



0027009000

0027009-000

DH211-85

事業統制論

上野陽一・著

同文館

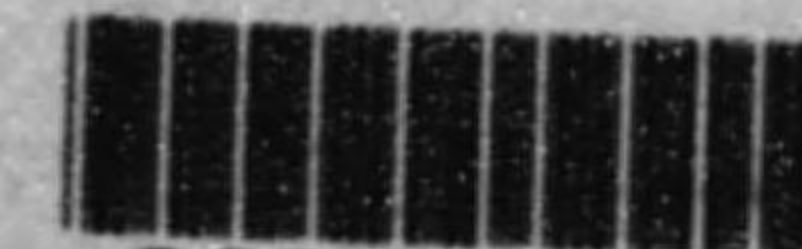
改訂増補版

1942

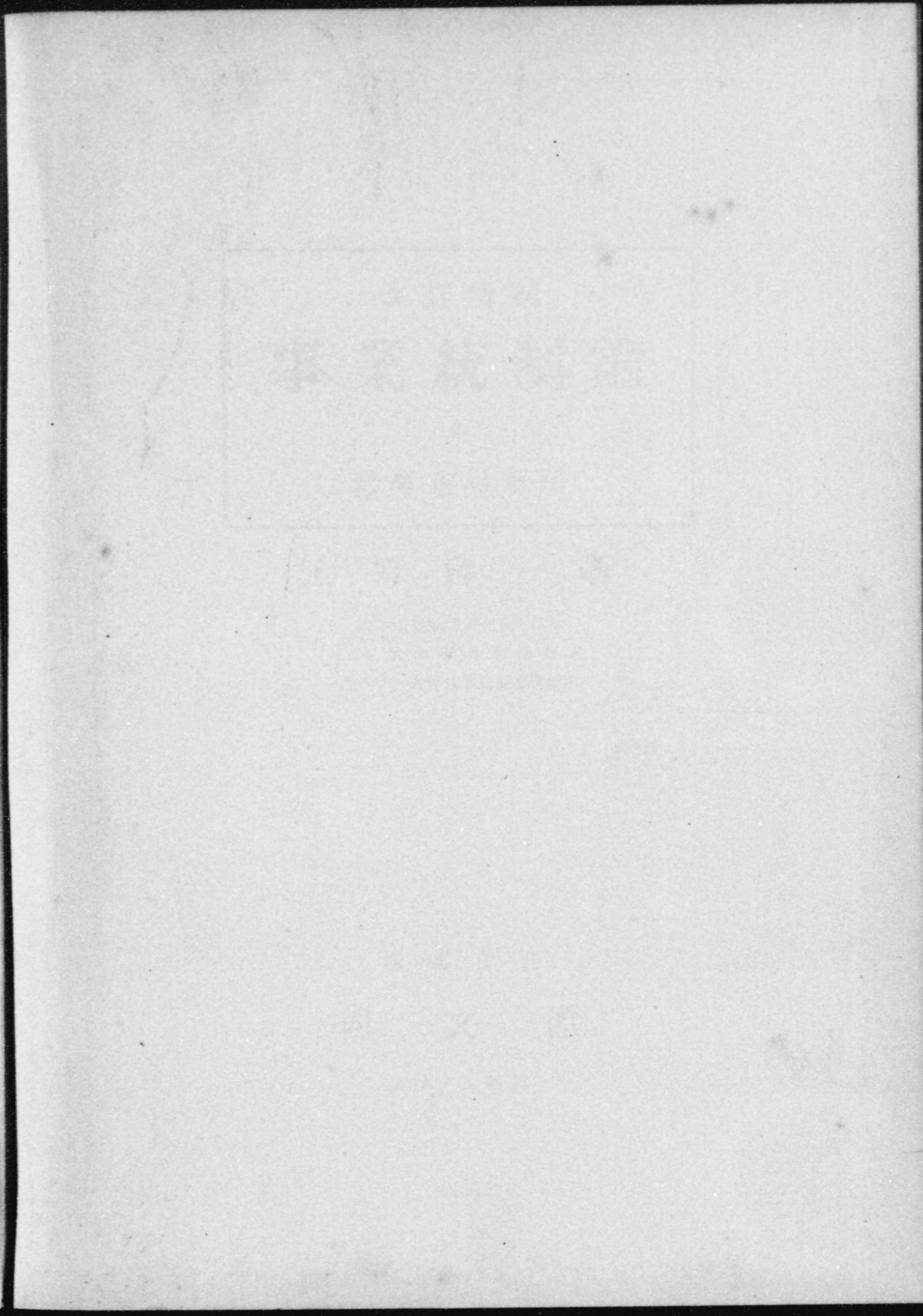
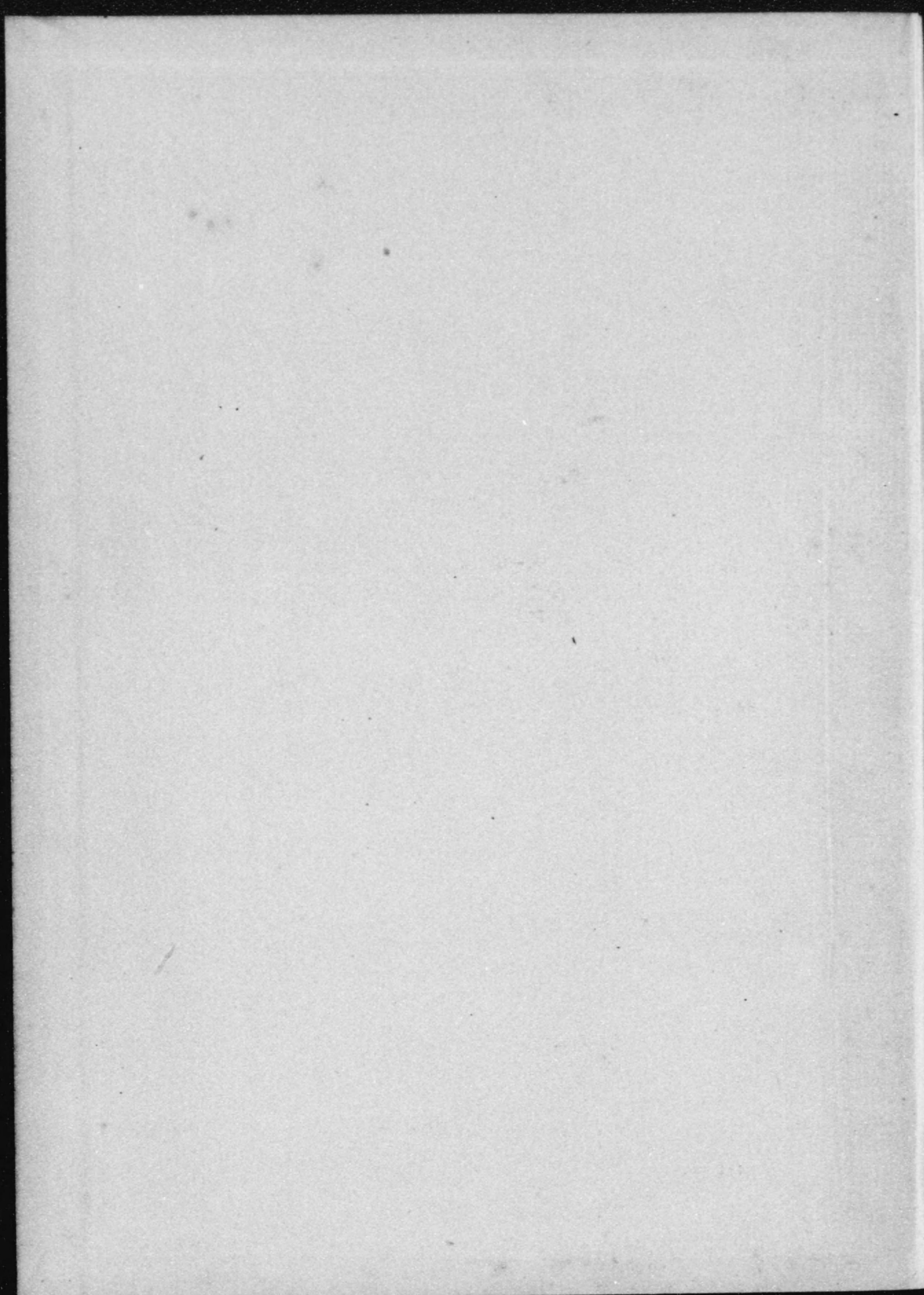
ADG

DH211

85



00753786



改訂増補
事業統制論

附
参考書目解題

上野陽一著

日本産業能率研究所 所長
日本能率聯合會理事長
テラー協會日本支部専務理事



株式會社

同文館

東京・小石川

DH211

85



753786

ハシガキ

著者ハ前ノ著“産業能率概論”ニオイテ、能率研究ノ史的發達ヲノベ、コノ研究ガ生産能率ノ問題カラ、ハジマツテ、販賣能率ノ問題ニ移リ、更ニ生産ト販賣ト金融トノ3者ヲ調節スル事業統制ノ方法ニ向ッテ進ミツツアルコトヲ記シタ、ソシテ今マデ尤モ研究ノ行届イテイルノハ、生産ノ研究デアルカラ、前ノ著ニオイテハ、主トシテ一工場ニオケル生産ノ能率ヲマス方法ニツイテ、ソノ概略ヲノベタノデアッタ。

本書ハ前ノ著ノ續篇ト見ルベキモノデアツテ、科學的管理法ノ原理ヲ生産バカリデナク、モット廣ク、事業全體ニ適用シ、コレヲ統制スル方法ニツイテ考エテ見タ結果ヲ集成シタモノデアアル、ツマリ生産能率ノ原理ヲ企業全體ニ及シタモノデアアル。シカシ、實際ニオイテハ、スベテノ問題ヲ殘ラズ取扱ウコトガデキズ、タダ僅ニ原費ヲ事業統制上ニ利用スベキ事ト、原費ノ計算ニ基ズク豫算統制論ト、支配人論トヲノベ得タニスギナイ、書名ニ對シテ内容ノ貧弱ナコトハ恐縮ノ外ハナイ。

生産能率ニ於テ學ビ得タル原理ト方法トヲ事業統制上ニ及サントシタ結果、本書説クトコロガ、原價計算ソノ他ノ専門學ニマデ立チイッタ點ガ少クナイ、コノ點モソレゾレ専門ノ方々ノ叱正ヲ乞ウ次第デアアル。

又本書ニオイテハ、世間一般ニ“原價”トイッテイルモノヲ、コト更ニ“原費”ト改メテ用イテイル、原價ハ原價計算ナドトイッテ

一般ニ使イナラサレテオリ、タトイ、ソノ字義ニオイテ、不適當ナル點ガアルニシテモ、強イテコレヲ改メル必要ハナイノデアル、シカシ、音ガ同ジデ意味ノ違ウモノガアツテ、耳デ聞イタダケデハ、區別ノツカヌモノガアルトキニハ、コレヲ改メルコトモ考エテ見ナケレバナラナイ、會計ニ關シタ語デハ、減價、元價、原價ノ3語ガ同音異義デアリ、コノ外ニ支華ナドユウ賣藥モアル。(コレハ平井教授ノ“會計”ニノセタ座談ニ出テイル) コレハ「ゲンカ」(減價)「モトネ」(元價)「ゲンビ」(原費)トシテ區別シタラ、混同ガ免レルデアロウト思フテ、試ミニ、原費ナル語ヲ使フテ見タノデアル、敢エテ奇ヲ好ソダ譯デモ、デモナイ、シカシ私ガ原費ノ語ヲ用イタコトニヨツテ世間一般ガコレニ賛成シテ、今後ハ用語ヲ變エテ呉レルダロウトモ、思フテイナイ。タダ日本ニハ同音異義語ガ多クテ困ルトユウコトダケニデモ氣ガツイテクダサレバ、ソレダケデモ満足デアル。

本書ノ骨子ヲナスモノハ、1927年滿鐵主催ノ第2回能率講座ニオイテ試ミタル講義ト、同年大阪實業クラブ主催ノ講演會ニオケル「支配人學」ト題スル講演ト、大阪商工會議所主催ノ商工經營講習會ニオケル「支配人ノ性格ニツイテ」ト題スル講演トデアル。

本書ヲ公ニスルニ當ツテ、著者ハ特ニ日本橋梁株式會社專務取締役林榮助氏ニ向ツテ謝意ヲ表シタイ。氏ハ余ノイワユル責任單位別會計組織ヲ橋梁會社ニ實施スルノ便宜ヲ與エラレ、幾多ノ困難ヲ經テ、ホボコレヲ完成スルコトヲ得タルハ、全ク氏ノ熱心ト努力トニヨルモノデアル。モシ氏ニヨリテ、コノ組織ノ實施ガ試ミラレナカッタナラバ、恐ラク本書ハ生マレナカッタダロウト思ワレル。

余ガ林專務ト協力シテ、同會社ニ實施シタルコトハ、大凡下ノ如クデアル。

1. 從來ノ總括的會計制度ヲ廢シ、責任單位別ノ勘定科目ヲ設ケ、各單位ヲ1個ノ獨立シタ會計體ト見ナシタコト。(詳細ハ本書ノ第94ページ以下ヲ見ヨ。)
2. 註文ノ見積ニ際シテハ、總括的見積ヲナサズ、各責任單位別ニ見積ヲナシ、コレヲ集計シテ初メテ總括見積トナスコト。
3. 從來一般經費トシテ間接費扱イヲ受ケテイタモノモ、ナルベク註文別ニ負擔セシメ、直接費扱イトスルコト。例エバ旅費ノ如キモ一般經費トセズ、見積番號毎ニコレヲ計上スルコト。
4. 落札シテ工事番號トナツタ時ニハ、更ニ四圍ノ狀況ヲ考エテ各單位別ニ實行豫算ヲ作り、コレヲ以テ實績判斷ノ標準トスルコト。
5. 各單位ノ實行豫算ト實際トノ差ハ、直ニソノ單位ノ損益ヲ示シ、コレヲ集計スレバ工號ノ損益トナルヨウニシタコト。
6. 1ヶ月ノ標準生産高ヲ1,000「トン」ト定メ、コレヲ以テ見積及ビ實績判定ノ目安トシタコト。即チスベテノ見積ニオイテハ月1,000「トン」ノ生産ヲナスモノト假定シテ、經費ヲワリカケ、ソノ實績ヲ判定スルニモ、スベテ1,000「トン」ヲ標準トシタ、故ニ實際ノ生産高ガ1,000「トン」ヲ超エタルトキハ、ソノ超エタル部分ニ對シテハ、間接費ノワリカケハ0トナルニ反シ、1,000「トン」以下ニ止マツタ場合ニハ、ソノ不足高ニワリカケラレル等デアツタ間接費ハ、コレヲ負擔スルモノガナイカラ、全部損トシテ計上サレルコトニナル。コノ損ヲ負擔スルモノハ、月1,000「トン」ノ仕事ヲ得ベキ責任ヲ有スル分

課又ハ個人デアル 故ニワリカケラレル間接費ハ何時モ同ジデアルカラ、各責任者ハ自分ダケノ擔任區域ニツイテ、責任ヲ負エバヨイコトニナル。

以上ノ如キ制度ヲ實施シタ結果、最高管理者ハ、下ノ如キ表圖ヲ見テ、大體ノ統制ヲナスコトが出来ルヨウニナッタ。

1. 得意先調査 (1) 目的 得意先(新舊共)ノ調査ヲ一覽スルタメ。(2) 記入事項 鐵道省、復興局、内務省、東京、大阪、京都等、市役所、各府縣廳、地方鐵道、軌道、電燈電力ノ會社及ビ主ナル土木建築業者並ニ工務所長等ハ各其ノ所在地別ニ記載ス。尙以上本年度ニ於ケル工事計畫ソノ他ヲ調査記入ス。(3) 利用 出張ノ際、得意先訪問、新得意ノ開拓ニ便ナラシム。
2. 見積期間表 (1) 目的 見積書進行程度ヲ明白ニ知ルタメ。(2) 記入事項 見積番號順ニ工號別ニ各擔任者毎ニ其見積期限ヲ記入シ置キ、ソノ成績ヲ赤、青、黒ピンニテアラワス。(3) 利用 各見積ノ期間ヲ誤ラザル様ニシテコレヲ豫防スルコト。
3. 見積成績表 (1) 目的 見積價格ノ市場ノ標準ヲ知ルタメ。(2) 記入事項 見積番號順ニ注文主、品名、種類、トン數、納期、見積價額、入札加入者ヲ記入シ、落札者、落札價額ヲ對照記入ス。(3) 利用 當社標準原價ト對照シテ作業改善ノ資トナス。
4. 買入先成績表 (1) 目的 注文納入品ノ良、不良並ニ納入ノ遅延ヲ早ク知ルタメ。(2) 記入事項 當社材料原料加工品買入先ヲ種類別ニ記載ス。ソノ納入ノ遅延並ニ檢收ノ結果ヲ符號ヲ以テ記入ス。(3) 利用 買入先ノ選擇ト買入方法ノ改善ニ參考トナルベシ。
5. 工號別進行表 (1) 目的 各工號ノ作業進行模樣ヲ知ルタメ。(2) 記入事項 工號、製圖豫定ト完了、材料豫定ト完了、收入支出對照、材料ト作業ノ對照、作業終始期、納期、發送ト完了。(3) 利用 製圖材料ノ遅延ヲ豫防シ、且ツ作業期間ノ短縮ヲ計ルコトヲ得ベシ。
6. 工號別進行事故表 (1) 目的 各工號ノ事務並ニ作業ノ事故ヲ早ク知ルタメ。(2) 記入事項 工號、注文主、品名、トン數、金額、納期手續キアヤマリ、製圖

オクレ、設計アヤマリ、日程、工程、加工、材料オクレ、外註オクレ、材料不良、材料ウシナイ、製作アヤマリ、破損、機械工具ノ破損紛失、傷病、回收、檢査成績、紙紙組立、材料、誤作、附屬品、檢査官要項、評點等。(3) 利用 優良品製作ノ爲メ、作業改善ヲ計ルコトヲ得ベシ。

7. 日産累計表 (1) 目的 計畫ニ對照シテ毎日ノ生産高ヲ知ルタメ。(2) 記入事項 毎日ノ生産總高及ビ金總高ヲ記入ス。(3) 利用 其日々ノ増減ニヨリ作業進行模樣ヲ察スルコトヲ得テ、之ガ手配ヲ畫策スルコトヲ得ベシ。
8. 仕事手持高月割表 (1) 目的 納期ヨリ割出シ、月別ニ手持高ヲ知ルタメ。(2) 記入事項 各月ノ製作スベキ手持高ヲ線ニテ表シ、尙繰リ越シハ色別ケヲ以テ明白ニ記入ス。上欄ノ(V)ハ最後ノ作業日ヲ示ス。(3) 利用 見積ノ際販賣方針確立上最モ必要ナリ。
9. 仕事ノ手持管理表 (1) 目的 毎月標準生産高ヲ容易ニ消化出來、且ツ之ニ對スル受注充分ナルヤ否ヲ早ク知ルタメ。(2) 記入事項 色別ケノ線ヲ以テ受注出來高、出來高累計、未着手高、半製品、手持總高。(3) 利用 半製品減少ヲ計リ、販賣金融政策ヲ改善スルコトヲ得ベシ。
10. 間接費成績表 (1) 目的 豫算超過ヲ早ク知ルタメ。(2) 記入事項 總科目別ニ各費目ノ月豫算ヲ記入シ置キ之ニ毎月ノ支拂實費ヲ對照記入。(3) 利用 豫算統計ノ目的ヲ達スルコトヲ得ベシ。
11. 標準原價計算表 (1) 目的 橋梁及ビタワーノ標準原價ヲ一覽シ得ルタメ。(2) 記入事項 最近過去1ケ年ノ各工號ノ原價ノ平均ヲ種類別ニ且ツ或一定ノトン數別ニ掲ゲル。(3) 利用 見積ノ際ニオケル價格ノ標準トナスコトヲ得ベシ。
12. 金融表 (1) 目的 向ウ6ケ月間ニオケル本社ノ金融狀況ヲ豫想スルコト。(2) 記入事項 資產負債收入支出ノ各科目ニ亙リ、將來ノ變化ヲ成ルベク詳細ニ記入シテ、各月毎ノ決算ヲ豫想ス。(3) 利用 是ニヨリ借入金高ノ各月變動ヲ豫想シテ之ガ準備ヲナス共ニ損益ノ豫想ヲモナスコトヲ得ベシ。
13. 常備工員勤怠一覽表 (1) 目的 工員缺席數並ニ殘業員數ト時間ヲ知ルタメ。(2) 記入事項 毎日工員ノ出席、殘業及ビ員數。(3) 利用 作業進行ノ良否ヲ豫想スルコトヲ得。

14. 社員勤務状態一覽表 (1) 目的 缺席數、出張日數ヲ知ルタメ。(2) 記入事項 毎日事故、病氣、出張、缺席數。(3) 利用 事務能率調査ノ便ニ供ス。
15. 人員配置工號分擔、出場人員表 (1) 目的 工師仕事手持高並ニ作業人員數ヲ知ルタメ。(2) 記入事項 工師技手ノ擔任工號ト噸數、各作業別ニ當日ノ作業人員。(3) 利用 作業進行状態ヲ察スルコトヲ得テ、之ガ圓滑ナル進行ヲ策スルコトヲ得ベシ。
16. 社員出張日程表 (1) 目的 各人別ニ出張日程ヲ知ルタメ。(2) 記入事項 人名、出張先、要件、日程。(3) 利用 得意先ノ訪問並ニ販路擴張ヲ計畫スルコトヲ得ベシ。
17. 進行表 (1) 目的 各課日程、工種打合せノタメ。(2) 記入事項 各課毎ニ工號別日程、工程ヲ詳細ニ記入ス。(3) 利用 各課ノ事務並ニ作業ノ打合せヲ十分ナラシメ、以テ専務ノ統制整ノ實行ヲ確實容易ナラシムルコトヲ得ベシ。
18. 職務備忘日記 (1) 目的 各課ガ工程日程ヲ誤ラザルタメ。(2) 記入事項 豫メ各課ノ事務並ニ作業事務進行上注意ヲ要スル事項ヲ記入シ置キ、毎日是レヲ一覽シテ之ニ應ズル記號ヲ記入ス。(3) 利用 何時ニテモ事務並ニ作業ノ進行上代人ニテ何等差支エラ生ゼザルベシ。
19. 作業票 (1) 目的 作業ノ種類、分量、使用機械、人員、時間ヲ知ルタメ。(2) 記入事項(作業規定参照)(3) 利用 工場ノ作業ヲ統制スルコトヲ得ベシ。
20. 諸經費統制表 (1) 目的 諸經費節約ノ進行程度ヲ知ルタメ。(2) 記入事項 間接費及ビ直接費ノ各費目科目ニ付テ豫算並ニ實費對照。(3) 利用 諸經費節約案ノ實行ヲ監視シ得ベシ。
21. 總括日計表 (1) 目的 各表ニ表ワル、成績ヲ一覽的ニ總括スルコト。(2) 記入事項 統制整ノ各表ノ總括ヲ日々記入ス。(3) 利用 専務在社中ハ自ラ之ヲ記入シ、成績ヲ總括シ、専務出張中ハ各表ノ擔任者ハ其記入事項ノ總括ヲ専務ノ手元ニ送付シ、總括日報ノ用ニ供ス。

本文ニオイテハ、同會社ニオイテ試ミタル實例ヲソノマ、公ニスル譯ニハイカナイノデ、細カナコトハ他ノ書物カラ引用シタ假想ノ數字ヲ用イルノ外ハナカッタ。シカシコレヲ實際ニ行ッテ、實行ノ

可能ト結果ノ佳良ナルコトニツイテ、十分ノ確信ヲ抱クヨウニナッタノハ、全ク同會社ニオケル實施ノ賜トイワナケレバナラヌ。

本書ハ未定稿タルニスギナイクレドモ、「ナイヨリハマシ」トユウ位ノ意味デコレヲ公ニスルコトニシタ、コレニハ滿鐵商工課ノ岩部氏ノススメガ大ニ與ッテ力ガアル、御厚意ニ對シテ厚ク御禮ヲ申シアゲル。

改訂第8版の序

本書ヲ世ニ送り出シタ後、2年半ニカ、第7版ヲ刷ッテ出シタ品切ニナッテ、今回第8版ヲ刷ルコトヲ行「改訂ノ個所アラハ」ト云フ同文館ノ注意ニヨッテ支配人論ニ約30ページヲ増補スルコトニシタ。

2-10-1931.

麻布ノ自宅ニ行

著者 弘

加中ノ著述ノ著者ノ姓			
書名	版數	定價	發行所
生活ト能率	再版	2.80	同文館
能率秘話	12版	1.50	千倉書房
家庭經濟ノ秘訣	7版	0.90	同上
兒童心理	9版	1.70	婦女界社
教育能率ノ根本問題	再版	2.30	賢文館
産業能率概論	12版	1.70	同文館
事業統制用圖表	再版	2.70	同上
心理學通義	45版	5.50	圖書會社
兒童心理學詳義	14版	5.80	中文館

ミダシ

第1篇 能率研究最近ノ狀況……………1

- I. 能率研究範圍ノ擴大……………1
- II. 歐米ニオケル産業集中……………10
- III. 「ドイツ」ニオケル合理化運動……………12
- IV. 産業ノ「ヨコ」ノ合同……………14
- V. 國際的産業協定ノ傾向……………15
- VI. 勞働能率ノ研究……………19
- VII. 國際經濟會議ニオケル科學的管理法……………21
- VII. 「アメリカ」ノ實業家ノ見タ不景氣ニ處スル途……………23
- IX. 生産能率ノ増進ト利益率ノ減少……………26

第2篇 事業統制ノ資料トシテノ原費……………31

- I. 事業統制ト會計……………31
 - 1. 管理ト會計……………31
 - 2. 現在ノ會計學……………32
 - 3. 管理ト會計トノ間隙……………34
 - 4. 管理ノタメノ會計……………35
 - 5. 管理會計ハドコニ屬スベキカ……………38
- II. 事業統制上原費利用ノ方面……………40
 - A. 政策決定上ニオケル利用……………42

1. 事業管理組織ノ適否	42
2. 標準原費制度ト政策	44
3. 休轉費 中止費)	46
4. 豫算ト原費計算	47
5. 賣價ノキメ方	48
6. 原費以下ヲ賣ルコト	53
7. 商品ノ種類ノ増減	55
8. 製品ノ標準化	56
9. 部分品ノ製造ト外註ト	56
10. 設備ノ選ビ方、外註カ自製カ	57
11. 事業ノ賣渡シ	58
B. 政策實行上ニオケル利用	60
1. 貯蔵品勘定	60
2. 各種設備ノ價值ノ比較	63
3. 機械休止時間ノ分析	64
4. 工人ノ手アキ時間ノ分析	66
5. 工具費ノ分析	67
6. 火災保險	68
7. 經費ノ分析	69
8. 管理ノ測定	70
9. 標準原費ニヨル實績ノ測定	72
第3篇 豫算ニヨル事業統制	75
I. 豫算統制ノ原理	75
II. 豫算統制ノ順序	76
1. 組織	76
2. 營業ノ目的	76

3. 利益ヲアゲル方法	76
4. 何程ノ利益ヲアゲルツモリカ	77
5. ドウスレバ、ソノ目標ニ達スルコトガデキルカ	77
6. 製造ニ關スル計畫	78
7. 財務ニ關スル計畫	79
8. 豫算ノ編制及ビ活用	79
III. 豫算統制ニ必要ナル諸概念	81
A. 豫算編制ノ土臺トナル2種ノ原費	81
B. 損益分岐點ニツイテ	82
C. 分課別豫算割出法	85
D. %不定費ノ相違カラ見タ營業成績ノ判定	86
E. 勘定科目ノタテ方ニツイテ	88
F. 單位式勘定科目ノ實例	94
G. 動力ノ生産費ト利用費トノ單位別計算	102
IV. 原費標準化ノ手續	103
A. 賣上割當ト商品別原料費及ビ直接賃金ノ標準	103
B. 責任單位ニオケル豫算ノタテ方	109
C. 標準原費算出法	112
V. 標準ニ照シテ實績ヲ判定スル法	115
A. 責任單位ノ損益報告	115
B. 普通ノ損益計算書	117
C. 各單位ノ損益報告ノ集計	121
第4篇 事業統制ニオケル人的要素	129

I. 事業ニオケル機能ノ分擔	129
A. 横斷的ニ見タ機能ノ分擔	130
1. 投資	130
2. 經營	130
3. 管理	10
4. 事務及ビ作業	131
B. 縦斷的ニ見タ機能ノ分擔	131
1. 生産	131
2. 販賣	131
3. 財務	132
C. 經濟的見地カラ見タ産業關係者	134
II. 最高管理者(支配人)ノ職能	134
A. 支配人學ノ必要	134
B. 支配人又ハ管理者ノ職能	135
C. 特ニ生産販賣財務ノ平衡ニツイテ	142
III. 支配人ノ性格ノ型ニツイテ	148
A. 特權支配人ト實力支配人	149
B. 特權支配人トシテノ條件	151
C. 創業型及ビ守成型支配人	153
D. 專行型支配人ト協調型支配人	155
1. 專行型支配人ノ性格分析	156
2. 協調型支配人ノ性格分析	161
E. 出身別カラ見タ支配人ノ性格	164
F. 能率法實施ト支配人ノ性格	166

IV. 支配人性トハ何カ	168
V. 産業ニオケル支配人	170
VI. 支配人トシテ具ウベキ條件	171
A. 身體的條件	172
1. 健康デアルコト	172
2. 活氣ニミチテイルコト	172
3. 身長ソノ他	173
4. 腹力	173
B. 知的條件	173
1. 専門的知識	173
2. 知能	174
3. 人ニ關スル理解	174
4. 想象力	175
C. 情意的條件	"
1. 熱	"
2. 部下ヲ信ズルコト	"
3. 情愛	"
4. 人ヲヒキツケル力	"
5. 説得力	176
6. ソノ他	"
VII. 支配人性ハ教育シ得ルカ	"
VIII. 支配人性ノ發見	179
IX. 支配人性ノ分析	181
A. 事業ノ目標	181
B. 部下ノ使用	184
X. 支配人性ニ關スル實例研究	191

XI. 支配人性ノ自己分析ト修養	194
第5篇 結論	197
I. 事業統制ト原費ノ安定	197
II. 「アメリカ」ノ繁榮ト日本	203
(附録)	
管理法ニ關スル參考圖書解題(テーラー協會調査)	213

目 次

第1圖 生産能率ノ増進ト利益率	28
第2圖 賣上高ニ基ズク損益分岐點及ビ標準原費判出法	84
第3圖 固定費ト不定費トノ比ニ基ズク觀察	92
第4圖 原費集計原價算出ノ徑路	99
第5圖 支配人ノ位置	136
第6圖 某炭鑛ニオケル出炭, 販賣及ビ貯炭トン數比較圖	145
第7圖 某炭鑛ニオケル投資, 利益, 出炭, 原價ノ比較圖	146

表 目 次

第1表 營業成績ノ見方	90
第2表 舊勘定科目表トソノ改正	94
第3表 責任單位式勘定科目構成法	97
第4表 責任單位トノ關係ヲ示ス分課組織圖	98
第5表 定價ト原料費及ビ直接賃金トノ比	106
第6表 各商品集計, 定價ト原料費及ビ直接賃金トノ比	108
第7表 責任單位別豫算算出表	111
第8表 單位原費ヲ賣上高ノ比ヲ表ス公式	112
第9表 責任單位ノ損益報告書	116
第10表 普通ノ損益計算書	117
第11表 單位別損益報告書(改正案)	112
第12表 商品別原費ノ比率一覽表	126

第 1 編

能率研究最近ノ狀況

1. 能率研究範圍ノ擴大

スベテノ事業ニハ、「ムダ」ガ少クナイ。理窟ニアワナイ不合理ナ
コトヲシテイルカラ、「ムダ」ガデキルノデアル。

中ニハ「ムダ」トシリツハ、今マデノイキガ、リ上、ヤムヲ得ズ、
ヤッテイルコトモアルシ、無智ノタメニ、大キナ「ムダ」ヲ知ラズニ
ヤッテイルコトモアル。

、イズレノ「ムダ」モ、事業ガイキツマツテシマツテ、ニツチモ、サツ
チモ、イカナクナルマデハ、中々願ミラレナイモノデアル、暗ヤミ
ヲ歩イテイテ、壁ニ鼻柱ヲ「ガーン」トブツクテシマエバ「イヤオ
ウ」ナシニ後戻リスルガ、ソレマデニナラヌ中ニ、何トカシヨウト
ハ中々考エテクレナイ。

