

# 日本産業能率史における伍堂卓雄

## 【インターネット版公開発表資料】

裴 富吉

(経営史学会第44回全国大会発表配付資料)  
(2008年10月12日立教大学午後4時55分～5時55分)

### ① 「経歴の特徴」

保阪正康『大本営発表という権力』（講談社，2008年）は，昭和18〔1943〕年2月の第81帝国議会での東條首相に質問をした「海軍出身の財界人で，貴族院議員だった伍堂卓雄」（[ごどう たくお](#)，1877年（明治10）年9月23日－1956（昭和）年4月7日）というふうに，この伍堂卓雄を表現している（[同書](#)，169頁）。

- ☆ 海軍出身の軍人能率指導者であった。
- ☆ 壮年期以降，財界人として活躍した。
- ☆ 貴族院議員となって政界でも重きをなした。

#### 【本研究の基本文献】

裴 富吉『伍堂卓雄海軍造兵中将—日本産業能率史における軍人能率指導者の経営思想—』  
三恵社，2007年8月。

### ② 「日本能率界の3先達」

上野 陽一 ……民間人    山下 興家 ……官僚    伍堂 卓雄 ……軍人  
いわく「民の上野陽一，軍の伍堂卓雄，官の山下興家」。

社団法人全日本能率連盟は，1965（昭和40）年度「通商産業省からの委嘱により，経営管理関係者の叙勲申請事務取扱団体となる」。「全国能率大会発表論文の第1席に与えられる『通商産業大臣賞』を創設。第2席（原則2編）には，『通商産業省企業局長賞賞』を創設」。「上野・伍堂・山下基金」を設立。全国能率大会の優秀論文〔伍堂賞・山下賞・上野賞〕への副賞（奨励金）授与を開始」（[社団法人全日本能率連盟「連盟の概要と沿革」](#) <http://zen-noh-ren.or.jp/work/gaiyo.html> 参照）。

ちなみに，並木高矣・斎藤毅憲・中嶋誉富・松本幹雄『モノづくりを一流にした男たち—日本的経営管理の歩みをたどる—』（日刊工業新聞社，1993年）という著作の題名は，10名の人物をとりあげている。

### ③ 「経営思想史の視座」

経営思想史の構想は，経営学史（広義）が経営学史（狭義）と経営思想史によって構成されるとする

視点より、経営史への通路を用意している。経営学研究領域における役割・機能の分担において「経営思想史」の立場の有用性をみいだしている。

理論は、現実と実践とのあいだの必然的な構成形態である。それゆえ、その構成からはなれる諸思想との連関を生むことになる。しかし、そのように議論するためには、「現実」と「思想や理論」の対応関係における実践的・論理的な可能性の解明が必要である。これが思想史といわれるものの「本来の仕事」である（南原一博『近代日本精神史－福沢諭吉から丸山真男まで－』大学教育出版，2006年，169頁参照）。

#### ④ 「本研究報告の狙い」

##### ◎ その1 「問題意識・分析視点」

戦前 - 戦中 - 戦後における日本の能率増進 - 生産合理化問題を、海軍技術将校の立場から工場の現場において実践的に指導してきた伍堂卓雄の、「経営思想史・経営学史的な人物論」である。

##### ◎ その2 「知見・含意」

この軍人能率指導家の能率思想を具体化した「伍堂式科学的管理法」が実は、いまや世界を代表する製造業となったトヨタ自動車の「リーン生産方式：トヨタ・システム」「トヨタイズム」に通底する「能率増進 - 生産合理化問題の発生史的な系譜」に位置づけられてよい。

#### ⑤ 「予備的考察」

##### ◎ その1 「昭和製鋼所と伍堂卓雄」

##### ◎ その2 「戦犯に指定された伍堂卓雄」

##### ◎ その3 「戦前産業における呉海軍工廠」

##### ◎ その4 「日本における科学的管理法の導入・受容，応用・展開」

#### ⑥ 「伍堂卓雄の科学的管理法」

##### ◎ その1 「諸論稿」

❖ 「科学的管理法二就テ」（能率展覧会編『能率展覧会誌』能率展覧会総務部，大正13年12月）。

❖ 呉海軍工廠砲煩部長海軍造兵少将伍堂卓雄氏講演「科学的管理法ノ実際」（『能率研究』附録 NO. 3，大正13年6月）。この記録は実は a) と同じ講演であるけれども、活字化した機関が異なっており、協定会産業能率研究所の筆記によって公表されていた。

