

テクルモノデアル。例エバ子供ノ團體ニオイテモ、Aナル子供ガ他ノ子供ヨリモ、ワリニ澤山ノ支配人性ヲモツテイルト、Aガソノ團體ノ支配人ニナル。従ッテAノ支配人性ハマスマス發達スル。A以外ノ子供ニモ、無論支配人性ガナイ譯デハナイガ、Aガ盛ニ支配人性ヲ發揮スルノデ、他ハ之ヲ現ワス機會ガナイバカリデナク、Aノ指揮ヲ受ケルコト久シキニ及ブタメニ、ムシロ支配人性ハ萎縮シテイタ傾キガアル。Aハ幸ニ自分以上ニ支配人性ヲモツテイルモノガ、ソノ仲間ニナカッタタメニ、支配人トシテノ修業ヲスルコトガ出來ル譯デアル。モシ不幸ニシテ、A以上ニ支配人トシテ有スルモノガイルト、ソノタメニ被支配者ノ位置ニ下リ、支配人性ヲ發達サセル機會ヲ失イ、ムシロ、之ヲ萎縮サセルコトニナル。コレヲ境遇説ト名ヅケル。

ダカラ、幼イ時ニ支配人性ヲ發達サセル機會ヲ得ルカ否カハ、本人ノ將來ヲ左右スル岐路デアル。モシ不幸ニシテ、家庭ニオイテモ、遊ビ仲間ニオイテモ、又ハ學校ニオイテモ、支配人トシテ立ツ機會ガ與エラレナカッタ場合ニハ、相當ニ豊カナ支配人性ヲ遺傳シテイモ、ソレヲ發達サセルコトガ出來ナイデ終ルデアロウ。之ニ反シテ、幸ニモ幼イ時カラ色々ノ機會ニ支配人性ヲ働カス地位ニタツコトガデキレバ、支配人トシテノ天分ノ、ワリニ豊カデナイモノデモ、相當ノ程度マデ發達スルコトガデキルモノデアル。

天分ノ豊カナモノデモ、機會ヲ失ウコト久シキニ亘レバ、支配人性ハマスマス外面ニ現レヌヨウニナルバカリデナク、支配人トシテ働ク機會ガキテモ、コレヲ取りニガスコトニナリ、愈々被支配者ノ

地位ニ墮スルヨウニナル。故ニ家庭ニオイテモ、子供ヲ教育スルニ當ッテハ支配人トシテノ行動ヲトラナケレバナラヌヨウナ機會ヲナルベク作ッテヤルコトガ必要デアル。

VIII. 支配人性ノ發見

生來特ニ支配人性ニ富ンデイルモノモ、ソノ機會ヲ得ナケレバ、光リヲ現ワサヌコトハ、前既ニ述ベタ通りデアル。故ニ之ヲ明ルミニダスタメニハ、支配人性ヲ働カス機會ヲ與エルヨリ外ハナイ。例エバ會ノ幹事ヲサセルトカ、案内役、世話係ヲサセルトユウヨウニシテ、ソノ性質ノ發揮ヲ促スノデアル。

「アメリカ」ニ「デニス」紙器會社トユウ工場ガアルガ、ココニハ多クテ困ルホド澤山ノ委員會ガアル。コレハ無論ソレゾレノ目的ヲ以テ作ラレタ委員會デアルガ、コノ委員會ヲ開イテイル中ニ、支配人性ヲ有スルモノガ發見サレテ來ルノミナラズ、支配人性ヲ教養スル機會ヲモ與エルコトニナツテ、ソノ效能ハ決シテ少クナイ。アマリ澤山ノ委員會ガアツテ、時ニハ多少ノ故障モ起ルガ、支配人性ノ發見トユウ副利益ガアルノデ、「デニス」社長ハ決シテ之ヲ廢シヨウトシナイ。

會テ「カーネギー」工學研究所ニオイテ、學校卒業生ノ仕事ノ分析ヲ試ミタコトガアツタ。ソノ結果スベテノ職業ニ共通シタ條件ガ唯トツアルコトガワカッタ。ソレハ人ヲ管理スル力(ability to manage men)ヲ必要トスルコトデアル。即チ支配人性ノ必要デアルガ、學校ノ教科目ヲ見ルト、支配人性ヲ訓育スルヨウナ學科ハ1ツモナイ。

ソコデコノ缺點ヲ補ウタメニ、2ツノ方法ヲトッタ。(1)學校ノ産業管理科ニオイテ、支配人トシテ具ウベキ必要ナル條件ヲ討議シ、之ヲ發達サセルニハ如何ニスレバヨイカラ論ズルコトニシタ。(2)今1ツハ學生ニ支配人性ヲ働カ 機會ヲ與エ、コレニヨツテ支配人教育ヲナサントスル案ヲタテタ、ソシテコレヲ機械製圖ノ實習ノ場合ニ實行シテ見タノデアアル。

學年ノ初メニ當リ、100人バカリノ生徒ニ、大キナ複雑ナ機械ノ部分品ノ詳細ナル製圖ヲ仕上ゲル仕事ガアッタ。カナリ、ムズカシイ仕事デアッタガ、ソノ全體ヲ澤山ノ部分ニ區分シ、ソノ區分シタ1ツ1ツヲ、幾人カツツノ生徒ノ組ニ分擔サセルコトニシタ。生徒3—4人デ1ツノ組ヲ作り、各組ノ引受ケタ製圖ヲツギ合セルト、大キナ製圖ニナルトユウ仕組デアッタ。

コノ組ニハ1人ノ組頭ガアル。各學生1週間毎ニ交代シテ組頭ニナルコトニシ、以テ人ヲ使ウコトノ練習ヲサセタノデアアル。教授ハコノ製圖部ノ部長デアリ、生徒ハ交代デ組長ヲツトメタ譯デアアル。組長トシテハ本モ讀マネバナラズ、講義モ聞カネバナラズ、ソレニ組ノ仕事ヲマトメテ、他ノ組ノ仕事ト連絡ヲツケルトユウ厄介ナ仕事ヲシナケレバナラナイヨウニシタノデアアル。コレ等ハ教育ノ方案トシテ面白イト思フ。

カクノ如ク、支配人トシテ行動シナケレバナラヌ位置ニオイテヤルコトハ、イワバ支配人教育デハアルケレドモ、1種ノ自然教育デアツテ、系統的教育デハナイ。例エバ學校ナドデモ、成績ノイイモノニ級長ノ位置ヲ獨占サセズ、級長ヲ交代デヤラセルヨウニスレバ、

スペテノ子供ガ支配人性ヲ發達セシメル機會ヲ得ルコトニナル。シカシ、コノヤリ方ハ單ニ機會ヲ與エテヤルダケデアアルカラ割リニ天分ニ乏シイモノヲ十分ニ發達サセルコトガデキナイ。ココニオイテ支配人性ヲ系統的ニ教育スル方案ガ必要ニナツテクル。

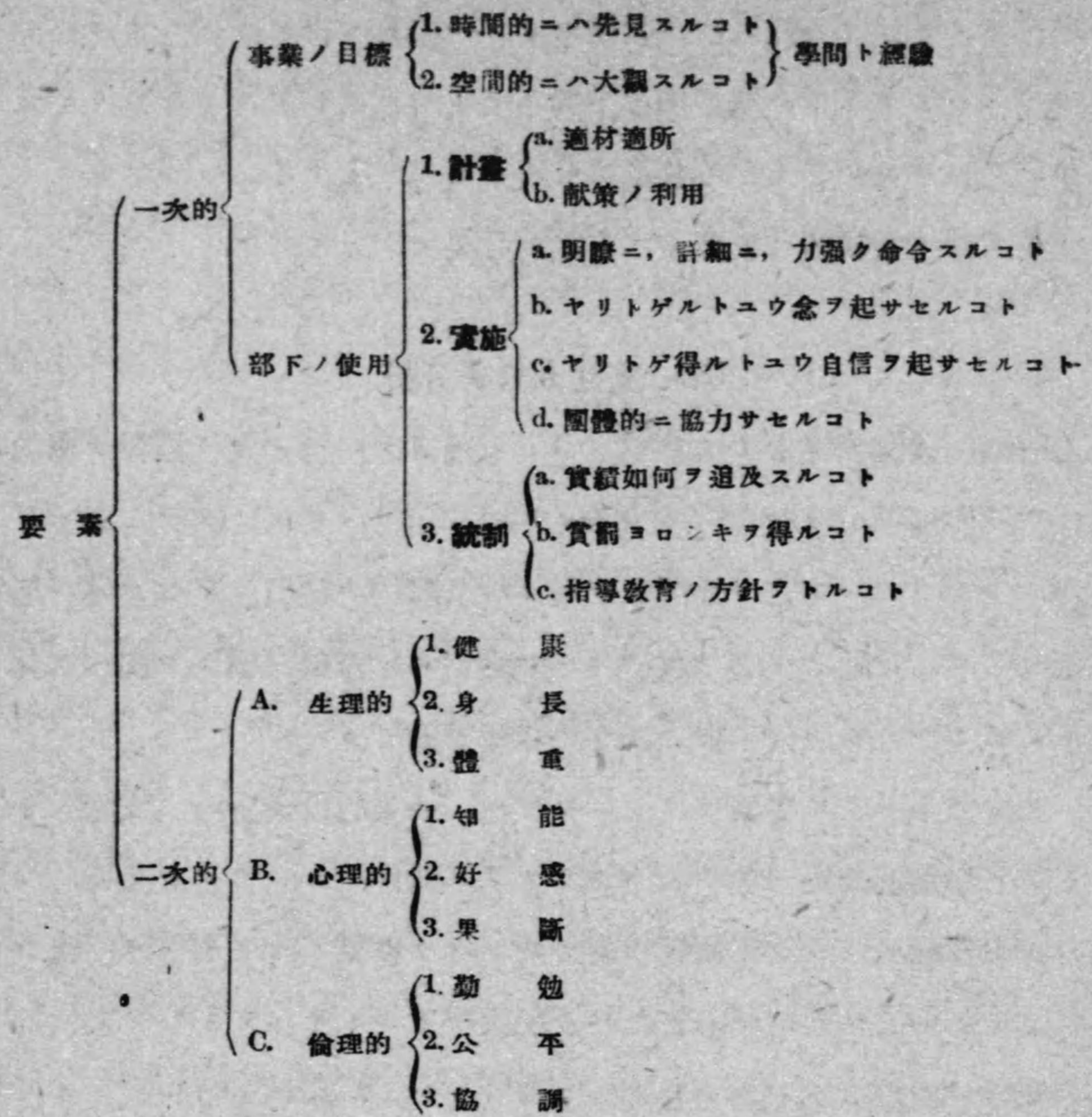
IX. 支配人性ノ分析

一口ニ支配人性トイッテモ、ソレハ極メテ内包ノ多イ複雑ナ概念デアツテ、ソレヲ教育スルトイッテモ、殆ドトリ止メノナイ感ガアル。ダカラ、マズ之ヲ分解シテ極メテ具體的ナ特質ニワケテ見ル必要ガアル。支配人トシテ成功スルニ必要ナル條項ヲ細カク調べテ見ルノデアアル。私ハ次ノ表ノヨウナ分析ヲ試ミタ。

支配人トシテノ要素ヲ2ツニワケル。一次的要素トハ、支配人トシテノ必然的要素デアアル。ナクテナラヌ條件、コレナクシテハ、ソレダケ支配人トシテノ値打ガ落ちルトユウ性質ノモノデアアル。又コレガ全部揃ッテイレバ完全ナル支配人デアルトイッテヨイ。二次的ノ條件ハ支配人トシテノ條件トユウヨリハ、ムシロ人間トシテカクアリタキ性質デアアル。故ニ一次的ノ外ニ二次的ノモノヲモ具エテオレバ、尙結構デアアルガ、コレナクトモ、一次的ノ方ガ揃ッテオレバ、支配人トシテハ先ズ結構ダトユウ譯デアアル。

一次的ノ要素ヲ2ツニワケル。擔當シテイル事業ノ目標ヲ定メルコト、定メラレタ目標ニ向ツテ到達スルタメニ、部下ヲ適當ニ使用シテイクコトデアアル。

A. 事業ノ目標



事業ノ目標ヲ定メルタメニハ、事業ソノモノガ將來イカニ變化シテイクカ、周圍ノ經濟界ハドウ動イテイクカラ、時間的ニ先見スル力ガナクテハナラヌ。足元ノコトダケヲ考エテイルト、遠イ將來ノコトヲ見損ウコトガアル。差當リノ目標ハワリニ部下ノモノデモ見テイテ呉レルモノデアルカラ、上ノ位置ニタツモノホド、先キ先キト考エテ、見通シヲツケテオカナケレバナラヌ。イワユル「遠キ慮」ガナイト、「近キ憂」ガアルカモシレヌ。「百年ノ大計」ヲタテルコト

が必要デアル「鼻サキ思案」デハ「ダメ」デアル。

事業ヲ局部的ニ考エズ、全體的ニ考エテ見ル。例エバ商品ノ用途ナド、從來ノ仕來リニ囚ワレテイルト、新シイ需要ヲ發見スルコトガデキナイ。ソコデ1事業ヲ擔任スル支配人トシテハ、時間的ニ先キヲ見通スバカリデナク、空間的ニモ廣ク見渡ス力ガナクテハナラヌ。内地ノ市場ダケヲ見ツメテ居ラズ、少シ商品ノ趣キヲカエレバ、隣國ノ大市場ニ捌クコトモ、アエテムズカシクナイカモシレヌ。トニカク傳統ニ捉エラレテイルハ、新局面ヲ打ち開イテ進ムコトガデキナイデアロウ。