「能率」トユウ言葉ハ、1910年ゴロ「アメリカ」カラ輸入セラレ、「合
理化」トユウ言葉ハ、昨年アタリ、「ドイツ」カラ輸入サレテキタ、
イズレモ、經濟的ニイキツマツタ結果シボリダサレタ智恵ノ結晶デ
アル。イワユル窮シテ通ゼンガタメノ方策デアル。

合理化トユウノハ、マチガッタヤリ方ヲ改メテ、理論ノ示ス通り、正シイヤリ方ニ改メルトユウコトデアル、コレハ當然ノコトデアル、必ズシモ、行詰マルマデ待タズトモ、當然實行シナクレバナラヌコトデアル。

産業能率ノ増進トイハ、科學的管理トユウモ、合理化トユウモ、ソノ内容ハ全ク同ジモノデアル。

I. 生産「アメリカ」ニ起ッタ能率増進、科學的管理法ノ運動ハ、主トシテ生産ニ従事スル工場自體ノ研究カラハジマッタノデアル。

科學的管理法ハ製品、材料、機械、工具及ビ作業方法ノ標準ヲ作ルコトヲ第1歩トシテ發達シテキタ。コレラノ標準ヲ基礎トシテ、ハジメテ、製品ノ量ト質ト、仕事ノ流れ方トヲ統制スルコトガデキルヨウニナッタ。コノ統制ガデキルヨウニナッタカラ、材料モ機械ノ時間モ、労働時間モ間接費モ、ヨホド節約サレルヨウニナッテ、能率ハ増進シタ。

マズ自分ノトコロデ、出來ルコトカラ合理化シテイコウトシタノガ、能率増進ノ研究デアッタ。

II. 販賣 工場能率ノ成績ヲ收メルコトダクデモ、中々大變ナ仕事デアルガ、サテ、工場ノ能率が上ッタトシテモ、工場デ作ルダクノ品物が心配ナク賣レテユクカ、即チ販賣ハ果シテ生産ニ伴ッテユクデアロウカ。

生産ヲ統制シテ、十分ノ效果ヲアゲヨウト思ッタナラバ、マズ以テ注文ガ規則正シク來ルコトヲ前提トスル。注文ノ高ト生産ノ設備

トハ、ホボ足ナミガソロツテイナイト、大變ニコマル、注文ガ多スギレバ、納期ニ間ニアワヌシ、少スギレバ、機械ヤ工人ガ遊ビスギテ、産業ハタチユカナクナル。ソコデ注文ノ流レヲ安定サセルタメニ、市場分析ヲ行ッテ、需要ノ高ヲ明ラカニシ、ソノ結果ニ基ズイテ販賣ノ計畫ヲタテ、販賣高ノ割當ニヨッテ、コレガ實施ノ計畫ヲタテ、市場ノ特色、商品ノ種類ニヨッテ廣告販賣ノ方法ヲカエタイタトユウヨウナ研究モ行ワレタ。

III. 財務(金融) 生産ト販賣トノ關係ガ「ムラ」ナク甘ク行ワレテモ、コレニ要スル資本ノ運轉ガ甘ク行ワレナクレバ、事業ハヤハリ不具的デアルコトヲ免レナイ、ソコデ資金ノ運用、調達、回收等ニツイテモ、科學的ノ統制ガナクレバナラナイ、コノ生産ト販賣ト販務トノ3ツガ、ヨク調和シテ運用ヨロシキヲエタモノヲ稱シテ、balanced management 平衡ヲエタ管理トイッテイル。

シカシ、スベテコレ等ノ問題ハ自分一個ノ考エデ、左右シ得ル範圍ニ屬スルモノノミデアル。コノ範圍ノ合理化ハ、デキルダク實施スルトシテモ、一步コノ範圍以外ニデルト、ソコハ全ク他人ノ權利ニ屬シテ居ッテ、如何トモスルコトガデキナイノデアル。

例エバ、需要ノ高ト、供給ノ設備トハ、ホボ一致シテイナクレバナラナイ。然ルニ、少シ景氣ガヨカッタリ、少シ、モウカル商賣ダト見ルト、需要ノ程度モ何モ考エナイデ、増設、新設ガ類ニ行ワレル。イクラ自分ノ會社ノ生産ト販賣ト金融トノ「バランス」ヲトッテ、合理的ニヤッテイコウトシテモ、他ノ會社ガ不合理ナコトヲスルト、ドウシテモ、ソノ影響ヲウケル、同業者ノ生産高ノ合計ガ、實際ノ

需要ヨリモ、遙ニ超過スルコトニナルト、ソコニ必ズ販賣戦ガ起ル、火花ヲ散ラシテ同業者ガ販賣戦ヲスルトイエバ、大變景氣ガヨク聞エルケレドモ、ソノタメニ販賣ノ經費ガ非常ニカ、ル。コノ費用ハダレガ負擔スルノデアアルカ、ドウセ賣價ニカカッテユクノハ當然ノコトデアアル。

賣値モ一度ハ高クナルガ、今度ハ競争ノタメニ、オ互ニ投資ヲハジメル、原價ヲキッテ賣ルトユウコトニナル、買手ハ一時ソレニヨッテ利益スルヨウニモ見エルガ、結果ハ決シテヨクナイ、品ハ悪クナル、原料費、工賃ノ不拂ガデキル、失業者ガデキル、会社ハツブレル、ソウユウコトガ重ナッテ、經濟界ハカキ亂サレルコトニナルノデアアル。

需要者モ生産者ニ損ヲサセルヨウナ値段デ買ウコトハ、結局ニオイテ社會ノ利益ニナルモノデハナイ。生産者ニモ相當ノ利益ヲ得サセルヨウナ組織デナイ限リハ、安價ニシテ、シカモ優良ナル奉仕ヲ生産者ニ對シテ望ムコトハデキナイ。

コウユウコトニナルト、自分ノ工場、自ラノ商店ノ能率ヲマスダケデハ、間ニアワナクナル。廣ク國內、否國際間ノ産業全般ニ亘ッテ、系統的ノ整理ヲ行イ、丁度一會社内ヲ科學的ニ管理シテ生産ト販賣ト金融トノ「バランス」ヲ得セシメテ、能率ヲ増進シタ如ク、同じ考エ方ヲ、モット廣イ範圍ニ及ボシ、空間的ニハ、同一産業ノ集中整理ヲ行イ、時間的ニハ、原料ノ生産ト加工仕上ゲノ關係ニアル各種産業ヲタテニ集成連絡シテ、以テ時間的ニ斷續スルタメニ生ズル、大キナ「ムダ」ヲ省コウトスル。コレガ即チ合理化運動ノ主眼ト

スルトコロデアアル。

科學的管理ニヨル能率増進ノ運動モ、産業ノ合理化運動モ、ソノ内容ニ至ッテハ、毫モ異ナル點ハナイ。タゞ前者ハ一會社ノ合理化カラ出立シ、後者ハ「ドイツ」經濟界ノ直面セル難關ヲ切り開クタメニ、廣ク産業界ノ集中整理トユウ形ヲトッテ現レタニスギナイ。ソノ土臺トスル原理ハ全ク同じデアアル。

産業ノ合理化ト科學的管理法トハ「ヨーロッパ」ニオイテモ、全ク同じ意味ニ用イラレテイル。故ニ理論トシテハ、實ニ舊イ問題デアルト共ニ、實際問題トシテハ、常ニ新シイ問題デアアル。

産業ノ合理化トユウ言葉ガ、何トナク事新シク聞エル理由ハ、一會社一工場内ノ整理ヨリハ、寧ロ産業界ノ系統的整理ニ重キヲオイテイルカラデアロウ。

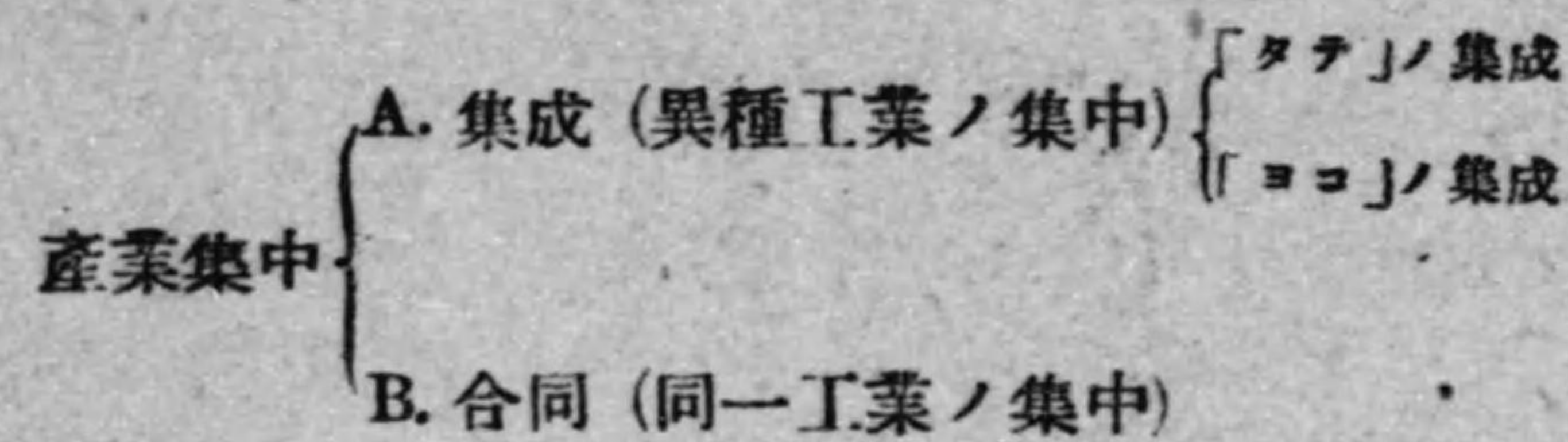
「アメリカ」ノヨウニ、自分ノ國內ニ、トラモ大キナ市場ヲモッタイルトコロデハ、標準品ノ大量生産ヲナシ、シカモ、一方ニオイテ、自由競争主義ノ下ニ、商賣ヲシテイクコトガデキル。コウユウ國柄ニオイテハ、生産者ガ互ニ協定ヲスルコトヨリハ、ムシロ各自ノ工場ノ能率ヲ増進スルコトノ方ガ遙ニ大切デアアル、コレ「アメリカ」デ發達シタ合理化ハ個々ノ工場ノ科學的整理カラ出立シタ所以デアリ、マタ産業ノ集中セントスル傾向ヲ防ガントスル反「トラスト」法ノ存在スル理由デアアル。

コレニ反シテ「ヨーロッパ」ノヨウニ、小サナ國ガ國境ヲ接シテ、相隣シ、自國內ノ市場デハ、當然需要供給ノ圓滿ナル調節ヲ計ルコトノ困難ナル事情ノ國々ニアッテハ、マズ國際的マタハ全國的産業

ノ科學的管理法カラ出立スベキコトハ理ノ當然デアル。

今マデノ産業ハ個々別々ニ散ラバツテ努力シテイル結果、ソコニ大キナ「ムダ」ガアル。コレヲ救ウタメニ、ソノ勢力ヲ一ツ處ニ集メ、コレヲ合理的ニ整理シテ「ムダ」ヲ省キ、以テ能率ヲ増進セントスル、コレガ即チ産業ノ合理化ノ重キヲオク點デアル。ソコデ「産業ノ集中」トユウ言葉ガ生レテキタ。散ラバツテイル産業的努力ヲ集中シテ整理スルノデアル。

ソノ集中ノ仕方ヲ分類スルト、大略次ギニ記スヨウニナル。



産業ノ集中ハ、大體コレヲ2ツニワケル。集成トユウノハ、種類ヲ異ニスル工業ヲ連絡シ、打ッテ一丸トスルコトデアル。ソノ最モ代表的ナモノハ、製鋼業ト製鋼ノ前階段トシテ必要ナル諸工業トヲ結ビツケルコトデアル。

「ハガネ」ヲ作ルニハ、地金トシテ鉄鐵及ビ屑鋼鐵ヲ用イ、コレニ色々ノ媒溶劑ト添加劑トヲ加エ、石炭ト「ガス」トヲ以テ加熱シテ作ルノデアル。地金ノ鉄鐵ヲ作ルニハ、鐵鑛ニ石灰石ヲ加エ、「コークス」ヲ用イ、熔鑛爐デ加熱シテ出來ルノデアル。

シテ見ルト「ハガネ」ヲ作ルニハ採炭業ト、鐵鑛採掘ト、「ガス」「コークス」ノ製造ト、鉄鐵ノ製造トガ、ソノ前程ヲナシテイル。一般ニ

コレ等ノ工業ハ、別個ノ企業トシテ各別ニ經營サレテイルノガ普通デアル。シカシ合理化ノ趣旨ニ基イテ、コレ等異種類ノ産業ヲ集中スルト、ソレニヨツテ、2ツノ大キナ「ムダ」ガ省ケルコトニナル、ソレハ、運搬ノムダト熱ノムダトデアル。

石炭カラハ「コークス」ヲトリ、「ガス」ヲ作り、最後ニ電力ヲトルノデアルガ、コノ3ツハ製鐵製鋼業ニオイテ缺クベカラザルモノデアル。鐵鑛ハ「コークス」ニヨツテ、溶カサレテ、鉄鐵ニナリ、「ガス」ハ平爐ニ用イラレテ、鉄鐵ヲ「ハガネ」ニカエル、モシ製鋼業者ガ地金トシテ冷タクナツタ鐵ヲ買ウコトヲヤメ、トクタマ、ノ鐵ヲ用イテ「ハガネ」ヲ作ルコトニスレバ「ガス」ハ非常ニ少クテスムデアロウ。マタ鋼片ヲ「ロール」ニカケテ、望ミ通りノ形ニ延バスニシテモ、一度冷タクナツタモノヲ再度熱シテ延バスヨリハ、熱イ中ニ火延ベスレバ、ソレダケ燃料ガ「ムダ」ニナラズニスムデアロウ。

カヨウニ、採炭、製鐵、製鋼、壓延ノヨウニ「タテ」ニ連絡シテイル製造工業ハ、コレヲ集中整理スルコトニヨリテ、色々ノ「ムダ」ヲ省クコトガデキル。就中、熱ノ節約ハ大シタモノデアル、マタ多クノ場合ニオイテ、運搬ノ距離ヲ短縮シ、ソノ經費ノ「ムダ」ヲ省クコトガデキル。

印刷ト製本トハ多クノ場合ニオイテ相伴ナウモノデアル、シカシ從來ハ仕事ノ内容ガ全クチガツテイル關係上、別ノ業者ニヨツテ營マレテイタ。ソノタメニ、兩者ヲ連絡スル運搬ヲ必要トシ、運搬ニ伴ナウ「ヤレ」ノ損害モ、少カラヌモノデアッタ。モシコレヲ集中シテ、印刷ト製本トヲ同ジ工場ニオイテ營ムコトガデキレバ、コレ等一切

ノ「ムダ」ヲ省クコトガデキル。

紙器ヲ作ルモノト、原紙ヲ作ルモノトハ、別々ノ業者デアルコトヲ普通トスル、モシコノ2ツノ工業ヲ「タテ」ニ連ラナラシムルコトガデキレバ、同様ニ色々ノ「ムダ」ヲ省クコトガデキルデアロウ。

コノ種ノ集中ハ、時間的ニ、ツギカラツギヘト進ンデイテ別個ノ工業ヲ「タテ」ニツナゲルコトニ外ナラナイカラ、コレヲ「タテノ集成」ト名ズケル。

異種ノ工業ヲ「ヨコ」ニ集成スルトハ、ドウユウコトデアルカ、品物ハチガツテイルガ、原料ガ同一デアル工業ガアル、例エバ、染料ト毒「ガス」トノ如キデアル。化學工業ニハコノ種ノ例ガ多イ。マタ同ジ工程ニヨツテ色々ノ品物ヲ産出スルコトガアル、石油精製ノ如キハ即チソレデアル。マタ品物ハ全然別個ノモノデアルガ、得意先ガ同ジデアルタメニ、同ジ工場デ作ルコトヲ便トスルモノガアル、例エバ「タイプライター」工場デ、ソノ他ノ事務器具ヲ作ルガ如キデアル。マタ商品ノ容器マタハ包装器ヲ自ラ製造スルヲ便トスル場合ガアル、例エバ「タビ」會社ガ紙箱ヲ作り、製藥會社ガ「パッキング・ケース」ヲ作ルガ如キデアル。

コレラハ、スベテ相異ナル工業ガ色々ノ關係カラ「ヨコ」ノ結ビツキヲシタモノデアツテ、ヤハリ一種ノ集中デアルト見ルコトガデキル。

合同トユウノハ、同種ノ産業ガ合同シテ1ツニナリ、整理シテ「ムダ」ヲ省クコトヲユウノデ、コレハスベテ「ヨコ」ノ合同デアツテ「タテ」ノ合同ハナイ。

「ヨコ」ノ合同ヲ行ウ目的ハ、コレニヨツテ、アル1種ノ商品マタハ少数ノ標準品ヲ大量ニ生産シ販賣センガタメデアル。品物ガ單一化サレ標準化サレ、合同ニヨツテ、大量ニ生産シ得ルヨウニナレバ、自動機械ガ使エルヨウニナル。

自動機械デ生産スレバ、大規模ノ生産ガデキ、從ツテ大規模ノ市場化ヲ試ミルコトガデキル。

「アメリカ」ノ「トラスト」、「ドイツ」ノ「カルテル」ハホマコノ「ヨコ」ノ合同ヲ目的トスルモノデアル。「アメリカ」デ法律ヲ以テ「トラスト」ヲ禁ジテイルノハ、一時獨占ノ弊ニ陥ツタタメデアル、ソノ後輿論ノ反對ニアイ、當事者ハ自覺シテ能率ノ増進ヲ計リ、工人ニハ多クノ收入ヲ與エ、労働時間ヲ短クシ、品質ヲ改良シ、賣値ヲ安クスルヨウニナツタ、コレニ反シ「ヨーロッパ」諸國デハ寧ロ政府ガ進ンデ「カルテル」ヲ作ルコトヲス、メテイル。

コレニハ、理由ガアル。「アメリカ」ノ「トラスト」ハ、市場ヲ獨占シテ賣價ヲ不當ニ高クスル危險ガアツタカラ、法律ヲ以テ禁ゼラレタノデアル、ソコデ自由競争ヲシツ、能率ヲアゲル工夫ガ科學的管理トシテ研究サレタノデアル。然ルニ「ヨーロッパ」ハ市場ガセマク、國々ガアマリニ細カク分レテ關稅ノ障壁ガ高く、自由競争ノ弊ガ極端ニ現レテキタタメ、政府ハムシロ自由競争ノ弊ヲタメルタメニ「カルテル」ノ成立ヲス、メルヨウニナツタノデアル。

同一種ノ工業ガ「ヨコ」ニ合同スルコトハ、需要ト供給トノ關係ヲ調節スル上ニ、大變ニ都合ガヨイ、同種工業ガ分立シテ競争シテイル間ハ、ドウシテモ、生産過剰ニ陥リ易ク、限リアル需要ニ對シテ、

運利ノ生産ヲオシツクヨウトスルトコロニ、現代ノ産業ノ根本的ノ無理ガ潜ンデイル。

故ニ有力ナル同業者ガ集ッテ「ヨコ」ノ合同ヲ作り、調査機關ヲ完備シテ、正確ナル市場調査ヲ行イ、多少ノ「ユトリ」ヲ見ルノ外ハ、絶對ニ過剰ノ生産ヲ行フヌコトニシ、余ツタ生産設備ハ思イ切ッテコレヲ廢シ、マタハコレヲ他ノ工業ニ轉用スルヨウニスル、カクシテハジメテ無理ノナイ生産ガ行ワレ、ハジメテ合理化サレタ産業トユウコトガデキル。

II. 歐米ニオケル産業集中

「カルテル」「プール」及ビ合同ノ目的トスルトコロモ、ツマリ産業界ニ平衡ト安定トヲ得セシメルニアル。

従來科學的管理法ノ精神及ビツノ手段トシテハ、獨占ニヨッテ統制スル方法ニハヨラナカッタ。自由競争ノマ、デ發達セシメ、ソノ結果、社會ニ對シテモ、相當利益ヲ與エテキタノデアッタ。

コレニ反シテ、「カルテル」ヤ「プール」ヤ、合同ナドハ、本來ノ性質上、獨占的ノモノデアルカラ、自然、競争ヲ制限スルコトニナリ、値段ヲ統制スルカラ、ヤリ方ニヨッテハ、經濟上社會上ニ、利益ヲ齎ラスコトモアロウシ、逆ニ不利益ヲ來タスコトモアリウルノデアル。

「ヨーロッパ」大陸ニオイテ、「カルテル」ハ國家ノ監督ノ下ニ、産業ノ統制ヲ行イツ、發達シテキタ。

「ヨーロッパ」ノ「カルテル」ハ大凡下ノ如クニ分類スルコトガ出來

ル。

- a) 賣値及ビ販賣條件ニ關スル協定
- b) 販賣區域ノ協定
- c) 利益ノ共同處分
- d) 生産制限 (操業短縮)

「イギリス」デハ、中央政府ガ有力デアリ、社會政策ガ個人主義的デアル。従ッテ、「カルテル」「プール」及ビ合同ハ獨占ノ弊アリトシテ、制限サレタイル。

合衆國ハ社會政策ニオイテハ個人主義的デアリ、中央政府ニオイテハ或程度ノ統制ヲ加エタイルガ、多クノ型式ノ「プール」ヤ合同ガ發達シテキタ。コレラノ「プール」ヤ合同ノ歴史ヲシラベテ見ルト、自由競争ヲ主トスル個人主義的ノ産業社會ニ屬スル多クノ企業ガ互ニ協定ヲナシ、或程度マデ競争ヲ制限シ、以テ社會及ビ個人ノ利益ヲ計ロウトシタ跡ガワカルト共ニ、他ノ一方ニライテハ、聯邦政府ハ合同ヲ制限スル法律ヲ作り、以テ社會政策トシテノ競争ヲ保留シヨウトシタ形跡ヲ見ルコトガデキル

合衆國ニオケル「プール」ト合同トハ、ソノ目的カラ見テ、下ノ如ク分類スルコトガデキル。

- a) 或定率ニヨッテ事業ヲ分擔スル
- b) 生産ノ制限
- c) 販賣區域ノ協定
- d) 販賣計畫ノ集中
- e) 再賣ヲ全部1ヶ處ニオイテ購入スルコト
- f) 賣價ノ協定

g) 特許ノ共有

h) 賣價ノ公開同盟

合衆國ニオケル法律ハ、自由競争ヲ認メル政策ヲトリ「ブール」ヤ合同ノ力ヲ著シク制限セントスル傾向ヲモツテイル、シカシ近頃ハコノ法律ニ對スル解釋ノ仕方ガヨホド緩カニナリ、アマリ制限シナイヨウニナッタ。ガ、合衆國ニオケル一般ノ輿論ハ「ブール」ヤ合同ノ力ヲデキルダケ制限スル方ヲ望ンデイルコトハ明ラカデアアル。

「カルテル」「ブール」及ビ合同ト似テ非ナルモノニ、持株會社又ハ保善社トユウノガアル。コレハ法律上別箇ノ組織ヲモツ企業ニ對シテ、統一アル統制ヲ行ワンガタメニ、ソノ資本ノ大部分ヲモットコロノ團體デアアル。コレニ反シテ「カルテル」ヤ「ブール」ヤ合同ハ契約ニヨル協定ヲ本トシタ團體デアアル。

又「トラスト」トモ混同シテハナラナイ。「トラスト」ハ或共通ノ一受托者ノ監督管理ノ下ニアル事業團ノコトデ、法律上ノ一受托者デアアル。

III. 「ドイツ」ニオケル合理化運動

サテ科學的管理法トユウ名ニオイテ、「アメリカ」ニオイテ唱エダサレタ能率研究ハ、ソノ後次第ニ「ヨーロッパ」ニ擴ガリ、今ヤ世界ニオケル大キナ運動ニナッタ。「ヨーロッパ」ガコノ問題ニツイテ、イカニ動キツ、アルカ、ソノアラマシヲ記シテ見ヨウ。

「ドイツ」以外ニ科學ナシトカ、「アメリカ」ナドニ科學ガアツテタマルモノカトイッテ、他ノ國ノ科學ハ學問ノマネ事デアアル、眞ノ學問ハ

「ドイツ」ノ外ニハナイトイッテ「ドイツ」人ハイパツテイタ、又事實「ドイツ」人ハ他國ニオケル科學ノ發達ナドニハ頓着セズ、ヒタスラ、自分ノ研究ダケヲ進メテイルヨウデアアル。コノ點ハ日本人ト大イニ趣キヲ異ニスル。日本人ハ必ズ外國ノ學者ノ名ヲイフナイト氣ガスマナイヨウデアアル。ソレモ、英・米・獨・佛ト方々ノ學者ノ説ヲ引用シナイト、自分モ氣ガスマスラシク、又世間モ物タリナク感ズラシイ。

ソノ自尊心ノ強イ「ドイツ」モ、「アメリカ」ノ科學的管理法ニ對シテハ、モウ10年モ前カラ類リニ研究シテイタ。「テーバー」會社ニオケル「テーラー・システム」ヲシラベタリ、「ギルプレス」ノ本ヲ翻譯シタリナドシテ、研究シテイタ。

ソノ結果デアアルカドウカハ知ラヌガ、コノ數年、否2,3年以來、「ドイツ」ノ科學界及ビ經濟界ニハ“合理化” Rationalisierung トユウ名デ、科學的管理法ノ運動ガ起ツテキタ。(今泉博士「産業合理化ノ實際」“實業ノ日本”第30卷第13號) 書物ニ、雜誌ニ、新聞ニ、合理化運動ニ關スル記事ハ争ウテノセラレル有様デアッタ。ソシテ政治家モ、科學者モ、實業家モ、建築家モ、百姓モ、記者モ、皆コレニ賛成シ共鳴シタ。要スルニ、知識階級ニ屬スルモノハ、國ヲ擧ゲテ、合理化ヲ口ニシナイモノハナイ有様トナッタ。内容ハ産業ノ組立ヲ科學的ニスルコトデ、ホマ“標準化”トユウコトニ當ルデアロウカ。「アメリカ」ノ“科學的管理法”又ハ“管理運動”ハ即チ「ドイツ」ノ“合理化”運動デアリ、又、日本ニオケル“能率運動”ニ相當スル。タマソノ考エヲ單ニ工場管理ノ上バカリデナク、世界大戰後

ノ國難ヲ救フガためニ、アラユル方面ニコレヲ適用セントスル點ガソノ趣キヲ異ニスルトコロデアル。殊ニ從來ノ經濟生活ノ組織デハ、諸外國ニオケル保護關稅ヲモ打テコエテ、競争ニ打テ克ツコトハ困難デアリ、ソレニ自國民ハ戰後著シク購買力ガ減退シテイル、ダカラモット生産費ト販賣費トヲ下グル工夫ヲシナケレバ、到底「ドイツ」ノ産業ハ成立タナイト考エテ研究シタ結果ガ即チ“合理化”ノ主張トナッタノデアアル。ソシテ合理化ノ第1歩トシテ、主張サレ實行サレタコトハ、産業組織ノ「タテナオシ」即チ産業集中デアッタ。

IV. 産業ノ「ヨコ」ノ合同

最近コノ方面ニオイテ、最モ著シイ出來事ハ、産業ノ「タテ」ノ合同カラ、「ヨコ」ノ合同ニ移ッテキタコトデアアル。「タテ」ノ合同ハ大戰後ニオケル通貨下落時代ノ産物デアッタ。舊「スタンネス」ノ事業團ハソノ代表的ナモノデ、炭鑛、鐵鑛、熱風爐、發電所、紡績、製紙工場、海運、ホテル、新聞ニ至ルマデ一手ニ包括シテイル。コレニ對シテ、「ヨコ」ノ合同トユウノハ、同種ノ製品ヲ同ジ位ノ規模デ生産シツ、アル工場ヲ合同セントスルモノデアアル。

コノ運動ノ先驅ヲナシタモノハ、拂込10億「マーク」ノL.G.染料工業株式会社デアアル。コレニツイデ拂込8億「マーク」ノ「ドイツ」合同製鋼株式会社ガデキ、年産700萬「トン」ノ鋼塊ヲ作ルヨウニナリ、ツギニ、國內ニ残ッテイル重要ナル鑛山ヲ集メテ、「ポッターズ」ノ企業聯合ガデキタ。カクノ如クシテ合同サレタ新会社ハ、利益ノ上ラヌ工場ヲドシドシ閉鎖シテシマイ、能率ノ高イ、見込ノアル工場

ニハ、新ニ資金ヲ投ジ、思イキッテ最新式ノ設備ヲスルコトヲ實行シタノデアアル。カクテ在庫品ハヘリ、生産ハ單一化サレ、直線式ノ製造方法ガ採用サレ、原料ハ一層有利ニ仕入レルコトガデキルヨウニナリ、輸送費ハ少クナリ、販賣費モ、總係費モ、ヨホド少クテスムヨウニナッタ

「イドツ」ノ合同製鋼株式会社ハ1926年4月「チーセン」「フイニックス」「ドイツ」ノ「ケンブルグ」鐵業及ビ冶金、「ゲルセンキルヘン」鐵業、「バンデルチーベン」「ロンバフ」冶金、「クレックナー」等ノ諸会社が合同シテ創立サレタノデアアルガ、ソノ合同方法ハ、参加会社ハ有形財産ヲ新会社ニ提供シ、ソノ社債ヲ負債ハ新会社ニ肩替リシ、コレニ對シ新会社ハ株券ヲ引渡シタ、参加会社ハ解散セズ、各自、イワニル持株会社ノ形式デ依然トシテ法人ノ地位ヲ存續シテイル。

ツギニ仕事ヲシテイル工場ニオイテハ、極力、支拂賃金ノ節約ニ努メタ結果、失業者ノ數ハ下ノ如ク、3ヶ月ノ間ニ著シクフエタノデアアル。

年 月	失業者數
1925—12	1,750,000
1926— 3	2,000,000 以上

即チ3ヶ月間ニ25萬人ノ失業者ヲダシタノデアアル。コノ思イキッテ整理ヲ斷行スルト共ニ、原價計算ト、標準化ト、原料ノ統制トヲ丹念ニ實行シタ。小工場ダケハ、共同仕入組合ヲ作り、次第ニ大工場デ用イラレテイル生産方法ヲ採用スルヨウニナッタ。

V. 國際的産業協定ノ傾向

世界ノ産業状態ヲ統制シ、コレヲ安定セシメントスル希望ニヨッテ一層「カルテル」ヲ發達セシメントスル要求ヲ生ムヨウニナッタ。今日産業ガメチャメチャニナッテイルノヲ、産業上ノ協定ニヨッテ救フントスルノデアアル。再ビ自由競争制度ノ下ニ放任シテ世界ノ經濟的平衡ヲ回復シヨウトスレバ、アマリニ、ムダナ費用ガカカリスギル、同ジ復興ヲスルニシテモ、無統制ノ復興ヲスルヨリハ、統制アル復興ヲスル方ガ社會的ノ經費ガ少クテスムトユウ考エガ皆ノ心中ニ働イテイタノデアアル。

第1從來「カルテル」トイエバ、獨占的又ハ準獨占的ノ特權（例エバ販賣區域制又ハ賣價協定ナド）ヲ利用シテ産業ヲ安定スルヲ普通トシテイタノデアアルガ、果シテコレガ設立ヲ認メルマデニ、政策ノ一致ガデキルデアロウカ、コレハ經濟專門家ヨリハ、ムシロ政治家ニトッテノ問題デアアル。

第2ノ問題ハ、從來「カルテル」ノ特色デアッタ獨占又ハ準獨占、殊ニ賣價ノ專擅的決定力ナドヲ除キ、シカモ、コレヲノ特權ニ代ルモノヲ與エ、産業ノ安定ニヨッテ利益ヲマシ、次第ニ賣値ヲサゲテ、社會ヲ利スルヨウニスル目算ガ、タツカドウカトユウコトデアアル。