❖ 呉海軍工廠長伍堂造兵少将講述『能率増進講演録』（愛知県能率研究会，大正13年8月25日）。これは、名古屋商業会議所における講演を筆記したものを活字化していた。14枚の図解も折りこまれている。

いずれも、大正13〔1924〕年中に講演された速記録が、活字に起こされ、公表されていた。

##### ◎ その2 「科学的管理法二就テ」（大正13年12月〔4月講演〕）

「コンナ風デアルカラ労働者ノ作業能率ハ、就業時間ヲ通ジテ恰モ蒲鉾ノ切口ノ様ニナッテ、仕事ノ

掛リト終リノ辺ハ著シク低クテ、全カラ發揮スルノハホンノ真中辺丈ケナノデアリマス」のが、日本の労働者である。これに比べて「英国ヤ米国ノ労働者ハ、着テ来タ着物デ直グ仕事ヲスル、手洗設備モ脱衣所モアリマセヌ、勿論女工ハ違ヒマス、帰ル時ニハ真黒イ顔、真黒イ手其ノ儘デ、工場ノ門ヲ出ルノガ普通デアリマス。一般ニ就業時間ヲ通ジテ全カラ發揮スルカラ、恰モ羊羹ノ切口ノヨウニナルノデアル」(伍堂卓雄「科学的管理法ニ就テ」大正13年12月、間 宏監修・解説、日本労務管理史資料集第1期第8巻『科学的管理法の導入』五山堂書店、1987年、308-309頁)。

### ◎ その3 「呉海軍工廠砲煩部における科学的管理法」

(1) 「リミット、ゲージ」工作法ノ採用

(2) 「リミット、ゲージ」工作法ト科学的管理法

(3) 砲煩部ノ管理組織 ……大正10〔1921〕年7月以前における呉海軍工廠砲煩部の管理組織は、「**砲煩部管理組織(大正10年7月以前)**」のとおり、軍隊式管理法であった(同稿、316頁)。しかし、このような組織のもとで、“リミット・ゲージ”工作法を有効に実施できないことがわかったので、種々管理法の改正について研究を重ね、試験的研究時代を経て、ついに大正11〔1922〕年12月以降大正12〔1923〕年11月まで、「**砲煩部管理組織(大正11年12月～12年11月)**」に示した新管理法を採用することになった。さらに「**砲煩部管理組織(大正12月12月以降)**」の組織図も提示されている。

### ◎ その4 「リミット・ゲージ・システムの能率向上効果」

「リミット・ゲージ・システム用工具」は、リミット・ゲージ・システムに使用する工具〔リミット・ゲージ〕の図解である(左:『工政』昭和3年6月、17頁、右上:『機械学会誌』昭和6年8月、1144頁、右下:『工業と経済』昭和13年2月、59頁。なお、東京鍛工所とは現在のTDF株式会社)。『工政』は、伍堂卓雄の「論文」に続く別稿の「論文」中に掲示されていたものである。

「リミット・ゲージ・システム」は、その使用による能率向上の実績成果を、伍堂卓雄が図解に示したものである(伍堂卓雄「製産能率より見たる工業品の単純化」『工政』昭和3年6月、17頁、18頁)。

### ◎ その5 「参考文献」

原 輝史編『科学的管理法の導入と展開—その歴史的国際比較—』昭和堂、1990年。

橘 博『科学的管理形成史論』清風堂書店出版部、1990年。

高橋 衛『「科学的管理法」と日本企業—導入過程の軌跡—』御茶の水書房、1994年。第3章「呉・広西海軍工廠における「科学的管理法」の導入」(205-262頁)。本書は『本報告』に関連する詳論がある。→「科学的管理法」から「産業合理化」へを強調。