以上ノ如ク、時間的ニハ先見シ、空間的ニハ大觀シテ、事業ノ眞ノ目標ヲ定メテイクタメニハ、學問ト經驗トヲ土臺トスル眞ノ洞察力ガナケレバナラナイ。

シカシコノ條件ハ支配人トシテノ水準ノ高下ニヨツテ、ソノ重要性ヲ異ニスル。高級ノ支配人ホド、コノ性質ヲ必要トスル程度ガ高ク、水準ヲ下ルニ從ツテ、事業ノ目標ハ上級支配人カラ與エラレルコトガ多クナル。之ニ反シテ、部下ヲ使用スル方ノ條件ハ益々多ク要求サレルヨウニナル。例エバ大企業ノ頂點ニタツ人ハ、目標ヲタテル政策ノ研究ニ没頭シテ、部下ニ接スル機會ハ少イ。之ニ反シテ部長課長級ノ支配人ニナルト、目標ヲタテルコトヨリハ、ムシロ、與エラレタ目標ニ達スルタメニ部下ヲ使用シテイク仕事ノ方ガ主ニナル。

中小ノ企業ニナルト、事業ノ目標ヲ定メルコトト、部下ヲ使用スルコトハ、同一人ニヨツテ行ワレルコトガ普通デアル。シカシ、同

一人ニシテ、目標ヲ定メルカト、部下ヲ使用スル才能トヲ兼ね具エルコトハ中々容易デナイ。人ヲ使用スル才能ヲモチナガラ、ワリニ事業ノ目標ヲ定メルカニ乏シイ人ハ、之ヲ補ウタメニ顧問ヲ利用スレバヨイ。顧問ハソノ専門ノ學識經驗ヲ土臺トシテ、正シキ針路ヲ定メテクレル。針路サエ定マレバ、ソレニ基ヅイテ、人ヲ使用シテイクコトハ出來ルノデアル。

目標ヲ立テルカハアルガ、部下ノ統率ノ甘ク出來ヌ人ハ、ナルベク部下トノ接觸ヲサケテ、適當ナル人ニ任セル方針ヲトル方ガヨイ。デナイト、折角ノ目標モ、部下ヲシテ之ニ到達セシメルヨウニ、導イテイクコトガデキナイ。

B. 部下ノ使用

目標ガ定マレバ、アトハソノ目標ニ達スルタメ、適當ニ部下ヲ使用シテイクバヨイノデアル。

1. 計畫 マズ目標ニ達スルタメノ、實施行動ヲトルニ先チ、準備行動ヲナス必要ナル。

a. 適材ヲエテコレヲ適所ニオクコト。何ヨリモマズ爲サネバナラヌコトハ、適材ヲ發見シテ、適所ニオクコトデアル。ソノタメニハ、人ノ特色ヲ見ル明ガナケレバナラヌ。モシ人ノ使イドコロガ當ヲ得テイナイト、相當使エル人デモ、ソノ本性ヲ發揮スルコトガデキズ、使ウ方モ満足セズ、使ワレル方モ不平ヲモツコトニナル。適材適所モ、概念トシテハ誰モ知ッテイルコトデアリ、當然ナコトト考エテイルガ、ソノ當然ナコトヲ實行スルニハ、人ヲ見ル明ガナクテハナラヌ。「缺ト馬鹿ハ使イヨウ」デ、ソノ處ヲ得サエスレバ、賢

愚ヲ問フズ、ソレゾレ使エルモノデアル。マシテ、千里ノ馬ヲ持チナガラ、コレヲ十分ニ利用シ得ザルハ、支配人ノ資格ナシトイッテヨイ。「世ニ伯樂アリテ、然ル後ニ千里ノ馬アリ、千里ノ馬ハ常ニアレドモ、伯樂ハ常ニアラズ」人ナキニアラズ、人ヲ見ル人ガナイノデアル。

b. 部下ノ献策ヲエテ之ヲ利用スルコト。衆智ヲ集メルコトハ極メテ大切ナコトデアル。純然タル自分ノ意見トユウモノハ、アリエナイ。コレハ自分ノ意見ダト思ッテイテモ、ソレハ實際ニオイト、色々ノ人ヤ書物カラ得タコロノ綜合デアル。然ルニ支配人ノ中ニハ、献策、殊ニ部下ノ献策ニ耳ヲ傾ケルコトヲ好マヌモノガアル。部下カラ智恵ヲ借リルコトヲ恥辱ト心得テイル人モアル。

シカシ人ノ意見ハ他人ノ意見ノ綜合デアルカラ、コレハ自分ノ意見デアルトイッテ發表シテモ、部下ノ個人々々カラ見ルト、アレハ自分ノ考エタコトダト思ッテイルモノモアルニ相違ナイ。シテ見ルト、最初カラ部下ノ献策ヲ求メ、之ヲ参考ニシテ立案スルヨウニシタ方ガヨイ。部下ハ決シテコレヲ悔蔑スルヨウナコトナク、却ッテ支配人トシテノ寛容サニ敬服スルモノデアル。

實際ノ仕事ニ當ッテ、實情ニ精通スル點ニオイトハ、支配人ヨリモ部下ノ方ガ優ッテイルカモシレナイ。ソノ意見ヲ全ク度外ニオイト、正シイ意見ガタツ筈ハナイ。

2. 實施 イヨイヨ仕事ヲ部下ニ命ズル方法デアル。支配人トシテ、部下ヲ使用スル本體ノ仕事ハ、恐ラクコレデアロウ。首領性トカ、支配人性トカユウモノハ、自分ノ思ウ通りニ部下ヲ動かシテイ

クカデアルトイッテモヨイ位デアアル。

a. 明瞭ニ、詳細ニ、力強く命令スルコト。仕事ヲ命ズル第1歩デアアル。明瞭ニ命令スル、無論デアアル。シカシ明瞭デナイ命令モ少クナイ、言語ノ明晰ナルコトハ、支配人トシテ重要ナル條件デアアル。明晰デアッテ、シカモ力強く、十分ノ壓力ヲ以テ、人ニ迫ル力ガナクテハナラヌ。訴ウル如ク、怨ム如ク、口ノ中デツブヤクヨウナ言葉ツキハ、人ヲ使用スル上ニ禁物デアアル。

詳細ニ命令スルトイッテモ、度ヲ過ギテハ却ッテイケンナイ。實行ノ方法ニ迷ウヨウナ簡單ナ命令モ、勿論ヨクナイガ、餘リ詳シスギテ、不必要ナル程度ニ微ニ入り細ニ入り、説明ヲ聞イテイル間ニ、實行ガデキソウニ思ワレルホドナノハ、ヨロシクナイ。一旦目標ガ定マツテ實行スルトナッタラバ、部下ノモノカラ、少々「ガムシヤラ」ダト思フレテモ、強クコレヲ命令シテ實行ニ移スコト、即チ「押ス力」ガナクテハナラヌ。ソノ結果トシテ、命令サレタ方デハ、

lb. 必ズヤリ遂ゲルトユウ念ヲ起サセルコトヲ要スル。モシ命令ノ仕方が悪イト、命令サレタ方デ、「ヨロシイ、引受ケマシタ」トユウ心持ガデテ來ナイ。コレハ命令ニカガナイタメデアアル。人ニ十分納得サセルコトハ、支配人トシテ、極メテ必要ナル條件デアアル。又人ニ「大ニヤル」トユウ心持ヲ起サセルタメニハ、支配人自身ニモ大ニヤル心持ガアッテ、ソノ勢ヲ部下ニ移シテヤラナケレバナラナイ。ソレト相並ンデ、モ1ツ大切ナコトハ、部下ニ命令スル時ニ、ソノ人ヲシテ、

c. 必ズヤリ得ルトユウ自信ヲ起サセルコトデアアル。モシ支配人

ガ本當ニ部下ノ適材ヲ知ッテ、コレヲ適所ニオク明ガアレバ、仕事ヲ部下ニ命ズルニ當ッテ、「出來ルカドウカヤッテ見マシヨウ」デナク、「必ズ出來マス」トユウ堅キ自信ノ念ヲ起サシメ得ル筈デアアル。同ジ仕事デモ、「出來ルカドウカ」トユウ「アヤフヤ」ナ心モチデ着手スル時ト、必ズ出來ルトユウ確信ヲ以テ着手スル時トハ、結果ニオイト著シイ相違ガアルモノデアアル。部下ヲシテ仕事ニ着手セシメルニ當ッテ、十分ノ自信ヲ起サシメ得ナイ支配人ハ部下ノ能力ヲ發達セシメル途ヲ知ラナイモノデアアル。

d. 團體的ニ協力サセルコト 命ゼラレタ仕事ハ1人デ出來ルモノバカリハナイ、部下ガ幾人カ連合シテ、團體的ニ協働シナクテハ、出來ナイ仕事モアル。コノ場合ニハ、支配人トシテ、團體ニ對シテ、仕事ヲ命令シ殊ニ相協力シテ、成績ヲ舉グベキコトヲ、明ラカニシテ、力強く團體的協働ヲ促サナケレバナラヌ。個人個人ヲ別々ニ使用スル場合ト、コレヲ團體的ニ使用スル場合トデハ、支配人トシテノ方略ニオイト、著シイチガイガアル。

3. 統制 命令シタ上ハ、コレガ後始末ヲシナケレバナラヌ。命令シタナリ、少シモコレヲ統制シナイ人ガアル。カヨウナ人ハ部下モ、ソノ調子ヲノミ込ンデ、初メカラ命令ヲ本氣デ受ケナイヨウニナル。ソコデ第1ニ必要ナコトハ、命令後、

a. 實績ヲ追及スルコトデアアル。命令シタコトハ、ドンナ小サナコトデモ、コレヲ「カード」ニカイトオキ、ソレヲ完了豫定日ノ順ニ並ベテオイト次々ニ追及シテイカナクテハナラヌ。一定ノ日ニ追及スルトユウコトハ、部下全體ヲ著シク緊張セシメル效ガアルモノデア

ル。

b. 賞罰ヨロシキヲ得ルコト 出来タ仕事ガ案外立派ニデキタ時、成績ノ悪カッタ時、豫定日マデニ相當ノ理由ナクシテ出来ナカッタ場合等ニハ、ソレゾレ、賞メタリ、獎勵シタリ、不都合ヲ責メタリ、適當ノ批評ヲ加エテヤルコトガ必要デアアル。ソノ目的ハ常ニ部下ヲ激勵シテ、ソノ才能ヲ延バシテヤルタメデナケレバナラヌ。部下ガ漫心シタリ、憤慨シタリ、落膽シタリスルヨウナ賞罰ノ仕方ヲスルノハ、支配人トシテノ條件ヲ缺クトイッテモヨイ。無論賞罰トハ金錢ニ限ッタコトデハナイ。或場合ニハ、ムシロ、言葉ノ上ノ簡單ナ賞讚激勵が大ナル效ヲ奏スルモノデアアル。

c. 最後ニ部下ヲ使用スルノミナラズ、コレニヨリテ、部下ヲ養成シ教育シテ、發達向上セシメントスル親切ト愛情トガ必要デアアル。人ニヨルト、自分ノ現ニシテイル仕事ヲ、部下ノモノニ了解セシメ練習セシメルコトヲ好マズ、頻リニ之ヲ秘シテ知ラシメザラント努メルモノガ少クナイ。カヨウナ人ハ恐ラク部下ガ發達スルコトニヨリテ、自己ノ地位ヲ奪ワレルコトヲ恐レテイルタメデアロウ。甚ダ狭イ考エデ、カヨウナ人ハ立身スルコトガムズカシイ。

部下ヲ愛シテ、自分ノ仕事ヲモ教エテ、之ヲ引キアゲテヤロウトユウ心持チガアレバ、部下ハ必ズソノ支配人ヲ助ケテ、コレヲ押し上ゲテヤロウトスル態度ヲトルモノデアアル。

殊ニ大學教授ノヨウナ職ニアル人、トリワケ後繼者ヲ得ルニ困難ナ學科ヲヤッテイル人ハ、早クカラ後繼者ノ養成ニ努メテオカナイト、本人百年ノ後、誰ガソノ學問ヲ育テテ行クデアロウ。自分ノ仕

事ヲ愛シ、永久ニソノ仕事ガ發達スルコトヲ望ム以上ハ、自分ノ地位ニトッテ代ルベキ後繼者ヲ作ッテオクダケノ宏量ガナケレバナラヌ。

C. 二次的要素ニツイテ

A. 生理的ニハ、健康デアリ、血色ヨク、元氣ニ充チテ「ハチキレ」ソウデアリ、身長モ相當ニアリ、體重モアリ、堂々トシテ、身體ダケデモ既ニ部下ヲ壓スルヨウナ體格ガアレバ、ソレニ越シタコトハナイ。殊ニ對等ニ向キ合ッタ時、他ノ條件ガ同ジデアル場合ニハ、身長ノ高い方ガ得デアアル。顔色ノ悪イ、ヤセタ、脊ノ低い人ヨリモ、生理的ニ優越シタ方ガ適シテイル。シカシコレハ必然的ノ條件デハナク、アレバソレニ越シタコトハナイガ、ナクトモ、他ノ條件サエアレバ、ソレデ十分ノ補イガツクモノデアアル。

B. 心理的ニハ 1. 知能ノ秀デテイルコト。コレハ無論大切ナ資格デアアル。日々起リ來ル種々ノ問題ニツイテ、素早く之ガ對策ヲ講ジテ、コレヲ解決スルダケノ知能ガナケレバナラヌ。併シコノ知能ガ多少不十分デアッテモ、ソレハ顧問又ハ部下ノ智惠ヲ借リルコトニヨッテ補ウコトガデキルカラ、必ズシモ絶對的ノ條件デハナイ。

2. 好感トユウノハ適當ナ言葉デハナイガ、ツマリ逢ッタ時ノ感ジノヨイコトデアアル。人ニヨッテハ、第一印象ガイカニモ悪ク、イワユル「イケスカナイ」人ガアル。實際ニ性質ノ悪イコトモ多イガ、時ニハ段々附合ッテイクト、案外人ノヨイコトモアル。即チ「人ハ見カケニヨラヌコトモアル」ノデアアル。シカシ、感ジノ悪イ人ヨリハ、好感ヲ與エル人ノ方ガヨイコトハ、ユウマデモナイ。