第3ノ問題、ソレハコノ特權ニ代ルモノハ恐ラク科學的管理法デアアルマイカトユウコトデアアル、モシスベテノ國ノ輿論ノ満足スル方式ニヨッテ國際的ノ「カルテル」ヲ作り、科學的管理法ノ原理ト方法トニヨッテコレヲ經營管理シテユケバ、恐ラクツギノヨウナ結果ヲモタラスコトガデキルデアロウト思ウ。

● 生産及ビ販賣費ガ少クテスムカラ、「カルテル」ノ會員モ平均

シタ利益配當ガ得ラレルヨウニナリ、産業ノ安定ト賣値ノ引下ゲトニヨッテ、産業界モ利益ニ浴スルコトガデキル。

b. 科學的管理ノ方法ニヨッテ、精細ナル資料ヲ集メ、協定ノ主旨ヲ立證スルコトガデキル、即チコレニヨリテ、經營ノ方針ニ間チガイナキコトヲ知り、節約シタ高ヲ明ラカニシ、利益モ賣値モ、正當ノモノデアアルコトヲ知りウルノデアアル。

カクノ如ク一方ニオイテ、國內ニオケル産業ガ合同シテ、無益ナ競争ニ伴ナウ「ムダ」ヲ省クトトモニ、國際間ニモ何ラカノ協定ヲトゲヨウトスル傾向ヲ示シテキタ。即チ「ドイツ」デ合同シタ産業ハ「フランス」「イギリス」「ベルギー」ナドニオケル同種ノ産業組織ト何ラカノ形デ國際的ノ協定ヲシヨウトシテイル。ソノ結果トシテ、烈シイ投機ヲ促シタコトモアッタ。新ニ「イギリス」ノ化學工業聯合ガデキルト、スダ「ドイツ」ト「イギリス」ノ化學工業團ハ、互ニ提携シテ、「アメリカ」ニ當ルノデハナイカトユウ噂ガタッタ位デアアル。

外國ノ團體ト密接ノ關係ヲ結ボウトシタノハ、「ドイツ」ノ船會社デアッタ。特ニ「アメリカ」ノ「ハリマン」事業團ト結ボウトシタ。兩者ノ間ニ相談ガ行ワレルト、海底電信會社ヤ、マッチ會社ヤ、電球會社ナドノ國際的協定ガ行ワレタ。1926年4月、「ドイツ」及ビ「フランス」ノ「ポッターズ」鑛山ハ5ケ年間ノ契約デ、企業聯合ヲ作り、ソノ結果、全世界ノ産額ヲ獨占スルコトニナッタ。

1926年度ニオケル最モ重大ナル出來事ノ1ツハ、下ノ國々ノ間ニ、國際的製鋼同業者同盟ヲ結ビ、9月30日ニ調印ヲオエタコトデアアル。（カッコノ中ノ數字ハ同盟ノ全産額ニ對スル百分比ヲ示ス）

ドイツ (43.1)
フランス (31.2)
ベルギー (11.5)
ルクセンブル (8.3)
Sarre Basin (5.8)

コレニ先ツテ 國際レール同業者同盟ガ結バレタ、ヒキツズキ、コノ頃ニナツテ、銅及ビ「アルミニウム」ノ製造者ノ間ニ、國際的協定ガトリ結バレ、ソレカラ、「ドイツ」「イギリス」「イタリー」及ビ「ベルギー」ノ「レーヨン」製造業者ノ間ニモ、密接ナル提携ガデキルコトニナツタ。

最モ合理化ノ主旨ガ徹底的ニ實行サレタノハ、石炭鑛業デアッタ。利益ノ上ラヌ炭鑛ハヤメテシマイ、各會社ハコレヲ合同シテ、1ヶ所デ管理スルコトニシ、最新式ノ設備ヲ買イイレ、科學的ノ方法ヲ採用シタ結果、坑夫1人1日當リノ能率ハ下ノヨウニ増進シタ。

1913年	平均	1.84	トン
1926年	同	2.38	同

以上ノ如キ大變革ハ「ドイツ」工業ニオケル1大驚異デアッタラシイ。少クトモ、合理化運動ハ豫期通りノ結果ヲアゲタモノト見テヨイ。ソノ證據ニハ前ニノベタ整理ニヨツテ、1時大ニフエタ失業者ノ數ガ、9ヶ月間ニ下ノ如クヘッタコトニ徴シテモ明ラカデアアル。

年 月	失業者數	比
1926—4.	2,000,000 人	100
1926—12.	1,250,000 人	63
1927—9.	380,000 人	20

即チ8ヶ月ニシテ約37%、1ヶ年半ニシテ約80%ノ減少デアアル。

「ベルリン」株式取引所ニオイテ賣買サレタ有價證券ガ下ノ通りニ値上リシタコトモ、合理化運動ノ有效デアッタコトヲ證明スルモノデアアル。

1925年末	平均	69.7	マーク
1926年12月22日	同	162.4	同

VI. 勞働能率ノ研究

以上ノ如ク、「ドイツ」ニオケル産業ノ合理化ハ、産業ノ合同ニヨツテ無益ナル競争ニ伴ナウ色々ノ「ムダ」ヲ省クコトニ成功シタガ、一方ニ、産業ノ内部ニオケル個々ノ手段方法ニツイテモ、新シイ考案ヲシタコトガ少クナイ。コレハ已ニ科學的管理法ノ1部面トシテ、從來「アメリカ」ナドデ行ワレタコトデアアルガ、ナオソノ1, 2ヲアゲルト、

(1) 重要産業ヲ營ム多クノ工場ニオイテハ、性能検査ヲ行ウヨウニナツタ。即チ新人ノ工人ハ、コレカラ從事セントスル仕事ヲ營ムニ適シタル能力アリヤヲ試験サレル。工場管理者側ノキメタ方法デ、所定ノ時間内ニソノ仕事ヲナシウルカ否カラヲ検査シテカラ採用スルカラ、職長ハ有能ナル部下ヲモツコトトナリ、最モ各自ノ能力ニ適スル仕事ヲヤラセルコトガデキル。

(2) ツギニ、採用サレタ工人ハ各自ノ工場ニオケル特殊ノ方法ニツイテ、訓練ヲ施サレル。モシ新人ノ工人ニ對シテ、仕事ノ仕方ヲ教授セズ、「ヨロシクヤリ給エ」トイッテ、各自ノ工夫ニ任セテオ

イタリ、又ハ職長ガ時々正シイ仕方ヲ教エテヤル位ノコトデハ、決シテ最高ノ能率ヲダスコトハデキナイ。ソコデ新入工ノタメニハ、教習室ヲ設ケ、近世式工場ノ設備ヲ整エ、舊イ工人トハ全然キリハナシテ教育スル。即チ勞力ヲ要スルコト最モ少クシテ、速力ノ最大ナル作業方法ヲ科學的ニ研究(時間動作研究)シテ、専門ノ教師ガコレヲ教エコムノデアアル。

(3) ツギニ最モ重要ナルハ、製作方法ノ改良デアアル。コレハ主トシテ工具、作業場、生産ノ過程ノ選定デアツテ、同時ニコレヲ一々ノ事情ニ順應セシメ、改良スルコトヲ含ンデイル。

但シコレ等ノ點ニツイテハ、準據スベキ規則ガアル譯デハナイ。タゞ支配人ノ經驗ト工夫ト知見トニマツ外ハナイ、殊ニ色々ノ製品ニ對シテ少シズツノ註文ガアルヨウナ工場ニオイテハ、作業ヲ標準化スルコトハ中々困難デアルカラ、工場主任ノ手腕ニマツ外ハナイ。主任ハマズ自己ノ觀察ニ基ズキ、ツギニ工場ノ統計ヲ利用シ、時間ヲ測定シナケレバナラヌ。就中、不良品ヲ精査シテ作業方法ノ缺陷ヲ明ラカニスベキデアアル。

各作業ハコレヲ分析シ、コレヲ行ウタメニ要スル「エネルギー」ノ消費ヲ正確ニ計算スル。工場ノ位置、照明、溫度ノ状態ナドヲシラベ、「エネルギー」ヲ費ヤスコトノ最モ少イ作業方法ヲ研究スル。

コレ等ハ科學的管理法ト稱シ、能率研究ト稱スルモノト、ソノ内容ガ少シモチガワナイコトハ、著者ノ説明ヲマタズシテ、讀者ノ氣ズイテ居ラレルトコロデアロウト思フ。

VII. 國際經濟會議ニオケル 科學的管理法

1927年5月「ジュネーブ」デ開カレタ國際經濟會議ニオイテハ、科學的管理法ガ初メテ國際會議ノ重要ナル討議事項トナツタ。コレハコノ運動ガ起ツテ以來、初メテノコトデアアル。

國際聯盟ノ經濟部ニオイテハ、コノ會議ノ進行ヲ有效ナラシメルタメニ、豫メ準備委員ヲ設ケ、種々ナル參考資料ヲ集メテコレヲ出版シタ。ソノ中ニ科學的管理法ニ關スルモノガ2ツアツタ。ソレハ Houston, Rationalization in the United States. (1927) (参照) 上野陽一、「アメリカ」ニオケル合理化運動(“社會政策時報”86號)ト、國際勞働局デ發行シタ The Scientific Management in Europe. (1927.) “ヨーロッパニオケル科學的管理法”トデアツタ。

本會議デハ各國代表ノ演說ガアツテカラ、工ト商ト農トノ3ツノ小委員會ヲ設ケテ、各別ニ研究討議スルコトニナツタガ、工業小委員會デハ、本會議デ合理化問題ガ極メテ重視セラレタノニ鑑ミ、豫定ノ協議計畫ヲ全ク變更スルコトニシタ。

最初準備委員ハ工業部ノ協議事項トシテ、下ノ如キ項目ヲエランダ。

1. 主要工業ノ現況(生産力、生産高、消費及ビ勞働)
2. 現在工業上困難トスル點、ソノ性質、ソノ工業上、商業上及ビ金錢上ノ原因。

3. コレガ対策トシテ (a) 生産組織ノ改良, 殊ニ生産, 消費者及ビ労働ノ立場カラ考エテ國際産業協定ヲ含ム. (b) 工業生産ニ關スル統計的資料ヲ集メ速ニコレヲ交換スル必要.

小委員會デハコレヲ下ノ2項ニマトメテ協議スルコトニシタ.

1. 合理化 2. 國際工業協定

ソシテ第1ノ合理化ニ關シテハ, 全員ノ意見ガ一致シテ長文ノ決議ガ成立シタ. 労働組合ノ首領タチモ, 科學的管理法ハ當然實行スベキモノデアルト考エ, ソレカラ生ズル利益ノ分配ヲ要求シタ. 或消費團ハ消費者受益ノ必要ヲ力説シタ. 各國ノ使用者側ハ舉ツテ管理方法ノ改善ニ賛成シタ. カクテ工業委員會ハ一致シテ, 科學的管理法ヲ採用スベキコトヲ決議シ, 本會議モコレヲ採擇シタ. ソシテ“コノ方面ニオケル努力ヲ一層大ニシ, 且コレヲ徹底セシメ相互ノ提携ヲ計ルコトガ非常ニ必要デアル”ト斷言シタ.

本會議ニオイテハ, 特ニ國際聯盟ニ對シ, ソノ經濟部ガ科學的管理法ニ關スル團體ト連絡ヲ保チ, 工業ノ現状ニ關スル報告ノ中ニハ, ソノ發達ニ關スル事項ヲモ加エテ貰イタイトユウコトヲ希望シタ. 要スルニ科學的管理法即チ合理化ハ, コノ會議ニオイテ, 極メテ明瞭ニソノ必要ナルコトガ認めラレタノデアッタ.

工業ニ關スル小委員會デ今1ツ討議ノ題目トナッタモノハ, “カルテル”デアッタ. シカシコノ問題ニツイテハ, 意見ガマトマラズ, 決議ハシタケレドモ, ドッチツカズノモノデ, 不成功ニ終ッテシマッタ. 商及ビ農ノ委員會デモ, 大シタ結論ニ達シエナカッタコトハ, 既ニ新聞雜誌ニ報告サレテイル通りデアル.

科學的管理法ノ起源ヲ考エテ見ルト, 最初ハ1工場内ニオケル生産上ノ「ムダ」(原料勞力機械等ノムダ)ヲ省キ, 生産ノ流レノ「ムラ」(不平衡)ヲ除キ, 「ムリ」(労働疲勞)ヲ少クスルコトカラ發足シテイル. 然ルニ今日ノ如ク, 世界ノ經濟生活ガ互ニ接近シテ, 國々ノ間ニ, 直接ノ交渉ガ多クナッテクルト, 國際經濟上ニ, 多クノ「ムダ」ヤ「ムラ」ヤ「ムリ」ガ發見サレルノハ當然ノコトデアッテ, 1個ノ獨立シタ企業ニ統制ガ行ワレナクレバ, 能率ハ増進シナイノト同ジク, 世界ノ經濟上ニモ, 科學的管理法ノ主旨トスル統制ガ行ワレナクテハナラヌ管デアル.

國際經濟會議ハソノ統制ノ方針ヲ定メ土臺ヲ築クタメニ, 開カレタモノデアルガ, 科學的管理法ノ精神ヲ世界經濟ノ上ニ適用シテクレバ, 當然産業合同トカ集中トカユウウチ合理化ノ形ニ落チツイテ來ルベキモノト考エラレル. コノ點ニ關シテ, 今度ノ會議ハ大ニ成功シタモノトハ云エナイケレドモ, 將來ノ歸趨ヲ暗示シタダケデモ, 大ナル收穫デアルト見テヨカロウ. (參照)上野陽一, 國際經濟會議ニ於ケル科學的管理法 (“社會政策時報”第85號)

VIII. 「アメリカ」ノ實業家ノ

見タ不景氣ニ處スル途

「ドイツ」ノ合理化運動ガ大體ニオイテ, 科學的管理法ノ原理ヲ一層廣ク適用セントスルモノデアルコトハ, 以上ノベタ通りデアル.

「アメリカ」ハ産業繁榮ガ評判トナッテ, 世界ノ耳目ヲヒイタガ,

事業ソノモノノ利益ハ、世間デ思ッテイルホドデハナイ。殊ニコノ1,2年ハ大分ツマッテキタヨウデアル。コノ時ニ當リ「アメリカノ主ナル實業家ガ不景氣ニ處スル途ニツイテ、ドウユウコトヲ考エテイルカヲ考エテ見ルノモ、何カノ参考ニナルデアロウ。

「アメリカ」ノ全國的工業ノ能率ハ戰前ニ比ベテ、50%以上増加シテイルコトハ、後節ニノベテアル通りデアル。

カクノ如ク、驚クベキ數字ヲ表シタ原因ハ、賃金ノ高クナルノニ迫ラレテ、人力ニ代エルベキ機械ヲ發明採用シ、工人ニハ高給ヲ支拂イ、經營經濟ヲヨク理解スルト共ニ、同國ノ官民ガ舉ッテ産業ニオケル「ムダ」ヲ除クコトニ盡力シタ結果ニ外ナラナイ。

「アメリカ」ノ産業界ニコノ「ムダ」ノ征伐ガハジマッテ以來、生活費ガホボ安定スルニ至ッタコトハ、\$ノ購買力が過去5年間ニオイテ、上下ニ5仙以上ノ開キヲ示サナカッタコトニヨッテモ明ラカニ知ルコトガデキル。

ソコニモッテキテ、賃金ハ過去6年間ニオイテ、199カラ238ノ割合デマシテオリ、卸値ハ226カラ150ニ下ッテイル、コノ賃金ト生活費トノ開キガ、ヤガテ民衆ノ偉大ナル購買力トナッテ現レタノデアル。

併シナガラ、各種産業ノ間ノ競争ハ次第ニ烈シクナリ、利益ハ次第ニヘッテイッタ。「アメリカ」ニハ利益ヲアゲテイル事業會社ガ約23萬バカリアルガ、1922年ニハ8.6%ノ利益ヲアゲ、1923ニハ8.5%トナリ、1924ニハ7.8%ニ下ッテイル。コノ23萬ノ會社ハ全體ノ56%ニスギナイ。他ノ44%ハ過去3年間ニ約10%ノ損ヲ計上シテイル。

コレデハ、イクナイトユウノデ、更ニ一層「ムダ」ヲ省ク運動ヲセネバナラスコトヲ痛感シタノハ、商務省デアル。

商務省ノ見ルトコロニヨレバ、將來事業ノ利益ヲ擧ゲヨウト思ッタナラバ、現在行ワレテイル「ムダ」ヲ省イテ、ソノ中カラ利益ヲ生ミダスヨリ外ハナイ。賃金ハ高クナル、原料ノ値ハ上ル、販賣ソノ他ノ費用ハカサム、ソレト同時ニ、消費者ハ各自ノ生活費ノ高クナルコトヲ好マナイカラ、高イモノハ買ワナイ、良イ品ヲ安く賣レトイッテ要求スル。コノ間ニタッテ利益ヲアゲテイルコウト思ッタナラバ、ドウシテモ、事業ノアラユル方面ニ行ワレテイル「ムダ」ヲ省クヨリ外ニ途ハナイ。

コノ見地カラ、商務省ハ國內ノ有力ナル商店會社150ヲエラビ、ソノ意見ヲ徴シタトコロ、製造家ガ目下努力スベキコトハ、下ノ數ヶ條ニアルコトニ一致シタ。

1. 一層、豫測ト豫算トニ注意スルコト。生産ノ政策ヲ業界ノ景氣ニ合ワセルコト。決シテ生産過剰ニ陥ツテハナラス。
2. 販路擴張ノ1方法トシテ、品質ヲ改良スルコト。
3. 製造費ヲサゲルタメニ、タエズ努力スルコト。
4. 販賣ト生産ノ豫定ヲ一致セシメルコト。
5. 商品ノ種類ヲヘラスコト。賣レノ少イ形ヤ、大サナドハ、ヤメテシマウコト。
6. 貯藏品ノ統制ヲ嚴重ニスルコト。原料、半製品、及ビ製品ノ貯藏量ヲ最少限度ニ止メルコト。
7. 原價統制ノ方法ヲ改良シ、最近ノ原價計算方法ヲ用イルコト。

要スルニ、イズレモ能率ヲ増進スルコトデアル。科學的管理デアリ、合理化デアル。初メ、「ズク」運ビヤ「ショベル」仕事ニツイテ研

究サレタ科學的管理法ノ原理ハ、(上野陽一、生活ト能率(1927)査問會記事參照) 安定ノタメニ統制ヲ行ウコトニ外ナラナイ。コレヲ適用スレバ、勞働能率研究トモナリ、生産統制トモナリ、倉庫管理トモナリ、販賣協定トモナリ、企業合同トモナル。

今ヤワガ産業立國ノ大策ヲ定メントスル商工審議會ノ審議項目ヲ見ルニ、皆コレ科學的管理ノ問題デアリ、合理化ノ問題デアリ、能率ノ問題デアル。我等ハソノ名稱ハ何デモカマワナイ、要ハ日本ノ産業、否世界ノ産業ガソノ組織ニオイテ、方法ニオイテ、今日マデノ「ムダ」ト「ムラ」ト「ムリ」トヲ省クタメニ、全然立直シヲナシ、資本ト勞働ト消費ト、相共ニソノ惠ヲウケ、人生ニ普ク幸福ヲ齎ラスコトヲ得バソレデヨイノデアル。

IX. 生産能率ノ増進ト利益率ノ減少

1914年、1923年ノ2回ニ亘ッテ行ワレタ「アメリカ」ノ産業統計ノ結果ヲ比ベテ見ルト、色々面白イ事實ガ發見サレルガ、中ニモ我々ノ大ニ注意スベキコトハ、生産能率ハ10年間ニ、カナリヨクナッタゲレドモ、利益ノ開キハ却ッテ少クナッタトユウコトデアル。

A. マズ工場ノ數ト大サトノ關係ヲミルニ、大サハ75%マシテ、數ハ30%ヘッテイル。コレハ小工場ガ段々大工場ニ併吞サレテ、大規模ノモノニ、カワッタコトヲ示シテイル。

B. ツギニ工人ノ生産品價格ヲ比ベテ見ルニ、1913年ニハ、1年間ニ26人ノ生産高ガ、\$139,000デアッタノガ、45人デ\$301,000生産スルヨウニナッタトユウカラ、1年1人當リノ生産價格ハ\$5,430カラ

\$6,900ニナッタ、即チ27%ダケ能率ヲマシテイルワケデアル。

C. ツギニ人力ト動力トヲ比較スルニ、動力ノマシ方ハ遙ニ人力ニ越エテイル。

	人 力	馬 力	生 産
1914	7024.000	22.401.000	
1923	8.778.000	33.083.000	
増加	24.9%	47.6%	58.8%

生産機械及ビソノ他ノ裝置ヲ動カスタメニ、工人1人當リニ用イツ、アル動力ハ下ノ如クデアル

	馬 力	人カトノ比
1914	3.19	48
1923	3.77	56.2

1人當リノ馬力數ノ増加ハ18.2%デアルガ、コノ動力ヲ利用シテ、平均人力ノ幾倍ノ仕事ヲナシエタカトユウト、1914ノ48倍ニ對シ、1923ニハ56.5倍ニ上ッテイル。イ、カエルト、コレダケ動力ガマシタタメニ、工人1人ニ對シ、8人半ノ人力ヲ加エタコトニナル、1人ガ3.77HPノ動力ヲ使ウトユウコトハ、1tonノ重サノモノヲ6ケダケ、10「フィート」ノ高サニアゲルダケノ仕事ニ相當シテイル。

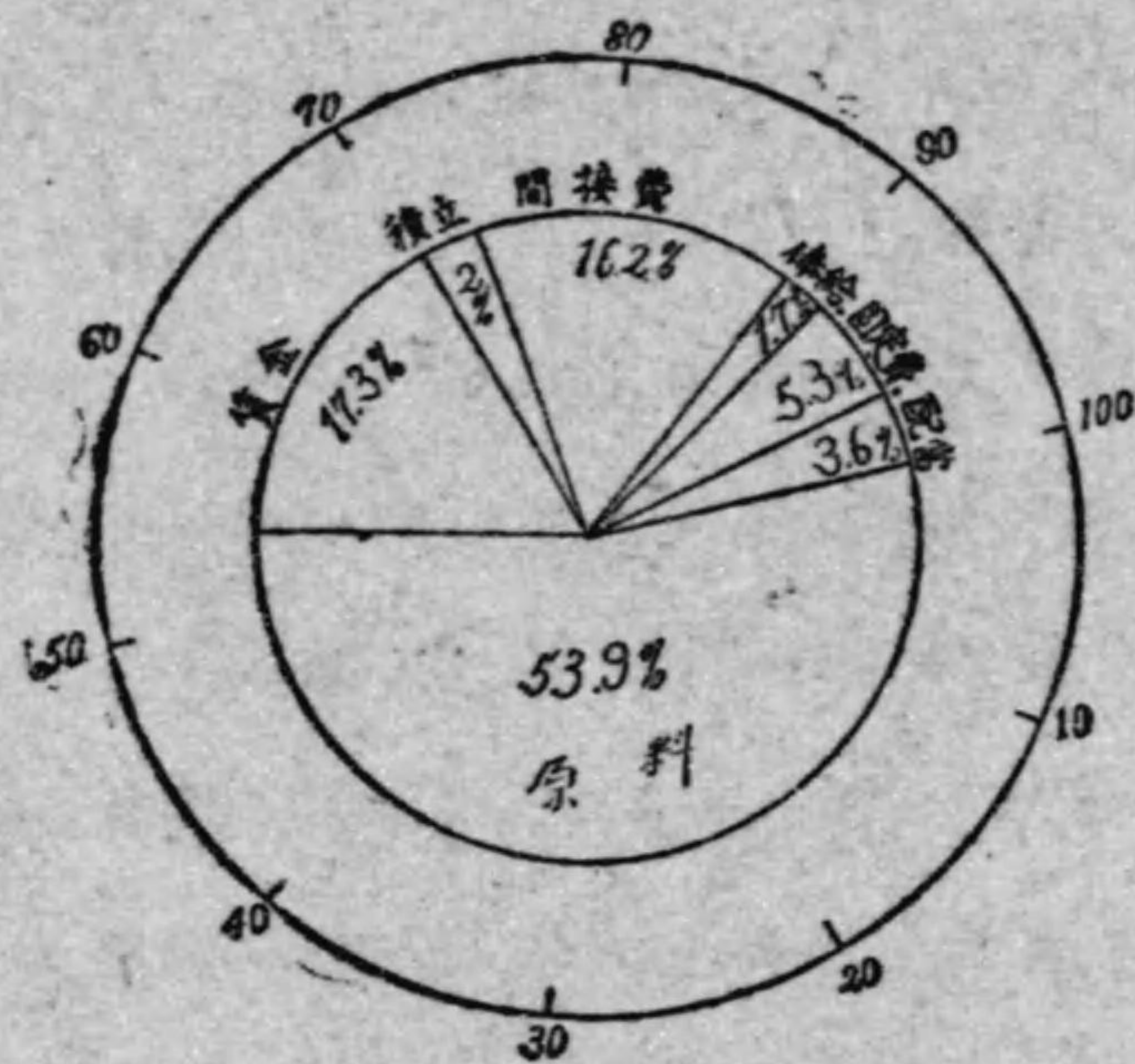
D. 工人ノ1人當リノ馬力が18%ダケマシ、コレニ機械ノ改良ガ加エラレタ結果、1人當リノ生産高ハ34%ノ増加ヲ示シテイル。

E. 更ニコレヲ工人ノ收入カラミルト、下ノ如キ結果ニナッテイル。

	工人1年ノ收入	賃金1\$當リノ増値
1914	\$ 933	\$2.37
1923	\$1.262	\$2.35
増減	+35.3%	-1%

以上ノベタトコロヲ概括スルト、下ノ如クニナル。

	1914	1923		比%	
原料	工人1人ガ1年間ニ加工スル原料高	3.22	3.93	ドル	+22.0
賣値	工人ハ與ニラレタ装置ニヨリテコレニ加工シタ結果ソノ價値ヲマシタ	5.43	6.90	ドル	+27.1
製品	1ドルノ原料ニ加工シタ製品ノ値	1.69	1.76	ドル	+4.0
増値	差引キ原料ノ價値ヲコレダケマシタ	2.21	2.79	ドル	+34.4
賃金	ソレニ對シテ工人ノ受取ツタ賃金1年分	932.00	1,262.00	ドル	+35.5
	1ドルノ原料ニ加工シテ得ル賃金	0.29	0.32	ドル	+10.0
利益	工人ノ受取ツタ賃金1ドルニ對シ、加工ニヨル増値	2.37	2.35	ドル	-1.0



第 1 圖

コノ數字ヲ見ルト、工人1年間ノ收入ハ、10年間ニ35.3%ダケマシテイルガ、賃金\$1ノ仕拂ニヨリ、動力ト機械トヲ用イテ原料ニ加工セシメ、コレニヨリテ價ヲ増シタ高ハ2.37ニ對シテ2.35デアルカラ、1%ダケヘッタ勘定デアル、コノ増値ハ原料ト工賃トノ和ヲ賣値カラ引イタ残りデアッタ、コノ中カラ (1) 工場間接費ヲ拂イ、(2) 販

賣費ヲ拂イ、(3) 利子ヲ拂イ、(4) 償却ヲナシ、(5) 幹部ノ給料ヲ拂イ、ソノ残りガハジメテ (6) 純利益トナルノデアル。

シテミルト、生産高ハマシ、工人ノ收入ハフエタニモ拘ラズ、原料工賃ト賣値トノ開キハ増加シナイノミカ、却ッテヘッテイル、コノ點カラミルト、10年前ニ比ベテ、利益ヲアゲルコトハ段々困難ニナッテキタコトガワカル。1923年ニオケル「アメリカ」ノ工業會社ノ配當率ハワズカニ總收入ノ3.6%ニスギナカッタノデアル。

從來ノ能率研究ハ主トシテ、直接費ノ節約ニ力ヲ盡シテキタノデアルガ、今後ハ更ニ間接費ノ節約ニ必要ナル組織ヲモ研究スル必要ニ迫ラレテキテイル、能率ヲマストハ、費ヤストコロヲ少クシテ、得ルトコロヲ大ナラシメントスルコトデアル。今マデノ能率研究ノ主題ハ、イカニシテ、原料費ヤ勞銀ヲ節約スベキカニ集中サレテイタガ、今後ハ更ニ進ンデ、販賣費、管理費、財務費等ニ研究ノ主力ヲ注ガナクレバナラス。而シテ事業ノ成績ハ、原價ト收入トノ開キニヨリテ測定サレルモノデアル以上、原費計算ハ從來ノ職責以外ニ、重大ナル使命ヲ有スルニ至ッタトイワナクテハナラス。從來原費計算ト稱スルモノハ、既ニ實行シ了リタル過去ノ事績ヲ顧ミテ、忠實ニソノ實費ヲ計算スルコトデアッタ。シカシカヨウナ原費計算ハ徒ラニ死ンダ兒ノ齡ヲ數エルヨウナモノデ、將來イカニ事業ヲ管理スベキカラ判断スル材料ニハナラナイ。實行シ終ッタ過去ノ事實ヲ計算スルバカリデナク、コレカラ實行セントスル種々ノ案ノ優劣ヲ正確ニ決定スルニタルベキ原費計算ガナクレバナラス。

要スルニ管理ノ結果ノ原費計算デナクシテ、原費計算ニヨル管理

デナケレバナラヌ。コレカラハ、會計組織ヲ介スル事業管理ト間接費ノ會計的理論ト處置トガ必ズヤカマシイ問題ニナルデアロウ。

第 2 編

事業統制ノ資料トシテノ原費

1. 事業統制ト會計

1. 管理ト會計 私ハ1926年ニ出版シタ“産業能率概論”ノ中ニ標準論ノ第17項トシテ標準原費ノコトヲ説キ、製造ノ手段及ビ方法ニ關スル標準ヲ作り、コレヲ維持スルコトニヨツテ、一定ノ品質ヲ有スル製品ガ一定ノ時間及ビ期間以内ニ生産サレルコトニナリ、結局、製造ノ原費ガキマル、一旦製造ノ原費ガキマレバ、ツレヲ土臺トシテ、一層原費ガサガリウルヨウニ、逆ニ標準化ノ仕事ヲ統制シ、イヤシクモ、標準原費ヲコエルヨウナコトガアレバ、ソノヨツテ來ルトコロヲ搜リ、ソノ原因ヲ除クコトニツトメナケレバナラヌ、コレガ即チ「原費ニ基ズク事業ノ統制」デアルト論ジ、ツギノヨウニ結ンデイル。

標準原費ガキマレバ、確實ナル豫算ガタツ。即チ豫算ニヨル統制ガデキル。要スルニ、標準化ニヨツテ、ハジメテ原費ヲシリ、原費ニヨツテ豫算ガタチ、ハジメテ眞ノ管理ガ行ワレル。

ツマリ、標準原費ヲ知ルコトハ、1ツノ仕事デアリ、コレニヨツ

テ事業ヲ管理シテイクコトハ、今1ツノ仕事デアル。前者ヲ能率技師ノ仕事デアルトスレバ、後者ハ支配人ノ仕事デアル。コノ2ツノ仕事ノ相合スルトコロハ、即チ管理學ト會計學トノ相接スルトコロデアラネバナラス。即チ管理ハ會計ニヨツテ、ハジメテ、ソノ向ウトコロヲ知ルコトガデキ、會計ハ管理上ニ役ダツコトニヨツテ、ハジメテソノ役目ヲ十分ニ發揮シタトユウコトガデキヨウト思フ。

然ラバ現在ノ會計學ハ果シテコノ目的ノタメニ十分ニ役ダツカドウカ。

2. 現在ノ會計學 私ハ會計學ナルモノニハ全クノ素人デアル、ドンナ本ガアルカモ、ヨクハシラナイ、ソコデ會計學トハドンナコトヲ研究スル學問デアルカラ知ルタメニ、ツギノ2書ヲエランダ。

- a. 鹿野清次郎著 計理學提要2卷
- b. 三邊 金藏著 會計學概論 全

コノ中、aハ大正4年ノ出版デ、大正13年ニ訂正シテ、既ニ十數版ヲ重ネテイルカラ、マズ會計學ノ本トシテハ、代表的ノモノト見テヨカロウト思ッタノデアル。bハ昭和2年4月ノ發行デ、著者ハ慶大教授デアル。コレハ大學教授ノ著書ノ中デ最近ノモノヲ代表シテイルト見テヨカロウト思ッテ選ンダ。