佐々木聡『科学的管理法の日本的展開』有斐閣、1998年。

## ⑦ 「伍堂式科学的管理法の意義」

### ◎ その1 「伍堂式科学的管理法とトヨタ生産方式」

海軍工廠の機械工場における作業能率増進 - 生産合理化の試図は、アメリカ科学的管理法の〈日本的適応〉のひとつであり、実際に管理実践上の成果を生んでいた。

伍堂卓雄の「能率指導→標準化の設定」においては、当面「動作ノ研究時間ノ研究ヲ云々スル資格ハ

ナイ」ことを前提に、「作業予定標準化，作業予定実施進行ト云フ風ニ區別シテ従事シ，而シテ此ノ標準化ノ中ニ，労働者ノ労働条件ヲ現在ノ事情ニ適合スル様ニ確定スル事」になっていた。それに対して、「トヨタイズム＝トヨタ生産方式：リーン生産方式」は、「標準時間（基準時間）の経験主義的設定」において、「余裕率：余裕時間を考慮しない点」にその独特の特徴をみいだしていた。

換言するなら，呉海軍工廠において伍堂が「労働者ノ労働条件ヲ現在ノ事情ニ適合スル様ニ」設定した「標準化」の方向性は，トヨタ自動車のリーン生産方式における「余裕率：余裕時間を考慮しない点」＝「標準時間（基準時間）の経験主義的設定」，つまり「基準時間の切り下げのメカニズム」の嚆矢だったと，解釈できる。

### ◎ その2 「伍堂式科学的管理法とトヨタ生産方式の共通点」

『『テーラー』式管理法ハ，標準労働ヲ根拠トシテ最短最小ナル費用デ最大ナル能率ヲ發揮スル事ヲ目的トシテ居マス』という内容である。だが，この「所謂管理法ハ勿論此ヲ必要ト思ヒマスガ，日本ノ労働者ノ個人的能率ハ，未ダ動作ノ研究並ニ時間ノ研究ヲ遂ゲ能率ヲ挙ゲルヨリモ尚一步前ノ事ヲ必要ト思フ」。そこで，「標準時間ヲ根拠トシない，そして「余裕率：余裕時間を考慮しない」方向をめざし，「最短最小ナル費用デ最大ナル能率ヲ發揮スル事ヲ目的トシ」た生産管理の理念・方法が案出・実施された。この方途をその後，究極に近い型式まで発展させたものが，トヨタ自動車のリーン生産方式である。

### ◎ その3 「作業密度：羊羹の切り口と蒲鉾の切り口」

呉海軍工廠砲煩部長海軍造兵少将伍堂卓雄氏講演「科学的管理法ノ実際」（『能率研究』附録 NO. 3，大正13年6月，6-7頁参照）に，つぎのように記述されていた。

「欧米ノ労働者ノヤリ方ハ羊羹ノ切り口形なのに「日本ノ労働者ノ能率ハ蒲鉾〔切り口〕形であることを指摘した伍堂は，「職工ハ10時間制デ，内真ノ従業時間ハ8時間55分ナノdealガ，ソノ真ノ従業時間トイフノガドノ位迄實際行ハレテキルカヲ調べタノdeal」。

### ◎ その4 「課業の概念：余裕の問題」

### ◎ その5 「呉海軍工廠における能率問題のその後」

### ◎ その6 「呉海軍工廠における労働問題」

## ⑧ 「満洲国 昭和製鋼所社長としての伍堂卓雄」

### ◎ その1 「昭和製鋼所社長」

1929〔昭和4〕年3月，南満州鉄道株式会社の顧問だった伍堂卓雄は，昭和製鋼所の製造・経営問題に関与する経験をもった。同年6月，株式会社昭和製鋼所発起に当たり満鉄が同社株式総数を引きうけ，伍堂はその名義人の1名になった。同年7月，株式会社昭和製鋼所の設立時，取締役社長に選出されたのが伍堂であり，以来，1937〔昭和12〕年2月まで同職を務めることになった。

### ◎ その2 「伍堂卓雄の語った昭和製鋼所の使命，その性格：生産方式の特徴」

取締役社長となった伍堂卓雄は，「昭和製鋼所の使命」（久留島秀三郎編『昭和製鋼所綱要』（昭和製鋼所庶

務課, 昭和10年8月) を語っている。同書の編者久留島は, 「国策遂行と日満経済融和との大使命を達成せん為に, 我が昭和製鋼所は生まれた。而して此の事業は確に一つの難事業である」と断わっていた(同書, 序1頁)。要は「国防的見地・国策的必要」が焦点であった。