3. 果斷 昔ノ戦争デハ、先ヅレバ人ヲ制ストカ、勇猛果斷トカユウコトガ必要デアッタ。シカシ近世ニナツテカラハ、ソウユウコトヨリハ熟慮、研究、調査、然ル後ニ實行トユウ風ニナリ、果斷ハアマリ必要デナクナッタ。シカシ優柔不斷デナイトユウ意味ノ果斷ハ、支配人ノミナラズ、何人ニモ必要ナ性質デアル。

C. 倫理的ニハ 1. 勤勉デアルコト。コレハ獨リ以テ一事業ヲ完成シタ人ニハ、スベテ共通シタ性質ノヨウデアル。起キテイル間ハ働カネバ氣ガスマヌ性質デアル。ソウユウ人ハ働イテイルトユウ意識ヲモッテイナイノデアル。コノ性質ハアマリスベテノ事業家ニ共通シテイルタメニ、コレハ支配人性トシテ缺クベカラザル條件デアルヨウニ考エル人モアルガ、私ハソウハ思ワナイ。絶對的ノ條件デハナク、ムシロ二次的ノ部ニ屬セシムベキモノデアロウ。

2. 公平デアルコトモ、支配人トシテ必要ナコトデアロウ。人間デアル以上、性ノ合ウモノト合ワナイモノトアリ、部下ニモ、好キ嫌イノ出來ルノハ當然デアル。シカシソノ感情ノママニ偏頗ナコトヲシテハナラナイ。仕事ノ上ニオイテハ、必ズ公平デナケレバナラヌ。ソウデナクとも部下ハ支配人ノ部下ニ對スル態度ニ敏感デアッタ。「エコヒイキ」ヲ問題トシ易イモノデアルカラ、イヤガ上ニモ公平デナクテハナラナイ。

公平デアルコトハ、支配人ニ氣ニ入りノモノカラユウト、冷酷トユウ感ヲ與エルカモシレナイ。一部ノモノニ冷酷トユウ評ヲ受ケテモ、一般カラ公平ナリトノ評ヲ受ケルヨウデナクテハナラナイ。

3. 協調トユウノハ、同僚トノ折合デアル。イカニ部下ヲ使ウコ

トガ上手ナ課長デモ、他ノ課長トノ折合ガワルクテハ、シヨウガナイ。専門ノ知識カライッテモ、部下ノ統制力カライッテモ申分ノナイ人デモ、同僚トノ協調ガデキヌタメニ、事業全體ノ立場カラ出世ノ出來ナイ人モイル。シカシ支配人性トシテハ、二次的ノモノデアル。

以上ノ外、方略トイオウカ、御上手トイオウカ、人ヲ使ウ時ニ、コレヲオダテル技術ガア。イワユル「ニコボン」ノ如キハ之ニ屬スルモノデアロウ。コレヲ以テ支配人性ノ1ツニ數エルモノモアルガ、カヨウナ末梢性。技術ハ、ソレガ誠心誠意カラ湧キ出タモノデナイ限り、極メテ不愉快ナモノデアッタ、支配人性ノ1ツトシテ數エルコトハデキナイ。

要スルニ、目標ヲ定メルニハ優秀ナル知的要素ヲ必要トシ、コレヲ實施シテ、人ヲ動かスニハ、有力ナル情意的要素ヲ條件トスル。以上述べタコトハ、前ニノベタ支配人性ヲ構成スル要素ヲ詳説シタモノデアル。

Ⅹ. 支配人性ニ關スル實例研究

支配人性ニ關スル研究ハ、單ニ理論上カラ分析討究スル許リデナク、支配人トシテ成功シタ實例ニツイテ、ヨク研究シテ見ル必要ガアル。

「アメリカ」デノ研究デアル、大サモ人口モ略同ジ位ナ2ツノ都會ニ同ジヨウナ「チェーンストア」ガ2ツアッタ。兩方共相當ニ繁昌シテオリ、扱ウ商品モ同ジデアリ、人事問題モホボ同様デアッタ。ツ

マリ見タ所ハ殆ド同ジヨウナ店デアッタノデアル。コノ2ツノ「チェーンストア」ノ支配人ニツイテ、「カーネギー」工學院ノ人事研究部ガ調査ヲ試ミタコトガアル。ソノ結果ヲ「ビル」嬢ガ1925年ノ「人事研究雑誌」上ニ發表シテイル。ソノ要領ヲ摘記スルト、下ノ如クデアル。

A 支配人ハ鋭イ精神ヲモチ、グングン押シテイク力ガアリ、商賣ニ關スル話ノ材料ハ實ニ豊富デアル。シカシ落付キガナク、事務ヲコツコツヤルコトハ嫌イデアル。

B 支配人ハ相當ノ知力ヲ有シ、落付イタ人柄デアル、社交的デナイ、商賣ノ話ノ種モ少イ、シカシ靜カナ、節約家デ、コツコツヤルコトガ好キデアル。

コノ兩店ニツイテ研究スルコト1週間、ソノ賣上ノ記録ヲ詳細ニ研究シテ見タ結果、全ク性格ノ違ウ2人ノ支配人が仕事ノ上ニオイテハ殆ド同ジヨウニ成功シテイル理由ガワカッタ。

A 支配人ノヤリ方ハ、非常ニ波瀾ノ多イヤリ方デ、何か思イツイテ、バットヤッタカト思ウト、バタット手ヲ休メルトユウ風デアッタ。ダカラ5ケ年間ノ純利益ヲ見ルト、非常ニ動搖ガ烈シク、高低ガ甚ダシイ。「ストック」モ平均シテイナイ、甲ノ部ニハアリスギルト思ウト、乙ノ部ニハ不足シテイルトユウ状態デアッタ。普通品ノ品切レガ多イ一方ニ、特別品ノ値下ゲヲスルコトモ、屢々デアッタ。社會ノ受ケハ一般ニヨク、實業家仲間ニモヨク知ラレテ居ッタ。任意ニエランタ15名ノ中、12名ハAヲ知ッテオッタ。調査ノ1週間ノ中ニ、他ノ商人カラ招待ヲ受ケルコト、17度、女店員ハAヲ好クモ

ノト嫌ウモノト、相半バシテイタ。甘ク話ヲ持チコメバ、財布ノ底マデハタクトユウ風デアル。

B 支配人ハ毎月每期堅實ニ進ムヤリ方デアッタ。波ガナイ、平坦デアル。タマニ波ハ起ッテモ、ソレハBノ關知セヌコトカラ起ッテイル。店内ノコトハ細大洩ラサズ、目ヲクバリ、普通品ノ品切ヲスルコトナドハ絶對ニナク、商品ヲ持チスギルコトモ少カッタ。値上ゲヲスルコトハアツテモ、甚ダシイ値下ゲヲセネバナラヌヨウナコトハナカッタ。常ニ統計ヲ元トシテ仕入レヲシタ。去年「マホービン」ヲ60仕入レテ6ケ残ッタトスル、今年ハ20%マシダト考エルト、66ケ仕入ルトユウヤリ方デアル。「ストック」ハ清潔ニ整理セラレ、スベテノ記録ハ完全シ、日常ノ生活ハ時計ノヨウニ規則正シク動イタ。店ノ評判ハヨカッタガ、Bハ他ノ實業家ノ間ニ、アマリ知ラレテイナカッタ。任意ニ11人ヲエランデ聞イテ見タガ、知ッテイル人ハ僅ニ2人デアッタ。1週間ノ中、招待ヲ受ケタコトナシ、女店員ハ別ニBニ對シテ不平モナカタガ、近ヅイテイクデモナカッタ。

コノ2人ハソノ性格ガ根本的ニ違ッテイルカラ、同ジ方法デ事業ヲ經營スルコトハ、到底考エラレナイ。Aノ部下ハ、Aガ思付ニヨラズ、事實ヲ元トシテ仕入ヲスルヨウニ努力スルコト數年ニ及ンダケレドモ、到頭成功シナカッタ。Bハ之ニ反シ、部下ヲ激勵スルコトヲ知ラナカッタ。ヤッテ見テモ出來ナカッタ。

以上ノ研究ヲ試ミテカラ、4年間スギタ。2人ノ中、Bハ次第ニ純利益ノ増加ヲ示シツツアル。スベテ波ノ高下ノ多イコトハ、科學的デナイコトヲ示スモノデ、鳥渡見タ目ニハ華ヤカニ思ワレルケレ

ドモ、長イ目で見ルト、決シテ賞ムベキコトデハナイノデアル。シカシズレモ極端デアッテハイケナイ。性格ハ本然ノモノデアルカラ、根本的ニ變エルコトハデキナイ。タダ反對ノ性質ヲ有スル副支配人ヲツケテ、コレガ短ヲ補エバヨイノデアル。

計畫ヲタテル力、事實ニ基イテ判断ヲスル性質、秩序的ニ整然ト仕事ヲスル習慣、コレハB支配人ノ持前デアッテ、Aハコノ性質ヲモツテイナカッタ。目標ヲ定メ、コレニ達スルタメニ、組織計畫ヲタテル必要ノアル場合ニハ、Bノ性質ハ支配人トシテ缺クベカラザルモノデアル。然ルニAハコレ等ノ性質ヲ具備セズ、數年間ノ監督ヲ受ケテモソノ性質ヲ發達セシメルコトガデキナカッタ。ソレニモ拘ラズ、實業家トシテ、Bト同ジ程度ニ成功シタノハ何故デアルカ。ソレハAガ人ニ好カレル性質、一緒ニ働コウト考エサセル性質ヲモツテイタカラデアル。御客モ喜ンデAノ店ニ來、Aモ市内ノ人人ニ知ラレルヨウニナッタカラデアル。

XI. 支配人性ノ自己分析ト修養

以上述べテ來タトコロニ基ヅイテサテ自分ハドウデアルカ、ドノ位ノ支配人性ヲモツテイルカ。如何ナル點ニ不足シテイルカト考エルノハ人情デアル。前ノ表ニツイテ、自分ノ性質ヲ検討シテ見ルト、大抵ハ見當ガツク筈デアル。

シカシ自惚ト「カサ」氣ノナイモノハナイヨウニ、自分ノ缺點ヲ自覺スルコトハ決シテ容易ナコトデハナイ。コレハ餘程具體的ニ問題ヲ出シテ、ソノ答ヲトツテ見ナイト、萬事自分ノ都合ノヨイヨウニ

考エテ、正シイ判断ヲ誤ル危険ガ多分ニアル。

サテ自己内省ニヨリ、又ハ自己分析「テスト」ナドニヨツテ、自分が支配人トシテ、缺ケテイル點ガ、ハッキリ具體的ニワカッタスル。ソノ場合ニハ、コレヲ絶對的ニ完全ニ補充シテ、遺傳的ノ缺陷マデモ補ウヨウナ方法ハナイガ、修養ニヨツテ多少デモ之ヲ改善シテイク餘地ハアルモノデアル。研究ノ結果、或具體的ナル事柄、例エバ部下ニハッキリ物ヲユウコトガ自分ニ缺ケテイルトスレバ、ソレヲ十分ニ練習スルトユウ風ニ、一定ノ案ヲタテ、少シヅツ片ヅケテイケバ、次第ニ支配人トシテノ資格ヲ養成シテイクコトガデキル。ソレニツイテ注意スベキ2.3ノ點ヲ述ベテ見ヨウ。

1. 1時ニハ1事ダケニ集中スルコト、アレモコレモト、方々ニ注意ヲ配リ、一時ニ支配人トシテノ性質ヲ養成シヨウトシテモ、效果ハ少イ。マズ自分ノ性質ヲ分析シ、支配人トシテノ性質ノ中デ、既ニモツテイルモノト、然ラザルモノトヲ區別シ、差當リ何ガ一番必要デアルカラ決定スルコトガ第1デアル。例エバ、決斷ガ鈍イトユウコトガ、支配人トシテノ缺點デアルコトガワカッタスル。當分ハ他ノコトヲ忘レテ、コレノミニ、スベテノ注意ヲ集中シテ、果斷決行ノ習慣ヲ養ウヨウニスベキデアル。

2. 例外ヲ許サヌコト。カクノ如ク或目標ヲ定メテ、進行ヲ始メタ時ニハ、途中決シテ例外ヲ許サヌコトヲ要スル。特ニソノ目標ガ惡イ習慣ヲ破ルトユウヨウナコトデアル場合ニハ、殆ド絶對的トイッテヨイ位ニ例外ヲ許サナイヨウニシナケレバナラナイ。

3. 練習シ反復スルコト。必要ナル新シイ習慣ヲ發達セシメルタ

メニハ、度々ツノ機会ヲ作ッテ、練習反復スルコトが必要デアル。例エバ人ヲ集メラ雄辯ニ演説スルコトガ、大切ナル要素デアリ、自分ハ大シテツノ技能ヲモッテイナイトスレバ、デキルダケ屢々ツノ機会ヲ作り又ハ捉エテ之ヲ練習スルコトヲ要スル。コレヲ避ケルト、近ヨルトハ、大變ナ違イデアル。

第 5 篇

結 論

I. 事業統制ト原費ノ安定

以上事業統制ニツイテ述ベタトコロヲ綜合シテ考エテ見ルト、結局眞ニ事業統制ヲ行オウト思エバ、マズ原費ノ標準化カラ着手シナケレバナラヌコトガ明ラカデアル。直接費タル原料費ヤ、賃金ガ常ニ變動シタリ、販賣又ハ生産ノ高ガ常ニ變化スルタメニ、間接費ノフリカケ高ニ高低ガアツタリシテイテハ、決シテ眞ノ統制ハ出來ルモノデナイ。小ハ一身ノ生活カラ。大ハ産業ノ統制ニ至ルマデ、「ムラ」ガアルトユウコトハ、能率ノアガラヌ大ナル原因ヲナスモノデアル。然ルニ産業ニハ、當然コノ「ムラ」ガ附キモノデアル如ク考エタリ、又相場ノ如キ「ムラ」ヲ利用シテ利益シヨウトスルタメニ、一層ソノ「ムラ」ヲ大ナラシメ、産業ヲ不安定ナラシムルコトハ、甚ダ變ズベキコトデアル。