コノ2ツノ著書ヲ開イテ見ルト、イズレモ卷頭ニ英米學者ノ會計學ニ關スル定義ヲ掲ゲテイル。鹿野氏ハ3人、三邊氏ハ4人ノ定義ヲアゲテ批評シテイルガ、ソノ中3人ハ兩氏トモ同ジ人ノ定義ヲアゲテイル。即チ Pixley, Bentley, Lisle ノ3學者ノ定義ガ兩書ノ卷頭ニ紹介サレテオリ、三邊氏ハコノ外ニ、Hatfield ノ定義ヲ加エテイ

ル。私ノエランダ會計學ニ關スル2ツノ邦書ガ、イイアワセタヨウニ、3學者ノ定義ヲアゲテイルトコロヲ見ルト、コノ3學者ノ下シタ定義ヲ以テ現在ノ會計學ノ概念ヲ代表スルモノト見テ、差支アルマイ。ソコデコノ3氏ト、鹿野、三邊兩氏ノ定義ノ要點ヲナラベテミルト、ツギノヨウニナル。

- a. 金銭上ノ各種取引ヲ記録スル方法ヲ研究スル科學(Pixley)
- b. 簿記監査及ビ組織構成ナドノ總稱(Bentley)
- c. 富ノ生産及ビ交換ニ關スル取引ヲ記録シツノ結果ヲ表ス科學(Lisle)
- d. 資産負債損失利益ニ關スル計算及ビ帳簿ノ記録設定監査等ノ總稱(鹿野氏)
- e. 明確ナル貸借對照表ト損益表ニ必要ナル各項目ノ價額決定ノ原則ト記載法トヲ研究スル規範學(三邊氏)

コノ5ツノ定義ハ、概念ノ外延ニオイテ、多少ノチガイハアルガ、イズレニモ共通シタ點ガ1ツアル。ソレハ“既ニ行ワレタル取引ヲ明確ニ記録ニ現ス方法ヲ研究スル”トユウ點デアル。過去ニ屬スル事蹟ヲ記録シテ、ソノ關係ヲ明確ニ示スニハ、如何ニセバヨキカラ研究スルノガ會計學デアル。中ニハ現ニ進行中ノ取引モアルデアロウガ、ソレ等モ一目瞭然トナルヨウニ記録ヲ作ルノガ、會計學デアル。イイカエルト、會計學ノ仕事ハ過去ノ歴史的事實ヲ整理シテ記録スルコトデアル。

コレヲ日本ノ事業界ノ實際ニツイテミテモ、會計ノ仕事ヲ司ツテイルモノハ、ドチラカトイエバ、隱居仕事ノヨウニモ見ナサレ、仕事ノ後始末ヲスルモノデ、何ダカ積極的ノ仕事デハナイヨウニモ考エラレテイル。會計ハ“正直ナ金庫ノ番人”デアレバヨイヨウニ考

エテ、若イモノハ、コレヲ嫌ガルトユウ風ガナイデモナイ。コレハ會計ガ何等積極的ノ仕事ヲシテイナイ1ツノ證據トモ見ラレル。

3. 管理ト會計トノ間隙 事業ヲ管理スルコトハ、大海ニ船ヲヤル如キモノデアラカラ、目的地ヲ定メ、航路ヲキメ、ソノ豫定ヲハタスタメニ、正確ナル羅針盤ガナクテハナラヌ、豫想シタ利益ヲアゲルタメニハ、ドウシテモ、仕事ヲ標準原費以内デシアゲナクテハナラヌ。原費ノ標準ヲ越ユルコトハナイカ、ドウカハ、會計ノ數字ガ示シテクレル。ツマリ會計ハ事業ノ羅針盤面ノ數字ヲ示シテクレルモノデアアル。

現在ノ會計ハ過去ノ事實ヲ記録スルコトヲ、主トシタモノデアアルガ、過去ノ状態ヲ明確ニ示シタ記録ヲミレバ、今後トルベキ方針モ或程度マデハ、ソレニヨッテ判断シウルコトハ明ラカデアアル。シカシ會計ハアクマデモ、歴史的事實ノ表現ヲ本職トスルモノデアツテ、事業管理ノ方法ソノモノヲ指シ示スヨウニ、デキテイルモノデハナイ。會計學ノ示ス方法ニヨッテ作ラレタ記録ヲミレバ、多少羅針盤トシテ用ヲナスコトハ、ユウマデモナイガ、ハジメカラ、羅針盤トシテ作ッタモノデハナイカラ、ソレダケニヨッテ、船ヲヤルコトハ甚ダ危険デアルトイワナケレバナラヌ。

私ハ標準化論ノ結論トシテ、原費ヲ土臺トシテ事業ヲ統制シテイタクコトノ必要ヲ悟リ、ソレニハドウシテモ會計ノ示ス數字ニヨラナクテハナラヌ、トユウコトハ、前既ニノベタ通りデアアル。然ルニイワユル會計學ナルモノハ、過去ノ歴史的事實ヲ明確ニ表示スルコトヲ本職トシテイル以上、コレニ對シテ、事業統制ノ羅針盤トシテノ

役目ヲ強イルコトハ無理デアアル、タトイ羅針盤トシテノ働キヲスルコトハアツテモ、ソレハ單ニ副産物タルニスギナイカ、又ハ支配人が會計ノ示ス數字ヲ見テ、統制ノ資料ニ供シタニ、スギナイノデアツテ、會計ガ統制ノ仕事ヲシタノデハナイコトガ明ラカデアアル。

コ、ニオイテ、“我々ハドウスレバヨイカ”トユウ難問ガ起ツテクル、我々ハ段々能率ノ研究ヲシテイッタ結果、會計ノ仕事ト接觸スルヨウニナリ、コレト手ヲ握ラナケレバナラナイヨウニナツテキテイル。然ルニソノ會計ハ、過去ノ事實ノ整理記録ニ没頭シテ、我々ノ將來ニ對スル統制ヲナス上ニ相手ニナロウトシナイ。我々ハコレカラドウスレバヨイカ、ソレヲキメルタメニ、參考ニナル數字ガホシイ、會計ノ方デハ、今マデノ方式ニ從ツテ過去ノ事實ヲ明確ニ記録スレバ、ソレデ能事オワルトシテイル。コ、ニ隙間ガアル、ドウカシテコレヲ埋メタテナクテハナラヌ。

ツマリ管理ノタメノ會計ガホシイノデアアル。過去ノ事實ヲ整理シテ記録スル會計ノ外ニ、將來ノ方針ヲ決定スルニ足ルベキ資料ヲ提供シテクレル會計ガホシイノデアアル。將來ノ方針トユウ中ニハ、政策ノ決定ニ關スルモノモアルデアロウ、既ニ決定シタル政策ヲ實行スル方法ニ關スルモノモアルデアロウ。イズレニシテモ、過去ヲ顧ミルト共ニ、將來ヲ指示スルコトハ、大ニ必要ナコトデアアル。

4. 管理ノタメノ會計 私ドモノヤツテイル能率ノ研究ト、ウマクツナガツテクレルヨウナ會計ハ、何カナイモノカト、サガシテイタ。誤解ナキヨウニ願ウガ、私ハ今ノ會計學ニ對シテ、不満ヲ抱キ、コレヲ不完全ナリトカ、不十分ナリトカ、非難スルノデハナイ。能率

研究が進行シテキタ結果、何カコンナモノガデキテイレバ、都合がイイト思ツテイルダケノコトデアル。今ノ會計學ハ全ク別ノ職責ヲモテイルノデ、コレニ對シテ、チガッタ要求ヲダスコトハ、見當チガイノソシリヲ免レヌカモシレナイ。

然ルニ1926年9月ノ雑誌“會計”ニ面白イ紹介ガノツテイタ。ソレハ現帝國生命保險ノ西尾清一氏ガ、McKinsey, Managerial Accounting (1926) ト Bliss, Management Through Accounting (1926) トユウ2ツノ新著ヲ紹介シター文デアル。前者ハ“支配人用會計學”トモユウベキモノ、後者ハ“會計ヲ通ジテノ管理”トユウ意味ノ書名デアツテ、本ノ名ガ既ニ私ノ要求シテイルトコロト、ピッタリ合ウノデ、非常ニ興味ヲ覺エ、早速ソレヲトリヨセタノデアル。McKinsey ハ、ソノ序文ノ中ニ、“會計係ガ事業管理者ニ對シテ、十分ニ役ダトウト思ウナラバ、管理者ノ見地ヲヨク了解シ、管理者ガ日々ノ問題ヲトイテユクノニ、用イラレルヨウナ資料ヲ、使エルヨウナ形デ提供シテヤラナケレバナラス。然ルニ、事實ハコレニ反シ、會計ト管理者トハ、不幸ニモ相互ノ立場ヲ尊重セズ、相互ノ問題ヲ理解シテイナイコトガ多イ”トイッテイル。尙 Chicago 大學教授デアル氏ノ説クトコロニ從エバ、生徒ニ會計ヲ教エル第1ノ目的ハ、事業上ノ諸問題ヲ解決スルタメニ。イカニ會計ヲ利用スベキカヲ教エルニアルト斷言シテイル、コレナラバ、私ガ2,3ノ書物ニヨツテ教エラレタ會計學ノ定義トハ、全ク趣キヲ異ニシタモノデアル。西尾氏モコレヲ會計學ノ新シイ傾向トシテ紹介シテイルトコロヲミルト、コレガ會計學ノ新傾向ナノカモシレナイ。

サテ事業上ノ諸問題ヲ解決スルタメニ、會計ヲ利用シテイクニハドウスレバヨイカ。ソレニハ (a)マズ各別ノ事業ニ共通シテ現レル問題ヲ列舉シテ、ヨクコレヲ理解サセ、(b)會計ノ技術ニ關スル知識ヲ十分ニ與エ、(c)コノ會計上及ビ統計上ノ資料ヲ利用シテ、事業ノ運用ヲ計畫シ統制スル方法ヲ、十分ニ教エコムノガヨイトイッテオル。ソシテコノ目的ヲ達スルタメニ、4ケ年ノ大學ノ最初ノ2年間ニオイテ、

1. 産業組織
2. 經濟原論
3. 事業經營
4. 會計入門
- 5.—6. 支配人ノタメノ會計

コレダケノ學科ヲ教エルトイッテオル。本ノ内容ニツイテハ、西尾氏ノ論文中ニアルカラコレヲ略ス。

Bliss ノ本モ、管理ト會計トガ極メテ密接スベキモノデアルコトヲ主張シテイル。序文ノカキダシニ、“今ヤ會計ニ關スル理論ト實際トハ、根本カラ、カワリツ、アル。シカシ、ソレヨリモ大切ナコトハ、會計上ノ報告及ビ統計ニ對スル事業管理者ノ態度ガカワリツ、アルコトデアル、會計ヲ以テ事業ニトツテヤムヲエヌ重荷デアルト考エテイルモノハナイ。心アル支配人ハ皆コレヲ奉仕ダト考エテイル。實務ニ從事シテイル人々ニ、事業ノ實狀ヲシラセ、一層有效ナ細カイ監督ガデキルヨウニシ、カクシテ事業ノ成績ヲアゲシメルタメノ奉仕デアル。コノ奉仕コソ、會計ガ事業管理ニ對シテナスベキ眞ノ職責デアル”トイッテイル。

“近年會計ノ本ハ澤山デキタケレドモ、多クハ原理ト手續トヲ説クニ止マリ、ソレモ會計ノ立場カラトイタモノニスギナイカラ、會計

係リニハ面白イデアロウ。シカシ、コノ頃支配人が會計ニ對シテ、大ニ興味ヲ感ズルヨウニナリ、事業ノ發展、財政々策ヲキメル上ニ、何かノ手引ヲエヨウトスル要求ガ著シクナツテキタカラ、コウユウ會計デハ支配人ニ對スル奉仕ニハナラナイ。コノ點カラ考エルト、會計ノ報告及ビ統計ヲ解釋シ利用シテ、日々ノ事業ヲ指導スルヨウニシテイカナケレバナラヌ”ト論ジテイル。

コノ2ツノ本ハ、イズレモ、會計ヲ以テ、過去ノ事實ヲ明確ニ記録スルコトヲ以テ足レリトセズ、將來ノ管理方法ノ參考ニナルダケノ資料ヲ提供スルコトヲ以テ、會計ノ任務ナリト斷ジタ點ニオイテ一致シテイル。

私ノ如キ素人ハ、コノ2ツノ本ガ果シテ管理ノタメノ會計、過去ヲ顧ミルノミナラズ、將來ヲモ考エルトメノ會計、記録方法タルノミナラズ、統制方法ヲ示スベキ會計トシテ、果シテソノ目的ヲ達シテイルカドウカハ、批評ノ限リデハナイ。シカシナガラ、コレニヨツテミルト、近頃、管理ト會計トガ、ヨホド近ズキツ、アルコトガ察セラレル、少クトモ、會計ノ仕事ノ範圍ニツイテノ疑イガ學者ノ一部ニ起リツ、アルコトハ明ラカデアアル。

5. 管理會計ハドコニ屬スベキカ 兩氏ガ主張シテイルヨウナ會計學ハ、果シテ從來ノ會計學ノ任務デアアルカ、ソレトモ、從來ノ會計學ハソノマ、ニシテオイテ、全然別個ニ研究セラルベキモノデアアルカ。ソノ所屬ハイズレニアルトシテモ、カヨウナ研究ガ必要デアアルコトハ、ユウマデモナイコトデアアルカラ、ドコカデソレヲ研究シナケレバナラヌ。問題ハ會計ト管理トノ接觸デアツテ、ソノ間ニ少

シツナガラナイトコロガアルノヲ、ドウカシテ、ツナゲヨウトユウノデアアル。コレヲツナゲル方法ニ、4ツアルト思ワレル。

(1) 第1ハ今マデノ會計ガ、ソノ概念ヲ變更シテ、會計ハ過去ノ事實ノ整理ヲ目的トセヌコトニシ、スベテノ目標ヲ事業管理ノタメノ奉仕トユウコトニオク。ソウスレバ、今マデ會計本來ノ任務トシテ考エラレテイタコトハ、奉仕ノタメノ手段ニスギナイコトニナリ、會計ハ回顧的記録デナク、豫想的統制的ノ仕事ガ主ニナツテクル。シカシ會計學ナルモノヲ、カクノ如キ性質ノモノニ改造スルコトニツイテハ、必ズ會計學者ノ反對ガアルデアロウ。

(2) 第2ノ方法ハ、會計ヲ通ジテノ管理ハ、アクマデ管理デアツテ、會計デハナイ、會計ヲ手段トシテ、管理ノ方向ヲキメルノデアアルカラ、目的ハ管理ニアル。故ニコレヲ會計トシテ取扱ウノハ、マチガツテイル、トユウ見方カラ、會計ヲ手段トシテノ管理ヲ、管理法ノ中ニイレテ説クノデアアル。

McKinsey ハ“支配人用會計學”ト命名シテイルカラ、アクマデ會計學トシテ取扱オウトシテイルヨウニ見エル、コレニ反シ Bliss ノ方ハ“會計ヲ通ジテノ管理”ト題シテイルカラ、管理法デハアルガ、會計上ノ數字ヲ利用スル管理法デアアルトユウ意味ニトレルガ、ソノ内容ヲ見ルト、ヤハリ、會計學ノ内容ヲコウユウ風ニカエタイト主張シテイルノデアアル。

(3) 今1ツノヤリ方ハ、會計學ノ改造デモナク、管理學ノ擴張デモナク、ソノ中間ニ、“管理會計學”トユウヨウナ學科ヲ設ケル、會計學デアアルガ、一般ノ會計學ハ今マデ通りニスエオイテ、管理

會計學トユウ1分科ヲ別ニ作ルノデアアル。ソウスルト、記録方法ノ規範學デハナクシテ、事業管理ノ規範ヲ示ス會計學ニナル。

(4) 今1ツ考エラレルコトハ、「ドイツ」系ノ學者ガコノ頃主張シテイル經營經濟學ノ中ニ、コレヲ含マセテ、ソコデ支配人ノ統制用會計學ヲ説イテモラウノデアアル。増地庸治郎氏ノ“經營經濟學序論”ヲ見ルト、コノ考エハ決シテ行ワレヌコトデモナイラシク思ワレル。

私ハ統制資料ヲ供給スル會計ガホシイ。ソレガ、ドノ學科デ説カレヨウト、ソレハカマワナイ。會計學者カラ聞イテモ、管理學者カラ聞イテモヨイ。タダ會計ヲ利用シテ、事業統制ノ羅針盤タラシメルタメニハ、ドウスレバヨイカラ、我々ノ仕事ト結ビツケテ示シテモライタイノデアアル。

II. 事業統制上原費利用ノ2方面

事業統制ノ任ニ當ルモノハ、單ニ過去ノ記録ヲ明確ニスルバカリデナク、更ニ將來ノ計畫改良上ノ立案ニ資スベキ會計上ノ數字ニヨリテ、將來ノ統制ヲ行ワナケレバナラヌコトハ、以上ニノベタ通りデアアル。コノ目的ノタメニ最モ重要ナル役目ヲ演ズルモノハ、原費デアアル。實費ト標準原費トノ對照デアアル。即チ豫算統制デアアル。

事業ノ成績ヲ測定スルタメニハ、仕事ノ原費ヲ計算シテ見ルヨリ外ハナイ、原費ヲ明ラカニシナイデ、盲目的ニ事業ヲ進メテイケバ、最後ニハ破滅ニ陥ルノ外ハナイ、コレハ幾多ノ實例ガ示シテイル、原費計算ガ 事業成功ノ上ニ、必要缺クベカラザルモノデアアルコト

ハ、コハニ繰返スマデモナイコトデアアル。原費計算ハ管理ニ關スル科學ノ發達スルニ伴ナツテ進歩シテキタモノデ、管理者ガソノ政策ヲ決定シ、コレヲ實行シテイクタメニハ、ゼヒ必要ナモノトユウベキデアアル。

今著者ハ原費計算ニ關スル詳細ナル手續ヲノベルノガ目的デハナイ。タゞ原費計算上ノ數字ハ、事業ノ經營管理上ニ、ドンナ參考資料ヲ提供スルカニツイテ、少シクノベテ見タイト思フ。

原費計算ハ管理ノ方針ヲ決定スル上ニ必要ナル資料ヲ供給スルモノデアアルガ、決シテ計算自身ガ目的デハナイ。事業ノ進ムベキ正當ナル方針ヲ教エ、健全ナル發達ヲナサシメル役ヲ果サナケレバ、計算ヲシタダケデハ「ダメ」デアアル。シカシ、ドンナニ細カナ原費計算ヲシテ見テモ、計算自身ガ政策ヲ決定シタリ實行シタリスルコトハデキナイ。タゞ支配人ニ對シテソノ參考資料ヲ提供スルニ止マルノデアアル。原費計算ノ記録ハ支配人ニ對シテ事業統制ノ資料ヲ供スルモノデアアツテ、計算自ラ統制ヲ行ウコトハデキナイ。

コノ點ハ十分ニ考エテオク必要ガアル。タダ厄介ナ小面倒ナ原費計算制度ヲ作ツタダケデ、何等コレヲ利用シテ管理上ニ役ダタセルコトヲセズニイルモノガ多イカラデアアル。又原費計算ニアマリ手數ヲカケスギテ、ズ切後中々記録ガデキ上ラズ、デキタ頃ハ既ニ時機ヲ失シテイルトユウヨウナコトモ少クナイ。管理上ニ原費計算ヲ利用シヨウト思ッタナラバ、ズ切ト同時ニ決算ガデキルヨウデナクテハ、適當ナ時機ニ適當ナル措置ヲシテ、安全ニ船ヲ港ニツケルコトハデキナイ。時ガタツテカラ、失敗ノ原因ヲ明ラカニシタトコロ

デ、失敗ヲ防グコトニハナラナイ。

ダカラ、原費計算ノタメノ計算デナク、事業統制ノタメノ原費計算デナクテハナラヌ。單ナル原費計算ト、統制資料トシテノ原費計算トノ間ニハ、多少違ウトコロガアル。計算ノミノタメナラバ、不必要ナコトデアルガ、統制ノタメニハ、ゼヒ必要デアルコトガ少カラズアルノデアル。

A. 政策決定上ニオケル利用

1. 事業管理組織ノ適否 原費ノダシ方ニハ色々アル。客ノ注文ニヨッテ一々別ノ品物ヲ製作シテイル工場ニオイテハ、注文品別ニ原費ヲ計算シテ見ルコトが必要デアル。シカシコレト同時ニ、或責任ヲ負ウテイル個人又ハ部門別ニ、原費ヲ計算スルコトモ大イニ必要デアル。注文生産ヲスルトコロデハ、注文番號別ノ原費ハ計算スルガ、責任單位別ノ原費ハ計算シナイトコロガ多イ。

何か新シイ部門ヲ設ケタトキ、又ハ或擴張ヲ試ミタトキナドニモ、ソノ新設又ハ擴張ニヨッテ、ドレダケノ利益ガアッタカガ明ラカニナルヨウナ原費計算ヲスル必要ガアル。ソレデナイト、他ノ部カラ、アンナ部ハイラナイトカ、ヤメテシマエトカユウ攻撃ガオコル。殊ニ新設ニ反對シタ人ハ、實行後ニモ、何かニツケテ「ケチ」ヲツケ、コレヲコソウトスル傾キガアルカラ、ソノ利害得失ヲ明ラカニスルダケノ計算制度ヲモツテイナケレバナラヌ。

例エバ新ニ計畫課ヲ設ケタトスル。コノ課ヲ作ッタタメニ、工場ニオケル直接及ビ間接ノ工賃ニドレダケノ利益ガアッタカ、課ノ新

設ニ伴ナウ經費ト比べテ、イズレガ多イカラ計算シナケレバナラヌ。ソノ結果、成績ガヨケレバ一層コレヲ擴張スルシ、ワルケレバ更ニ研究スルトユウコトニモナル。

又新タニ時間研究ヲハジメル場合ニモ、ソレニ要スル費用ト、コレカラ得ラレル利益トヲ對照シテ、損益ノ計算ヲシテ見ルコトが必要デアル。

原費計算ハ有益ナル統計資料ヲ作ル所デナケレバナラヌ。モシ別ニ統計課ガアルノナラバ、ソコニ基本材料ヲ提供シテ、統計的資料ヲ作ラセナケレバナラヌ。例エバ人事課ニ對シテハ、職工1人ノ移動ノタメニ、ドノ位ノ實費ガカカルカラ、正確ニ計算シテ示シテヤル必要ガアル。新シイ職工ハ生産力が低下スルバカリデナク、不良品、仕損品モ多クデルカラ、ソレラニ伴ナウ原費ヲ計算スルノデアアル。カヨウナ資料ハ原費計算ニヨルヨリ外ニハ、得ルコトガデキナイ。原費計算部ニマフス前ニ、生産記録ヲ計畫課デ調査スルコトモデキルガ、本來ハ原費ノ問題デアル。

以上ハ單ニ1例ニスギナイケレドモ、事業組織ノ運用ヲ圓滑ナラシメルタメニハ、原費ニ關スル資料ヲ利用スルコトが必要デアル。人事課モ適材適處ノ目的ヲ達スルタメニ、適性考査ヲ行イ、ソノ實效ヲ明ラカニシヨウト思ッタナラバ、原費ニ關スル資料ニヨルノ外ハアルマイ。

直接工賃ト間接工賃トノ割合ナドヲヤカマシクユウ人モアルガ、原費計算デソナコトヲヤカマシクイッテモ、シヨウノナイコトデアアル。直接工賃ト間接工賃トノ比ヲ原費ノ主目的トシテ計算シタ

リ、ソノ比が多イトカ少イトカイツテ、心配スル人モアルガ、間接工賃ハ必ズシモ不生産的ノモノデハナイ、費ヤストコロヨリモ、得ル所ノ方ガ多クレバ、ソレハムシロ生産的ノモノデア。世人ハ一般ニ間接労働ヲ餘計ナモノ、ヨウニ考エテイルケレドモ、原費計算上、コレヲ直接労働賃金ト比較スベキ経費ト考エルノハ大ナル誤リデア。間接労働賃金ヨリハ、ムシロ他ノ一般経費ノ各項目ニツイテ十分ノ分析ヲ試ミ、果シテソノ経費ヲ償ウダケノ節約ヲナシ得タカ否カラシラベルコトコソ必要デア。

一體直接労働ト間接労働トノ割合ハ、産業ノ種類ニヨツテモ違ウシ、又部門ニヨツテモ違ウモノデア。人手ヲ省ク機械ガ發達スレバスルホド、労働全部ニ對スル間接労働ノ割合ハ増加スルモノデア。又管理ノ方法ガ發達スルト、ヤハリ間接労働ノ割合ガマス傾向ガアル。ダカラ直接労働ト間接労働トヲ%デ比ベテ見テモ、大シタ效果ハナイ。

不景氣ニナルト、ドコデモ、賃金ヲ節約シヨウトカ、ルガ、多クハ原費ニ關係ナク、イイ加減ニ人ベラシヲシヨウトスル。シカシ、部門別ニチャント原費ガダシテアルト、合理的ナル整理ヲ行ウコトガデキル。

2 標準原費制度ト政策 原費計算ノ手續キヲ單一ニシ、且製品ノ賣價ヲキメルタメノ一方法トシテ、コノ頃發達シテキタコトハ、標準原費ヲ定メルコトデア。即チ或製品、又ハ或部ニオケル若干時間ノ生産ニ對シ、原料ト直接工賃ト間接費トシテ要スル費用ノ標準ヲ定メルデア。

コノ標準原費ヲ用ウレバ、細カナ厄介ナ原費ノ分析ヲ省クコトガデキ、同時ニ、ソノ期間ニオケルソノ部門ノ實際ノ原費ヲ總計シ、コレヲ標準原費ト比較シ、以テ期末ニ精算スルコトガデキル。

モシ期間ニ行ワレタ或仕事ノ實際原費ガ知リタカッタナラバ、ソノ期ニオケルスベテノ仕事ノ標準原費ト實際原費トノ比ヲ、ソノ仕事ノ場合ニ適用シテ見ルトワカル。

カクノ如キ制度ヲトレバ、時々刻々ニ起ル變動ニ關係ノナイ長期ノ生産及ビ販賣ノ政策ヲタテルコトガデキル。ソレノミナラズ、コノ制度ニヨレバ、景氣不景氣ヤ、管理ノ仕方ノ良不良ナドニヨツテ影響ヲ受ケタ時ノ原費ト、正常ノ場合ノ生産費トヲ區別スルコトガデキル點モ、ソノ特色トスベキデア。

モシ1ツ1ツノ注文ニツイテ、詳密ナル原費ヲ正確ニトツテ、スベテノ間接費ヲコレニモタセヨウトスルト、必ズ原費ノ上リ下リガ甚ダシクナリ、從ツテ長期ノ營業政策ヲ決定スルコトガ困難ニナル。

標準原費ノ制度ヲ用イルト、賣値ハ殆ド一定シテシマウカラ、營業上ノ損益ハ、ソレニ對シテ責任ヲ有スル勘定科目ニモタセルヨウニシ、ソウユウ状態ヲ生ゼシメタコトニツイテ責任ノナイ或部門ヤ、或注文ニモタセルコトハシナイデア。例エバ營業高ノ如キモ、コレヲ金高デ示サナイデ、生産時間又ハ生産高デ表スヨウニナル、營業高ヲ金高デ表ストキハ、多少恒常的ナ、固定間接費ヲモ含ンデイルカラ、ムシロ、生産高ヤ時價デ示シタ方ガ遙ニ正確ナ尺度ニナル、モシ營業高ヲ金高デ示シタイ場合ニハ、生産高ニ標準定價

ヲ乗ジテコレヲ示シ、値引ソノ他ノ割引ハコレヲ一種ノ經費ト見テ、コレニ對スル責任ノ個所ニ負擔サセルヨウニスレバヨイ。

3. 休轉費(中止費) 標準原費ヲ作ッタ1ツノ目的ハ、デキルダケ製品ノ賣値ノ變動ヲナクスルタメデアル。コノ考エヲ實行シテ、十分ノ利便ヲエヨウト思ッタナラバ、休轉費ノコトヲ十分ニ研究シテ見ナケレバナラス。コノニオイテカ、休轉費ハ原費計算ノ主タル目的ノ1ツニナル。休轉ニ伴ナウ費用ノ報告ヲ見ルト、一般政策ノ決定ニ必要ナル色々ノ資料ヲ得ルコトガデキル。

モシ工場ガ時間ヲ短縮シテ作業シテイル場合ニハ、工場ノ中デ遊ンデイル部分ヲ維持スルタメノ費用ハ、ソコデ製造サレル品物ノ賣値ニカケルカ、サモナクバ直接利益カラ支拂ウカノイズレカデナケレバナラス。

カクノ如キ費用ヲ製品ニワリカケルコトヲ間接費ヲ製品ニ“吸收セシメルト稱シ、吸收間接費ヲ云々スル人多イガ、ナルホド、ソレハ管理者ニトツテ都合ノヨイ話デアロウ。無論、間接費ハ何かデ支拂ワナケレバナラスガ、モシコレヲ製品ニ吸收サセテシマウトユウト、設備ガ遊ンダ原因トカ、1單位當リノ間接費ノフエタ原因ナドハ、ワカラナクナリ、コレヲ矯正スベキ責任ヲ有スル人ノ眼ニハイラナクナルオソレガアル。

コレニ反シテ、コレ等ノ費用ハ休轉費トユウヨウナ科目ヲ設ケテ、別ニ計上スルコトニスレバ、支配人ノ注意ヲヒイテ、當然コレヲ矯正シナケレバナラナイコトニナル。ソシテ賣値ノ中ニハ、コノ休轉費ノ1部ヲ入レルナリ、全然コレヲ除イテ、イレナイコトニス

ルナリ、ソレハソノ時々ノ状態ニヨツテ適宜ニ處置スレバヨイ。大體ニオイテ同業者トノ競争ノ工合ニヨリ、ソノ費用ヲ加エルカドウカガキマルデアロウ。

休轉費ノ如キ費目ヲ設ケテ、正確ナル資料ヲ得ルヨウニスルニハ、計畫課ノ制度ガ極メテ必要ニナル。計畫課デハ、ドノ設備ガドレダケ休ンダカ、又何故ニ遊ンダカラ原費係ニ通知スルコトガデキル。原費係デハ休轉ノ費用ヲ計算シ、コレヲ責任者ニ知ラセレバヨイ。責任者ハコノ報告ニ基ズイテ、設備ノ遊ビヲヘラシタリ除イタリスルタメニ、必要ナル處置ヲスレバヨイノデアル。

ソノ原因ハ註文ノ少イタメデアルコトモアロウ。註文ハ任意ニフヤセルコトモアルシ、フヤセヌコトモアル。又ソノ資料ヲ詳シク分析シテ見ルト、購買又ハ倉庫ノ統制ガ不十分ナタメデアルコトモアロウシ、修繕ノタメニ休轉スルノハ保守部ガ惡イタメデアリ、ソノ他、計畫課ヤ人事課ノヤリ方ノ惡イタメニ、遊バセズニスムモノヲ、徒ラニ遊バセテイルコトモアルデアロウ。

ムロン、遊ビノ生ジタ原因ニ關スル材料ハ、原費係ノ手ヲ經ズトモ、ワカルガ、ソレニ對スル原費ノ數字ヲダシテ見ルト、當事者ノ注意ヲヒクトユウ効果ガアルバカリデナク、ソノ原因ヲ除クタメニトルベキ手段ニ要スル費用ト、比較シテ見ルコトガデキル。ソレニヨツテ、ソノマ、遊バセテオク方ガヨイカ、多少ノ費用ヲカケテモ、ソレヲ働カス方ガヨイカヲ決定スルコトガデキル。

4. 豫算ト原費計算 各課各部ノ仕事ヲ統制シテイクタメニハ、豫算ヲタテルコトガ必要デアル。豫算ハ必ズ原費ノ數字ヲ土臺トシ

ナケレバナラヌ。故ニソノ日ソノ日ノ原費ヲ明ラカニスル必要ガアリ、最近ノ材料マデ集マルヨウニ仕クンデオカナケレバナラナイ。コレニヨツテモ、事業統制ガ原費ノ數字ノ示ストコロニ基ズカナケレバナラヌコトガ明ラカデアル。