### ◎ その3 「鉄鋼国策」

昭和製鋼所設立の狙いは日本の鉄鋼業を補完し, 原材料を提供することであった。この事実は, 帝国主義宗主国と植民地各地域とのあいだの垂直一体化の国際分業関係を明示していた。単純な製品の生産量が多いのに対し, 複雑な加工能力はひどく不足し, 基本的には原材料生産の段階にとどまっていた。その生産量には, 「銑鉄>粗鋼>鋼材という不等式」が当てはまる。高度な加工能力がかぎられるので, 昭和製鋼所の製品の大部分は日本に輸出された。

### ◎ その4 「昭和製鋼所労働事情」

昭和製鋼所における労働・労務事情は, 満州 - 満州国の労働経済や労務管理, そして工場管理の実情・実態などを代表的, 典型的に現出させるものであった。したがって, 経営学的見地で検討することになれば, 相当の詳論を要するものである。

## ⑨ 「伍堂卓雄：国家観の問題」

◎ その1 『満洲の工業開発を語る』 (陸軍省調査班, 昭和8年3月20日)

◎ その2 『我国の製鉄政策』 (新日本同盟, 昭和12年5月25日)

◎ その3 伍堂卓雄編著『国防資源論』 (日本評論社, 昭和13年1月)

◎ その4 『時局と産業人』 (文部省教学局, 昭和14年3月)

## ⑩ 「伍堂卓雄－国家にとっての有為性－」

◎ その1 伍堂卓雄『呉市史 第6巻』, 大宅壮一「人物月旦1 伍堂卓雄」

伍堂は, 既述のとおり官尊民卑の感覚もあってか, 当時軽工業において科学的管理法の導入が実行されていたことを過小評価し, みくびるような態度を示していた。というのも, 呉海軍工廠において「伍堂式」とも呼称された科学的管理法を導入し, 満州においては昭和製鋼所取締役社長を務め, 帰国後には政府閣僚商工大臣の座にあって, 鉄鋼業生産の政策的指導に当たった伍堂のことだからである。日本産業技術発達史のなかで活躍してきた伍堂の働きをみつめれば, 自身の業績をそのように誇示する態度も理解できなくはない。

◎ その2 伍堂卓雄の論著執筆

伍堂は, 陸海軍工廠の現場管理や製鉄会社(満州国の国策会社)の最高経営トップマネジメントに従事してきた技術経営者であり, 欧米先進諸国に比較して, 日本の生産力や工業力の水準が大きく水をあけられていた事実を知悉する人物であった。しかし, 戦争物資を調達する統制経済的生産政策を指導すべき政府閣僚の立場に立った彼は, 日本産業経済の歴史的体質に由来した不利・弱体を承知しつつも, そしてこれを克服しようと, 当面する任務に邁進してきた。

ここで、伍堂卓雄が投稿していた各種雑誌・単行本などを列記しておく。

『マネジメント』（マネジメント社 発行）      『工 政』（工政会 発行）  
『工業と経済』（日本工業協会 発行）      『商工行政』（商工行政社 発行）  
『実業之日本』（実業之日本社 発行）      『科学主義工業』（科学主義工業社 発行）  
『実業之世界』（実業之世界社 発行）      『現 代』（大日本雄弁会講談社 発行）  
『原価計算』（日本原価計算協会 発行）      『日本能率』（日本能率協会 発行）  
国策研究会編『決戦企業整備の全貌』鱒書房，昭和18年10月。  
「独逸視察報告集」

### ◎ その3 伍堂卓雄の経営思想・国家観念〔その1〕

「開会ノ辞」昭和15年5月は、昭和15年5月6～8日、愛知県商工館で開催された日本工業協会「第9回大会並ニ第17回全国研究会」でのものである。

万世一系ノ御稜威ト世界無比ノ国体ヲ護ル国民ノ赤誠トニヨリ，我国運八年トトモニ隆盛トナリ，特ニ本年3月中国新政権ノ成立ニヨリ新東亜建設ノ礎ガ定メラレマシタコトハ誠ニ御同慶ニタエヌ次第デアリマス。

翻ツテ国内経済情勢ハ順次戦時ノ体制ヲ整ウニ至リマシテ国家総動員法ハ殆ンド全面的ノ発動ヲミルニ至リ，銃後ノ生活ノ細部ニワタリマシテ事変ノ影響ヲ蒙ルコトトナリマシタガ，コレスナワチ国家総力戦ノ具体的ナ態勢デアリマシテ，国民挙ツテコレガ完成ノ途上ニオキマシテハ，軍需ノ充足，生産力ノ拡充ナラビニ輸出産業ノ振興ハ物動計画遂行ノ根幹ヲナスモノデアルコトハ今サラ申上ゲルマデモナイ事デアリマシテ……，今日工業家ニ要望サレテイルモノハ，コレヲ物心両面ヨリ見ルコトガ出来マス，従来ノ利潤追求及主義ヲ清算シテヨリ高イ見地カラ国家ガ必要ナル物資生産ニ必要ナル物資ノ生産ニ当ルトイウ，所謂全体主義ヲモツテ企業精神トナスベキ点デアリマス。