科學的管理法ハ工場ノ生産ヲ左右スル條件ノ標準化カラハジマツタコトハ、余ノ屢々説イタトコロデアル、近來唱エラレテイル産業ノ合理化ハ産業組織ヲ全體トシテ標準化セントスルモノデアル。ソ

ノタメニハ需要ト供給トノ調節ヲ計ルコトモ必要デアリ、材料費、賃金ノ安定ヲ計ルコトモ必要デアル。安定トハ、ナルベク一高一下ノ波ヲ起サヌヨウニスルコトデアル。相場ヤ思惑ハコノ波ノ一起一伏ヲ利用シテ利益セントスルモノデアアルガ、合理化ヤ標準化ハ、ナルベクコノ波ヲ少クシ、出来レバコレヲ無クスルコトヲ期スルモノデアアル。金利ヤ物價ノ高低ガ甚ダシクレバ、甚ダシイホド、社會ノ富モ一方ニ偏在シテ、貧富ノ懸隔ハ甚ダシクナリ、生活ハ安定セズ、思想ハ險惡ニナリ、人心ハ動搖スル、ツマリ人心ノ動搖ハ、經濟現象ノ不安定カラ來ルトイッテモヨイ位デアアル。

コレハ産業ノアラユル方面ニ、不均衡ガアリ、不安定ガアルカラダト考エラレル。

例エバ、例ヲ賃金ニトッテ見ヨウ。敢エテ工場ノミトハイワヌ、同ジ仕事ヲ、同ジ分量ダケシテ居ナガラ、男ト女トテ收入ガチガウ、年デチガウ、出身學校デモチガウ、コレハ不均衡デナクテ何デアロウ、不公平デアリ、不安定デアル。仕事ノ割ニ收入ノ少イモノハ、割高ノモノニ比ベテ、不平ニ思イ、ヨイ仕事ヲ澤山シヨウトハシナイ、從ッテ安イト思ッテイテモ實ハ高イモノニナッテイル。コノ不平均ハ到ルトコロノ工場ニオイトテ發見サレル。

同ジ仕事ヲシテイテ、Aハ3.00圓ノ日收ガアリ、Bハ1.50圓ニスギナイ。タダAハ年長デアリ、長ク工場ニアルトユウニ止マル。BハAノ仕事ト收入トヲ、自分ニ引キ比ベテ見テ、不平ニ思イ、ソノ結果人情トシテ怠ケル、工場デハ安イ人ヲ使ッテ得シテイルト思ッテイテモ、實ハ損ヲシテイルノカモシレナイ。

ソノ結果ハドウユウコトニナルカ。工場デハ高イ工人ガフエルト、生産費ガ高クナルカラ、折アラバ暇ヲ出ソウトスル、又工場ノ方デ引キトメテ置キタイト思ウ安クテ良イ工人ハ、日常ノ不平カラ、折アラバ、少シデモ高イ給料ヲダストコロニ動イテイコウトスル。即チ實價以上ニ仕拂ッテ居ルモノハ、コチラカラ出ソウトスルシ、實價以下デ使ッテイルモノハ、向ウカラ出テイコウトスル。ソノ結果ハ労働者ノ出入ガハゲシクナリ、移動率ガ高マル。

1人ノ労働移動ノタメニ、ドレダケノ費用ガカカルカ、カリニ、1人ノ熟練工ヲ失イ、新ニ素人ヲイレテ之ヲ養成スルトセバ、ソノ費用ト間接ノ損失トハ莫大ナモノデアロウ、「アメリカ」ノ某靴工場ニオケル研究ニヨレバ、素人ヲ教育シテ、製甲部ノ裁斷工トシテ1人前ニスルマデニ、576「ドル」ヲ要スル。半熟練工デ450「ドル」、熟練工ガ出テ、他カラ熟練工ガハイッテ來ルトキノ費用、即チ養成費ヲ含マヌ、單ナル移動費ガ50「ドル」デアアル。コレハ管理ノヨク行き届イタ大工場デノ計算デアアルカラ、一般ノ工場デハモット掛ッテイルカモ知レナイ。(1)

移動スル原因ヲ調べテ見ルニ、病氣トカ、轉住トカユウ、如何トモスルコトノ出来ナイモノヲ除キ、工場カラ解雇サレタモノノ大部分ハ高給者デアリ、又自ラ工場ヲ去ッタモノノ大部分ハ、地位ト收入トノ高キヲ望ンデ移動シタモノデアアル、「アメリカ」ノ某靴工場ニオケル統計ニヨルト、前者ハ157ノ中115ヲ占メ、後者ハ105ノ中98ヲ占メテイル。

(1) Waste in Industries. 1924 P. 333

移動ノタメニ、ドノ位ノ損失ガアルカヲ考エテ見ルト、コレハ決シテ忽セニナラヌ問題デアル。原費ノ計算ヲモタヌ故モアルガ、一體ニ工場會社ハ労働ノ移動ニツイテ無頓デアリ、知ラヌ間ニ大ナル損失ヲ重ネテイル。コノ損失ノ大部分ハツマリ、同價值ノモノニ對シ、或ハ高く、或ハ低ク仕拂ッテイルコトカラ生ズルモノデアル。

何故ニ工場ノ中ニ、カクノ如キ不平衡ガ行ワレテイルカ、ソレモ賃金ノ中ニ、仕事ニ對スル報酬ト、ソノ人ノ年功ヤ年齢ヤ家族ナドニ對スル給與トガ混ジテ含マレテイルカラデアル。仕事ニ對スル報酬トシテハ、年功ヤ年齢ナドニ關係ナク、常ニ何人ニ對シテモ、同等デアルベキデアル、然ルニモ拘ラズ、ソノ外ノ色々ノ要素ヲモ取リイレ、年功ソノ他ニ對スル給與ヲモ加エ、之ヲ一括シテ賃金トスルタメニ、仕事ノ點カラ見ルト、大ナル不均衡ヲ來タシ、在勤中ハ不平、不満、怠慢トナリ、少シデモ、現在ヨリ高イ地位、高イ收入ノ所ガアレバ、スグソコニ移動シテイコウトスル。

私ノ考エデハ、仕事ニ對スル報酬ト、人ニ對スル報酬トハ、全ク別ノモノデアル、前者ハ直接費トシテ扱イ、後者ハ間接費トシテ扱ウベキモノデアル。人ニ對スル報酬ハ多少動搖性ヲ帯ビタモノデアルカラ、コレヲ直接費タル賃金ノ中ニ加エテ、漫然ト支拂ウカラ、高スキルモノハ、工場ノ方デ出シタガリ、安スキルモノハ、自分ノ方デ動キタガリ、結局労働移動ガ多クナルバカリデナク、結局直接費ヲ標準化シテ、豫算ノ統制ヲ行ウコトガデキナクナル。

シカシ、年功ヤ家族ノ數ナドハ考エナクトモヨイ、トユウノデハナイ、コレハ賃金カラ全ク切りハナシテ、間接費トシテ支拂ウカ、

又ハ利益ノ中カラ支拂ウベキモノデアルト考エル。カク純然タル賃金ト、誤ッテ賃金ノ中ニ加エテ支拂ワレテイル他ノ經費トヲ區別スルコトハ、人事行政ノ政策ヲ定メル上カライッテモ、必要ナコトデアルト考エル。

カクシテ、1人前ニナッタ工人ニ對シテハ、人的ノ差別ニ頓着ナク、即チ男デモ女デモ、大人デモ子供デモ、新參デモ、古顔デモ、一律ニソノ仕事ニ對スル最高限度ノ報酬ヲ拂ウコトニシ、特別ノ事情ノナイ限リハ、決シテ上ゲタリ下ゲタリシナイコトニスル。

實價ヨリモ安ク使オウトスルカラ、次第ニアゲテヤラネバナラヌシ、上ゲテイタ中ニハ、實價以上ニ仕拂ウコトニナリ、本人ノ成績ハ下ガル、結局損ダ、ヤメサセヨウトユウコトニナル。昔カラ、「安モノ買ノ錢失イ」トイッテイルガ、賃金ノ場合ニモ、コレガ當テハマル。

人ニ關係ナク、仕事ソノモノニ對シテ最高ノ賃金ヲ拂ウコトニスレバ、直接費ノ中、賃金ダケハ立派ニ標準化サレテ、豫算制度ヲ布クコトガデキル。經濟界ニ大變動ノナイ限リ、コレガ率ヲカエル必要ハナクナリ、工人ノ移動ハ、著シク減少シテ、安定スルニ至ルデアロウ。

カクノ如ク、原費ヲ標準化シテ、安定セシメルコトハ、當ニ賃金バカリデナク、ソノ他ノ費目ニツイテモ同様ニ必要ナコトデアル、例エバ資本ニ對スル報酬即チ利潤ノ如キハ、極メテ「ムラ」ノ多イモノデアリ、又當務者モコノ「ムラ」ヲナルベク大ナラシメヨウトシテイルカノ如ク見エル。

即チ今日ノ實業ハ如何ニシテ利潤ヲ大ナラシメンカラ目標トシテ經營サレテイルヨウデアル、原費ト利潤ト賣値トハ三者共ニ變數デアツテ、イズレモ固定シタモノデハナイ、ガ主タル目的ガ利潤ヲ大ナラシメル點ニアルトスレバ、ソノ手段トシテ、原費ハナルベク少クシ、賣値ハナルベク大ナラシメヨウトスルコトニナル、從來ノ實業家ノ事業ノ本質ヲ以テ、大ナル利潤ヲ得ルニアリト考エタカラ、コノ目的ノタメニハ、工賃モ出來ルダケ少クシ、原料ニ對シテハ思惑ヲ試ミ、ドウカシテ生産費ヲサゲヨウト努力シタ。又市場ノ關係デ賣値ガサガリ、利潤ガ少クナル恐レガアルト、色々ノ協定ヲシテ賣値ヲサゲマイトスル工夫ヲシタ。ソノ結果、利潤ノ大ナル事業ト然ラザルモノトノ間ニハ、株價ノ上ニ大ナル開キヲ生ジ、同ジ拂込ノ株式デアリナガラ、數倍數十倍ノ違イヲモツモノサエ少クナイ有様デアル。コレヲ株價カラ見ルト、非常ニ大ナル不 衡ガアルヨウニ見エルケレドモ、利廻リカラユウト、ソノナニ大シタ變動ガアルモノデハナイ、ヤハリ、ソノ時ノ金利ノ相場ニヨツテ同ジヨウナトコロヲ彷徨シテイルノデアル。ダカラ、相場ニ對シテ投機ヲスルモノハ別トシテ、時價デ株式ヲ買イ入レルモノニトツテハ、金利即チ利廻リトシテ、株價ホドノ高低ガアルモノデハナイ。配當率ハ如何ニ高低ガアツテモ、利廻ニハソノナニ高低ガアルモノデハナイ。相當ノトコロニ落ちツクモノデアル。果シテ然リトスレバ、事業ノ利潤ナルモノモ、丁度社債ノ利子ノヨウニ、ハジメカラ、一種ノ經費ト見テ、豫算ヲタテ、コレヲ常數トナシ、他ノ原費ト賣値トヲ變數トシ、原費ガサガレバ下ルホド、賣値ヲサゲテイクコトガ、事業ノ

本質デアルト考エテ見タイノデアル。

例エバ今日鐘紡ハ 35% ノ配當ヲシテイルガ、親株ヲ時價デ買ウト、ヤハリ 6% 位ニシカナラナイ。即チ資本ガ利子ヲ産ム力ハ平均シテ、ソノ時ノ金利相場ニ從イ、幾%カニ止マロウトスル傾キヲモツテイル。シテ見レバ、コレハ初メカラ一種ノ經費ト見テ、一定ノ率ダケヲ豫算ニクンデ、スベテノ計畫ヲタテテモ、結局同ジコトデハナイカト考エル。

モシ資本ニ對スル利子配當ノ率ヲ標準化シ、ソノ率ヲ定ムルコト恰モ定期預金ノ如クスルカ、少クトモソノ大體ノ標準ヲ定ムルコト信託預金ノ如クシ、利益ノ高低ヨリ來ル不安定ヲ除クコトニスレバ、結局事業家トシテナスベキコトハ、事業ノ統制ヲ合理的ニシ、デキ得ル限り生産費ヲサゲ、販賣費ヲ少クシ、カクシテ得タル餘剰ヲ以テ賣値ヲサゲ物價ヲ下ゲルコトニ歸着スルデアロウ。

今後産業合理化ノ向ウトコロハ、結局コノ方面ニアルノデアルマイカ。

II. 「アメリカ」ノ繁榮ト日本

余ハ本書ノ初メニ「アメリカ」ニオケル生産能率ノ進歩ヲ述ベタノニ對シ、結論トシテ、再ビ「アメリカ」ノ繁昌ニツイテ、考エテ見タイト思ウ。コレハ決シテ蛇足デハアルマイト考エル。

「アメリカ」繁昌ノ原因ニツイテ、商務卿「フーバー」氏ノ發シタル第 15 回年報ニヨルト、「全國的能率ノ進歩」ト題シテ、「アメリカ」繁榮ノ事實トソノ原因トヲ下ノ如ク論ジテイル。下ニソノ要領ヲ抜摘シヨウ。

1899年カラ1925年ノ間ニ、農産物ハ約47%バカリ殖エテ居リ、
 礦産物ハ148%、製造工業ノ生産ハ178%ノ増加ヲ示シ、一方鐵道
 ノ輸送高ハ199%マシテイル。コノ4種ノ産業ヲ總括シテ見ルト、
 25年間ニ140%ヲマシタコトニナル。コレニ對シテ、人口ハワズカ
 ニ、55%シカマシテイル、ダカラ1人當リノ生産高モ、約55%マシ
 タ勘定ニナル。