豫算ヲ作ルニハ、無論前年度ノ原費ノ記録ヲ參考ニシナケレバナラヌガ、近キ將來ノ豫算ヲタテルニハ、現在ノ原費ヲモ考エニイレナクテハナラヌ。

一決算期間ニオケル原費ノ記録ヲ十分ニ分析シテ見ルニハ、マズ目標トシテ定メタ豫算ト引合ワセテ見ルコトが必要デアル。

實際原費表ハ各部門ノ主任者ニ負ワセタ責任ガ、ドノ位マデ果たサレイルカヲ示ス進行表デアリ、決算表デアルトイッテヨイ。コノ進行表ヲ見テオレバ、豫算期間ノ途中ト雖モ、營業ノ計畫ヲカエタリ、運用ノ方法ヲカエタリスルコトガデキル。コノ點カラ考エテモ、原費ノ記録ヲ作ツテオカナケレバナラヌコトガワカル。

現代ハ競争ノ時代デアル。昔ノヨウニ大マカナトコロカラ利益ノデル時代デハナクシテ、堅實ナル事業統制ニヨツテ、利益ヲ生ミダサナケレバナラヌ時代デアル。ムロン、或一部分ノ管理ガ完全ニ行ワレタカラトイッテ、事業ガ成功スルトハ限ラナイガ、結局スベテノ問題ハ各部門デ行ワレタ業績ノ原費ヲ計算シテ見テ、左右ヲ解決スルヨリ外ニ途ハナイ。

5. 賣價ノキメ方 一般ニ原費ノ記録トイエバ、スグニ賣價ヲキメル基礎ニナルモノト考エルノガ普通デアル。原費トイエバスグニ賣價ヲキメルタメバカリノヨウニ考エルノハ、大ナル誤リデアル。

原費計算ハ賣價ニ關スル政策ヲキメル土臺トナルコトガ多イノデ、1ツ1ツ品物ノ賣價ヲキメルタメニ用イルノハ、却ッテ特別ノ場合デアル。

cost plus 即チ實費主義トイッテ、實際カカッタ費用ヲ計算シ、ソレニ幾%カノ利益ヲ加エ、ソレヲ以テ賣値トスル場合ガアル。コノ場合ニハ、仕事ノ完了スルマデハ、賣値ハキマラナイノデアル。又今マデノ原費記録ヲ土臺トシ、ソレニ利益ヲ加エテ、契約値段トスルコトモアル。コレ等ノ場合ニオイテハ、商品ノ原費ヲ土臺トシテ賣値ガキメラレルトイッテヨイ。シカシコウユウ方法デ、賣値ヲキメテイル工業ハ、ワリニソノ數ガ少イ。

大多數ノ場合ニオイテハ、各製造家ノ賣値ハ、大體ニオイテ市場ニヨツテキメラレルモノデアル。無論工場ノ方デゼヒ賣リタイト思エバ安クナルシ、賣リタクナイト思エバ高クナルガ、大體ハ市況ニヨツテ定マルモノデアル。標準製品又ハ代理品ノ得ヤスイモノヲ作ッテイルトコロデハ、原費ガ市場及ビ市價ニ影響ヲ及スカガ甚ダ少イカラ、市價ヲ決定スル諸條件トシテハ、原費ヲ無視シテモ差支ナイ位デアル。

ソウカトイッテ、原費計算制度ハコノ種ノ製造業者ニ對シ、賣價政策ノ決定上、何等ノ役ニタタナイトユウワケデハナイ。ムシロ營業者ガ自ラ賣値ヲ左右スルコトガ出來ナイヨウナ場合ニオイテハ、セメテ原費ノ方ヲサゲルコトニ努力シ、原費ヲ賣値以下デスマセルヨウニシナケレバ、ソノ營業ハツズイテイクモノデハナイ。ダカラ賣値ハ自分ノ自由ニナラナクモ、原費ヲ計算ルコトハ、極メテ

必要ナコトデアル。カヨウナ商賣ハ大抵競争ガハゲシイモノデアルカラ、市場ノ様子ト原費トニ常ニ注意シテイナイト、販賣政策ニオイテ成功スルコトハムツカシイ。

今1ツ特別ノ事情ハ專賣事業デアル。專賣トイッテモ、絶對的ノ專賣ハ殆ドナイ。普通專賣トイッテイルノハ、或程度マデ自分デ賣價ヲ決定シウルヨウナ事業ヲユウノデアル。コノ場合賣價ハドウユウ風ニシテキメ、カトユウニ、ソレハ利益ヲシテ最大ナラシメルヨウニキメレバヨイノデアルガ、ソレニハ賣價ガ關係スルバカリデナク、原價モ大ナル關係ヲモツテイル。ソレカラ商品ヲ製造スル高ニヨツテ原費ガチガウカラ、ソレヲ計算シテ見ル、又ソノ製造高ヲ賣切ルタメニハ、値段ヲドウユウ風ニキメレバヨイカ、即チ個個ノ賣價ニ應ズル販賣力ヲ研究スル必要モアル。カヨウニ、イロイロノ研究ヲシテ見タトキニ、ハジメテ、合理的ナル製造ノ高ガキマルノデアル。

無論、今日一般ニ行ワレテイル原費計算ナルモノハ、製造高ニヨツテ原費ガドノ位チガツテクルカ、實際ニ作ツテ見ナイ限リハワカラナイノデアル。シカシ材料ニナル數字ダケハ與エテクレルカラ、ソレニヨツテ、賣價ニ關スル政策ヲタテテイコトガデキル。

1例トシテ金銭登録器(キャッシュレジスター)ヲ作ル會社ニツイテ考エテ見ヨウ。コノ器械ヲ相當高イ値段デ買ッテモ、引合ウ位ニ、カナリノ賣上ヲスル小賣店ガ幾ツカアル。シカシモット値段ヲサゲルト、喜ンデ買ッテクレルヨウナ店ハモット澤山アル。即チ値ガ低ケレバ、賣上ゲヲマス見込ガアルノデアル。ソコデコノ器械ハ何個作ッ

タラヨイカ、ソレヲキメルニハ、イロイロノ點ヲ分析シテ見ナケレバナラス、ソノ中ノ1ツハイロイロノ數量ヲ生産スルニ要スル費用ノ問題デアル。即チ生産費ヲ計算シテ見ナケレバナラナイ。生産費ノ豫想ヲタテルニハ、マズ工場ノ生産能力ヲキメナケレバナラス。即チ工場ヲ擴張スルコトナクシテ、生産シウベキ最大限度ノ分量ヲ明ラカニスル。残業ヲナシ、2交代又ハ3交代ヲジテモ、工場ノ能力ニハ必ズ限度ガアル。機械ヲ休マズニ使ウト、修理ガ多クナリ、残業スレバ賃率ハ高クナリ、労働能率ハ却ッテ低クナルカラ、工場能力ヲ最高限度ニダス場合ニハ、原費ノ分析ガ一層必要ニナル。ソレニ或限度ヲコエテ壓ヲ加エルト、監督費ハ急ニ増加シ、「ムダ」ガ多クナルモノデアル、故ニ實際ノ最高能力ト、原費カラ見タ限度トハチガウ、強イテ生産スレバ、却ッテ原費ニオイテ損スル限度ガアル。コレヲ計算スルコトガ大切デアルカラ、工場ノモツ生産能力ノ計算モ、原費ノ立場カラ考エルト、カナリ複雑ナ問題デアル。

生産費ノ立場カラ工場能力ノ最高限度ヲキメルニハ、實際ノ費用ト假想ノ費用トヲ十分ニ研究シナケレバナラス。ソノ研究ニヨツテハジメテ、商品ノ單位原價ガ最モ少クテスム點ガワカリ、コレ以上工場ニ無理ヲ加エルト、却ッテ單位原價ガ高クナルトユウ點ヲシルコトガデキルデアロウ。

シカシ生産費ノ分析ハコノ問題ノ一面タルニスギナイ。十分ニ販路ノ分析ヲナシ、ソノ機械ヲ販賣シウル見込ガ果シテドノ位アルカラ決定シナケレバナラス。コレニツイテ、今1ツ必要ナノハ、販賣ノタメノ費用デアル。製品1個ヲ市場ニモチダスタメノ費用ハ、1個

ノ生産費ニ1個ノ販賣費ヲ加エタモノデア。生産費ノ分析モ大切デア。販賣費モ十分ニシラベテ見ナケレバナラス。販賣費ニ對シテハ、賣價ガ重大ナル關係ヲモツ、賣價ヲ少シサゲタタメニ、販賣費ガ著シク下リ、1個當リノ利益ガ著シク増スコトガアルカラデア。

以上ニヨリ、「幾ラ作りテ幾ラ賣ルベキカ」ヲキメルタメニ必要ナル數字ガ3ツアル。

1. 1個當リ生産費
2. 1個當リ販賣費
3. 賣價

コノ3ツハイズレモ、ソノ商品ノ生産量ト關係ヲモツテイルモノデア。相互關係ヲ有スルモノデア。3者ノ中、1ツガキマレバ、他ノ2ツハソレニ準ジテ、キメテイカナケレバナラス。ソシテソノ中ノ1ツデモ變レバ、全體ノ平衡ハ破ラレルモノデア。

前ニノベタヨウニ、特許ニヨッテ完全ナル專賣權ヲ有スル機械ヲ1種ダケ作ッテイル場合ハ、ワリニ簡單デア。コノ外ニ他ノ商品ヲ賣リダスコトニナルト、カナリ厄介ニナリ、同ジ計算ヲ繰返サネバナラナクナル。

マズ生産ノ高ヲキメルニハ、ソレニ單位原費ヲカケタモノト、賣價ヲカケタモノトノ差(即チ利益)ガ最モ大ナルヨウニスルノデア。シカシ他ノ製品ガ加ワッテクルト、生産費、販賣費ノ決定ガ次第ニムズカシクナル。ソレハ生産ト販賣ト兩方ノタメニ行ウ仕事ガアリ、双方ニドノ位ノ割合デワリカケテヨイカ、ワカラナイコトガ多イカラデア。cost plus 即チ實費計算デア。場合ニハ、原費ノ記録ガ直接、賣價ヲ決定シテイクノデア。ソノ他ノ場合ニオイ

テハ、原費ト賣價トノ關係ハワリニ間接ノ關係ニナッテクル。ソレデモ、賣價ヲキメル上ニハ、原費ノ統計ヲ完全ニスルコトハ、極メテ大切ナコトデア。

6. 原費以下デ賣ルコト コレニ關聯シテ、原費ヲキッテ、生産販賣スルコトノ可否ガ問題ニナル。チョット考エルト、原費ヲキッテ賣ルコトハ、自殺的政策デア。長クツズケテオレバ破産ノ外ナイコトハ明ラカデア。多クノ場合、コレハ損スルカ得スルカノ問題デナクシテ、損ノ程度ノ問題デア。全ク生産ヲヤメルヨリハ、原費ヲキッテモ、生産販賣シタ方が、損ノ程度ガ少クテスム場合ニハ、ムシロ損シテモ生産シ販賣シテイタ方がヨイ。不景氣時代ニハ、大抵ノ会社ハ、ソノ全能力ノ1部分シカ働カセテイナイ。完全ナル原費計算制度ニオイテハ、間接費ヲ製品ニワリカケルノニ、間接費ヲ全部製品ニワリカケテシマウトユウコトヲシナイ。當然ワリカケナケレバナラヌモノハ、ワリカケテユクガ、工場ノ一部ガ休ンデイルヨウナ場合ニハ、ソノ部分ノ負擔スベキ費用ハ別ノ計算トシテ、決シテソノ期間ニ生産サレタ他ノ製品ニマデワリカケルコトハシナイ。故ニ会社ガソノ全生産力ヲ働カシテイナイ場合ニハ、自家デ生産シ得ルモノデ、シカモ、素價(直接原料ト勞銀)ヨリモ高ク賣レルモノガアルナラバ、ソレヲ生産シ販賣シタ方が得デア。何トナレバ、當然負擔スベキ間接費ノ全部ハ負擔デキナクモ、少クトモソノ1部ハ負擔スルコトガデキルカラデア。モシ全然ソノ部分又ハ機械ヲアソバセテオケバ、他ノ製品ハコレヲ吸收シテクレナイカラ、ソノ間接費ハ全然損ニナルヨリ外ハナイカラデア。甚ダシ

イ場合ニナルト、工場ヲ閉鎖スルヨリハ、タトイ素價ヲ切ツテモ、一時ハ商買ヲツズケテイッタ方ガヨイトユウ場合モアル。シカシコウユウ場合ニハ、詳シイ確カナ知識ニヨツテ決定スベキデアル。シカシ通常コレヲ判断スルニ必要ナル材料ハ、デキテイナイノガ常デアルカラ、輕々ニ損ヲオカシテ仕事ヲツズケルヨウナコトハ慎ムベキデアル。

シカシ仕事ヲ全然ヤメテシマツテ、組織中ノ中樞人物マデモ解体シテシマウト、イザ景氣ガ恢復シテ註文ガキタトキニ、陣容ヲタテ直スノニ非常ニ時間ガカカルカラ、ムシロ、素價ハ切ツテモ、生産販賣シテイタ方ガ得デアル場合が多イコトハ、ミノガシテハナラス。又或場合ニハ、仕事ヲ全然ヤメテシマウト、一時ソノ會社ノ品物が市場ニ姿ヲカクシ、再ビ賣出スニ當ツテ、多クノ販賣費ヲ要スルカラ、ムシロ、素價ヲ切ツテモ、仕事ヲツズケテイッタ方ガ、總體ノ損ガ少クテスムトユウコトモアロウ。

コウユウ問題ニ對シ、間チガイナク、適當ナル處置ヲシテイクタメニハ、十分ニ原費統計ヲ分析シ、工業原費計算ノ範圍以外ニ亘ツテ、事業ノ豫想ヲモ試ミナケレバナラス。

以上ノベタトコロニヨツテ、明ラカナル如ク、生産費ヲ切ツテマデ生産販賣スルトユウコトハ、實ニ重大ナル決心ヲ必要トスルモノデアツテ、一方ニ支配人ノ勇氣ト果斷トヲ要スルト共ニ、信頼スベキ原費ノ資料ヲ握ツテイナクテハ、デキナイコトデアル。勇氣ト數字トヲ兼ネ有スル支配人ハ、コレヲ有セザル支配人又ハソノ一方シカモタヌモノニ比シテ、遙カニ優勝ノ地位ヲ占メ、競争ニ打ちカツ見

込ガアルトイッテヨイ。

シカシコノ損ヲドノ位ツズケテイッタナラバ、如何ナル理由デ再ビ利益ヲダスヨウニナルカ、ソノ見込ヲツケズシテ徒ニ仕事ヲツズケルコトハ、イケナイ。

7. 商品ノ種類ノ増減 1種ノ商品ダケヲ作ッテイル場合ハ別トシテ、多數ノ商品ヲ扱ッテイル場合ニハ、ソノ種類ノ増減トユウコトハ、政策上ノ大問題デアル。アマリ商品ノ種類ガ多スギテ、生産モ販賣モ經濟的ニイカナイヨウナ店ガカナリ多イヨウデアル。或商品デモウケテイテモ、他ノ商品デ損ヲシテ、結局全體トシテ損ヲ計上スルトユウヨウナノガ少クナイ。

理想ヲイエバ、利益ヲアゲル商品ノ外ハ全部ヤメテシマウ方ガヨイ。ソレニハ單ニソノ商品ノ生産販賣ヲヤメルダケノコトモアロウシ、全ク新タナ商品ノ生産販賣ヲ始メルコトモアルデアロウ。コノ政策ニヨツテ利益ヲ收メタ會社ハ少クナイ。

シカシ、カヨウナ理想案ハ實行ノ出來ナイコトガ少クナイ。利益ノアル品ヲ賣ッテイクタメニハ、損ノイタ品ヲ扱ッテイク必要ノアルコトモアル、損ガイタカラトイッテ、ヤメテシマウト、利益ノアル分マデ賣レナクナツテシマウコトガアル。コウユウ場合ニハ、ドノ位マデハ、損ニナル品ヲ賣ッテモ、差支エナイカ、或1人ノ得意ニ對シ、全賣上ノ幾%マデハ「ガマン」ガデキルカラ計算シ、モシソノ割合ガ實際ニオイテ超過スルヨウデアツタナラバ、ソノ商賣ハ果シテツズケテヨイカ否カラ考エル必要ガアル。ナオ、コノ問題ヲ解決スルタメニハ、ソノ當時ニオケル賣上總高、將來ニオケル賣上増減

ノ見込等ヲモ考エナケレバナラヌ。

コノ問題ヲ研究スルニハ、各種商品ノ生産費ト販賣費トヲ分析シテ見ナケレバ、判断ヲ下ス土臺ガエラレナイ。生産費ガ販賣價值ヨリモ大ナレバ、ソノ品ノ生産ヲツズケルコトガ、不得策ナコトハ、イワズシテ明ラカデアル。生産費ハ賣價ヨリモ下デハアルガ、販賣費ガ高イタメニ、利益ヲ残サナイトユウコトモアル。コノ場合ニモ、ソノ品ノ取扱ヲツズケルコトハ、否定スベキデアル。

8. 製品ノ標準化 製品ノ種類ノ中、利益ノアガラヌモノハ、コレヲ切リステネバナラヌコトハ、前ニノベタ。コレト同時ニ部分品ノ製作ヲ標準化スルコト、不必要ナル部分品ヲ除クコトガ必要デアル。部分品ガ少ケレバ、コレヲ作ルタメニ要スル作業ノ種類モ少ク、工場ニオケル製造過程ノ統制モ樂ニ行ワレ、貯藏品モ少クテスミ、從ツテ生産費ハ少クテスムコトニナル。シカシソノ反面ヲ考エルト、消費者側ノ便宜ハ多少ソガレルコトニナリ、販賣ノ要點ガヘリ、結局、賣上ガヘルトユウ結果ガデ、クルカモシレナイ。賣上ガヘツテモ、部分品ヲヘラシタ方ガ得カ、生産費ハマシテモ、部分品ヲマシテ賣上ヲ多クシタ方ガ得デアルカ、コレニツイテ適當ナル判断ヲ下スニハ、現在ノ原費ヲ正確ニシルト共ニ、條件ヲ異ニスル場合ノ假想原費ヲモ十分ニ知ッテイナケレバナラヌ。ソレニハ完全ナル原費計算制度ヲモツテイナクテハナラヌ。

9. 部分品ノ製造ト外註ト 部分品、半組立品、時ニハ完成品ナドヲ、自家工場デ製作シタ方ガ得カ、又ハ外註シタ方ガ得カ、コノ問題ヲキメルニハ、生産ニ要スル費用ハイクラデアルカ、外部カラ

買入レルタメニ要スル費用ハ幾ラデアルカヲ明ラカニシナケレバ、キメラレルモノデハナイ。シカモコノ問題ニ對スル答ハ、タトイ同ジ會社デモ、時ニヨツテチガウモノデアル。工場ガ忙シクテ、ソノ能力ヲ他ノ有利ナコトニ利用シナケレバナラヌトキニハ、買ウ費用ヨリ、作ル費用ノ方ガ安イトキデモ、ムシロ之ヲ作ラズニ、買ツタ方ガ得ナコトガアル。即チ會社ノ設備ノ利用價值ヲ比較シテ、ソノ大ナル方ニキメルコトニナル。コレニ反シテ、工場ガ全時間作業シテオラス時ニハ、タトイ、作ル方ガ買ウ方ヨリ高クトモ、餘力ヲ利用シテ作ツタ方ガ得デアル、ソレハコレニヨツテ、他ノ製品ニカ、ルベキ間接費ヲソノ製作品ニ吸収セシメルコトガデキルカラデアル。

10. 設備ノ選ビ方、外註カ自製カ 會社ガ次第ニ發展シテイク場合ニハ、早晚設備ヲ擴張シナケレバナラヌ、ソコデ設備ノ選擇問題ガオコル。第1ニ考エナケレバナラナイコトハ、機械ノ種類ニ關シテデアル。現在、モツテイル機械ヲヤメテ、モット特殊化シタ機械ヲ買ウコトモ、1ツノ方法デアル。シカシソレハ既ニアル機械トウマク結ビツイテイクカドウカ。ソレハデキルトシテモ、會社ノ需要ヲミタス上ニ融通ガキクカドウカ、休ミナクソレヲ運轉シテイクコトガデキルカドウカ。コレ等ノ問題ヲ解決スルニハ、原費ノ記録ヤ、統計ヤ、技術上ノ調査ナドガ揃ッテイナケレバナラヌ。

又ソノ設備ハ買ツタ方ガヨイカ、作ツタ方ガヨイカガ、問題ニナルコトガアル。コレヲキメルニハ、生産費用ヲ見積ツテ、コレヲ買値ト比ベテ見ナケレバナラヌ。又カリニ、兩者ヲ比較シテ見タ結

果、作ルヨリハ買ウ方が安イトワカッテモ、必ズシモ、買ウコトニキメルワケニハユカヌ。何トナレバ、今ハ不景氣デアルガ、將來發展スルマデハ、ゼヒトモ、一定ノ人員ヲ散ラサズニ、モッテイナケレバナラヌトユウ事情ノトキハ、少シ位高クツイテモ、自家デ作ッテ方が得デアル。又或場合ニハ、機械ノ設計ニ祕密ヲ要スル點ガアツテ、外註スルナラバ、マズ特許ヲトツテオカナケレバナラヌガ、自家デ作レバ特許ニ要スル費用ヲカケナイデスムトユウコトモアルデアロウ、コノ場合ニハ、特許費ト、自ラ製作スルタメニ要スル餘分ノ費用トヲ比ベテ見テ、イズレカニ決定スレバヨイノデアル。コレ等ノ場合ニモ、原費ノ資料ガ決定ノ土臺トナルコトハユウマデモナイコトデアル。

11. 事業ノ賣渡シ 事業ノ全部又ハ1部ヲ賣渡スコトガアル。コノ場合ホド、支配人ノ決心ガ重大ナル關係ヲ有スルコトハアルマイ。事業ヲ賣渡ス場合ハ、破産ニサシ迫ツテ、他ニユズルコトモアロウシ、何カノ都合デ先方が特ニソノ會社ヲ買收スル必要カラ起ルコトモアルデアロウ。會社ガ破産ニ瀕シテイル以上、現在及ビ過去ノ原費ガドウアロウト、何ノ關係モナイコトデアル。サシ迫ッタ危急ヲ救ウニハ如何ニスベキカガ問題デアル。ソレ以外ノ場合ニオイテハ、マズ現状ト將來トヲ十分ニ研究シタ上デナクテハ、買收ノ相談ニ應ズベキカ否カ、應ズルトシテモ、最低幾ラヲ限度トスベキカラ、キメルコトハデキナイ。殊ニ或種ノ製品ダケノ權利ヲ賣ル場合ニハ、深く原費ノ記録ヲ研究シナイト、損得ヲ明ラカニスルコトハデキナイ。即チ製品別ニ生産費ヲ計算シ、ソノ中ノドレカラヤメル

タメニ生ズル損失ヲ明ラカニシ、各種製品ノ相對的價值ヲ明ラカニシタ上デナクテハ、賣渡シノ可否モ、値段モキマルモノデハナイ。故ニ原費ノ記録ハ、政策ヲ決定スル上ニ必要ナル資料ヲ供給シ、以テ事業ヲ統制スルコトヲ得シムルモノデアル。

以上ノ外、政策ノ決定ニツイテハ、或工業、或會社ニ特有ナル問題モアルガ、ソレハ略スルコトニスル。

B. 政策實行上ニオケル利用

以上政策ヲ決定スル上ニオイテ、原費ノ計算ヲ土臺トセネバナラヌコトヲ論ジタ。サテ一旦決定セラレタル政策ヲ實行スルニ當ツテハ、更ニ原費ノ記録ヲ必要トスルコトガ多イ。工業會社ニオイテ、工場ノ活動ヲ統制シテイクタメニハ、完全ナル原費計算ノ助ケヲカルコトガ絶対ニ必要デアル。

貸借對照表ト損益計算書トハ、事業上、最モ興味アル報告デアロウ。コレハソノ會社ノ重役ヤ支配人ニトツテ興味ガアルバカリデナク、會社ノ取引銀行、株主、原料ヤ機械ノ賣手ニトツテモ、興味アルモノデアル。長イ間コノ書類ヲ作ラズニオクコトハ、現代ニオイテ到底デキナイコトデアル。ソレモ昔ハ一年1回又ハ2回ダケ貸借對照表ト損益計算書ヲ作レバヨイト考エタノデアルガ、ソレハ過去ノ話トナツテシマイ、今日デハ重役モ銀行家モ、毎月コノ書類ヲ作ルコトヲ要求スルヨウニナツタ。

貸借對照表ハ會社ノ現状ヲ示スモノデアル。ソシテ損益計算書ハ前ノ對照表カラ次ノ對照表ヘ如何ニシテ移ッタカ、ソノ徑路ヲ示ス

ベキモノデアル。

現状ヲ示ス記録ト前期カラ今期ヘノ移リユキヲ示ス記録トハ、主トシテ工場ニ行ワレタコトヲ土臺トシテ出来上ルモノデ、コノ2種ノ書類ヲ作ルニハ、原費ニ關スル完全ナル記録ヲ必要トスル。

1. 貯藏品勘定 原費計算制度ヲ用イテイナイ場合ニ、貸借對照表ヲ作ル上ニ、尤モ困難ナコトハ、色々ノ貯藏品勘定ノ數字ヲ明ラカニスルコトデアル。ソウユウ場合ニハ、仕方ガナイカラ、工場ニオケルアラユル貯藏品ヲ實際ニ數エテ見ルヨリ外ハナイ。シカシイワユル「棚卸シ」ハ數エチガイ、數エオトシ、2度數エナドガアツテ、中々正確ニハ行ワレナイ。倉庫ノ貯藏品ヲ本當ニシラベヨウト思フタナラバ、數日カラ數週ニ亘ツテ工場ヲ閉ジ、棚卸シノタメニ實ニ厄介ナ手數ヲカケナクレバナラヌガ、ソレデモ間チガイヲ防グコトハデキナイノデアル。

シカルニ、適當ナル原費制度ヲシケバ、材料ヲ受入レタリ、出シテ使ツタリスル度ニ、或科目カラ支出シタリ收入シタリスルコトニナル。カクノ如ク統制的ノ勘定ヲスルニハ、各品目別ニ不斷ノ棚卸ヲシナクレバナラナイ。即チソノ貯藏品勘定ガソノ科目ノ補助帳簿トナルノデアル、カクノ如ク不斷ノ棚卸シヲスル結果、材料ノ倉ダシヲスル度ニ、正當ナル値段ヲ記入シナクレバナラナイコトニナリ、毎日、毎週又ハ毎月、ツキアワセテユク、コウスレバ、イツデモ正確ナル棚卸勘定ガデキテオリ、毎日デモ、貯藏品ノ帳尻ヲシルコトガデキル。決算期締切後、1,2日モスレバ勘定ガ明ラカニナルノデアル。原費計算ニヨル倉庫管理ハ事業統制上極メテ有效ナルモノデ

アル。

原費ノ記録ノ助ケヲカリナクレバ、倉庫ニオケル原料ノ棚卸勘定ヲスルコトガムツカシイトスレバ、半製品勘定ニ至テハ尙更、原費計算ニヨラナクレバ絶對ニ出来ナイトイッテヨイ、半製品ノ棚卸シヲスルニハ、倉庫ノ場合ト同ジク、工場内ニアル半製品ヲ一々數エテイカナクレバナラヌ。工場ノ中デ正確ニコノ仕事ヲナシウルモノハアマリナイ。ソコデ又「マチガイ」ガハイッテクル、加ウルニ、半製品ニモ色々ノ程度ガアルカラ、ゾレゾレノ原費ヲ計算シナクレバナラヌ。タトイ計算シテ見テモ、オウマカナ推測ニスギナイコトハ明カラデアル、從ツテ原費計算ニヨラヌ半製品勘定ハ實價ヲ正確ニ代表スルモノデハナイ。

モシ適當ナル原費計算制度ヲ用ウレバ、カナリ正確ニ半製品勘定ヲダスコトガデキル。特ニ註文生産ノ場合ニオイテ、半製品勘定ハダシ易イ、連續工程作業ノ場合ニオイテモ、半製品ヲ計算スル本ニナル數字ハ原費計算ニヨツテデキル。

原料、用品、買入部分品、下組立品、文房具ナド、ソレカラアラユル半製品及ビ製品ノ棚卸勘定ハ、原費ノ記録ヲ組織ダテテオカナイト、迅速正確ニハデキナイ。

貸借對照表ニ棚卸勘定ヲ記入スルトキニ、第1ニ問題ニナルノハ半製品デアルガ、固定資産ノ勘定モ、原費ノ記録ニヨラナクレバナラヌコトガ多イ。會社ニヨツテハ自分ノ使ウ機械ヲ自分デ作ツタリ、工具ヲ作ツタリシテイル。コウユウ場合ニ、ソノ原費カラ見タ價格ヲシルニハ原費計算ニヨラナクレバナラヌ。タトイ他カラ買イイレ

タ場合ニオイテモ、コレヲ据エツケナクレバナラヌカラ、ソノ原費ノ記録ヲトラナクレバナラヌ。開業中ノ会社トシテハ、ソノ費用モ亦設備ノ1部ヲナスモノデアアル。

ソノ外、貸借対照表ニオイテ、原費計算ト關係アルモノハ、諸種ノ前拂經費デアアル。コレハ決算期毎ニソノ1部ヲ消シコンデイカナクレバナラヌ。原費計算ヲ實行スレバ、カクノ如キ經費ノ處置ガ便利ニナリ、表中ノ數字モ正確ナモノニナル。増拂イシタ貸金ナドモ工賃ノ支拂ガ原費計算ノ1部ニナッテイサエスレバ、タヤスク計算スルコトガデキル。

貸借対照表ハ事業統制上ニ大切ナモノデアアルコトハユウマデモナイガ、原費計算ガ對照表ニ色々ノ資料ヲ提供スル以上、コレモ事業統制上有力ナル手段デアアルトイワナクテハナラヌ。

シカシ原費ノ記録ヲ本トシテ棚卸ヲスルコトノ利益ハコレガ全體デアアルトハイエナイ。工業會社ニオイテ一番コマルコトハ、原料ヲ受ケイレテカラ、製品トナッテお客ノ手ニ渡ルマデニ、カナリノ時間ガカカルタメニ、棚卸ガムツカシクナッテクルコトガアル。故ニ会社ノ管理者ハ各種ノ棚卸ニツイテハ十分ニ監督シテ、直接事業ノ統制ヲ行ワナクテハナラナイ。貸借対照表デハ間接ニ統制スル外ハナイカラデアアル。然ラバ支配人ハ各種ノ貯藏品ガ或ハフエ、或ハヘッテイクノヲ見テ、ドンナ處置ヲトレバヨイカ。ソレハ事業ノ現状ニモヨリ、景氣ノ如何ニモヨッテチガウデアロウ。原費ノ記録ソノモノガ、コレニ對スル處置ヲ示スモノデアナイガ、判斷ヲ下ス材料ハ與エテクレルカラ、コレニヨッテ必要ノ程度マデ、貯藏品ノ分析

ヲナスコトガデキル。

損益計算書ヲ作ルニモ、原費ノ記録ハ必要デアアル。モシ原費ノ記録ナクシテ、損益ヲ計算シヨウト思ッタナラバ、色々面倒ナ計算ヲシナクレバナラヌシ。ソノ結果モ決シテ正確ナモノデアナイ。適當ナル原價計算制度ヲシケバ、一定期間ニ賣上ゲタ商品ノ原價ヲカナリ正確ニ知ルコトガデキル。原費ノ記録ヲ細カクスレバ、スルホド正確ニナルコトハユウマデモナイコトデアアル。カクノ如クスレバ、賣上商品ノ原價ハ原費ノ記録ニツイテ分析スルコトガデキル。原費ノ記録ナクシテ損益ノ計算ヲシタ場合ニハ、コレヲ分析シヨウトシテモ、ヨクハワカラナイ。

コトニ、原費計算ヲスルト、損益表ノ上ニ、各種ノ損失ヲ別々ニ計上スルコトガデキルシ、ワリアテノデキヌ無効間接費トカ、工人ノ手アキ時間トカユウヨウナ、色々ノ原因モ明ラカニナル。カヨウナ損失ハアマリ感心シタモノデアナイガ、賣上ゲタ商品ノ原費ノ中ニオシコンデ、イワユル「吸収」セシメテ、隠シテオクヨリモ、コレヲサラケダシテ、損ノ原因ヲ明ラカニシタ方ガヨイ。總計デダシテモ、ワケテダシテモ、結局ハ同ジコトデアアルガ、事業統制上ノ參考ニナル資料ハ、總計デハ得ラレナイ。何カラ損ガデタカヲ明ラカニシナクレバ、コレニ處スル途モ、明ラカニハナラナイノデアアル。コノ方面ニ原價計算ヲ利用スル方法ハツギニノベル。