限リアル資材，限リアル労力，ナラビニ限リアル資本ヲ活用シ，龐大ナル消耗戦ト大陸建設戦トヲ並行実施シツツ銃後ノ国民生活ヲ維持センガタメニハ，コノ際工業能率ヲ高度ニ發揮スル外他ニ適確ナル解決策ハナイノデアリマス（伍堂卓雄「開会ノ辞」『工業と経済』第89号，昭和15年5月，33頁左段・右段，34頁左段）。

### ◎ その4 伍堂卓雄の経営思想・国家観念〔その2〕

「新段階に処する商工会議所の使命」昭和14年2月は、『商工行政』第2巻第2号における「特輯 経済団体再編成の展望」で講じた伍堂の論題であり，戦時「日本の経済社会諸組織の整理・統合」問題に応じるものでもあった。

所謂東亜新秩序の建設は，今日の国際状況上，好むと好まざるにかゝはらず，我大和民族存立の爲め必須の要項であって，列強が妨害すると否とに関せず断乎として完成せねばならぬ問題である。然も建設は政治的，経済的，文化的各方面に互り，何れも戦争と併行して行はれねばならぬのであって，占領地域の協力が求めらるれば甚だ都合であるけれども，一応は日本独力を以て当ることを覚悟して掛からねばならない（伍堂卓雄「新段階に処する商工会議所の使命」『商工行政』第2巻第2号，昭和14年2月，2頁）。

### ◎ その5 伍堂卓雄単著2作（昭和13年）

伍堂卓雄『伸びゆく独逸』（日本評論社，昭和13年10月28日）

伍堂卓雄『東の日本 西の独逸』（金星堂，昭和13年10月25日）

## ◎ その6 戦中と戦後における伍堂卓雄

戦争中に伍堂卓雄が高唱していた文句。

「昭和16〔1941〕年12月」……伍堂はこういった。戦争目的に奉仕するため創設された「我が日本原価計算協会の使命を考へまする時に誠に重大であると痛感いたしますので、その会長として私は非常な責任を感ずるのであります」。

「昭和17〔1942〕年4月」……伍堂はこういっていた。日本帝国が米英を相手に開戦し、その緒戦において「拳ゲマシタル赫々タル戦果」が、「真ニ有終ノ美ヲ済サシメル」と。

「昭和18〔1943〕年4月」……伍堂はこういっていた。「産業人が真に翼賛精神に燃え、自由主義観念を完全に清算致しまして、軍の所謂体当り戦術の心構へを以て邁進致すならば、如何なる不可能なことも可能とすることが出来、生産戦を勝ち抜くことは決して困難ではないと固く私は信ずるのであります」。

— ナチスのドイツ労働戦線とその下部組織、「クラフト・ドルヒ・フロイデ」（歓喜力行団）、「ドイッチェ・アルバイト・フロント」（独逸労働戦線）に注目し、当時日本の経済界に紹介・普及させる努力をした伍堂卓雄については、つぎの文献がくわしく触れている。

※ 工藤 章・田嶋信雄編『日独関係史1890—1945 III 体制変動の社会的衝撃—』東京大学出版会，2008年，柳澤 治，第7章「ナチス政策思想と「経済新体制」—日本経済界の受容—」275—322頁を参照。

## ⑪ 「ま と め」

### ◎ その1 日本産業能率史における伍堂卓雄

伍堂卓雄は、大正後期〔当時大佐〕、海軍呉工廠で兵器生産の現場＝砲煩部タイムスタディに科学的管理法を導入し実践した。具体的にいえば、規格の統一のためのリミットゲージ・システム、動作研究による時間管理、生産体制の合理化をめざす職能的職長制度などであり、これらを工廠全般に拡げた。これらはさらに、効率追求から経費節約を目的とする原価計算の導入へと進化し、1930年代には産業合理化・安全運動などもくわわり、呉工廠の科学的管理法は「日本最初の革新的出来事」とまで称された。