	1899	1925
農 産	100	147
礦 産	100	248
工業生産	100	278
運送貨物	100	299

事實ハコノ數字ヨリモ、モット生産能率ノ増進ヲ來タシテイルノ
 デアル。コノ4大産業ニオケル工人ノ數ハ、勞働階級ノ人口ノフエタノ
 ホドニハ、フエテイルカラデアアル。フエタ人口ノ中、商業ヤ、ツ
 トメ人ヤ、ソノ他、個人的ノ仕事ニ従事シテイル人が可ナリ多イカ
 ラデアアル。

即チ25年間ニ、生産高ハ140%マシタガ、工人ノ數ハ34%シカ
 マシテイル、コレヲ工人1人當リニ直スト、約80%ノ能率増進デ
 アル。

戰爭中ハ澤山ノ人が新シイ仕事ニ走り、一時ノ變態ヲ來タシタノ
 デ、製造工業ノ能率ハウント下ッテシマッタ。ダカラ1909年カラ19
 19年マデノ間ニオケル4大産業ノ生産高合計ノマシ方ハ、1899年カ
 ラ1909年マデノ成績ヨリ劣ッテイル。

コレニ反シテ、1925年ニオケル農業、礦業、製造工業及ビ運輸ノ總

成績ハ、1919年ノ成績ニ比ベテ20%マシテオリ、コレニ對スル人口
 ノマシ方ハ、10%ニ達シテイル。ソシテコノ短期間ニ、1工人當
 リノ平均生産高ハ、29%以上マシテイル。現在コノ4大産業ニ従事
 シテイル人ノ數ハ、大戰ノ終リノ時ニ比ベテ、ワリニ少イバカリデ
 ナク、實數ニオイト少イ。コレハ他ノ職業ニ移動スルモノガ、非常
 ニ多カッタメデアアル。コノ4大産業ニ従事スル人がヘッタトユウ
 コトハ、決シテ不景氣ノタメデモナク、仕事ガナイタメデモナイ、
 ソレハ皆ノ收入ガマシタタメニ、分配ノ仕事ヤ、専門的ノ仕事ヤ、
 個人的ノ仕事ノタメニ、大部分ノ努力ヲワカチ得ルヨウニナッタタ
 メデ、ツマリ生活ノ標準ガ高クナッテキタコトヲ證スルモノデア
 ル。

コノ4大産業ニ従事スル工人ガヘッタカラトイッテ、ソレハ決シ
 テ失業シタワケデハナイ。生産高ガ明ラカニ増シテイルトコロヲ見
 ルト、販賣ノ方ガ忙シクナッテ、人手ガソノ方ニマワッタト考エル
 ノガ至當デアアル。

ツギニ掲ゲル表ハ、1914年ニ100人ヲ要シタ仕事ガ10年後ノ1925
 年ニハ、幾人デナシ得ルヨウニナッタカラ示シタモノデアアル。ツマ
 リコレハ、「アメリカ」ニオケル生産能率ノ増進ヲ簡單ニ表シテイル
 モノデアアル。

過去25年間ニ、1人當リノ生産高ガマシタコトハ、以上ノ通りデ
 アルガ、一方ニオイト労働時間ガ著シクヘッテイルコトモ、見ノガ
 シテハナラナイ。製造工業ニオケル1週間ノ労働時間ハ、1909年ニ
 比シテ、今日デハ11%バカリヘッテイル。1909年以前ノコトハ統計

業 種	(1914)	(1925)
食 物	100	79.4
織 維 工 業	100	95.0
織 絹	100	75.8
製 材	100	92.1
皮 革	100	93.8
製 紙 印 刷	100	87.4
化 學 工 業	100	65.7
石、粘土、ガラス	100	66.1
金 屬 工 業	100	59.9
ト ン ン コ	100	92.2
運 輸	100	29.8
ゴ ム	100	39.1
産 業 全 體	100	72.7

ガナカッタノデ、ワカラナイ。

サテ然ラバ、「アメリカ」ノ繁昌トソノ經濟的進歩ノ眞ノ原因ハ果シテドコニアルカ。ソレヲ明ラカニスルコトハ、必ズシモ困難デハナイ、第1ニ、天然資源ガ極メテ豊富デアアル、人口ハ多クナイ、生産ニ従事スル國民ガ仕事ニ對シテ熱心デアリ理解ガアル。建國ノ當初ニアリテハ、新シイ資源ヲ開發スルコトガ、主ナル仕事デアッタガ、過去25年間ニオイテハ、新資源ノ開發ハ大ナル影響ヲモタナイヨウニナッタ。石油ノ如キ礦産物ノ發見モアッタクレドモ、一方ニハ手近ノ森林ガ用イ盡サレタリナドシテ、差引大シタ利益ニハナッテイナイ、近年ニオケル生産力ノ増加ハ、自然ノ力ニマツヨリモ、ムシロ、人間のノ要素ニマツトコロガ多イトイッテヨイ。

コレハ經濟的進歩ノ根本的原因デアアルガ、コレヲ分解シテ見ルト、

色々ノ直接原因ヲ數エルコトガデキル。中デモ、教育、科學的研究及ビ發明ノ進歩ハソノ著シキモノデアロウ。機械力、機械ノ利用、大量生産。「ムダ」ヲ省キ、生産費ヲサゲルタメノ運動及ビ努力、高イ賃金ヲ支拂ウ結果、購買力ガ高クナルコト、物價、貨幣及ビ金利ガ比較的安定シテイルコトモ、ソノ原因デアアル。

「アメリカ」ノ産業ニ投ゼラレテイル資本ハ、近年著シクソノ高ヲマシタ、礦山デ働イテイル工人1人當リニ、10,000「ドル」以上ノ資本ガ下ロシテアル。工場デ働イテイル工人ニハ5,000「ドル」以上、鐵道従事員ニハ8,000「ドル」以上ノ資本ガ投ゼラレテイル。

資本ガ蓄積サレル結果、機械力ノ應用ハマスマス増加シテイク、工場ニオケル工人1人當リ4.3馬力ヲ使ッテイル勘定ニナッテイル。1900年ニ比ベルト、約倍デアアル。

又最近ノ新シイ傾向ハ、家庭ニモ、産業ニモ、著シク電力ヲ用イルヨウニナッタコトデアアル。毎年10乃至12%ノ發電量ヲマシツツアル狀況デアアル。工場内ノ機械ノ中、電力デ動かサレテイルノハ、數年前マデ15%位ニスギナカッタガ、今日約2/3ハ電力デ動かサレテイル狀況デアアル。

製造ノ工程ガ反復的ナ場合ニオイテハ、大量生産ヲ行ウコトニヨッテ、生産費ヲ引キサゲルコトガデキル、大量生産ノ場合ニハ、特殊機械ヲ用イルコトガデキルガ、ソウデナイ場合ニハ、一般ノ目的ニ合ウヨウニ設計シタ機械ヲ用イルノ外ハナイカラ、特殊ノ仕事ニハ適シナイコトニナル。又大量生産ヲスレバ、工人ガ受持ノ仕事ニ熟練シテ、特殊化シタ能率ヲ發揮スルコトガデキル。

大戦ノ終リニ當リ、商品ノ價格ハ著シク下落シタ、シカシ賃金ハ下ガラナカッタ。ソコデ經營者ハドウシテモ、他ノ方面デ生産費ヲサゲルヨリ外ニ途ハナカッタ、各事業會社、同業組合、公私ノ研究團體、大學ナドハ頻リニ生産ノ問題ヲ研究シハジメタ、ソノ結果トシテ、色々ノコトヲ實行シタガ、製品ノ單一化ハソノ1ツデアッタ。各種ノ工業ニオイテ、不必要ナル大サヤ、形ヤ、種類ナドハコレヲヤメテシマイ、少數ノ標準型ノ生産ヲ主トスルコトニ協定ヲトゲタモノガ少クナカッタ。

賃金ガ一體ニ高く、ソシテ次第ニ上ツテイク傾向ガアルタメ、ソレガ直接工業ノ能率ヲ高メル原因トナッタ。即チ工人ノ收入ガ多クナルコトハ、ツマリ商品ノ市場ノ廣マルコトデアッタ、ソノ結果ハ生産費ヲサゲルコトニナル。コレト同時ニ工人ノ健康ハマシ、満足シテ働クタメニ、ソノ生産力ヲ増加シタ。從ツテ故意ニ生産ヲ制限シタリ、手数を省ク機械ヤ方法ノ輸入ニ反對シタリスル傾向ハナイ。生産ヲマセバ、賃金モ高クナルコトハ、工人タチモ承知シテイル。

工人ニ對スル賃金ガ實際ニ増加シテイルコトハ、極メテ明ラカデアル。賃金トシテ拂ツタ總額ヲ平均工人數デ割ツテ見ルト、1925年度ニオケル工人ノ年收ハ1.280「ドル」デアッタ。コノ中ニハ、男女老幼、熟練不熟練ノスベテガ含まレテイル。貨幣ノ購買力ノ變化ヲ勘定ニイレテモ、1925年ハ1914年ニ比シテ、少クとも35%ハ増シテイル。シカモ労働時間ハ著シクヘツテイルノデアル。

又最近ニオケル經濟的進歩ノ原因トシテ重要ナコトハ、物價ガ比較的安定シテイルコトデアル。休戦後ニオケル變化ヲ除ケバ 卸値

ノ指數ハアマリ變ッテイナイ。過去2年間ニ、物價ノ下ガル傾キヲ示シテイルノハ、工業能率ノ増進シタ結果トシテ、賣買セラルベキ商品ノ數量ガ著シクフエタ爲デアル。

以上述ブルトコロヲ通ジテ考エテ見ルト、天然資源ガ豊富デ。シカモ人口ガ少イトユウコトガ根本ノ因ヲナシ、ソレニ加エテ、産業ノ人的要素ニ關スル統制ガヨク行届イテイルコトガ、「アメリカ」繁榮ノ眞因デアルト見テヨイ。シテ見ルト、コレハ決シテ一時的ノ「カラ景氣」デモ何デモナイ。今後コノ景氣ハマスマス發展シ、發展スル度ニソノ速度ヲ加エルダロウト思ワレル。全國的ノ收入ハ著シク多イカラ、資本ハマスマス豊富ニナリ、教育ノ程度ハ高クナリ、學問技術ノ進歩ハ、マスマス進ムコトデアロウ。

以上「フーバー」卿ノ報告スルトコロヲ讀ンデ見ルト、ワガ日本ハ全ク心細イ地位ニオカレテイルコトヲ見出ダスデアロウ。天然ノ資源ニ乏シイコトハユウマデモナク、人口ノアリ餘ツテイルコトハ、世界第1デアル、コノ點ガ已ニ「アメリカ」ニ比ベテ、全ク反對ノ地位ニオカレテイル。ソノ上ニ、産業ニオケル人的要素ノ研究ガ甚ダシク遅レテイル。事毎ニ「アメリカ」ニ先ダタレテイルバカリデナク已ニ彼等ガ實行シテ大ナル成績ヲアゲテイルコトデモ、日本デハ中々實行ノ出來テイナイコトガ少クナイ。天ノ利ナク、人ノ和モナクシテ、事業ニ成功シヨウトシテモ、ソレハ出來ナイ相談デアル。

少イ天然資源ニツイテハ、尙更コレヲ有效ニ使用スルコトヲ研究スベキデアル。多スギル人ハ、コレヲ海外ニダシタリ、産兒ヲ制限スルコトモ、1ツノ方法デアロウケレドモ、最モ必要ナルコトハ、各

人ノ仕事ヲ最モ有效ナラシメルコトデアル。多スギル人ガ、時間ヤ材料ヲ「ムダ」ニシテイタノデハ、一層生活ニ困ル結果ヲ來タスノハ當然ナコトデアル。人間ノ絶對數ノ多スギルコトヲ悔ムヨリハ、1人當リノ生産力ノ少イコトヲコソ、問題トスベキデアル。天ノ恵ミニオイテ已ニ「ハンデキャップ」ヲ有スル我が國ガ、能率ノ増進、事業統制方法ノ合理化ニツイテ、大イニ研究シナクテヨイトユウ理由ハナイ。

コノ點ニオイテ、日本トヨク似テイル國情ヲ有スルモノハ「ドイツ」デアル。戦前ニオイテハ、「ドイツ」モ相當ナル天資源ヲモツテイタケレドモ、大戦ノ結果、目ボシイ部分ハ皆取ラレテシマイ、殘ルトコロハ、天惠ノ甚ダ豊カナラヌ部分ノミデアル、近頃、「ドイツ」デ頻リニ合理化論ガ主張サレルノハ、正ニ一方ノ活路ヲ開カントスル努力ニ外ナラナイ。

10數年前マデ、「ドイツ」ニオイテハ、事業ノ經營管理ニ關スル本ハ極メテ少ナカッタ。コレハ恐ラク事業ニ對スル秘密ヲ重ンズル點カラモ來テイルノデアロウガ、1ツハ1918年ノ國難ニ會ウマデ、彼等ハアマリニ物質的、機械的デアツテ、人ニ對スル獎勵ナドユウコトハ、アマリ考エラレテイナカッタノデアル。事業經營ニ關シテ良イコトガアルナラ、コレハ成ルベク競争相手ニ知ラレヌ方ガヨイト考エタノデアル。然ルニ今日ニオイテハ「ドイツ」ニオケル形勢ハ一變シ、事業經營ニ關スルモノ、特ニ科學的管理法ニ關スル出版物ハ數百ヲ以テ數エラレル盛況デアル。コレハ大戦中及ビ大戦後ニ、「テーラー」ノ思想ト哲學トガ一般ニ知レ亙リ、「ドイツ」ノ事情ニ應ジテ、

コレヲ適用スルコトガ試ミラレルヨウニナッタメデアル。

「ミヘル」氏ハ最近「労働準備」⁽¹⁾ト題スル本ヲカイテ、作業ノ計畫ガ生産費ヲサゲル上ニ必要ナル所以ヲ説キ、段取り、差立等ノ手續キヲ詳シク論ジテイルガ、ソノ本ノ序文ヲ、「ドクトル・ヘルムート」ガ書イテイル。ソノ1節ハ實ニ「ドイツ」現在ノ覺悟ヲ簡潔ニ物語ツテイルモノト信ズル。

以前ニハ殆ド無限ノ原料寶庫ヲモツテイタ富國ガ、今ヤ労働ノ外ニハ、類ミトスル生産的資産ハナクナツテシマッタ—「ドイツ」ハコノ資産ヲ出來ルダケ有利ニ活用サセナケレバナラヌ。先見ノ明アル諸團體ハ既ニコノ點ヲ看テトリ、世界ノ市場ニオケル昔ノ勢力ヲ取り返サンガタメニ、何ヲナスベキカヲ知ツテイル。

今ヤ「ドイツ」ノ産業界デハ1ツノ「スローガン」ガ行ワレテイル。ソレハ「労働ヲ安クシ簡單ニシナケレバナラヌ」⁽²⁾トユウコトデアル。原料ノナイ國デハ、労働ノ能率ヲ合理的ニ増進シ、工人ノ收入ヲマスト共ニ、單位労働ノ値ヲ安クシテ、以テ生産費ヲサゲルヨリ外ニ活キル途ハナイノデアル。製作ノ方法ヲ單一ニシ、生産費ヲサゲル途ヲ示スコトハ、科學的管理法ノ目的トスルトコロデアル。「ドイツ」ニ科學的管理法ガ合理化トユウ名ノ下ニ行ワレルヨウニナッタノハ、所以ナキニアラズトユウベキデアル。

「ドイツ」ヤ日本ノヨウニ原料ノ乏シイ國ガ、世界一原料ノ豊富ナル「アメリカ」ニ教エラレテ、産業ニオケル人的要素ノ能率ヲ増進セントスル科學的管理法ヲ學ビツツアルノガ、現在ノ状態デアル。

(1) Michel: Arbeitsvorbereitung (1926.)