2. 各種設備ノ價值ノ比較 損益計算書ト貸借対照表トニ供給スル資料ハ原費記録ノ一部分ニスキナイ。

前ニモノベタ如ク、既ニ工場ニ据付ヲ終ッテ運轉シウルヨウニナ

タ設備ノ價格モ、原費計算ニヨツテワカル。コレト同時ニ、運轉中ノ各種設備ノ價值ヲ比較スルコトモソノ役目デアアル。ソノ資料ノ一部ト見ルベキモノハ、各種機械ノ保全費及ビ修繕費デアアル。時ニヨルト全ク同ジモノノヨウニ考エラレル機械モ、ソノ働キガ全クチガツテイルコトガアル。一方ハ常ニ修繕ニマワツテイルカト思エバ、他ハ何ノ故障モナク、スラスラ運轉シテイルトユウヨウナコトガアル。ソノ原因ハ取扱ウモノノヤリ方ニモヨルケレドモ、機械自身ノ品質ニモ原因スルコトガアル。原因ハイズレニアルニセヨ、過當ナル原費制度ヲ設ケレバ、現状ガヨクワカリ、原因ノ分析モデキル。

3. 機械休止時間ノ分析 時トシテハ機械ガ時間ノ大部分休止シテイルコトガアル。材料ヤ人手ガナイタメデモナク、注文ガナイタメデナク、單ニ機械ノ能力ガ多キイタメニ、他ノ機械ト足並ミガソロワナイタメデアアル。機械ノ能率ハ非常ニヨイケレドモ、ソノ生産力ガ全部働カサレテイナイカラ、經濟的ニハムダガ多イトユウコトガ屢々起ル。原費ヲ記録シテ見ルト、コノ事實ガハッキリトワカクテクル。コノ資料ヲ得ルタメニハ、生産記録ヲ利用スルコトガ必要デアアル。イツデモ機械ノ運轉ガトマッタトキニハ、特殊ノ時間票ヲ發行シテ、ソノ理由ヲカキコム、ソノ休止時間ニハ、一般ノ間接費ノワリカケ率ヲ適用シテ、ソノ費用ヲカキコム。コノ記録ヲ分析シテ見ルト、利用サレテオラヌ設備ノ休止費ガワカリ、ヒイテソノ經濟的能率ヲ評價スル基礎ガデキル。シカシ最後ノ決定ヲスル前ニハ他ノ要素ヲ考エテ見ナケレバナラナイ。生産ノ統制ヲ容易ニスルタメニハ、ムシロ經濟的ニ「ムダ」ノ多イ機械デモ、モツテイタ方ガ得

デアアルカモ知レナイカラデアアル。

生産力ガアマツテイルタメデナクテ、他ノ原因ノタメニ機械ノ休止スルコトガアル。材料ノナイタメ、人手ガナイタメ、注文ノナイタメ、機械ノ故障ノタメ、動力ノ止ツタタメ、ソノ他色々ノ原因ガ損失ノ本ヲナシテクル。單ニ機械ヲモツテイルダケデモ、色々ノ費用ガカカル、償却費、保險費、税金ナドハ工場ヲ運轉シテイヨウト休ンデイヨウト、同ジヨウニカカツテイクモノデアアル。モシソノ機械ガ用イラレテオレバ、加工サレツツアル製品ニソノ費用ガ轉嫁サレ、半製品トシテノ價值ヲマシテイクデアロウ。コレニ反シテ、設備ガ休ンデイルト、ソノ費用ヲ製品ニカケテ、價值ヲマシテイクコトガデキナイ。全然、損ニナツテシマウ。ダタラ何カノ原因デ機械ガトマルトユウコトハ、事業上ノ損失デアアル。故ニ機械ガ止ツテ會社ニ損失ヲ與エタ原因ヲシラベルコトガ必要デアアル。

工場内ニアル機械デ、アマリ働ク時間ノ短イモノハ、誰ノ目ニモツク。タダアマリニ甚ダシイノニナルト、コレヲ倉庫ノ隅ニ片ズケテシマツテ、知ラヌ顔ヲシテイルコトガアルカラ、大ニ注意ヲ要スル。鑄型機械ヲスエツケテ、運轉シテ見タガ、ドウモ甘クイカナイ、工人モコレヲ使イコナシエナイトユウヨウナ譯デ。全ク遊バセテイルヨウナコトガ、度々見ウケラレル。シカシ會社ハソノタメニドレダケ損ヲシテイルカガ數字的ニ明ラカニナラナイカラ、誰モソレニツイテ心配スルモノモナクテ、過ゴスコトガ多イ。最モ警戒ヲ要スルノハ、大體ハ働イテオリナガラ、時々休ンデ、カナリ大キナ損ヲ生ジツツアル場合デアアル。コレハ嚴ニ休止時間ヲ計算スル必要

ガアル。

4. 工人ノ手アキ時間ノ分析 現今、工場ニオケル設備ハ生産上極メテ重要ナル因子トナツテイル。機械ガ發達スルニツレテ、勞力ノ重要度ハ100年前ホドニ重要ナモノデハナクナツタケレドモ、全然勞力ナクシテ工場ヲ運轉スルコトハデキナイ。勞力ガ生産上ノ1要素デアアル以上ハ、他ノ要素ト同様ニコレヲ統制シテイカナケレバナラヌ。ソノ1ツノ方法ハ、デキルダケ工人ガ「ムダ」ニ時間ヲ費ヤスコトヲ防グニアル。工人ガ手ヲアケテ、アツブ原因ハ色々アルガ、イズレモ会社ニトツテハ損失デアアル。1日ノ中デ時々仕事ガキレルタメニ、手ヲアケテ休マナケレバナラヌコトガオコル。コレハ事業ノ運用ガマズイノデアアツテ、一時的ニ手ヲアケルコトハ防グコトガデキル。会社トシテハ、仕事ヲモツテイルガ、工場ノ1部ニ仕事ガナイトユウヨウナコトモ、アリウルデアロウ。

ソノ外、材料ノナイタメ、命令及ビ指圖ノナイタメ、工具又ハ動力ノナイタメ等、設備ノ休止スル原因ト同ジ原因ヲ數エルゴトガデキル。多クノ場合、工人ガ手ヲアケルノハ工人ガワルイタメデハナク、ソノ原因ハムシロ、会社ノワリニ上ノ方ノ人ニ存スルコトガ多イ。時トシテハ、仕事ノ計畫及ビ差立ヲスル係リノ不行届ニ原因シテイルコトモアル。倉出傳票ガマワツテイナカッタタメニ、材料ガ間ニアフナイトカ、仕事ノタメニ機械ハ指定サレテイタケレドモ、ソノ機械ハ役ニタタナカッタトカ、工具ガ間ニアフナカッタトカ、色々ノコトガアリウル。又ハ不可抗力ノタメニ差支ノ起ルコトモアル。例エバ動力室ニ何か事故ガアツテ、動力ノ供給ガトマルコトモ

アルデアロウ。天災ヤ事故ノタメニ荷ガオクレテ、材料ガ間ニアフヌトユウコトモアロウ。

カク管理ノ悪イタメニ起ル手アキモアレバ、管理者デハ如何トモスルコトノデキヌ原因ノタメニ、人手ヤ機械ヲアソバセルコトモアルガ、中ニハ直接工人ノ責任ニ歸セラルベキモノモアル。不注意ノタメ機械ヲ「ムダ」ニシタリ、機械ヲコワシタリスレバ、人ト機械トヲアソバセル重大ナル原因トナル。工人ガ十分ノ知識ナク、仕事ヲゴマカソウトスルト、往々ソウユウ結果ニナル。時トシテハ、正當ノ命令ニ對シテ服従シナイコトガ、ソノ原因トナルコトモアル。

ソノ原因ニ從ツテ、損失ヲ分析シ、ソノ高ラシルコトハ、管理者ニトツテ極メテ大切ナコトデアアル。損失ガ明ラカニナツテイナイト、コレニ注意セズニ過ゴスコトガアル。ソノ損失ノ起ル度数ト範圍トヲシラベテオケバ、コレヲドウ處置スベキカモワカッテクル。或ハ小サイコトダカラ、キツテオイテモヨイカ、部下ニ處置サセテヨイカ、自ラ何トカセネバナラヌカ。コレ等ハ適確ナル材料ヲモツテイナケレバ、判断ノデキナイコトデアアル。

要スルニ、損失ハコレヲ原費ノ立場カラ、細カク分析シテオカナイト、何事ヲスルニモ、暗ヲサグルコトニ終ルオソレガアル。經費ノ勘定科目ヲ適當ニ設定シテオケバ、カヨウノ損失ノ總額ガワカルバカリデナク、必要ニ應ジテ、ドンナ分析デモ、試ミルコトガデキル。

5. 工具費ノ分析 機械ニヨツテハ、イロイロナ工具ヲ澤山用イナケレバナラヌモノガアル。コレヲノ工具ノ使用不使用ニ伴ツテ生

ズル費用ハ、工場管理者ニトツテ面白い数字ノイッデアル。ソノ費用ハ工人ガ工具ノ扱イ方ニ不注意ナルタメニ起ルコトモアル、工具ノ用イ方ヲ十分ニ教エテナイタメニ生ズルコトモアルシ、機械ノ設計又ハ配置如何ニ原因スルコトモアル。イズレニシテモ、工具費ヲシルコトハ必要デアリ、少シデモ多スギルト思ッタナラバ、ソノ内譯ヲ分析シ得ルヨウニシテ置カナケレバナラス、經費ニ關スル科目ヲ適當ニ立案シテ、コレニモタセルヨウニスレバ、コノ目的ヲ達スルコトガデキル。

6. 火災保險 製品ノ生産上今1ツ大切ナコトハ、ソレヲ構成シテイル原料ノコトデアル。原料ノ管理ノコトハ、貸借對照表ニ連關シテ、已ニノベタガ、今1ツ原費計算ト關係ノアルコトハ、原料ノ火災保險デアル。年ニ1回棚卸ヲスル位デハ、火災ノ場合ニ、ソノ損害高ヲ證明スルコトガ困難デアル。モシ原費計算ノ重要部分トシテ、當時ノ棚卸ガ行ワレテオレバ、コノ問題ハ大部分解決サレル。火事ハメッタニナイコトデアルガ、火災保險ハ必ズツケルコトニナツテイル。保險ニヨツテ、十分ニ保護シテオクコトハ、必要デアルガ、必要以上ニ保護料ヲ支拂ウコトハ、賢イヤリ方デハナイ。實際手持シテイル商品ノ高ダケニ對シテ保險スルコトガ、最モ有効ナル仕方デアル。モシコレコレノ期間ニハ、コレダケノ原料シカモツテイナカッタトユウコトガ證明デキレバ、既拂保險料ヲ減額スルコトモデキル。シカシ原費計算制度ヲモツテイナイト、ソレモ出來ナイコトデアル。

工業會社デハ原料ノ「ムダ」ニナルコトガ、損失ノ大ナル原因デア

ル。原料ヲ紛失シテ見ツカラナイ、生産ノタメニ餘分ノ原料ヲ用イタ、原料受渡ノ節、目ニ見エヌ缺點ガアツタタメニ、製造ニトリカカッテカラ「ハネ」タトユウヨウナコトガ屢々起ル。カクノ如ク原料ノ「ムダ」ニナル原因ヲシラベ、ソノ發生スル個所ト發生ノ程度トヲ發見スルニハ、ヤハリ原費計算ヲシナケレバナラス。

或場合ニハ何カノ都合デ「ハネ」タ原料ヲ再用シウルコトガアル。コノ場合ニモ原費ノ記録ヲ正確ニトツテオカナイト、再用ノタメノ費用ガ原料費以上ニ上ルコトガアル。

7. 經費ノ分析 勞力、原料又ハ設備ヨリモ、更ニ細イコトデ、統制シニクイコトハ、各分課及ビ事業全體ノ經營デアル。各種ノ機能ヲ行ウタメノ費用ハ通常“經費”トイッテイル、製造中又ハ事業全體ノ進行中ニ費ヤシタトコロノ經費ハ、ソノ期間中ニ製作サレタ製品ニワリカケナクテハナテヌモノデアルガ、モシ、ドノ製品モ、ソレニヨツテ利益ヲ蒙ツテイナクトモ、ソレハドノ道、生産品ガ負擔シナケレバナラヌ費用デアル。

事業ノ經營ニ成功セントスルモノハ、詳シク經費ヲ分析シナケレバナラス。統制カラユウト、マズ事業組織ノ各分課別ニ分析スルコトガ必要デアル。コレニヨツテ各分課ノ事務原費トユウモノガ出テクル。尤モ各分課ノ經費ノ總高ヲ求メテイル場合ニハ、ソウ細カイコトハ必要トシナイケレドモ、各分課ノ中デ、更ニ經費ノ性質ニヨル分類ヲ試ミルコトハ大切デアル。コレヲ系統的ニヤツテイケバ、經費ヲ横ニ累計シ、經費ノ性質ニヨツテ、事業全體ノ經費ヲ分析スルコトガデキル。ナオ、コノ事ハ後ノ章ニ至ツテ、詳シク説明スルコ

トニスル。

コノ方法ニヨルト、不必要ナ經費ガドコニアルカトユウコトガワカリ、「ムダ」ヲ發見シテコレヲ省キ、事業經營ノ助ケトスルコトガデキル。

今1ツノ利益ハ、コノ組織ニヨッテ分課長ノ責任ヲ明ラカニシ、ソノ分課ノ會社ニ對スル價值ヲ測定スルコトガデキル。即チ各課ノ經費内譯表ヲ見ルト、經濟的ナモノモアレバ、不注意放漫ナトコロモアル。各課ノ經費ノ實際ガ管理者ニ報告サレルトユウコトニナルト、皆ガモット執務上ニ注意ヲ拂ウヨウニナル。月別ノ比較、毎年度合計ノ比較、現在マデノ平均比較ナドヲヤルト、ソノ月ノ成績ガワカッテクル。又多クノ場合ニオイテハ、各分課ニ對シテ、經費ノ豫算ヲタテルコトが必要デアル。コレハワリカケノ率ヲキメル上ニモ必要デアルガ、最も重要ナコトハ、經費ノ當否ヲ測定スル標準トナシ、特ニ分課ノ能率ヲ定メル方法トスルニアル。

8. 管理ノ測定 責任者ノ成績ヲ評價スルタメニ、經費ノ豫算又ハ前期ノ記録ヲ用イルコトハ必要デアルガ、豫算ヲタテタトキ、又ハ前期トハ、スベテ事情ニ變化ガアッテ、豫算通りニハイカヌコトガアル。カクノ如キ場合ニハ、實際ノ數字ニツイテ、實狀ト照ラシアワセツツ、比較シテイカナケレバナラヌ、例エバ用度品勘定ガ多スギルヨウデアリ、分課主任ノヤリ方ガ放漫デアッタタメデハナイカトモ思ワレルガ、實際ヲシラベテ見ルト、ソノ中ノ或一品目ノ値段ガ急ニ上ガッタタメデ、材料ノ消費ハムシロヘッテイルコトモアルデアロウ。又コレトハ反對ニ、値ハ下ッテイルニモ拘ラズ、金額

ニオイテ、ヘッテイナイトユウコトモアルデアロウ。

比較スルコトハ統制上有效ナル方法デアアルガ、單ニ數字ダケヲ表面的ニ比較スルコトナク、ソノ内容ニタチイッテ研究スルコトが必要デアル。原費ノ數字ハ死物デアアル。コレヲ活カシテ、ツカウノハ支配人ノ腕ニアル。

經費ノ豫算ヲタテルコトハ、ワリカケ率ノ標準ヲ作ル上ニ土臺トナルモノデアアル。スベテノ經費ハ或ル割合デ製品ニモタセテイカナケレバナラヌガ、經費ノ豫算ハ、コノワリカケ方ノ土臺ヲナスモノデアアル。

一般間接費ノ中ニハ、前ニモノベタ通り、製品ノ生産ノタメニ有效ニ用イラレタ經費ト、無効ニ費サレタ經費トアル。コノ2ツヲワケテ考エルコトハ、事業ノ成績ヲアゲル上ニ、極メテ大切ナコトデアアル。舊式ノ原價計算ニオイテハ、有效間接費ト無効間接費トヲ區別スルコトガ出来ナカッタカラ、實際ハ生産費ガヘッテイルニモ拘ラズ、數字ノ上デハフエテクルコトガアッタ。ソノ結果、管理者ハ原費ノ數字ニ信用ヲオカナクナリ、コノ數字ニハ誤リガアルトナシ、遂ニ原費計算ハ無用ナリトスルニ至ルコトガアル。又コノ無効間接費ヲ計算シテオカナイト、工場ノ1部ガアソソンドイルタメニ、ドノ位ノ費用ガカカッテイルカガワカラナイ。從ッテアマリモウカリソウニモ思ワレナイ仕事デモ、實ハ無効間接費ヲ有效ナラシメルコトニヨッテ、相當ノ利益が見ラレルノカモシレナイ。ツマリ斷ツタ方ガイイカ、引受ケタ方ガヨイカ、本當ノコトハワカラナイノデアアル。

又カヨウナ間接費ヲ全部商品ニカケテシマウト、貯藏品勘定ガフ

クレテ、資産が不當ニ膨大スル結果ヲキタス。製品ニワリカタベキモノト、ベカフザルモノトヲ、明ラカニ區別シ、正シイワリカタケノ率ヲキメレバ、コレ等ノ問題ハ解決サレテシマウ。ワリカタケ率ガキマレバ、製品ノ原費ガワカリ、ソノ結果トシテ棚卸ハ正確トナリ、工場ノ「アソビ」カラ來ル損失ヲ正確迅速ニ測定スルコトガデキル。

9. 標準原費ニヨル実績ノ測定 経費ノ豫算ハ原費ノ標準デアアル。ソノ期ニ實際支出シタ経費ハ、コノ標準ニ照ラシテ測定スルコトガデキル。又製品ニ對スル原費ノ標準ヲタテルコトガ必要デアリ、工程毎ニ原費ヲ計算シテイル場合ニハ、工程別標準原費ヲ作ルコトが必要デアル。カカル標準原費ハ下ノ3項目カラナル。

1. 標準品質ノ原料費（價格ノ定期的變動ハ考エルガ、細カイ上リ下リハ勘定ニイレナイ）
2. 直接勞力費
3. 有效間接費

コノ中2ト3トハ仕事ニ對スル標準時間ヲ土臺トシ、コノ時間ハ能率係ニオイテ決定サレル。1單位ノ製品ヲ作ルタメニ必要ナル原料ノ標準分量（技術上ノ明細トハ別）モ亦コノ係リニオイテ決定スル。

ソノ他製造上ニ必要ナル標準ヲ集メテクルト、カナリ正確ナル標準原費ヲ作ルコトガデキル。コレヲ實際原費ト比較シテ統制シテイクノデアアル。

豫算ト實際トハ「ハサミ」ノ兩刃ニ比スベキモノデアッテ、一方ダケデハ役ニタタナイ。

工場ニヨッテハ商品製造ノ部課ヲ異ニスルコトガアル。甲デハモウケ、乙デハ損スルトユウヨウナ時ニハ、特ニ原費ノ計算ガ役ニタツ。

* * *

一般會計簿ニ記入サレル資料ノ多クハ原費ノ記録カラクル、貯藏品勘定ヲハジメ、経費、工賃、製造間接費、固定資産勘定等ニ關シテハ、原費計算ノ方カラ色々ノ材料ガイクノデアアル。貯藏品ニ關スル資料ノ一部、減價消却費、前拂経費ナドハ會計ノ方カラ知ラセテクル、兩者ハ密接ナ關係ヲモッテイナクレバナラヌ。

今マデ看過サレテイタコトデ、シカモ事業統制上、大切ナコトハ原費計算ガ生産統制ノ記録ト密接ナル關係ヲモツコトデアアル。原費ニ關スル正確ナル記録ヲエヨウト思ッタナラバ、ソノ土臺トナル資料カラシテ正確ナモノデナクレバナラヌ。シカシ正確トイッテモ、ソレハ程度問題デ、アマリ正確ヲ期シヨウトスルト、ソレニヨッテ得ルトコロノ利益ヨリモ、費用ノ方ガ大キクナルコトガアル。

生産ノ統制、殊ニ仕事ヲ現場ニ差シタテルコトハ、可ナリ無理シテヤルコトガアル。ソノタメ、細カナ誤リガデキ、ソレガソノママ原費計算部ヘマワッテクルコトガアル。原費部デハ計畫課カラマワッテクル傳票類ヲ審査シ、誤リナキヤ否ヤヲタシカメルコトモ、ソノ1ツノ役目デアアル。

固ヨリ數字ノ眞偽ヲタシカメルコトノ出来ヌ場合モ多ク、ソレヲワカラセヨウトスルト、大變ナ手數ヲ要スルコトニナルガ、原費係

ガ工場ノ實情ヲシツテイルト、疑フシイ數字ハスグ目ニツクヨウニナルモノデアアル。又コレガ計畫部ヲ刺激スル1ツノ方法ニモナル。

管理者ガ事業ヲ統制シテイクタメニ、常ニ目ヲ通シテイナクテハナラヌ圖表ハ、イロイロアルガ、ソノ大部分ヲシメルモノハ、原費ニ關スル數字デアツテ、能率ハ最後ニコノ數字トナツテ表ワレテクナルモノデアアル。シカシ資料ハアルガ、管理者ノ見ルヨウニナツテオラヌモノモアル。例エバ、休止費ノ如キハ、原因別ニ分析シタ表ヲ作ラナケレバ、支配人ノ參考ニハナラナイ。

支配人ニ對シテハ、細カナ數字ヨリモ、一見シテワカルヨウナ圖表ヲ以テ、示ス方ガヨイ。又原簿ヲ動カスコトハ仕事ノ邪魔ニナルカラ、原簿ニヨツテ“グラフ”ヲ作ル方ガヨイ。

比較ハ元帳デハデキナイ。

要スルニ、原費計算ハ內的統制機關ノ1ツデアアル。

第 3 編

豫算ニヨル事業統制

I. 豫算統制ノ原理

豫算トユウ言葉ハ、今マデモトシテ官廳ノ會計ニ關シテ用イラレテイタノデアアル。シカシコノ頃ハ一般事業經營上ニモコノ豫算ガ大切ナモノデアアル事ガ、ヤカマシク云ワレルヨウニナツテキタ。「アメリカ」ニオイテ、コノ語ヲ一般ニ普及シタノハ、恐ラク「ゼネラル・ドース」デアロウ。1923年頃カラ、商人モ、銀行家モ、計理士モ、工業家モ、シキリニ豫算トカ、豫算統制トカユウコトヲ、ヤカマシクユウヨウニナツテキタ。

管理ノ一手段トシテ豫算制度ヲ用イルトイエバ、何ダカ、新シイコトヲ始メルヨウニ聞エルガ、決シテソウデハナイ。工場デ1月ノ出來高ヲキメテ、標準ヲ作ルコトモ、1ツノ豫算デアアル。事業ノ經營ガ、長半ヲ争ウ“バクチ”デナイ限り、何等カノ豫算ヲタテルコトハ當然ナコトデアアル。

豫算統制ノコトヲ詳シク論ズルコトハ、専門家ナラヌ著者ノ任デハナイガ、ソノ根本原理ハ、ワリニ簡單ニイイ表スコトガデキル

即チ (a) 産業ニ影響スルイロイロノ條件ヲ考エニイレテ、事業ノ計畫ヲタテ、(b) ソノ計畫ニ基ズイテ、コレヲ實行シ、(c) 計畫ト實行トヲ比較シテ、ソノ成績ヲ判断シテイクノデアアル。簡單ニイェバ、豫定ト實際トノ比較デアアル。

II. 豫算統制ノ順序

1. 組織 營業ノ計畫ヲタテルニ當ッテ、第1ニ考エナクテハナラヌコトハ、組織デアアル。組織ノ根本原理ハ、責任ヲ明ラカニスルコトデアアル。マズ誰ソレハ、何々ノ責任ヲモツトユウコトヲ明ラカニシテオカナケレバ、營業上ノ計畫ヲタテルコトハデキナイ。

2. 營業ノ目的 ツギニ極メテオカナケレバナラヌコトハ、營業ノ目的デアアル。營業ノ目的ハ生産費ヲサゲテ、利益ヲウルニアル。營業ハ社會奉仕デアルトユウ説モアルガ、ソレハ本來ノ目的デハナイ。シカシ眞ノ營業ハ社會奉仕ト一致スベキモノデアアル。

3. 利益ヲアゲル方法 曾テ計理士ヤ原費計算ニ従事スル人タチハ、生産原價ヲ明ラカニスルコトヲ力説シ、コノ原費ニ一定率ノ利益ヲ加エタモノガ、賣價ニナルトユウコトヲ主張シタ。多クノ人タチハ、コノ説ニ賛成シタケレドモ、今日ニナッテ見ルト、コノ一原費+利益=賣價-説ハ、産業ニ對シテ、悪イ影響ヲ與エ、産業ノ發達ヲ阻害シタ。更ニ戰時及ビ戰後ニオイテハ、原費+利益説ノ害悪ヲ經驗スルニ至ツタ。原費ニ利益ヲ加エタモノヲ賣價トスレバ、原費ノ高クカカッタ會社ホド、利益ガ多クナルノデ、ツマリ、利益ノ多イ會社ホド、能率ガワルイトユウコトニナル。コレデハ能率ヲ高メ

テ、原價ヲサゲル獎勵ニハナラナイカラデアアル。

現代ニオイテハ、産業界ニモ、需要供給ノ法則ガ行ワレ、競争ハ次第ニハゲシクナリ、賣價ハ段々下ッテクル傾キガアル。コウナルト原價ヲ安くアゲルモノガ、最後ノ勝利ヲ占メルコトニナル。賣上高ハ需要ヲ喚起シタ總合計デアアル。需要ヲ喚起スルタメニハ、主トシテ値段ヲサゲルノガ、何ヨリノ必要條件デアアル。

4. 何程ノ利益ヲアゲルツモリカ ソノ利益ノ高ヲキメルノニ、イロイロノ要素ヲ考エナケレバナラヌ。

- a. 配當トシテ幾%ヲ拂ウベキカ。
- b. 次第ニ流通資本ガ澤山イルヨウニナルカラ、ソレニ充當スルタメニ、利益ヲ社内ニ保留シテオカナクテハナラヌ。ソノ金額
- c. 固定資産ニ投資シタモノノ消却ヲナシ、新規入替ニ要スル費用ヲ、別ニトツテオカナケレバナラヌ。ソノ額
- d. 消却完了前ニ廢却ノ起リ得ルコトヲ豫想シ、ソノタメニ積立ヲシテオカネバナラヌ。ソノ額
- e. 將來ノ擴張ノタメニ要スル費用ヲ用意シテオカネバナラヌ。ソノ額

以上5ツノモノノ合計ガ即チ利益デアッテ、コレダケハドウシテモ残サナケレバナラヌ。

コノ利益トシテ残サネバナラヌ金額ノ計算ガデキルト、ハジメテ目標ガタツタワケデアアル。

5. どうスレバ、ソノ目標ニ達スルコトガデキルカ。(販賣計畫) 目標トスル何程カノ利益ヲアゲルタメニハ、商品ヲ生産シテ、コレヲ賣ルコトヲ要スル。商品ヲ賣ッテ得タトコロノ金カラ、コレヲ生産販賣スル費用ヲ引イタ残りガ即チ利益デアアル。生産販賣スル費用ハ

コレヲ廣イ意味ニ解釋シテ、原料ノ加工、又ハ商品ノ仕入レカラ、消費者ノ手ニ渡ルマデニ要スル、直接間接ノ一切ノ費用ヲユウノデアアル。

サテ期スルトコロノ利益ヲアゲルタメニハ、ドレダケノ賣上ヲシナケレバナラヌカヲ計算シテオカナケレバナラヌ。ソノ賣上高ヲ決定スルニハ、イロイロノ條件ヲ考エニイレナケレバナラヌガ、重ナモノヲ並ベルト、下ノ如クデアアル。

- (1) 賣行キヲ考エルコト、賣行キハ一般市況ニ影響サレルコトガ多イカラ、一般經濟市況ヲモ考エナケレバナラヌ。
- (2) 賣價ト賣行キトノ關係ヲ考エルコト、値段ガ高クナルト賣行キガ止ルシ、安くナルト賣行キガマス。ソノ變化ノ範圍ハ殆ド無限デアアル。
- (3) 賣價ト原價トノ開キヲ考エルコト、
- (4) 商品ノ種類(單一化ノ問題)
- (5) 賣上ヲナスニ必要ナル努力
- (6) 賣上ヲナスニ要スル費用
- (7) 收入遞減ノ法則
- (8) 需要ノ季節的變動
- (9) 飽和點、賣價ト飽和點トノ關係
- (10) 賣價ノ競争戰
- (11) 需要ノ見込ト生産力トノ關係

以上ノ項目ヲ研究シテ、ハジメテ、(a)利益率ノ最大ナル賣上高ヲ明ラカニシ、又b)所期ノ利益ヲ收メルニ必要ナル賣上高ヲ決定スルコトガデキル。

6. 製造ニ關スル計畫 コレニツイテハ下ノ如キ調査ヲ要スル。

- (1) 製造設備ノ現狀
- (2) a) 利益率ノ最大ナル賣上ヲナスニ要スル設備

- b. 豫定ノ利益ヲアゲルニ必要ナル賣上ヲナスニ要スル設備
- (3) 生産ノ均衡ヲ得サセルタメニ必要ナル副産物又ハソノ他ノ製品
- (4) 外註又ハ下請サセルベキモノノ割合
- (5) 生産能率上最モ有利ナル生産高及ビ商品ノ種類(コレハ販賣部ノ希望ト必ズシモ一致セヌ)
- (6) 最大生産能力
- (7) 作業能率上最モ有利ナル最少限度ノ生産高
- (8) 同上最大限度ノ生産高、最大能率ニ必要ナル作業高
- (9) 原料ノ出處、倉庫等
- (10) 製造原價、賣上トノ關係

7. 財務ニ關スル計畫 財務ニ關シテハ、大凡下ノ如キ點ヲ明ラカニシナケレバナラヌ。

- (1) 流通資本ノ所要高
- (2) 銀行借入金ノ限度
- (3) 購買及ビ販賣契約
- (4) 最大利益率ノ賣上ニ要スル流通資本
- (5) 最大利益ノ賣上ヲナシ、コレヲ生産シ、豫定ノ利益ヲアゲルニ要スル賣上高ノ生産販賣ヲナスニ要スル流通資本

8. 豫算ノ編成及ビ活用 以上、生産販賣財務ノ3部門ニ亙ッテ計畫ヲタテタガ、ソレガ各部ノ責任者ニヨッテ承認セラレタトキハ、コレヲ豫算トユウ。即チ生産豫算、販賣豫算、財務豫算ノ3ツノ大部門ガアリ、更ニコレヲ細分スレバ、細カナ分課ノ豫算ガデキル譯デアアル。

豫算ノタテ方ガ極メテ精密ニデキテオレバ、コレヲソノ通りニ實行スルコトハ極メテ簡單デアアル。主任者ガ仕事ノ繩バリア作ッテヤレバ、部下ノモノハソノ通りニ行エバヨイノデアアル。シカシコレハ

理想なアツテ、中々ソナ理想的ナル豫算案ハデキルモノデハナイ。イカニ研究シテ、コシラエテモ、時々變動スル市況ニ應ジテカエテイカナケレバナラナイ。

ソコデ豫算トシテ、役ニタテヨウト思ッタナラバ、2ツノコトガ必要デアル。

(a) 事情ガカワルニ從ツテ、變ッテイクヨウナ、融通ノキク豫算ヲタテルコト。

(b) 一般計畫ハナルベク長イ期間ニ亘ッテタテル、1年カラ5年又ハソレ以上ニ亘ッテモヨイ、シカシ實行豫算ハ1ヶ月カ2ヶ月位ノ期間デキメル方ガ安全デアル。ソノ長短ハソノ時ノ事情ニヨッテキメル。

サテ以上ノ計畫ヲ實行スルニツイテ注意スベキコトハ、(1)責任ノアリカガハッキリシテイル組織ヲ作ルコト。(2)生産ト販賣ト財務トノ協調ハ1人ノ手デ行ウベキコト。(3)3ツノ機能ハ調和的ニ働クベキコト。(4)毎週毎月、實際ノ成績ト豫算トヲ對照スルコト。(5)事情ニ應ジテ豫算ヲ變更スルコトデアル。

豫算ト実績トヲ對照スルニハ、マズ実績ヲ明ラカニスルタメニ、イロイロノ報告ガイル。

普通ニハ、1年又ハ半期ニ亘ル總豫算ガナケレバナラヌ。コノ總豫算ノ土臺トスル所ハ、(1)賣上ノ豫想、(2)コレニ對スル生産原價、(3)材料代豫想、(4)收支ノ豫想、(5)貸借對照豫想デアル。コノ總豫算ヲ更ニ細カクワケル。例エバ1ヶ月又ハ3ヶ月位ニワケル。報告ハ豫算ト實際トヲ對照シタモノヲ出スノデアル。

尤モ下ノ如キ場合ニハ、豫算ヲ適用スルコトガ中々ムズカシイ。(1)需要ニ季節的ノ變動アルモノ。(2)原料ノ供給及ビ製品ノ價格ニ變動多キモノ。(3)様式ノ急ニ變リ易キ品物ヲ扱ッテイル場合。(4)主トシテ農作ノ成績如何ニヨッテ左右サレルモノ。シカシ、コレラノ困難ハ標準原費制度ニヨッテ、ヨホド救ウコトガデキル。

以上ヲ豫算統制ニ關スル總論トシ、以下某製品ヲ生産販賣スル事業ヲ假定シ、豫算統制ノ方法ヲノベヨウト思フ。以下本編ニノベルトコロハ、「ウィリアムス」氏ノ所論(1)ヲ土臺トシタモノデアルガ、圖解引例等ハ、余ノ研究ニヨルモノモアル。

III. 豫算統制ニ必要ナル諸概念

A. 豫算編制ノ土臺トナル2種ノ原費

原費ニ2種アル。コレラ區別スルコトハ、原費ヲ計算スル上ニモ、豫算ヲ作ル上ニモ、極メテ大切ナル根本概念デアル。

原費 $\left\{ \begin{array}{l} \text{固定費—營業高—關係ナク、一定額ノ支拂ヲ必要トスル費用。} \\ \text{不定費—營業高—比例シテ(又ハ準ジテ)變化スル費用。} \end{array} \right.$

A. 固定費トシテ取扱ウベキ費用。

- | | |
|---------|-------------|
| 1) 借地料 | 2) 償却費 |
| 3) 職員俸給 | 4) 最少限事務員俸給 |
| 5) 所得税 | 6) 營業收益税 |
| 7) 保険料 | 8) 社債利子等 |

B. 不定費トシテ取扱ウベキ費用。

(1) J. H. Williams : A Technique for the Chief Executives. (Scientific Management since Taylor by Hunt. 1924.)

