負わない担当者を社会が許容しないであろうとする奉仕の理念が潜んでいる。このシエルドンの論旨は、一貫して心理学的である。

他方、労働に対してシエルドンは次のように管理が働きかけるべきことを主張する。「共同の企業が現在のように長らく分裂していたが、これに代る唯一のものは、専門経営者と労働組合指導者とを連結し、両者を共通の理想に融合することである。作業者の正しい結合体から自らの企業に対する建設的関心を奪ったものは過去の管理であった。したがって、組織労働者を自らの企業の発展に参加させるよう指導することは管理者の責務である。……管理の問題は労働組合がもつ結合精神を工場に連結することである。現在、概して組合が独占している集団意識 (group consciousness) , 忠実と関心 (loyalty and interest) 等の性質こそは、企業全体にとっても自ら求むるところのものである。」¹⁴⁾「ホイットレー案の下で決定されたような工場協議会の形態が最善かどうかは疑論の余地があるだろう。しかし、その基礎になっている原理は健全である。今日、労働者は工場内部で集団的本能を働かせるより大きい誘因を与えられねばならない。その経済的生活についてなんらかの統制を認められねばならない。賃金以外のきずなによって管理者と連結されねばならない。今がこの時である」と¹⁵⁾。

シエルドンが労働者の自己啓発と結合意識を強調し、経営の諸施策の決定について労働者の参加を述べた真の理由は、上述のような労働と管理の経営共同体において明確となる。労働組合に対するこれまでの考察は管理が労働組合に働きかけるべき方向をも指摘する。工場単位という小生模な集団の中では、労働者の結合精神はより発揮せられる。経営参加と教育訓練とは、経営共同体に到達するための必須の条件である。労働組合の目的は単に労働条件の向上に尽きるものではない。経済的生活の一定水準が確保され、批判勢力から建設的組織へと姿勢が転換するのは、おそらく経営共同体化への経験が重ねられた後であろう。

以上が、シエルドンの経営共同体論に対するわれわれの理解である。シエルドンが、ある場合には、労働組合と工場共同体との併存を説いているが、その真に意図するところは、上記のように、労働組合を経営共同体の一パートナーとすることであると理解しなければならない。それ故に、彼はホイットレー案でもって十分満足しうるものとせず、更により高度の参加の形態と経験を重視していると考えられる。その主張は精神ないし倫理に傾斜し、経営共同体を成立させる条件を十分に吟味していない。しかし、その着眼点をはるかに遠くにおよんでいる。もっとも素朴な形で経営管理の近代化を、経営共同体化を主張した。シエルドンは、今日の労務管理の生成を説明する有力な資料である。たしかに、企業をとりまく環境と企業内部で働く労働者、管理者の意識の変革が、今日の労務管理を促進する基本的要因である。

- 1) O. Sheldon; op. cit. p.37
- 2) O. Sheldon; op. cit. p.24
- 3) O. Sheldon; op. cit. p.40
- 4) O. Sheldon; op. cit. p.41
- 5) 藤林敬三著「労使関係と労使協議制」(第1章)では労使関係は本来二元的であり、経営対従業員関係を第一次関係とよび、経営対組合関係は第二次関係とよばれる。森五郎教授(前掲書参照)もこれとほぼ同一の考え方をとられている。
- 6) 前節(注)6)。参照
- 7) O. Sheldon; op. cit. p.187
- 8) O. Sheldon; o.p cit. p.187
- 9) O. Sheldon; op. cit. p.190
- 10) O. Sneldon; op. cit. p.197
- 11) 周知のように、バーナムの経営者革命論は所有機能を重視し、所有から離れた単

なる支配ないし占有は過渡的なものであるという理論を根拠において有している。シエルドンの議論は、理論においてこの経営者革命論とまったく異なっているが、これまでの主張では、現在の具体的事実として理解する結論について単に等しいというにすぎない。

- 12) O. Sheldon; op. cit. p.25
- 13) O. Sheldon; op. cit. pp.26—7
- 14) O. Sheldon; op. cit. pp.191—2
- 15) O. Sheldon; od. cit. p.198

V 結

シエルドンの企業目的は企業と一般社会との関係から規定され、「奉仕の動機」と呼ばれた。しかし、それを奉仕の動機と呼ぶ根拠は余りにも規範的であり、論理性、客観性を欠く。他方、企業内部において、シエルドンは近代産業民主主義に立脚して、仕事、労働者、労働組合を深く洞察し、原理的考察をなした。もっとも「人間関係の科学」がいまだ考究されていない時代であったので、シエルドンは「労働」に対する原理をしばしば倫理的と形容し、科学の原理と対立的ないし併行的な位置においた。しかし、この原理は現代においてなおさら妥当する民主主義的原理と見做すことができる。

管理が改善すべき「労働の理念」は、労働者を近代の社会人として市民として把握し、科学の精神（原理）とともに労務管理を貫徹する。それは単に人間的な原理ではなく、具体的には労務管理の諸領域における労働者の経営参加となり、更に工場共同体に究極的な発展を示す。労働者が労働組合を結成する根源の「結合精神」は、元来いかなる組織にもみられる人間的・道義的のものである。それが過去の労働組合組織において果たした役割は極めて高い。

労働組合を高く評価し、また現代経営体制の危機を切実に感じて、シエルドンは当面、彼の工場共同体を労働組合と併存して理解するが、将来、労働者の結合精神はこの経営共同体においてより発展すると考える。その根拠としては、次のものがある。

- 1) 工場の方がより小規模であり、人々は互に密接であること。
- 2) 工場は生計の場のみでなく生活の場となりうること。
- 3) 結合精神は単に物質的欲求にとどまるものではなく、生活水準の向上とともに工場の中ではより働きやすい。