(2) Die Arbeit muss billiger und einfacher gemacht werden.

管理法ニ關スル參考圖書解題

テラー協會調査

(1927)

序

管理法ニ關スル參考圖書ハ非常ニ多數ニ上リ、ソノ中カラ數十ヲ選ボウトスルト、中々ノ困難ヲ感ズル。管理法ニ關スル適當ナル參考書ニツイテ問合セ來ルモノガ少クナイノデ、余ハ前ノ著“産業能率概論”ノ附録ニ參考書解題ヲノセテオイタ。シカシソレカラ、モウ數年ヲ經過スルノデ、多少訂正ノ必要ニ迫ツテオツタ。ココニ掲ゲル書目ハ“テラー協會”ガ參考書選定案ヲダシテ、各専門家ノ意見ヲ求メ、ソノ意見ヲ綜合シテ作リアゲタモノデアル。1926年10月ニ發表サレタモノデアルガ、進ンデ研究シヨウトスル人ノ便宜ニナルト思イ、コハニ附録スルコトニシタ。

目次

I. テラー傳	192
II. テラーノ著述	192
III. 管理法ニ關スル概論	193

IV. 科學的管理法……總論	193
V. 特殊産業ニオケル科學的管理法ノ適用	195
VI. 科學的管理法ノ技術……特殊方面	196
VII. 事務所管理法	197
VIII. 購買	197
IX. 營業政策	197
X. 豫算統制、景氣ノ豫測、調整	198
XI. 管理者用會計	199
XII. 財務管理	199
XIII. 統計法及ビ表圖法	200
XIV. 販賣管理	201
XV. 小賣店管理法	202
XVI. 人事管理及ビ勞働政策	203
XVII. 管理法ノ心理的基礎	205
XVIII. 管理法ノ經濟的基礎	206
XIX. 定期刊行物	207
XX. 參考書目錄	208

I. テーラー傳

Copley, Frank Barkley, *Frederick W. Taylor*. Harper & Brothers, New York, 1923, 2 vols.

テーラーノ傳記デアル。テーラーヲ中心トシテ、科學的管理法ノ起源ト發達トヲ述ブルコト詳細ヲ極メ、讀ンデ興味深ク、テーラーノ周圍ニ活躍シタ人々ノ面目モ親イ知ルコトガデキル。

Critical Essays on Scientific Management, Bulletin of the Taylor Society, February, 1925, Vol. X, No. I, Part II.

前著ノ批評ヲ集メタモノデ、科學的管理法ニ關スル短イ論文ト見ルベキモノデアル。

II. テーラーノ著述

Taylor, Frederick Winslow, *The Principles of Scientific Management*: Harper & Brothers, New York, 1911, new edition, 1919.

Taylor, Frederick Winslow, *Shop Management*: Harper & Brothers, New York, 1911, new edition, 1919.

2書共ニ、テーラー自身ガ科學的管理法ヲ説明シタモノデアル。コノ2ツノ著述ニハ根本的ニ相違シテイル點ハナイ。前者ハ後者ノ内容ヲ簡單ニノベタモノデアル。ドチラカトイエバ、詳シイ方ガヨイ。

Taylor, Frederick Winslow, *A Piece Rate System*: American Society of Mechanical Engineers Transactions, Vol. 28, pp. 31-350, New York, 1906.

科學的管理法ノ完成スルニ先チ、賃金支拂論ト連關シテ、ハジメテコレヲ説明シタモノデアル。

Taylor, Frederick Winslow, *Notes on Belting*: American Society of Mechanical Engineers, Transactions, Vol. 15, pp. 204-259, New York, 1893.

コレハ氏ノベルト研究デアッテ、科學的管理法ノ發達ニ伴ッテ生ジタル研究副産物トシテ、有名ナモノデアル。

Taylor, Frederick Winslow, *The Art of Cutting Metals*: American Society of Mechanical Engineers, New York, 1912.

金屬切削法ノ研究デアル。科學的管理法發達ノ副産物トシテ永久ニ記念スベキモノデアル。

III. 管理法ニ關スル概論

Dutton, Henry P., *Factory Management*, The Macmillan Co., New York, 1914.

教科用入門書トシテ適當ナモノデアル。

Jones, Edward D., *The Administration of Industrial Enterprises*: Longmans, Green & Co., New York, 1916, revised edition, 1925.

管理法ノ總論トシテ優レタルモノ。

Kimball, Dexter S., *Principles of Industrial Organization*: McGraw-Hill Book Co., New York, 1913, 3rd ed., 1925.

工業學校デ多ク教科書トシテ用イラレテイル。

Lansburgh, Richard H., *Industrial Management*: John Wiley & Sons, New York, 1923.

工場管理法ノ概論トシテ適當ナモノデアル。

Marshall, Leon C., *Business Administration*: The University of Chicago Press, Chicago, 1921.

名著ノ中カラ拔萃シテ編輯シタモノデアル。

IV. 科學的管理法……總論

Alford, L. P., *Management's Handbook*: the Ronald Press Co., New York, 1924.

管理法ノ各方面ニ亙リテ、極メテ詳シク分擔執筆シタモノヲ集メタモノデアル。6, 11, 12, 15, 16 及ビ 17ノ各章ハ科學的管理法ノ立場カラ説カレテイル。

Amos Tuck School of Administration and Finance, *Addresses and Discussions at the Conference on Scientific Management, October, 1911*: Dartmouth College, Hanover, N. H., 1912.

科學的管理法ノ本質ト意義トヲアザヤカニ説明シタモノ。

Brandeis, Louis D., *Scientific Management and Railroads*: The Engineering Magazine Co., New York, 1912.

製造業ノ科學的管理法ヲ簡單ニノベタ本トシテ最も良イ本デア。書名ノツギニ「州際商業委員」ヘノ報告書ノ一部トアルケレドモ、内容ハムシロ科學的管理法概論デア。

Emerson, Harrington. *Twelve Principles of Efficiency*: The Engineering Magazine Co., New York, 1912, sixth edition, 1924.

専門的ノ本デハナイケレドモ、一般ニ管理法ニ關スル興味ヲ普及セシメタ本デア。

Federated American Engineering Society, Committee on Elimination of Waste in Industry. *Waste in Industry*: The McGraw-Hill Book Co., New York, 1921.

非能率的ナル管理法カラ生ズル産業ノ「ムダ」ヲ調査シテ報告シタモノデア。コノ調査ニ用イラレタル測定ノ標準ハ科學的管理法カラ起ッタモノデア。

Gantt, H. L., *Work, Wages and Profits*: The Engineering Magazine Co., New York, 1910.

テーラーノ著述ト共ニ古典ノ1ツトシテ數エラレテイル。人性及ビ經濟ノ問題ヲ主トシテ論ジテ居リ、テーラーノ本ノヨウニ、技術的方面ガ詳シクナイ。

Gilbreth, Frank B., *Primer of Scientific Management*: D. Van Nostrand Co., New York, 1912.

科學的管理法ヲ簡單ニノベタモノ、ヤ、舊イ、

Hunt, Edward Eyre, *Scientific Management Since Taylor*: The McGraw-Hill Book Co., New York, 1924.

「トムソン」ノ集メタモノ(下ヲ見ヨ)ガ出テカラ、10年間ニ現ワレタ主ナル論文ヲ集メタモノデア。一般統制及ビ勞資關係ニ關スル科學的管理法ノ進歩ヲ知ルニ便デア。

Sheldon, Oliver. *The Philosophy of Management*: Prentice-Hall, Inc., New York, 1923.

哲學的見地カラ管理法ヲ論ジタ本トシテ最良ノモノ。

Thompson, Clarence Bertrand, *Scientific Management*: Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1914.

科學的管理法ノ技術ニ關スル論文集。

Thompson, Clarence Bertrand, *The Theory and Practice of Scientific Management*: Houghton Mifflin Co., Boston, 1917.

科學的管理法ノ經濟的及ビ實際的側面。

Walker, P. F., *Management Engineering*: The McGraw-Hill Book Co., New York, 1924.

1企業ヲ創立スル仕事ノ科學的管理法ヲ含ム。

The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Philadelphia. *Modern Manufacturing*, Vol. LXXXV, No. 174, 1919. *Science in Modern Industry*, Vol. CXIX, No. 208, 1925.

大家ガ各自ノ専門ニ關シテ分擔執筆シタル論文集。

v. 特殊産業ニオケル科學的管理法ノ適用

Babcock, George D., *Taylor Principles in Franklin Management*: The Engineering Magazine Co., New York, 1917.

自動車工場ニ適用シタル實例。

Bige'ow, Carle M., *Installing Management in Woodworking Plants: The Engineering Magazine Co., New York, 1920.*

科學的管理法ノ見方ガ含マレテイル。

Diemer, Hugo, *Factory Organization and Administration. The McGraw-Hill Book Co., New York, 1910. 4th edition, revised, 1925.*

機械工場ヲ統制スル手段ヲ詳シク説イテアル。

Parkhurst, Frederick A., *Applied Methods of Scientific Management: John Wiley & Sons, New York, 1917.*

機械製作所ニ科學的管理法ノ技術ヲ實施シタル報告。

Van Deventer, John H., *Handbook of Machine Shop Management: The McGraw-Hill Book Co., New York, 1915.*

機械工場管理法集成トシテ、科學的管理法ノ立場カラ書カレタモノ。

VI. 科學的管理法ノ技術…特殊方面

Day, Charles, *Industrial Plants: The Engineering Magazine Co., New York, 1911.*

工場ノ設計ヲ説ク。

Farquhar, Henry H., *Factory Storeskeeping: The McGraw-Hill Book Co., New York, 1920.*

倉庫管理法ヲ最モ簡單ニ且廣ク叙述シタ本トシテ最モヨシ。

Gilbreth, Frank B., *Motion Study: D. Van Nostrand and Co., New York 1911.*

動作研究ノ著トシテ古典的ノモノ。

Lichtner, William O., *Planned Control in Manufacturing: The Ronald Press Co., New York, 1921.*

科學的管理法ニヨル統制ノ方法ヲ説ク。

Lichtner, William O., *Time Study and Job Analysis: The Ronald Press Co., New York, 1921.*

時間シラベニ關スル良書。

Merrick, Dwight V., *Time Studies for Rate Setting: The Engineering Magazine Co., New York, 1921.*

時間シラベニ關スル最モ詳シイ本。

VII. 事務所管理法

Clark, Wallace, *Shop and Office Forms: The McGraw-Hill Book Co., New York, 1925.*

工場及ビ事務所用ノ傳票ヲ集メタルモノ、「ガント」式ノ影響ヲ認ム。

Galloway, Lee, *Office Management. The Ronald Press Co., New York, 2nd edition, 1919.*

事務所管理法ニ關シ、早く公ニセラレタル標準本。

Leffingwell, William Henry, *Office Management: Principles and Practice: The A. W. Shaw Co., Chicago, 1925.*

コノ方面デハ、一番新シク且完全ナルモノ。

Schulze, L. W., *Office Administration: The McGraw-Hill Book Co., New York, 1919.*

事務所管理法ニ關シ、早く公ニセラレタル標準本。

VIII. 購買

Dinsmore, J. C., *Purchasing: Principles and Practice. Prentice Hall, Inc., New York, 1922.*

Twyford, H. B., *Purchasing. Its Economic Aspects and Proper Methods: D. Van Nostrand Co., New York, 1915. new edition 1925.*

2書共ニ購買ニ關スル實際家ニヨリテ推稱セラル。

IX. 營業政策

Clark, John Maurice, *The Economics of Overhead Costs: The University of Chicago Press, Chicago, 1923.*

特ニ營業政策ニ關シテ間接費ヲ研究シタ有益ナ本テアル。

Powell, J. E., *Payment by Results*: Longmans, Green & Co., New York, 1924.

出來高ニヨル賃金支拂ノ諸方法ニ關シテ比較論評セルモノ。

Shaw, A. W., *Approach to Business Problems*: Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1916.

一般經營問題ノ背景ニ關シテ、徹底シタル議論ヲナス。

Thorpe, W. L., *Integration of Industrial Operations*: Census Monograph No. III, U. S. Census, 1924.

「アメリカ」ニオケル産業組織ノ趨勢ヲ論ジ、殊ニ作業ノ集中、産業集成ニ及ブ。

X. 豫算統制、景氣ノ豫測、調整

Barber, Joseph H., *Budgeting to the Business Cycle*: The Ronald Press Co., New York, 1925.