- 1)原料費
3)保全費
5)消費税

- 2)賃金
4)臨時雇員給料

不定費ハ營業高ノ多少ニヨツテ増減スルモノデハアルガ、賣上高ニ對スル不定費ノ%ハ一定シテイルモノトシ、固定費ノ方ハ營業高ノ多少ニ拘ラズ、ソノ金高ガ一定シテイルトスレバ、營業高ノ100%カラ不定費ノ%ヲ引イタ残りヲ以テ、固定費ヲ支拂イ、尙アマリガアレバ、ソレガ即チ利益デアル。故ニ賣上カラ不定費ヲ引イタ残りヲ固定費及ビ利益引當トスル。

カリニ不定費ガ賣上ノ75%ダケカカルトスル。即チ賣上1圓ニツキ75錢ノ不定費ヲ要スル。残り25錢ヲ以テ固定費ヲ支拂イ、尙残りガアレバ即チ利益デアル。モシ1ヶ月ノ固定費ガ10,000圓トスレバ、コノ4倍ノ賣上ヲシナケレバ、固定費ト不定費ノ全部ヲ支拂ウコトガデキナイ。賣上ガ40,000圓ヨリモ多クナレバ利益ニナリ、少クナレバ損ガイク。

B. 損益分岐點ニツイテ

コノ損益ノ岐レル點ヲ計算スルタメニ、第2圖損益分岐點ノ割出法ヲ作ッテ見タ。コノ表ヲヨムニツイテハ、下ノ假定ヲ承知シテオカナクテハナラヌ。

- a. 縦ノ線ハ賣上金高ヲ示ス、最高50萬圓ト假定スル。
b. 横ノ線ハ賣上品高ヲ示ス、最高50萬個、1個ノ小賣値ヲ1圓ト假定スル。
c. 固定費ヲ30,000圓ト假定、下ノ區域ヲ以テ示ス。

d. 不定費ヲ賣上ノ80%ト假定スル。

e. 賣上線ハ最低カラ、最高50萬圓ニ至ル。

f. 總原費線ハ最低3萬圓カラ、43萬圓(50×.8+3)ニ至ル。

以上ノ假定ノ下ニ、損益分岐點ヲ計算スル法ハ下ノ如クデアル。

賣上1圓ニツイテ80錢ズツノ不定費ガカカルカラ、残り20錢ノ中カラ固定費ヲ支拂ワナケレバナラヌ。ユエニ損モナク益モナキ點、即チ損益分岐點ヲ計算スルニハ、固定費ヲ0.2デワレバヨイ。

$$30,000 + 0.20 = 150,000$$

即チ15萬圓ノ賣上ガアレバ、ソノ中カラ80%ノ不定費即チ12萬圓ヲ支拂イ、ソノ残りノ3萬圓ヲ以テ固定費ヲ支拂エバ、損益ナシトユウコトニナル。コレガ即チ損益分岐點デアリ、第2圖ニオイテハ、賣上線ト原費線トノ交叉スルトコロデアル。モシ固定費ガ3倍ヲ要スル場合ニハ

$$90,000 + 0.20 = 450,000$$

ニヨツテ、45萬圓ノ賣上ヲセネバ、經費ヲ償ウコトハデキヌ。

固定費ハ3萬圓デ、不定費ガ70%デタリル場合ニハ

$$30,000 + 0.3 = 100,000$$

ニヨツテ、10萬圓ガ分岐點デアル。

モシ10萬圓シカ賣上ガナイ場合ニハ、ソノ中カラ、80%ノ不定費8萬圓ヲ支拂ウト、残りハ2萬圓デアルカラ、固定費3萬圓ヲ支拂ウタメニハ1萬圓ノ損デアル。

コレニ反シ35萬圓ヲ賣上ゲルト、

$$35,000 \times 0.2 - 30,000 = 40,000$$

賣上30萬ケノ場合ノ損益豫想

		% (賣上對)	金高 (單位千圓)
固定費		10	30
	原料費	24	72
	工賃	16	48
不定費	製造間接費	8	24
	販賣費	12	36
	販賣間接費	4	12
	總體費	10	30
	本社費	6	18
	利益	10	30

コレヲ前ノ表ト比ベテ見ルト、賣上高ガ30萬ケノ場合ニハ、利益ハ4%ヘツテオリ、ソレト同率ダケガ固定費ニオイテ、クワレテイ
ルコトガワカル。

更ニ賣上ガヘツテ、生産賣上ガ10萬ケニナルト、賣上金高10萬圓ノ中カラ、固定費3萬圓ヲ支拂ウト、残り7萬圓デハ、80%ノ不定費8萬圓ヲ支拂ウニタリナイ、即チ1萬圓ノ損デアルコトハ、圖ヲ見テ明ラカデアル。

D. %不定費ノ相違カラ見テ營業成績ノ判定

カリニ4ツノ會社ガアツテ、ソノ經費ノ中、固定費ト不定費トノ比ガ下ノ如クチガウモノト假定スル。

	A	B	C	D
不定費	80	70	60	50
残り	20	30	40	50

第1表ノIハ A B C Dノ4種ノ會社ガ皆30萬圓ノ賣上ヲナシ、

同ジタ3萬圓ノ利益ヲアゲテイルコトヲ示シテイル。タダ固定費ト不定費トノ割合ヲ異ニシテイル。賣上高モ同ジク、利益モ同ジデア
ルカラ、コノ4會社ハミナ同ジ成績ノモノト考エラレルガ、不定費
ノ%ガコノ4ツノ會社ノ損益分岐點ノ上ニイカナル影響ヲ與エルカ
ハ、ツギノ表ニヨツテ明ラカデアル。

即チIIニツイテミルニ、不定費ノ%多ク固定費少キAニアリテ
ハ、15萬圓ニシテハジメテ分岐點ニ達スルガ、不定費ノ%ガ少クナ
リ、固定費ノ割合ガ多クナルニ從イ、分岐點ハ高クナル。イイ換エ
ルト、賣上ガ少クナルト、損益ノ境ガワリニ早ク來ルヨウニナル。

故ニ損益分岐點ダケヲ考エテミルト、不定費ノ%ハナルベク多ク、
固定費ノ少イ方ガ、安全デアル。コノ計算ニヨリテ固定費ハA3萬
圓、B6萬圓、C9萬圓、D12萬圓ナルコトガ明ラカデアル。

IIIハ賣上ガ25萬圓ニ下ツタ場合ニオケル利益ノ割合ヲ比ベテミ
タモノデアル。Aハ25萬圓ノ中カラ、固定費3萬圓ヲ拂イ、 $25 \times .80$
 $= 20$ 萬圓ノ不定費ヲ拂ウト、差引2萬圓ノ利益ヲ殘スガ、不定費ノ
%ガ少クナルニツレテ、固定費ハ多クナリ、利益ハ少クナル。Dノ
如キ不定費ノ少キモノニアリテハ、賣上25萬圓ノ中カラ、12萬圓ノ
固定費ヲ支拂イ、12萬5千圓ノ不定費ヲ支拂ウト、利益ハワズカニ
5千圓トナル。

IVノ如ク賣上ガ35萬圓ニモナルト、固定費ノ總額ハカワラナイ
カラ、不定費ノ%ノ少イ方ガ却ツテ利益ノ割合ハ多クナル。即チA
ハ4萬圓、Bハ4萬5千圓、Cハ5萬圓、Dハ5萬5千圓ノ利益デ
アル。

不定費ノ%ニヨッテ、利益ノ割合ガ異ッテイクコトハ、上ノ如クデアルガ、コレニモ利益ノ總額ノ一致スル分岐點ガアル。ソレハ前ニモノベタ通り、30萬圓ノ賣上ノトキデ、A B C D トモ、皆3萬圓、即チ10%ノ利益ヲアゲテイル。第2圖ノ30萬圓ノ賣上ヲ示ス垂直線ハ即チコノ利益均等點ヲ示スモノデ、コレガ右ニヨレバ、固定費ノ少キモノニ有利デアリ、左ニヨレバ固定費ノ多キモノニ有利デアル。

最高管理ノ地位ニアルモノハ、常ニ自己ノ司ドル事業ヲ分析シテ固定費ト不定費トノ割合ヲシラベ、不景氣ニオケル最少賣上ト工場能力ノ許ス最大賣上トヲ定メ、ソノ間ニオイテ、最モ有利ナルヨウニ、管理ノ方法ヲカエテイカナクテハナラヌ

即チ賣上ガ可ナリノ點マデ下ガル憂イガアルバカリデナク、損益分岐點以上ノ生産ヲナス能力ヲ有セザルトキニハ、ナルベクAノ如ク不定費ノ%ノ大ニシテ固定費ノ少額ナルモノヲヨシトスル。コレニ反シテ、賣上ガ24萬圓以下ニ下ル心配ナク、生産能力ハ損益分岐點タル3萬圓以上ヲ有スル場合ニハ、コレト反對ニ不定費ノ%ハ少クテ、固定費ノ大ナルモノノ方ガ有利デアル。

更ニ賣上ガ10萬圓ニ下ッタ場合ヲ假定スルト、損ノ高ガAハ1萬圓、Bハ3萬圓、Cハ5萬圓、Dハ7萬圓デアル。不景氣ノトキ、賣上ガ甚ダシク下ルトキハ、固定費ノ少イモノホド損モ少イ。

尙以上ニノベタ事ヲ、一覽的ニ圖ニ表スト、第3圖ノヨウニナル。

E. 勘定科目ノタテ方ニツイテ

勘定科目ハ會計事務ヲ處理スルタメニ必要ナモノデアルガ、會計

ガ簡單ナ場合ニハ、科目ヲ設ケナイデ處理スルコトモアル。例エバ個人ノ小ズカイ帳ノ如キモノデアル。收支ヲ記録シ、殘高ヲツキアワセルダケノモノデアル。使ッタワケハ、記シテアルガ、科目ニヨッテ分類スルトユウコトハナイ、コレハ發達階段ノ第1期ト見テヨイ

ツギニ同ジ性質ノモノダケヲ集メテ、ソノ收支増減ヲ明ラカニシヨウトスルヨウニナル。例エバ通信費ニ幾ラカカッタカヲ明ラカニスルタメニ、通信費トユウ科目ヲ設ケテ、ソコニ仕ワケテ記入スルソレヲ使ッタ人ハ別デモ、通信ノタメニ使ッタ費用デアルカラ、皆ソコニ記入シテシマウ。旅費ニシテモ、ソレガ出張ノ費用デアル限り、社長ノ使ッタモノデモ、販賣部ノデモ、製造部ノモノデモ、皆旅費トユウ科目デ處理シテシマウ。收入デモ、賣上收入ナラバ、誰ノ係リデ生ジタモノデモ、均シク賣上デアリ、雜收入ニシテモ、ドノ部カラデタニ關ラズ、皆雜收入トシテ處理サレル。即チ現在一般ニ行ワレテイル收支ノ勘定科目ハ、收入ニシテモ支出ニシテモ、ソノ性質ノ如何ニヨッテワケタモノデアッテ、收支ノ責任ヲモツ當者ニヨッテワケタモノデハナイ。收支ノ性質トユウ點カライエバ、カナリ細カク分類サレテイルケレドモ、サテソノ科目ニツイテハ誰ガ責任ヲ負ウノデアルカ。今期ノ通信費ガ多スキタトシテモ、ソレハ誰ノ責任デアルカワカラナイ。カヨウナ勘定科目ハ内容別勘定科目ト名ズケテヨイ。第2期ニ屬スル。

内容別勘定科目ハ秩序整然トシテイルヨウニ見エルガ、事業ノ成績ヲ統制シテイクタメニハ極メテ不適當ナモノデアル。カヨウナ科目デハ各係リノ成績ガ明ラカニナラナイ。モシコレヲ明ラカラシヨ

第1表 營業成績ノ見方

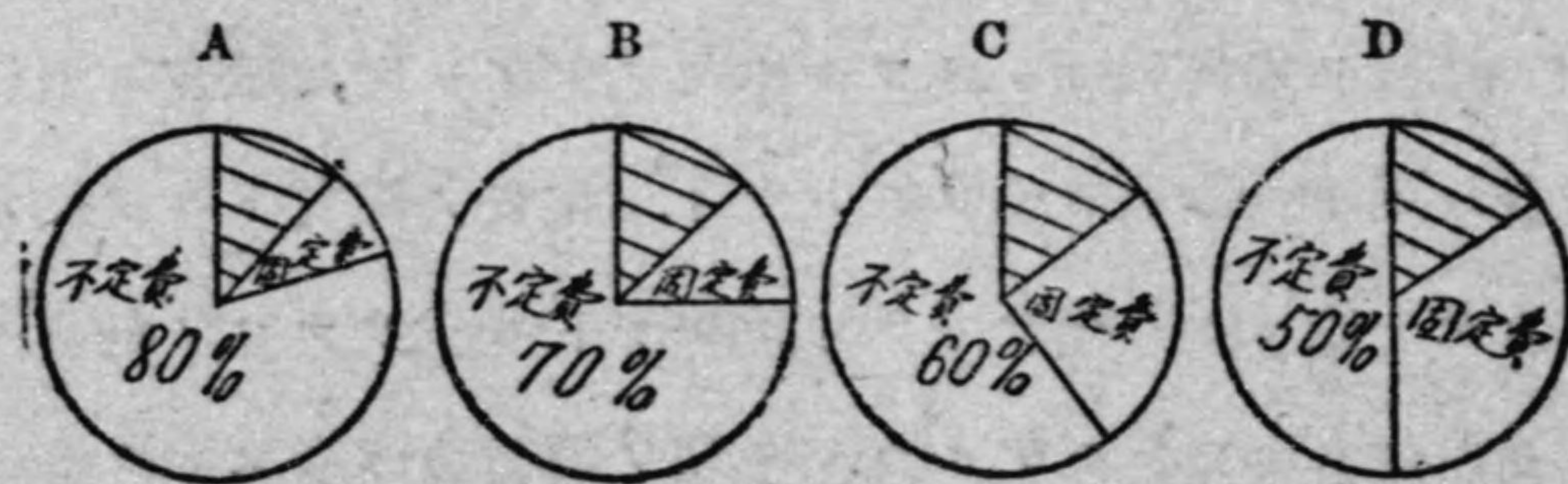
假定：年賣上高	800,000圓	
中	1. 不定費	210,000圓 70%
	2. 固定費	60,000圓 20%
	3. 利益	30,000圓 10%

賣上高ト利益トノ關係

年賣上	利益	%
200,000圓	0	0
250,000圓	15,000圓	6
300,000圓	30,000圓	10
350,000圓	50,000圓	14

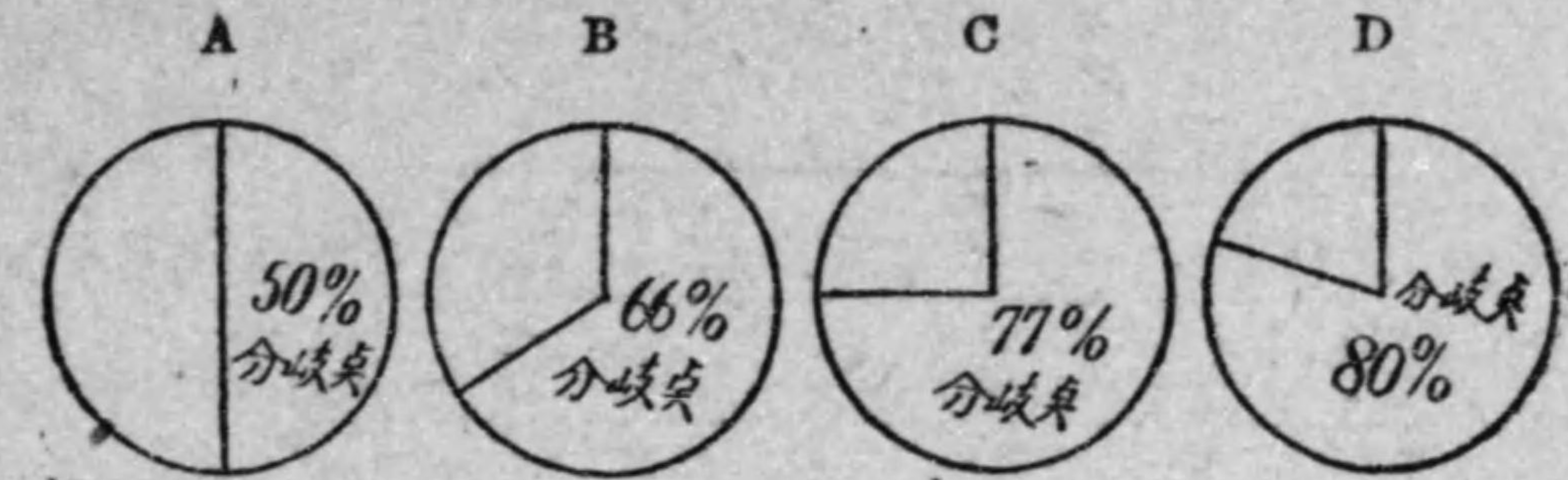
會社別	A	B	C	D
賣上ト不定費トノ比	80	70	60	50
固定費及ビ利益	20	30	40	50

I. 各社ノ賣上ト利益トハ各同ジナレドモ、不定費ノ%ヲ異ニスル。



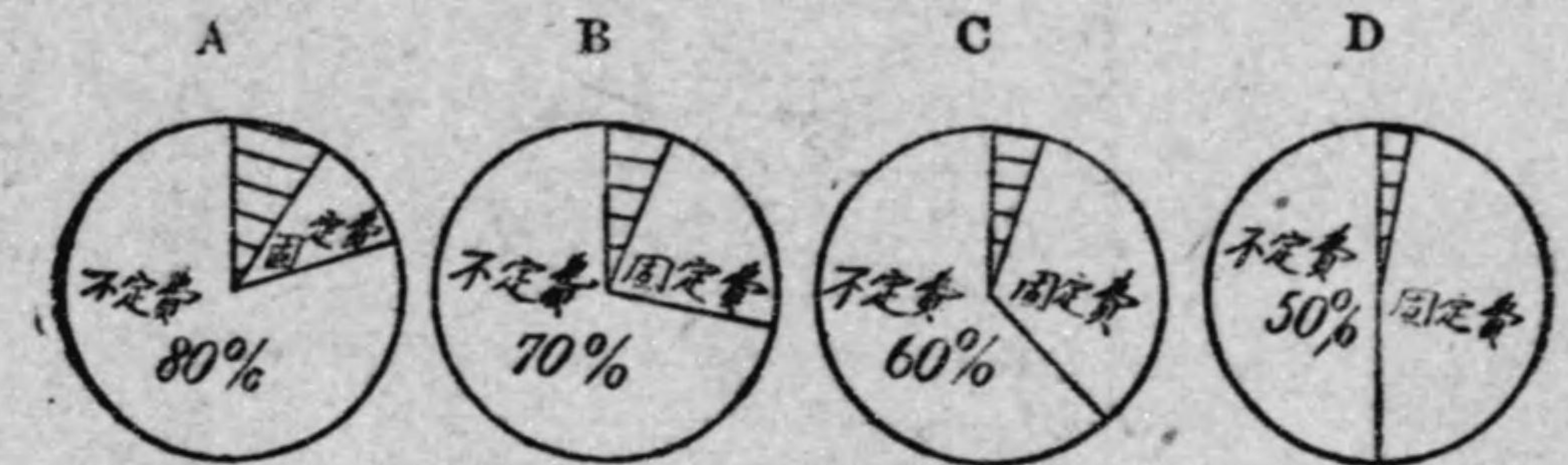
賣上	A	B	C	D
賣上	300,000	300,000	300,000	300,000
不定費	24(80%)	21(70%)	18(60%)	15(50%)
固定費	3(10%)	6(20%)	9(30%)	12(40%)
損益	+ 3(10%)	+ 3(10%)	+ 3(10%)	+ 3(10%)

II. 又各社ハ損益分岐點ヲ異ニス。30萬圓ヲ100%トスレバ、分岐點ハ下ノ如ク異ナツテ來ル。



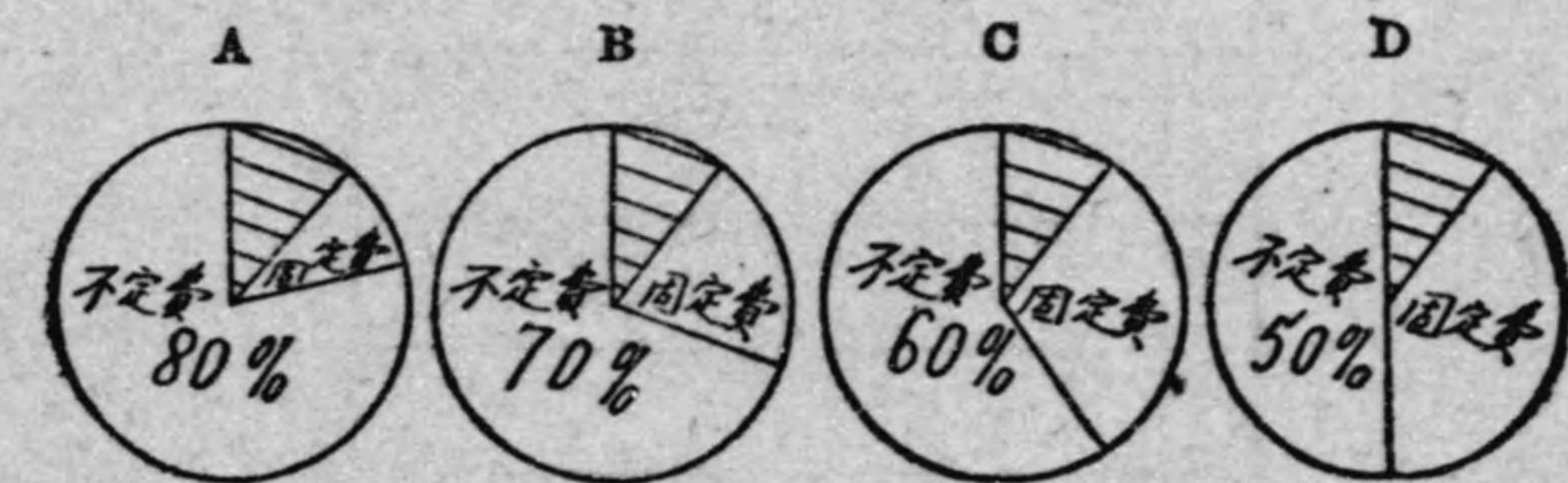
不定費	120,000	140,000	130,000	120,000
固定費	30,000	60,000	90,000	120,000
損益分岐點	150,000	200,000	220,000	240,000

III. 賣上ガ250,000圓ニ下ツタトキハ、利益ノ上ニ下ノヨウナ相違ヲ生ズル。

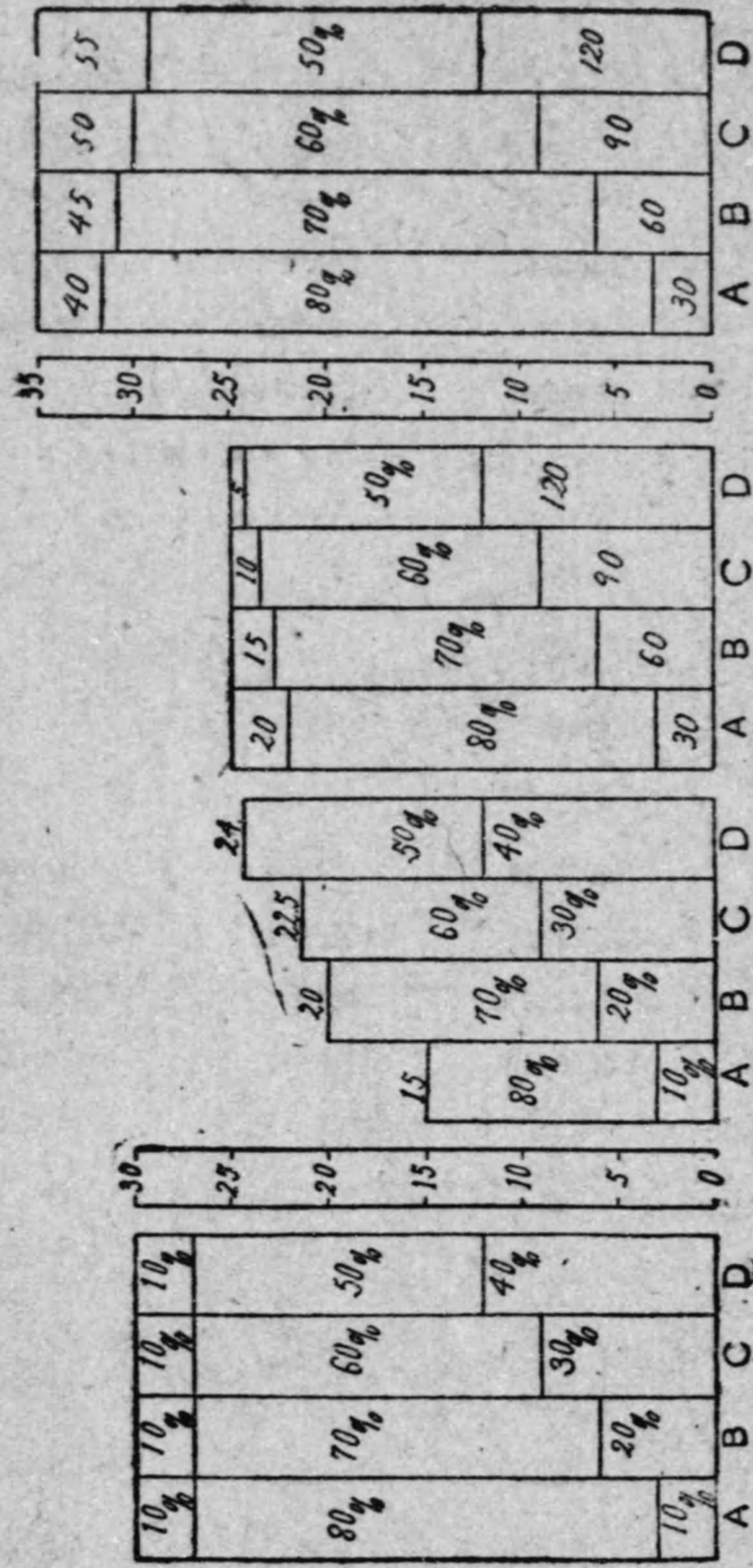


賣上	250,000	250,000	250,000	250,000
不定費	20(80%)	17.5(70%)	15(60%)	12.5(50%)
固定費	3(12%)	6(24%)	9(36%)	12(48%)
損益	+ 2(8%)	+ 1.5(6%)	1(4%)	+ 5(2%)

IV. 賣上ガ350,000圓ニ上ツタトキハ、下ノ如ク損益トナル。



賣上	350,000	350,000	350,000	350,000
不定費	28(80%)	24.5(70%)	21(60%)	17.5(50%)
固定費	3(86%)	6(17%)	9(26%)	12(34%)
損益	+ 4(1.4%)	+ 4.5(13%)	+ 5(14%)	+ 5.5(16%)



第3圖 固定費と不定費トノ比ニ基スル觀察

I. 不定費ノ割合ハチガ
ツチイテモ、利益ハ
同ジコトガアリラル

II. レカレレ不定費ノ%ガ
チガエバ、損益ノ岐
レンハ大變ニチガラ

III. 賣上ガ25ニナツタ時
ハ不定費ノ割合ノ多
イガ利益ノ割合ガ
多イ

IV. 賣上ガ35ニナツタト
キハ不定費ノ割合ノ
少イガ利益ノ割合
が多イ

ウト思ウト、非常ニ厄介ナ調査ヲ殊更ニ行ワナクテハナラヌ。ソレ
デツイ事業全體ノ成績ヲ見ルダケニ止メテ、各責任者ノ成績ヲ見ル
コトガ十分デナクナルノデアル。

ソコデ勘定科目ヲ内容ニヨリテワケズ、責任者ノ統制シウル範圍
内ノ收支ヲ1單位ト見ナシテ、責任單位別ニ科目ヲワケル必要ガ起
ツテキタ。コレガ第3期ノ發達デアル。

單位式又ハ責任別勘定科目ハ、責任者又ハ責任團體ト會計記録ト
ヲ合致セシメルコトヲ目的トスル。苟モ2人以上ノ人が共同シラ仕
事ヲスルニハ、各自ノ責任ト義務トガ明ラカデナケレバナラヌ。

カノ組織圖ナルモノハ、組織ヲ構成シテイル係リノ責任ト義務ト
ヲ記録シテ、コレヲ明ラカニスルタメニ作ッタモノデアル。ソノ企
業ガ成功スルト否トハ、ソノ係リガ各自ニ成功スルカ否カニヨッテ
キマルモノデアル。イイカエルト、1ノ企業ハ多クノ係リノ寄合世
帯デアッテ、ソノ各ノ成績ガヨクナレバ、全體ノ成績モヨクナルノ
デアル。成績ガヨクナルタメニハ、各係リデ努力スルコトモ必要デ
アルガ、ソノ経過ヲ記録シテ、常ニ統制シテイカナケレバナラヌ。
成績ノヨイトユウコトハ、利益ガデルトユウコトデアルカラ、各係
毎ニ成績ノワカルヨウナ會計組織ガ必要デアル。即チ各單位デ一定
ノ標準ヲモチ、實際ノ成績ヲコレニ照ラシアワセテイクヨウニシナ
ケレバ、總支配人ハ事業全體ノ成績ヲアゲルタメニ統制シテイクコ
トガデキナイ。

一般ニヤツテイル方法ハ、責任ヲタテニワケ、計算ハヨコニ通シ
テヤツテイルノデアル。例エバ製造部ハタテニ製造費ヲ安クアゲル

責任ヲモツテイルガ、ソノ收支ハ他ノ部ト一緒ニサレテ、ヨコニワ
ツタ科目デ整理サレテイルノデアアル。イイカエルト、責任ノワケ方
ト、會計記録ノワケ方トガ、全ク別ニテッテイル。各係リニ重大ナ
ル責任ヲオワセテ置キナガラ、コレヲ追及スル方法ガ會計的ニデキ
タイナイ。

從來ノ收支科目ハソノ内容ニヨッテワケタモノデアアルカラ、コレ
ヲ横ノ科目ト名ズケ、單位別ニワケタ科目ハ、縦ノ科目ト名ズケル
コトガデキル。試ニ私ガ或會社ノ横ノ科目ヲ整理スルト同時ニ、コ
レヲ縦ノ科目ニ改メテ實例ヲ示ソウ。

F. 單位式勘定科目ノ實例

N. K. 會社ニオイテ從來用イテオツタ勘定科目ハ下ノ如ク、マズ
營業費ト工場費トニワケ、更ニソノ各ヲ細カク諸科目ニワケタモノ
デアアル。

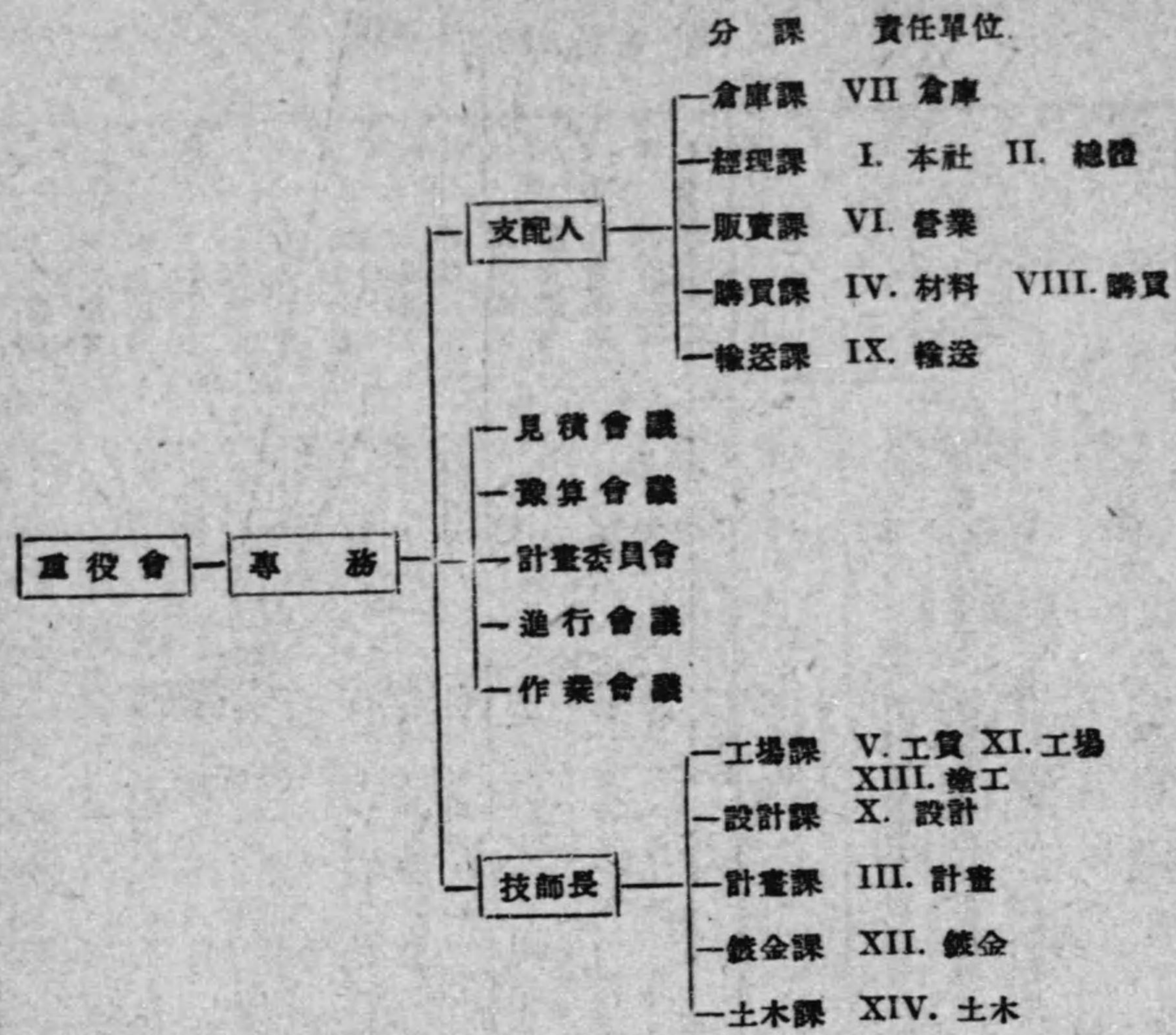
第2表 舊勘定科目表トソノ改正 (N. K. K. K.)