伍堂は、呉海軍工廠砲煩部で大正後期、大量生産の実現にとって必要な分業体制の確立と部品互換性の達成のため、リミット・ゲージ・システムを果敢に導入した。呉工廠は、1916年以降一般化したといわれるそのリミット・ゲージ・システムを、イギリスのヴィッカーズ社から習得したとき、世界の最先端の動向に遅れること、わずかに2～3年であった。

伍堂が呉海軍工廠で顕著な成果を挙げた工場管理の合理化、すなわち、このリミット・ゲージ・システムの採用および職能的職長制度の導入は、1920〔大正9〕年の八八艦隊計画にもとづく兵器の大量生産を背景に量産化を前提する計画であった。だが、実際のところは、短期間の実施に終わっていた。というものの、1921〔大正10〕年11月〔～1922年〔大正11年〕2月〕ワシントン会議における「軍縮締結」の影響で、工廠砲煩部への兵器の注分量は大幅に縮小され、兵器の注文は激減し、量産化が不可能とな

ったからである。

結局、リミット・ゲージ・システムは一部砲煩兵器に実施されたが、それ以上は浸透しなかった。砲煩部内全工場の計画・進行機能すべてを、工事係に集中することを特色としていた職能的職長制度は、挫折するにいたった。いいかえれば、伍堂を指導者にすすめられたリミット・ゲージ・システムの実現は、互換性概念の普及と標準規格作成の運動に大きな影響を与えた。しかしながら、そのリミット・ゲージ・システムと科学的管理法を基礎とする量産体制の確立は、一定程度の成果を上げたにもかかわらず、その後間もなく挫折を余儀なくされたのである。

とはいえ、呉海軍工廠の伍堂卓雄〔ら〕によるリミット・ゲージの導入など、大量生産の基盤である互換性部品と簡易な計測方法の研究は、戦間期の民間企業にも大きな影響を与えてきた。

戦前期において伍堂は、工廠での兵器生産という軍事的関心に発する工学技術的な改善意欲をテコに、工場経営法を科学的に推進させ、作業能率の増進・生産合理化の達成・生産性の向上などを実現させた。その努力は、日本の製造業とくに重工業の機械工業において、民生用分野まで大きな波及効果をもたらした。しかし、つづく戦時期において伍堂は、旧日本帝国とこれが推進してきた侵略戦争について、「神がかり的な狂信の精神」にもとづく正当化ばかりを、論説してきた。しかもそれは、単なるお題目としての言動ではなかった。

## ◎ その2 トヨタ生産方式と年功制賃金への含意－伍堂卓雄生産・経営思想の今日的評価

まず、「伍堂式科学的管理法」における標準時間の設定方法が、20世紀後半のトヨタ生産方式の基本性格と断続的な結節点を形成していたことである（既述なので詳論略）。

つぎに、「年功制賃金」については伍堂卓雄は、呉海軍工廠時代より労働者の賃金制度に関心を示し、特定の議論をおこなっている。関連の論及を紹介する。

1) 「労働者政策の観点」〔1924年〕 …… 「元ヨリ其ノ後モ引続キ労働争議ハ絶エマセヌケドモ、之等ハ何レモ産業革命ト云フガ如キ主義カラデハナク、主トシテ賃銀待遇ノ問題デアリマシテ、労働者自身モ一般ニ資本主義ノ継続ヲ認メテ居リマシテ、生産増強ハ彼等ニ生活改善ヲ齎ス、唯一ノ道デアルコトヲ自覚シツ、アルモノト信ジマス」（科学的管理法ニ就テ）大正13年12月〔4月講演〕306頁）。

2) 「年齢的加給の主張」〔1924年〕 …… 「日本ニハ日本ニ当テ嵌ルヤウナモノヲ施行シナケレバナラヌ。ソレニハ日本ノ工業ノ現状ヲ知ツテアル者デナケレバ駄目デアル。或人々ノ説ク如クコノ法ハ日本デハ行ヒ難トイフ考ヘハ誤ッテイル。科学的管理法ノ共通要素ハ不変ノモノデアル。日本ニ限ツテヤレナイト云フワケハナイ筈デアル。タダ外国ノヤリ方ヲ鵜呑ミニスルコトハ大キナ間違デアル」。