「ウォルウオース」會社ノヤリ方ヲ説明ス。

Conference on Unemployment, Washington, D. C., 1921. Committee on Seasonal Operation in the Construction Industries, *Seasonal Operation in the Construction Industries*: The McGraw-Hill Book Co., New York, 1924.

年中平均ニ建築工事ヲナスベキ必要ト可能トヲ論ズ。

Conference on Unemployment, Washington, D. C., 1921. Committee on Unemployment and Business Cycles, *Business Cycles and Unemployment*, including an investigation made under the auspices of the National Bureau of Economic Research; The McGraw-Hill Book Co., New York, 1923.

實務家ニトリテ最モ必要ナル景氣循環ノ研究。

Feldman, H., *The Regularization of Employment*, Harper & Brothers, New York, 1925.

調整ノ問題ニ關シ、科學的管理法ノ立場カラ論ジタル名著。

McKinsey, James O., *Budgetary Control*: The Ronald Press Co., New York, 1922.

豫算統制ニ關スル名著。

Fersons, Foster & Hettinger, *The Problem of Business Forecasting*: Houghton Mifflin Co., Boston, 1924.

數名ノ大家ガ景氣ノ豫測ニツイテ論ジタルモノ。

XI. 管理者用會計

Church, A. Hamilton, *Proper Distribution of Expense Burden*: The Engineering Magazine Co., New York, 1913.

Church, A. Hamilton, *Production Factors in Cost Accounting and Works Management*: The Engineering Magazine Co., New York, 1910.

Church, A. Hamilton, *Manufacturing Costs and Accounts*: The McGraw-Hill Book Co., New York, 1917.

コノ3著ハ原價計算ノ發達上ニ大ナル影響ヲ及シタモノテアル。

Harrison, G. Charter, *Cost Accounting to Aid Production*: The Engineering Magazine Co., New York, 1921.

科學的管理法ノ立場カラ會計ヲ論ジタル本トシテハ尤モ優レテイル。

McKinsey, James O., *Managerial Accounting*: The University of Chicago Press, Chicago, 1924.

事業ノ各分課ヲ統制スル上ニ會計ヤ統計ガ管理上ノ助ケトナル事ヲ説ク。

Woods, Clinton E., *Unified Accounting Methods for Industrials*: The Ronald Press Co., New York, 1917.

産業技師ガ會計ヲ以テ、統制ノ實際的土臺トスル仕方ヲ説ク。

XII. 財務管理

Lincoln, Edmund Earle, *Applied Business Finance*: The A. W. Shaw Co.,

Chicago, 1923; 3rd edition, revised, 1925.

會社財務、投資銀行、商業銀行ノ重要側面、購買、生産及ビ販賣ノ財務的側面。

McKinsey, J. S. & Meech, S. P., *Controlling the Finances of a Business*: The Ronald Press Co., New York, 1923.

一般ノ會社事務ニオケル内の財務行政ニ關スル日々ノ問題、資金ノ需要額決定ト支出ノ統制トヲ科學的管理法ノ立場カラ論ズ。

Montgomery, Robert H., *Financial Handbook*: The Ronald Press Co., New York, 1925.

管理法ノ財務的方面ニ關スル良參考書。

XIII. 統計法及ビ表圖法

Brinton, Willard C., *Graphic Methods for Presenting Facts*: The Engineering Magazine Co., New York, 1914.

實務家ノタメノ表圖法デ、數學的ナラヌモノ。

Clark, Wallace, *The Gantt Chart*: The Ronald Press Co., New York, 1922.

作業ノ分析統制及ビソノ表圖法トシテ、最モ發達シタルモノ。

Day, Edmund E., *Statistical Analysis*: The Macmillan Co. New York, 1925.

統計法ノ技術ヨリハ、ムシロ論理ニ重キヲオク。統計材料ヲ集メテ、コレヲ表現スルコトヨリハ、コレヲ分析スルコトニ重キヲオク。

Karsten, Karl G., *Charts and Graphs*: Prentice-Hall, Inc., New York, 1923.

表圖法ノ技術ニ關スル實際的指針、挿畫 5.0 數ノ起源論ハ特ニ參考ニナル。

Mills, Frederick C., *Statistical Methods*: Henry Holt & Co., New York,

1924.

經濟及ビ實務ニオケル量的觀察ヲ結び合セ且分析スル方法。

Secrist, Horace, *Introduction to Statistical Methods*: The Macmillan Co., New York, 1917, revised edition, 1925.

數ノ計算及ビ取扱ノ背後ニアル原理ニ重キヲオキテ、統計ノ實際ヲ説ク。

XIV. 販賣管理

Oherington, Paul T., *Elements of Marketing*: The Macmillan Co., New York, 1920.

市場化ノ機關ノ有スル機能ヲ論ズ。

Copeland, Melvin T., *Principles of Merchandising*: The A. W. Shaw Co., Chicago, 1924.

種類ヲ異ニスル商品ノ市場化問題ヲ論ズ。競争ノ際ニオケル商品化ノ原理ヲ論ズ。

Hall, S. Rowland, *Handbook of Sales Management*: The McGraw-Hill Book Co., New York, 1925.

最新販賣方法ノ評論、代表的販賣機關ノ經驗ヲ集メテアル。

Hilgert, Joseph R., *Cost Accounting for Sales*: The Ronald Press Co., New York, 1926.

販賣管理ト會計トノ關係、販賣政策ト豫算トノ關係ヲトク。

Kenagy, H. G. & Yoakum, C. S., *Selection and Training of Salesmen*: The McGraw-Hill Book Co., New York, 1925.

「カーネギー」工學校ノ實務研究部ガ1916-24ニ行イタル販賣員ノ採用訓練ノ問題。

Lyon, Leverett S., *Salesmen in Marketing Strategy*: The Macmillan Co., New York, 1926.

販賣員ノ編成、ソノ行動ノ計畫、實施、販賣員管理及ビ統制ノ組織。

Russell, F. A., *Management of the Sales Organization*: The McGraw-Hill Book Co., New York, 1922.

販賣部長ト出張販賣員トノ關係, 選拔, 訓練, 割當及ビ報酬.

Snow, A. J., *Psychology in Business Relations*: The A. W. Shaw Co., Chicago, 1925.

消費者, 市場及ビ販賣方法ノ心理ヲ論ズ.

Strong, Edward Kellogg, *Psychology of Selling and Advertising*: The A. W. Shaw Co., Chicago, 1925.

販賣ノ心理デハナク, 得意ヲ作ル賣リ方ノ心理.

Tosdal, Harry R., *Principles of Personal Selling*: The A. W. Shaw Co., Chicago, 1925.

販賣作用ノ科學的研究, 現代心理學ノ立場カラコレヲ論ズ.

White, Percival, *Market Analysis*: The McGraw-Hill Book Co., New York, 1921, revised edition, 1925.

市場分析法: 市場ノ科學的分析及ビ組織ノ手引.

Annals of the American Academy of Political and Social Science, Philadelphia. *Scientific Distribution, Modern Selling*: Vol. CXV, No. 204, 1924.

Psychology in Business: Vol. CX, No. 199, 1923.

XV. 小賣店管理法

Hahn, Lew and White, Percival: *The Merchant's Manual*: McGraw-Hill Book Co., New York, 1924.

小賣, 殊ニ「デパートメントストア」ノ管理法ノアラユル方面ヲ説ク.

Mazur, Paul M., *Principles of Organization Applied to the Department Store*: Harper & Brothers, New York, 1926.

「デパートメントストア」ニオケル幹部組織ノ色々ナ方法ヲ擧ゲテ批評シタモノ.

Nystrom, Paul H., *Economics of Retailing*: The Ronald Press Co., New York, 1915, 2nd edition, 1919.

小賣進歩ノ各方面ニワタリ, 小賣ニヨル分配ニ關スル資料ヲアツム.

Nystrom, Paul H., *Retail Selling and Store Management*: International Textbook Co., Scranton, Pa., 1924.

小賣問題ヲ更ニ一層廣ク研究ス.

XVI. 人事管理及ビ勞働政策

Blum, Solomon, *Labor Economics*: Henry Holt & Co., New York, 1925.

勞働組合運動, 失業, 景氣循環, 社會主義者運動, 勞働法制等ニツキ詳細ナル議論ヲナス.

Burton, Ernest Richmond, *Employee Representation*: The Williams & Wilkins Co., Baltimore, 1926.

従業員ノ代議制ニ關スル良書.

Commons, John B., *Industrial Goodwill*: The McGraw-Hill Book Co., New York, 1919.

Commons, John B., *Industrial Government*: The Macmillan Co., New York, 1921.

18工場(主トシテ科學的管理法ノ工場)ニオケル實驗ノ報告, 説明, 結論勞資關係ニ關スル良書.

Fitch, John A., *The Causes of Industrial Unrest*: Harper & Brothers, New York, 1924.

勞資ノ態度ニ關シ, 15年間ノ研究ヲ本トシ, 勞働問題ヲ論究シタルモノ.

Foerster, Robert F. & Dietel, Else H., *Employee Stock Ownership in the United States*: Princeton University Press, Princeton, N. J., 1925.

従業員ノ株所有ニ關スル良書.

Hoopingarner, Dwight L., *Labor Relations in Industry*: The A. W. Shaw

Co., Chicago, 1925.

労働関係ニ關スル重要ナル新書.

Hoxie, Robert Franklin, *Scientific Management And Labor*. D. Appleton & Co., New York, 1915.

労働ノ立場カラ科學的管理法ヲ批評シタルモノ.

James, Gorton, Dennison, Henry S., Gay, Edwin T., Kendall, Henry P. and Burritt, Arthur W., *Profit-Sharing and Stock Ownership for Employees*. Harper & Brothers, New York, 1926

利潤分配ト従業員ノ株所有ニ關スル最近ノ狀勢.

Link, H. C., *Education and Industry*. The Macmillan Co., New York, 1923

産業教育ヲ社會問題ト見ナシ, 職業學校, 職長教育等ヲ論ズ.

Metcalf, Henry C., *Scientific Foundations of Business Administration*. The Williams and Wilkins Co., Baltimore, 1926.

管理法ノ生物學的, 心理學的, 經濟學的, 及ビ哲學的方面, 科學的管理法ノ理論及ビ實際ニ關スル論文集.

Rowntree, B. Seebohm, *The Human Factor in Business*. Longmans, Green & Co., New York, 1921, 2nd edition, 1925.

最新ノ英國式管理法ノ説明.

Schell, Edwin H., *Technique of Executive Control*. The McGraw-Hill Book Co., New York, 1924, new edition, 1926.

有効ナル幹部ノ統制法ヲ論ズ.

Scott, Walter Dill and Clothier, Robert C., *Personnel Management*. The A. W. Shaw Co., Chicago, 1923.

知能検査ソノ他ノ検査ノ發達ニ重キヲオク.

Tead, Ordway and Metalf, Henry C., *Personnel Administration*. The

McGraw-Hill Book Co., New York, 1920, revised edition, 1923.

人事管理法ノ仕事及ビ問題ノ概論トシテ最良ノ書.

Webb, Sidney, *The Works Manager Today*. Longmans, Green & Co., New York, 1917.

労働指導者ノ立場カラ今日ノ工場支配人ヲ論ズ.

Williams, Whiting, *What's on the Worker's Mind*. Chas. Scribner & Sons, New York, 1921.

管理及雇傭問題ノ人間の側面.

The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Philadelphia. *Personnel and Employment*, Vol. LXV, No. 154, 1916.

Stabilizing Industrial Employment, Vol. LXXI, No. 160, 1917. *Labor Management and Production*, Vol. XCI, No. 180, 1920.

XVII. 管理法ノ心理的基礎

Dewey, John, *Human Nature and Conduct*. Henry Holt & Co., New York, 1922-Follett, Mary P., *Creative Experience*. Longmans, Green & Co., New York, 1924.

2書共ニ社會關係及ビ産業關係ニオケル動機ト行爲トニ光明ヲ與エル.

Gilbreth, Lillian M., *The Psychology of Management*. Sturgis & Walton (now Macmillan), New York, 1914.

産業心理學概論トシテ早く世ニデタ本.

James, William, *Talks to Teachers on Psychology*. Henry Holt & Co., New York, 1899.

産業問題ノ習慣ノ側ヲ理解スルニヨロシ.

Kornhauser, Arthur W. and Kingsbury, Forrest A., *Psychological Tests in Business*. The University of Chicago Press, Chicago, 1924.

實務上ニ心理學的検査ヲ考案シ實施スル方法ヲ簡單ニ説イタ本.

Link, Henry O., *Employment Psychology*. The Macmillan Co., New York, 1919.

雇傭心理ニ關シ定評アル本。

McCure, Matthew Thompson, *How to Think in Business*. The McGraw-Hill Book Co., New York, 1923.

思考作用ニ關スル概論トシテ良シ。

Martin, E. D., *The Behavior of Crowds*. Harper & Brothers, New York, 1920.

團體關係ノ心理。

Martin, E. D., *Lectures on Psychology*. The W. W. Norton Co., New York, 1925.

心理學ノ學派ト産業上ニオケル應用トヲ説ク。

Overstreet, H. A., *Influencing Human Behavior*. The W. W. Norton Co., New York, 1925.

管理者ノタメニ新シイ心理學ヲ説イタ本。

Tansley, Arthur George, *The New Psychology and its Relation to Life*. Dodd, Mead & Co., New York, revised edition, 1922.

「フロイド」派ノ立場カラ心理學ヲトイタ良書。

XVIII. 管理法ノ經濟的基礎

Clark, John Maurice, *The Social Control of Business*. The University of Chicago Press, Chicago, 1926.

事業經營者ノ環境ノ社會統制的要素。

Olay, Henry, *Economics, an Introduction for the General Reader*. The Macmillan Co., London and New York, 1916; 2nd edition, 1918.

素人向入門ノ書トシテヨシ。

Edie, Lionel D., *Economics: Principles and Problems*. Thomas Y. Crowell

Co., New York, 1926.