「日本ノ国情ハ欧米ト大イニ異ナル故、賃金支払法モ余程変ツタ方法ニ依ラナケレバナラヌト思ッテキル。欧米ニ於ケル如ク個人ノ腕一ツデ決定スルノハ考ヘモノデ、ドウシテモ家族ノ扶養トイウモノヲ標準トシナケレバナラヌト思フ。即チ職工ニハ家族ヲ扶養シ得ベキ最小限ノ生活費ヲ与ヘナケレバナラヌ。ソレニハ先ヅ、各年齢ニ就キ標準家族数ト決メル。サウシテコノ人数ヲ食ハシテ行クニ足ル丈ノ賃銀ヲ与ヘルヤウニスル。ソシテ一方伎倆ニヨル賃金ノ差等ト云フコトモ勿論必要デアルカラ、コレハ前ノ賃金トハ別ニ差率ヲ決メルノデアル」（科学的管理法ノ実際）大正13年6月、16-17頁）。

### 3) 「諸文献にみる関連の論及」

a) 「前提的な議論」……柳澤 治。「1938年に日本厚生協会を設立したが、その会長の座に就いたのはヨーロッパ訪問の折にドイツ労働戦線を訪れ、歓喜力行団の活動に強い関心を抱いた日本商工会議所会頭の伍堂卓雄であった」。「伍堂も日本の独自の『国情と国民性』に合致すべきことを主張」し、「彼をそれを『日本精神』を基本とする国民精神総動員に結びつけた。天皇を中心として万民ひとしく天皇の帰一する翼賛の観念が強調された。興亜厚生大会は、ナチス的な『歓喜力行』を国家的な『奉公』に結びつけたが、それは皇運扶翼の天皇制的な観念と結合していた」(柳澤 治『戦前・戦時日本の経済思想とナチズム』岩波書店、2008年2月、239-240頁)。

b) 「具体的な論及：1」……大正期における賃金体系は、i) 複雑化し、インフレーションに対処する賃金引上げ方式が考案され、生活難に対処するための ii) 生活給の手当・実物給与が支給され、一部に iii) 生活賃金思想も出てきた(昭和人会編『わが国賃金構造の史的考察』至誠堂、昭和35年、第2部「賃金体系の歴史的回顧」第3章「大正期における賃金体系」250-275頁)。

呉海軍工廠〔大正11年12月：工場組織の改編がなされている〕は、「職工給与基準」を制定する。大正9年以後の生計調査を基礎とする世帯人員別消費量で必要生計費を算出し、これを最低賃金とし、この上に7級に分類した職種別技能給を付加、べつに物価変動に応ずる生活加給・賞与加給・請負加給を設け、生活賃金・職能賃金の2本建て給与体系を完成、賃金合理化を企図した(262頁)。

大正期は第1次大戦後、民主化の風潮とともに労働問題・社会問題がいわば歴史からのひとつの挑戦として迎えられ、企業としてもマルクス思想と社会主義思想に対し、自己の拠って立つ管理思想を確認する事態に迫られ、そのような回答として、事業一家の福利厚生企業の哲学が、このころから自覚的に実践されるようになった(273頁)。

c) 「具体的な論及：2」……大正11年3月の内務省調査は、手当として「臨時手当」「米価騰貴手当」「月額手当」など、本給の定率のものや定額のものなど、本給そのものを引上げずに部分的手当として臨時的に支給するものである。これは、第1次大戦中のいちじるしい物価上昇を契機として生まれていた。そのほか通勤手当・住宅料補償・食事または食費支給・日用品安売などが、この報告書に現われている。被服手当・生活物資の配給も当時からおこなわれていた(金子美雄編著『賃金—その過去・現在・未来—』日本労働協会、昭和47年、166-167頁)。

そうした賃金の新しい考えかたを代表する一例が、呉海軍工廠における「職工給与標準」であった。従来の賃金決定は「主に労働の需給関係により決まり生活費の如き多く省りみるに至らず又生活は如何様にもなし得られるものと考えられる状況」で、「生産能率増員と社会政策実施」のために、この弊を打破するという大目的で新給与案を作成した。この内容はマーケット・バスケットによる年齢・家族人員別最低家計費を計算し、これを最下級者の賃金として、その上に熟練に要する年数により分けた8種の「工種別賃金制度」を加算するもので、物価上昇分はべつに生活加給をおこなうというのである。基礎データは家計調査・価格調査により、年次昇給・家族の年齢別消費変化・全80職種の序列固定化など、新しい提案がみられた(168頁)。

d) 「具体的な論及：3」……昭和30年代すでに同盟系の労働組合が職種別賃金の考えかたを打ちだしていた。この主張は、かつて大正年間に呉海軍工廠において伍堂卓雄によって主唱された賃金体系のありかたと基本的な点できわめてよく似ていた。これはまず、年齢別生活保障賃金曲線を引いた上に、各人の技能あるいは職務能力によって職種別あるいは技能別賃金を乗せる。この考えかたは、第2次大戦終了直後の電産型賃金体系のなかにもみいだせるものである。電産型賃金体系も100%生活給ではなく、各人の能力および職務をつうじての貢献度に応じて、年齢別生活給の上に能力給を乗せている。興味ある類似点であって、日本における賃金体系合理化の方向の可能な類型を示していた（孫田良平編著『年功賃金の歩みと未来－賃金体系100年史－』産業労働調査所、昭和45年、37-38頁）。

伍堂卓雄『職工給与標準制度の要』（大正11年2月、初出不詳）は、孫田『年功賃金の歩みと未来』247-272頁に掲載されている。これは呉海軍工廠「砲煩部工事系統」の組織改編に合わせて公表されたものである。この伍堂『職工給与標準制度の要』の文章部分「理由」は、加藤尚文編『コメンタール 日本経営史料大系 第4巻 経営労務』（三一書房、1987年、98-102頁）にも紹介されている。

「大正末期の海軍工廠における賃金制度に関する思想」は「わが国賃金体系論的発想の一典型を示すものとして注目される」（孫田編著『年功賃金の歩みと未来』115頁）。「生活賃金的な配慮は大正末期から出てきた。そしてそれが伍堂卓雄さんの生活賃金思想につながっていく」（187頁）。「伍堂さんの主張のように、それまでは労働需給が中心で、生活的配慮がなかった。ピースレートを野放しにしていた」（197頁）。そして「基本的賃金の分解は、結局、大正末期から昭和の戦争中にかけて、基本賃金を分解していった。それは、まさに、日本的発想法」である（196頁）。結局「伍堂さんの考え方がいろんな形で繰り返されている」（204頁）。

e) 「具体的な論及：4」……森 建資「賃金体系の二層構造」（『日本労働研究雑誌』第562号、2007年5月）は、こう言及している。「八幡製鉄所における二層的賃金体系の展開と並行して、生活保証と中心に置く賃金体系が提唱された。その始まりは1922年に発表された伍堂卓雄の生活給論である」。「伍堂に始まる生活給論の到達点が第2次大戦中に唱えられた安藤政吉の日本的給与制度論である」（72頁）。

註記）安藤政吉『国民生活費の研究』酒井書店、昭和19年。復刻版：亀高京子・石川寛子監修、家政学生活学研究基礎文献集第5巻、大空社、1988年。

f) 「関連文献について」

1) 増地庸治郎『賃銀論』（千倉書房、昭和14年12月）は、「賃銀形態の歴史的・実証的研究」の著作であるが、欧米それも米英中心に議論している。戦前の代表的著作とはいえ、なにか物足りなく感じる。

2) 古林喜楽の名著『賃銀形態論』（森山書店、昭和28年1月）といえども同様であり、日本の部分については付け足し程度の編成内容である。

3) 晴山俊雄『日本賃金管理史－日本的経営論序説－』（文眞堂、2005年）は、索引に、伍堂卓雄の氏名が出ていない。第3章「賃金統制と賃金管理－賃金体系の理想型－」の〈註記〉は、昭和同人会編『わが国賃金構造の史的考察』（至誠堂、昭和35年）や孫田良平編著『年功賃金の歩みと未来－賃金体系100年史－』（産業労働調査所、昭和45年）、広崎真八郎『工員月給制度の研究』（東洋書館、昭和19年）などの基本文献を網羅・参照しているものの、本文中において「伍堂卓雄の年功制賃銀の提唱＝職工給与標準」に関する論及はない。

**補遺**「質疑をしていただいた先生方」－その指名を記して**御礼**申し上げます。

奈倉文二 先生－獨協大学      竹内恵行 先生－大阪大学      金子良事 先生－東京大学

◎ 司 会：三輪宗弘 先生－九州大学