經濟學ハ人間行動ノ一面ニ關スル組織的知識ノ生長體ナリト見テ、近世經濟ノ發達ヲノベル。

Haney, Lewis H., *A History of Economic Thought*. The Macmillan Co., New York, 1911.

經濟思想史ノ良書。

Marshall, Leon C., *Readings in Industrial Society*. The University of Chicago Press, Chicago, 1919.

大家ノ論文ヲ集メタルモノ。

Taussig, F. W., *Principles of Economics*. The Macmillan Co., New York, 1921.

「アメリカ」ノ經濟學者ノ著作。

Van Metre, T. W., *Economic History of the United States*. Henry Holt & Co., New York, 1921.

經濟史トシテノ良書。

XIX. 定期刊行物

Annals of the American Academy of Political and Social Science, Philadelphia.

Bulletin of the Taylor Society, New York.

Factory. The A. W. Shaw Co., Chicago.

Harvard Business Review. The A. W. Shaw Co., Chicago.

Industrial Management, The Engineering Magazine Co., New York.

Industrial Psychology, Hamilton, N. Y.

The Journal of the National Institute of Industrial Psychology, London.

Journal of Personnel Research. Personnel Research Federation, New York.

Management Review, The American Management Association, New York.

Manufacturing Industries, The Ronald Press Co., New York.

N. A. C. A. Bulletin, The National Association of Cost Accountants,
New York.

Printers Ink, New York.

Sales Management, Chicago.

S. I. E. Bulletin, Society of Industrial Engineers, Chicago.

XX. 参考書目録

Brown, Walter Vail, *Scientific Management, A List of References in
The New York Public Library*, New York, 1917.

Cannons, H. G. T., *Bibliography of Industrial Efficiency and Factory
Management*. George Routledge & Sons, Limited, London, 1920.
(E. P. Dutton & Co., New York.)

Rossi, William H. and Rossi, Diana I. Powers, *Personnel Administration:
A Bibliography*. The Williams & Wilkins Company, Baltimore, 1925.

Industrial Arts Index. H. W. Wilson Co., New York. Published eight
times a year and cumulatively.

Readers Guide to Periodical Literature. H. W. Wilson Co., New York.
Published ten times a year and cumulatively.

Bibliography of Management Literature, American Society of Mechanical
Engineers. 1927.

以 上

索 引

アメリカ 11, 202

イギリス 11

カルテル 9, 10, 16

火災保険 68.

科學的管理法 5

會計 31

會計學 32

學校出 164

活氣 172

管理 130

管理運動 13

管理者 131

管理ト會計 34, 38

管理ノ平衡 142

勘定科目 88

廻轉 176

技術屋 142

機械休止時間 64

金融 3

休轉費 64

境遇説 177

協調 190

協調型 153, 161

計畫課 42

原費 40

原料費 103

經營 130

經費 69.

健康 172, 189

獻策 185

コストプラス 49

固執性 176

固定費 81

工具費 67

合同 6, 14

合理化 1, 5, 12

公平 189

後天説 177

好感 189

國際經濟會議 21

國際的産業協定 15

財務 3, 132

財務計畫 75

産業集中 6

支配人 129, 134

支配人學 134

支配人性 168

支配人用會計學 39

自信 189

自由競争 12

時間研究 43

時間動作研究 20

事業管理組織 42

事業管理ノ賈渡シ 58

事務屋 142

資本家支配人 198

失業問題 15, 18

實地出 164

實力支配人 153

社員學 135

首領 169

守成型支配人 153

身長 173

集成 6

集中 6

重役 170

重役學 135

冗談 176

消費者 134

情愛 175

商品ノ種類 55

- 生産 2, 131
生産能率 26, 201
政策 138
性格(支配人ノ) 148
性能検査 19
製造計畫 75
製造畑 165
責任別勘定科目 93
設備ノエラミ方 57
説得協調 156, 161
説得力 176
先天説 177
専行型支配人 155
専賣 50
専門家支配人 177

組織圖 98
創業型支配人 153
想像力 175
損益計算書 59
損益分岐點 82
損益報告 115

貸借對照表 59
棚卸勘定 61
單位式勘定科目 93
單位別豫算 109
- 知識 173
知能 174, 189
貯藏品勘定 60
賃金 103
中止費 46
直接費ノ標準化 103, 197
デenson會社 179
手アキ時間 66
適材適處 184

ドイツ 12
トラスト 9
投資 130
動力 27
動力生産費 102
動力利用費 102
特權支配人 149
獨占 10
獨斷専行型支配人 156

忍耐 173
熱 175
能率 1
賣價 48
- 半製品勘定 61
販賣 2, 131
販賣計畫 77
販賣畑 165

人ヲヒキツケル力 175
標準化 56
標準原費算出法 112
標準原費制度 44

プール 10
部下ヲ信ズルコト 175
腹力 173
不定費 81
分課別豫算割出法 85

無効間接費 71

命令 186
持株會社 12
勇氣 176
有效間接費 71
豫算 47
豫算統制 75
勞働能率 19
One man business, 129, 168
(オワリ)

昭和3年9月5日 再版發行
昭和3年9月10日 三版發行
昭和3年10月10日 四版發行
昭和3年11月5日 五版發行
昭和4年3月15日 六版發行
昭和4年1月1日 七版發行
昭和17年6月10日 改訂増補十版發行



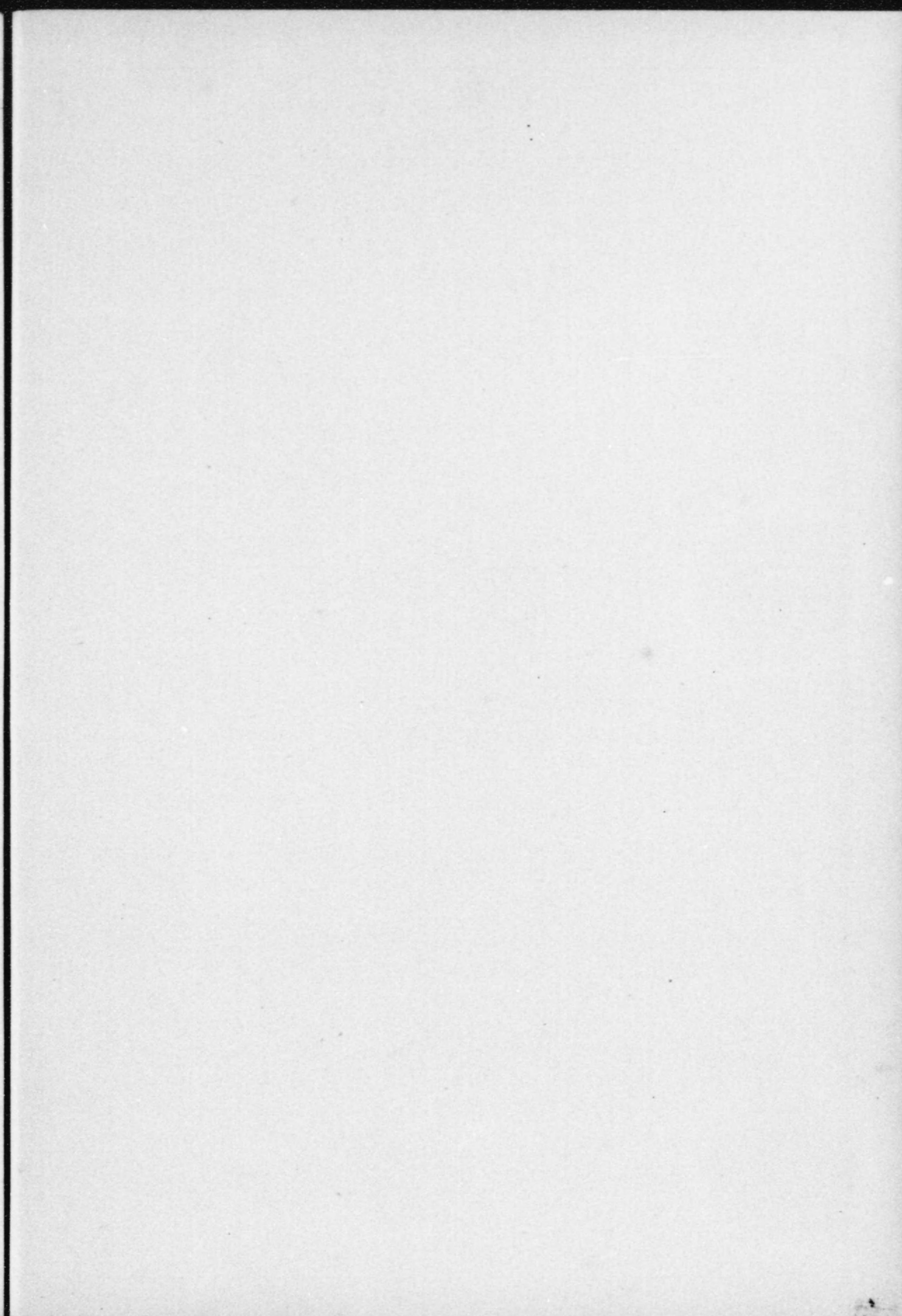
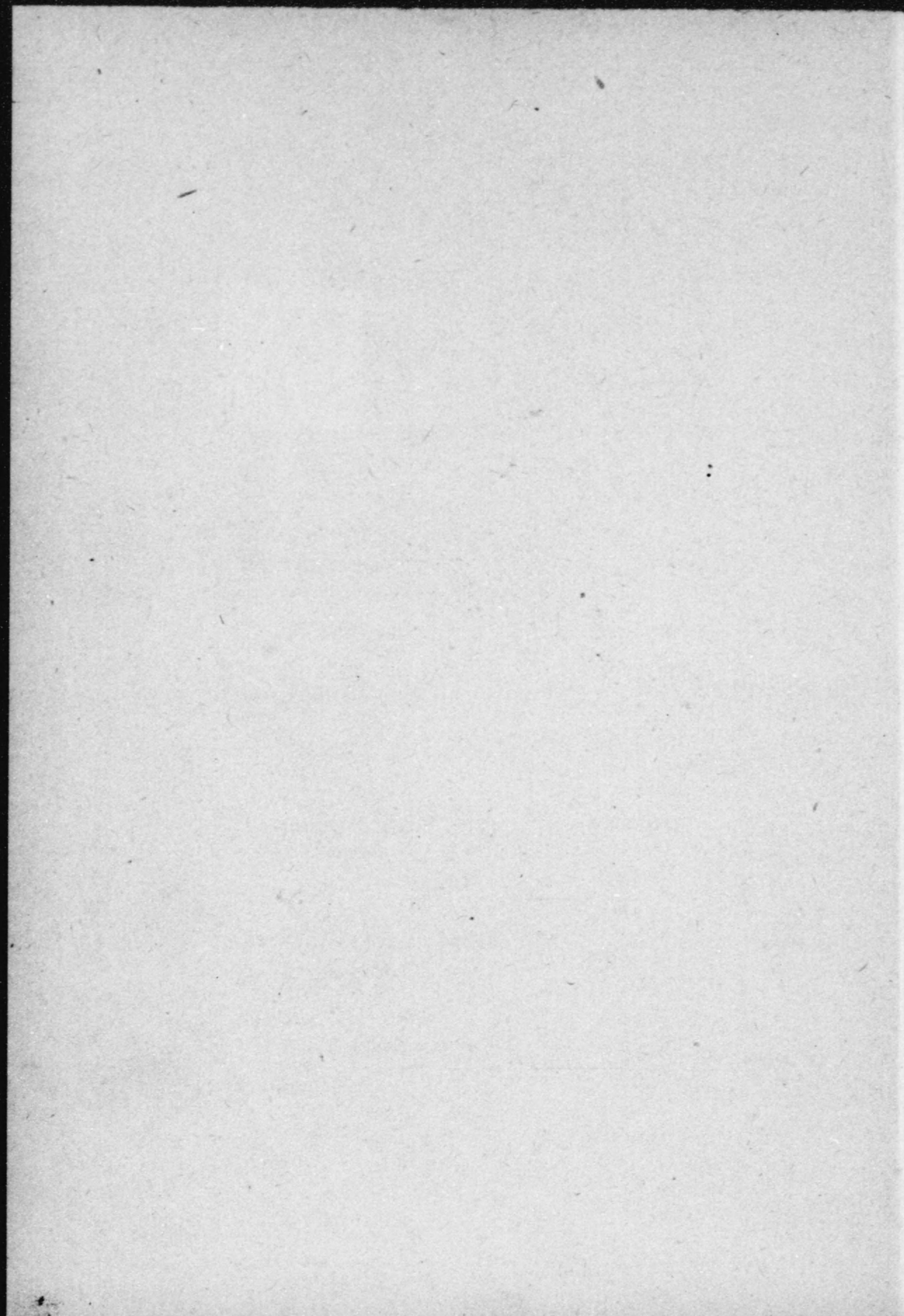
改訂増補
事業統制論
定價金壹圓八拾錢

著 作 者 上野陽一
發 行 者 大石芳三
東京市神田區神保町1丁目1番地
印 刷 者 山縣精一
東京市神田區神保町3ノ29
印刷製本所 山縣製本印刷株式會社
東京市神田區神保町3ノ29

配給元
東京市神田區淡路町二丁目九番地
日本出版配給株式會社

東京市小石川區春日町1丁目1番地
株式會社 同文館出版部
振替口座東京135番
日本出版文化協會會員番號第120512號

訂正事業統制



2052



東京市小石川區春日町一丁目一番地

株式會社
同文館出版部

郵便便き

二錢
切手貼付

愛 読 者 カ ー ド

出版御希望の書	御感想・御批評	本書についての	御買求めの日	御買求めの名	本書名	御職業	御姓名	御住所
			昭和 年 月 日	市縣 町	書店			

毎度御引立の段御禮申上げます。就てはこのカードに依り、今後新刊の御通知等の御便宜を計りたく、御手数敷入りしますが左記各欄御記入の上御投函願ひます。また御移轉の際は小社愛読者係宛御住所御通知願ひます。

郵便
取扱