諸 給	I. II. III. IV. V. VIII. X. XI. XII. XIV. =ワケル.
諸 稅 公 費	資本利子稅(II) 自轉車稅(VI) 電柱稅 XI)
印 紙 料	約手用(II) 委任狀. 領收證用(VI)
旅 費	II. III. IV. VI. IX. 等 =ワケル.
乘 車 賃	旅費ト一諸ニスル.
營 繕 費	保全費トシ各部 =ワケル.
通 信 費	大部分ハ營業用(III) 外 = (I. II.)
帳簿及ビ諸用紙費	用品費トシ各部 =ワケル.
文 具 費	用品費トシ一旦總體費ニテ支出、庫出毎 =使用者 = 振 替ニスル.
什 器 費	I. II. III. IV. V. 等 =ワケル.

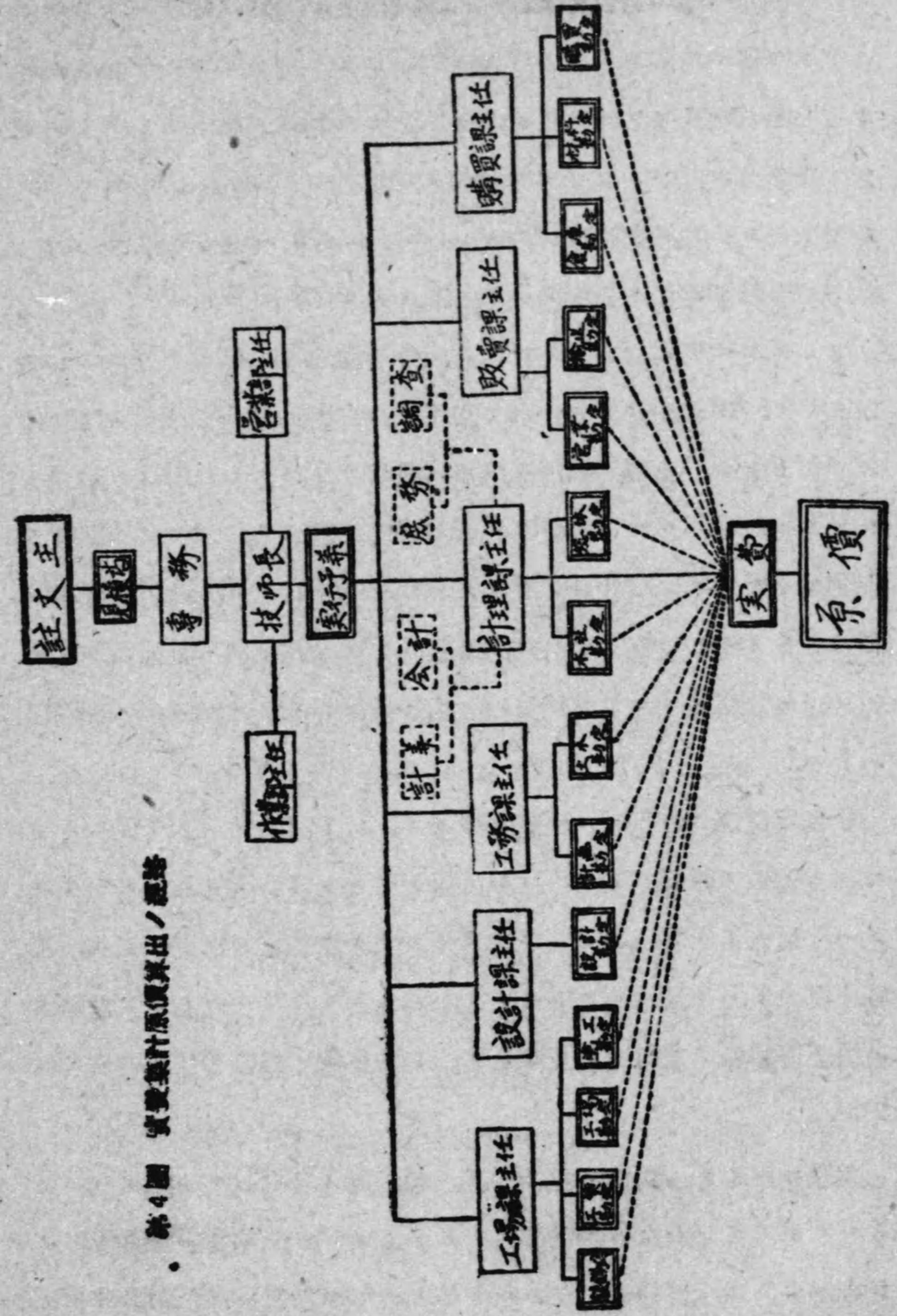
消 耗 費	用品費トス.
教 育 費	施設費トス II.
體 育 費	同 上
廣 告 費	VI (決算報告ヲ新聞ニダス場合ハ I)
借 地 料	
交 際 費	ナルベク各工號ニワリカケル.
臨 時 費	
雜 費	大部分ヲシメル組合費、會費ハ各部 =ワケル.
臨 時 賄 費	辨當料ハ各科目ニ、小使手當ハ諸給ニ
保 險 料	II. III. VI. XI. 等 =ワケル.
書 籍 費	II. III. X. 等 =ワケル.
購 買 費	VIII.
出張所經費	VI. (以上 營業費)
動 力 費	XI.
修 繕 費	保全費トス.
工場雜費	教手工賃、検査工賃. 人夫賃ハ ton =ヨリ XI = ワリカケル.
工場消耗費	用品費トス.
工 具 費	
倉 庫 費	工場費トス.
獎 勵 費	工賃へ
醫 療 費	施設費へ
衛 生 費	雜費へ
扶助料及諸手當	元ノ通リトシ V. へ
退職手當	II
工場臨時費	XI.
製圖用品費	X. (以上工場費)

コノ科目ノワケ方ヲ見ルニ、諸給トユウ中ニハ、重役ノ手當モ、
營業部員ノ俸給モ、工場ノ職員ノ俸給モ含ンデオリ、皆營業費ノ

第4表 責任單位トノ關係ヲ示ス分課組織圖



コノ会社ハ注文生産ヲスルトコロデ、競争入札ニヨリ、落札シタトキニハ、注文番號ヲツケル。即チ工事番號デアル。コノ費用ハ工號 447ニ屬スルモノデ、責任單位ハ營業課 VI デ、科目ノ性質ハ旅費 12 デアルコトヲ示シテイル。コレ等ノ費用ハスベテ責任單位別ニ工號別ニツケコミ、以テ工號ノ原費ト、單位ノ成績トヲ知ルタメニ用イル。ツケコミヲ終リタル傳票ハ、ヨコノ科目ヲ示ス番號ニヨリテ仕ワケシ、番號別ニトジコミテ、合計ヲダシテオケバ、内容別ノ經費ガワカル。



第4圖 實業集計原價算出ノ經過

會計ハ「ヨコ」ノ科目デ整理スルガ、販賣、購買、會計等、「タテ」ニワケタ部ニモ、ソレゾレ記録ガアルカラ、ソレニヨッテ成績ガワカルト論ズル人モアルカモシレヌ。シカシ各部ガ現ニモッテイルヨウナ記録デハ、ソレダケデソノ部ノ成績ヲシルコトハデキナイ。ソノ記録ニヨッテ、成績ヲシルタメニハ、イロイロノ振替勘定ヲシテ、澤山ノ手數ヲカクテ上デナクテハワカラナイノデアアル。

ソコデスベテノ收支ヲハジメカラ各單位別ニ直接カケテシマッタ方ガヨイ。即チ設計課ノ仕事ニ關係シタ支出ハ、ハジメカラ設計課ノ經費トシテ、支出ノ順序ヲ追イ、科目ヲワケズニ、附クコンデユクコトニスル。ツマリ責任單位別ニ口座ヲ設ケテ、アラユル經費ヲ小ズカイ帳式ニツクコンデイクノデアアル。モシソノ經費ノ科目別内譯ヲシリタイト思ッタナラバ、傳票ニツクテ科目別ノ記號ニヨッテ統計的ニ計算スルコトガデキル。別ニ科目ニワケテ記録ヲスル必要ハナイ。

責任單位別ニ支出スル經費ニ對シテ、A, B, C, ノ收入ヲ差引イタモノガ正味ノ經費デアアル。コレニ對シテコレガ收入ト見ナスベキモノハ、何デアアルカ。ソレハユウマデモナク豫算又ハ賣上デアアル。豫算ト賣上トハ一致スルコトモアリ、セヌコトモアルガ、コノ豫算又ハ賣上ト實際ノ支出トノ差ヲ見テ、ソノ單位ノ成績ヲ判斷スルノデアアル。

大體ニオイテ、責任單位ノ名ト、責任者ノ名トハ相一致スベキモノデアアル。モシ山本ガ營業課長デアアルナラバ、山本費ハ營業費デアラネバナラヌ。自分デ左右スルコトノデキル經費ハ自分デ責任ヲオ

ワナクテハナラヌ。ソノ代リ自分デ左右スルコトノデキヌ經費ニツイテハ責任ヲ負ウコトハデキヌ。責任ト勘定トハ一致シテイナクテハナラヌ。

事業ガ成功スルト否トハ、責任ト義務トヲ負ッテイル個人ノ成績如何ニヨッテキマルモノデアアル。ダカラ各責任單位毎ニ、ソノ成績ガハッキリワカルヨウナ記録ヲモッテイナクテハ、支配人ガ各責任者ノ成績ヲ判斷スルコトハデキナイ。

昔ハ支配人ガ損益ノ結果ヲ見テハ、喜ンダリ心配シタリシタモノデアアル。今日デハ、結果ヲシラベルノハ、ソレニヨッテ原因ヲシルタメデアアル。10年前ノ醫師ハ「リウマチ」ヲ直スノニ、ソノ局部ダケノ手當ニ苦心シタケレドモ、今日デハ、マズソノ原因ヲシラベ、ムシロ齒ヤ胃腸カラ直スヨウニナッテキタ。齒ヲ直スコトニヨッテ、「リウマチ」ヲ直スノハ、原因療法デアアル。事業ヲ管理スルモノモ、早く對症療法ヲヤメテ、原因療法ニヨラナケレバナラヌ。

ソノタメニハ、原因ガスグニワカルヨウニ會計ノ仕クミヲ立テテオカナクテハナラヌ。今マデノヤリ方ヲカエテ、責任者別ニ損益ヲ計算スルノハ、ソノタメデアアル。今マデハ何カ經費ガカカリスギルト、ソノ責任ノ歸スルトコロヲ明ラカニスルノニ困ッタ。責任者ガハッキリシナイカラ、皆デ責任ノナスリアイラスルコトニナル。

ダカラ勘定科目ハ、マズ責任ノ所在ヲ明テカニスル組織ガ確立シテ上デナクテハ、キメラレナイ。組織ヲ構成スル單位ト、勘定科目トハ當然一致スベキモノデアアル。コレ單位式勘定科目ノ名アル所以デアアル。

G. 動力ノ生産費ト利用費トノ單位別計算

責任者ガチガエバ、原費モ別々ニ計算シ、各々豫算ヲタテテ、コレガ統制ヲ行フネバナラスコトハ、今マデニ述べタ通リデアルガ、ソノ1例トシテ、動力ヲ生産スル部門ト、コレヲ利用スル部門トヲワケテ、各ソノ責任ヲ明ラカニスベキコトヲ述べテ見タイ。

イカナル工場ニオイテモ、動力費ハコレヲ2ツノ部分ニ明カニ區別スルコトガデキル。ソレハ、動力發生費ト、動力利用費トデアル。

普通コノ2ツノ部門ハ別ノ人ニヨツテ統制サレテオリ、双方ノコトヲヨク了解シテイル人ガ、1人デコレヲ監督シテイルヨウナコトハ殆ドナイ。大抵ハ原費計算モ一緒ニナツテオツテ、ワケテイナイ。動力室ニオケル燃料、工賃、及ビ保守費ノ如キハ、單ニ動力費トシテ計上サレテオル。シカシ本當ハ動力費デハナクシテ、動力發生費トスベキデアル。工場ニオケル動力ノ用イ方ガイカニ非能率的デアツテモ、工場デドンナニ動力ヲ「ムダ」ニシテモ、盡クコレヲ動力費トシテ計上シテシマウノハ、マチガツテイル。

カヨウナ状態ノ下ニオイテハ、主任技師ハ貧乏クジヲ引イタモ同然デアル。モシ技師ガ「ボイラ」室ノ能率ヲ増進スレバ工場デハ製造工程ノ能率ガ増進シタタメデアルトユウダロウシ、工場デ蒸氣ヲ「ムダ」ニシテモ「ボイラ」ノ能率ガワルイタメデアルトユウデアロウ。イズレニシテモ助カラナイノハ、動力室デアル。シカシ能率技師トシテ、調査シタトコロニヨルト、「ボイラ」ノ能率ヲアゲルコトヨリハ、ムシロ工場ニオケル動力利用上ノ節約ノ方ガ大キイコトヲ發見スル。能率技師トシテカヲイレナクテハナラスコトハ、發生費ヨリモ

ムシロ利用費デアル。

ダカラ動力費ヲ節約シヨウト思ツタナラバ、動力室ノ原費ト、工場ノ原費トヲハッキリ分ケルコトガ第1歩トシテ必要デアル。コレハ必ズシモ、ソナニ細カナ原費計算制度ヲ設ケナクトモ、デキルコトデアル。工場ガ幾 K. W. 時ノ電力、幾 lbs ノ蒸氣、幾「ガロン」ノ熱湯ヲ用イタカハ、ワカルヨウニシテオカナケレバナラス。ソレダケハ、スベテ工場ニモタセル。ソレカラサキノ利用ノ仕方ハ、ヨクテモ、悪クテモ、ソレゾレコレヲ利用シタモノノ責任トスル。コノ工場ニモタセル動力費ハ、動力室カライエバ、生産高デアル。シカシ、凝縮蒸氣ノ如ク、動力室ニ戻ツテキタ熱ハ、蒸氣ヲ利用スル側ノ廢物デ、動力室デハ廢物ノ利用デアル。ダカラ一旦賣ツタモノノ戻リトシテ、工場側ノ貸シト見ナスベキモノデアル。動力室ノ石炭、工賃ナドハ、動力ノ發生ニ要スル原費計算ノ土臺トナルモノデアツテ、コノ記録ヲ見テハ、動力室ノ改善ヲ進メテイクベキモノデアル。

VI. 原費標準化ノ手續

A. 賣上割當ト商品別原料費及ビ直接賃金ノ標準

單位式勘定科目ノ制ニヨリ、スベテノ經費ヲ組織ノ單位ニ脊負ワセ、各係ノ主任ヲシテソノ經費ノ責任ヲモタセルヨウニスルトシテモ、支配人ハドウシテソノ經費ノ當不當ヲ判斷スルコトガデキルデアロウカ。支配人ガ一々細カイ費目ニマデタチ入ツテ、ソノ當不當ヲ調べアゲ、例エバ 2,500 圓デハ多スギルトカ、2,350 圓デヨイ筈

デアルトカユウヨウナコトマデ、ヤカマシクユウコトハデキマイ。シカシカリニ 2.350 圓デスムベキモノガ、2.500 圓カカッタトスレバ、150 圓ダケハ「ムダ」ニ費ヤサレタノデアル。モシソノ位ノ大サノ係リガ10アレバ、ソノ10倍 1.500圓ダケ、「ムダ」ニナル。

ソコデ経費ヲ支出スルニ當ツテハ、豫メ経費ノ標準ヲ設ケテオクコトガ必要デアル。経費ノ標準ハ即チ豫算デアル。從來官廳ハスベテ豫算ニヨツテ仕事ヲシテキタガ、コレハ支出ニ一定ノ限度ヲ設ケルタメノ豫算デアル。ダカラタトイ仕事ハアツテモ、豫算ガナケレバ仕事ハシナイノデアル。シカシ營利事業ニオイテハ仕事ノ方ガ主ニナリ、仕事ハトレルダケトツテ、ソレニ必要ナル経費ヲ支出スルノデアル。ソレモ無限ニ支出スルワケニハイカナイガ、官廳ノヨウニ豫算ガナイカラ仕事ヲシナイトユウヨウナコトハナイ。仕事ハナルベク多クシタ方ガヨイカラデアル。

ダカラ營利事業ニオイテハ、官廳ノヨウナ豫算ハタテテモ役ニタヌ。例エバ旅費年額 1.000 圓トユウ豫算ヲタテテミテモ、モシ有望ナ仕事ガアツテ引合ウトミレバ、旅費ヲ 1.500 圓ツカツテモ却ツテソノ方ガ利益デアル。従ツテ豫算ハタテテミテモ、官廳ノヨウニ豫算ニナイ金ハ1厘モツカエヌトユウヨウナヤリ方ハデキナイ。モシ官廳式ニヤツテイクト、商買ヲ發展サセルコトハデキナイ。

カトイッテ、全然豫算ナクシテ仕事ヲスルコトハデキナイ。羅針盤ナクシテ航海スルヨウナモノデ、走ルニハ走ツテモ、ドコニイカワカッタモノデナイ。落ちツクサキノ見當ダケハツケテ置カナクテハナラヌ。

營利事業ニ要スル豫算ハ官廳ノ豫算ノヨウニ焦ゲツイテ動カナイモノデハイケナイ。營利事業ノ仕事高即チ賣上高ハイロイロナ條件ニヨツテ變ルモノデアルカラ、ソレヲ考エニイレズニ、タゞ経費ノ豫算ヲタテテ見タトコロデ何ニモナラナイ。ドノ位ノ賣上ガアルカ、原料代ハ上ルカ下ルカ、賣値ハ下ルカ上ルカ、全ク豫想スルコトガデキナイ。ソレニ對シテキマリキツク豫算ヲタテテモ、ソノ通りイカヌコトハ當然デアル。コレ等ノ條件ノ變化ニ隨ツテ或程度マデ融通ノキクヨウナ豫算ヲ作ラナケレバナラス。

第1ニ決定シナケレバナラヌコトハ、一定期間ニオケル賣上ノ見込デアル。豫算期間内ニオケル商品別ノ賣上見込デアル。コノ見込ヲタテテコトヲ“賣上ノ割當”ヲスルトユウノデアル。イワユル Sales quota デアル。コノ割當ヲスルニハ、イロイロノ方法ガアル。生産ノ方ニ一定ノ標準ガアツテ、ソレカラ生産ノ能率ガワリダサレルヨウニ、販賣ノ方ニモ、一定ノ標準ヲタテテハナラヌ。コレガ即チ“割當”デアル。

シカシナガラ、コノ販賣ノ標準ハ賣上ノ実績ノ豫想デハナイ。タゞ実績ヲ判定スルタメノ尺度トシテ、合理的ナル標準ヲ作ロウトスルマデデアル。カヨウナ意味ニオイテ、販賣ノ標準ヲ作ルニ當ツテハ、何ヨリモ合理的デアルコトガ必要デアル。許スベカラザル事情ナドハ考エニイレテハイケナイ。タトイソレガ屢々起リウルコトデアリ、成績ニ影響スルコトガ著シクトモ、ソレヲ勘定ニイレテ標準ヲ作ツタノデハ、管理ノ立場カライッテ、價値アルモノトハイエナイ。例エバ販賣員ガ病氣スルコトハヨクアルコトデ、シカモソノ成

積ニ影響スルコトガ少クナイ。カトイッテ、ソレヲ勘定ニイレテ、標準ヲ作ルコトハ不都合デアル。

正常ナル條件ノ下ニオイテ、コノ位ノ見込ハ正常ナル要求デアロウトユウ點ヲ發見スルノガ標準設定ノ目的トスルトコロデアロウ。コノ標準ガデキレバ、ソノ仕事ノ責任ヲヒキウケテイル人ノ成績ヲ、コレニ照ラシアワセテ判斷スルコトガデキル。

賣上ノ見込ヲツケル法ハ、別ニクワシク研究スルコトトシテ、コノ賣上標準ヲ土臺トシテ、原費ノ標準ヲキメテイコウ。マズ第1ニ原料ト直接賃金トヲキメヨウ。

第5表 定價ト原料費及ビ直接賃金トノ比

商品別	販賣 割當高	定 價		原 料 費		直 接 賃 金		原料及 ビ賃金 ト定價 トノ比
		單價	合 計	單價	合 計	單價	合 計	
A	25.739	1.85	47.617.15	.6675	17.180.78	.3448	8.874.81	.5472
B	95.390	1.70	162.163.00	.5857	55.869.92	.3411	32.537.53	.5451
C	101.510	1.55	157.340.50	.4761	48.328.91	.3372	34.229.17	.5247
D	15.915	1.70	27.055.50	.5858	9.323.01	.3356	5.341.07	.5420
E	5.773	1.45	8.370.85	.4704	2.715.62	.3078	1.776.93	.5367
F	31.238	1.35	42.171.30	.3652	11.408.12	.3056	9.546.33	.4969
AI 計	275.565		444.718.30		144.826.36		92.305.84	.5332
					定價ノ.3256		定價ノ.2076	

第5表ハ AI トユウ商品ニツイテ、シラベタモノデアル。マズ商品ヲ大ワケシテ後、原料ト直接賃金トノ割合ニヨッテコレヲ小ワケ

スル。コノ場合ニハ A カラ F マデ 6 種類アル。割當ノ欄ニカイテアル數字ハ各商品ノ賣上標準デアル。ソノツギハ1單位ノ定價、ソノツギハ定價ト賣上トノ積、即チ賣上金高、ソノツギハ1單位ノ原料費、賣上高ニ要スル原料費合計、下段ニデテイル合計ハ、AI 全體ノ賣上ニ要スル原料費デ、賣上1圓ニ對シテ 32.56 錢カカッテイルコトガワカル。直接賃金モコレト同ジヤリ方デ、賣上1圓ニツキ 20.76 錢カカッテイル。

コノ表ニカキイレル數字ハ、定メラレタ賣値デハ、原料費及ビ直接賃金トシテドノ位拂エバヨイカラ知ルタメノモノデアル。或部、アル工程、又ハアル人ガ非能率的デ、「ムダ」ガアルコトヲ知ッテイテモ、ソレヲ認メテ豫算ヲタテテハナラヌ。我々が標準ヲ作ル目的ハ各ノ成績ガ能率的デアルカ否カラシルバカリデナク、ソノ程度ヲモ知ランガタメデアル。モシチャントシタ時間研究又ハ材料研究ガアレバソレヲ用イル。モシナケレバ、概測デモヨイガ、費用ヲカケテモ、モット精確ナ數字ヲダス方が利益デアルコトヲ忘レテハナラヌ。材料ノ相場ガカワリ、賃率ガカワルニ從ッテ、コノ原費モ毎月カエテイカナクテハナラヌガ、ソノヤリ方ハアトデノベル。

最後ノ行ニハ、賣上1圓ニツキ、原料費ト直接賃金トノ合計ガ 53.32 錢トデテイル。コノ數字ハ第12表ヲ説明スルトキニデテクル。

各商品別ニ第5表ノ如キモノヲ作り、コレヲ總計シタモノガ第6表デアル。例エバコノ表ノ第1行ハ第5表ノ合計欄カラトツタモノデアル。

第6表ノ一番下ノ行ヲミルト、各種商品ヲ見込通りニ賣上ゲルト、

第6表 各商品集計：定價ト原料費及ビ直接賃金トノ比

商品名	賣 價	原 料 費		賃 金		原料費賃金 ト定價トノ比
		金 高	%	金 高	%	
A1(第5表)	444.718	144.826	.3256	92.305	.2076	.5332
A2	300.000	84.174	.2805	54.000	.1800	.4605
A3	150.000	43.000	.2867	25.000	.1700	.4566
A4	105.282	31.000	.2949	20.100	.1922	.4871
A5	1.200.000	400.000	.3333	252.000	.2100	.5433
等						
B1	4.000.000	1,347.000	.3367	850.000	.2125	.5492
B2	1.000.000	230.000	.2300	200.000	.2000	.4300
B3	500.000	75.000	.1500	120.000	.2400	.3900
等						
C1	3.000.000	700.000	.2333	618.000	.2060	.4393
C2	1.700.000	357.680	.2104	259.000	.1700	.3804
等						
合 計	30.000.000	7.500.000	.2500	6.000.000	.2000	.4500

賣上1圓ニツキ原料費ノ平均ハ25錢、直接賃金ノ平均ハ20錢デアル、合計シテ原料ト賃金トハ賣上1圓ニツキ45錢カカッテイル。商品ニヨッテ54錢カカッテイルノモアレバ、33錢シカ、カカッテイナイノモアル、最モ多イノハ平均カラ9錢高く、最モ少イノハ平均カラ12錢安イ。

各種商品ノ總原費ニ著シイチガイガアルノハ、原料費ト賃金トガチガウカラデアル。ダカラコウユウ記録ガナケレバ、商品ノ賣價ト

政策トヲ最モ合理的ニ注意スルコトハデキナイ。一般ニ一流ノ店デイロイロノ商品ノ賣價ヲキメルノニ、ドンナ方法ヲトッテイルカトユウニ、大抵ハ下ノ如キ手續ニヨッテイルヨウデアル。

固ヨリ定價ハ必ズシモ、原價カラ割リダスモノトキマッテハイナイ、殊ニ競争ノ烈シイ場合ニハ、原費ナドハカマワズ、マズ賣價カラキメテカカルコトガアル、ガ恐ラク工業ノ種類ニヨッテ多少ハチガウガ、賣價ヲ決定スル順序ハ下ノ如クデアロウ。

1. 商品ヲ列擧スル。
2. コレ等ト競争ニナル商品ヲキメ、重ナル競争者ノタメニ欄ヲ設ケル。
3. 競争品ノ賣價ヲカキイレル。
4. 販賣戦ノ現状ニオイト、コレナラベ望ミ過リノ賣上ガデキルト思フ値段ヲキメテカキイレル。
5. 自分ノ單位原費ヲカキイレル。
6. 以上ノ事實ヲスベテ考エニイレテ、最大ノ成績ヲアゲウベシト信ズル單位原價ヲキメル。

果シテ然リトスレバ、或商品ニハ相當ノ値ヲツケテ、代表者トナシ、ソノ他ハ事情ニ應ジテ或ハ高く、或ハ安クスルコトガデキル。

コノ第5ノ項ニ示シタ單位原價ヲシルタメニハ、ドウシテモ第6表ガナクテハナラヌ。尙コノ表ハ賣價ト原料費ト賃金トガ時々變動スルノニ對シテ、標準ヲカエテイク上ニモ役ダツ。尙コレハ第12表ヲ説明スルトキニノベル。

B. 責任單位ニオケル豫算ノタテ方

第7表ハ組織中ノ1單位ヲ1ツノ勘定科目ト見テ、ソノ單位ニオケル豫算ノタテ方ヲ示シタモノデアル。コノ部デハA商品ヲ仲買人

ニ賣渡ス監督ト指導トヲ役目トシテイル。

コノ表ハマズコレヲ固定費ト不定費トニワケ、各費途ハ最少限賣上ノ場合ト、最大限賣上ノ場合トノ兩方ニデライル 前者ハ賣上ノ一番下リ得ル場合ノ豫想高デアリ、後者ハ工場ガ最大ノ能力ヲダシタ場合ノ賣上高デアル。コノ兩極端ノ場合ノイズレニモ、同ジ高ノ經費ヲ要スルモノハ固定費デアリ、ソノ他ハスベテ賣上高ニヨツテ増減スルモノデアル。

原費ノ科目ハ更ニコレヲ3ツニワケタ

- a. 人件費——俸給、手数料、賞與、スベテ支配人カラ給仕ニイタルマデ、
會社ニ常時雇ワレテイルモノ、給與全部。
- b. 物件費——事務用トシテ買入レ消費サレル物件ノ費用、原料、材料、
用品、印刷物、文房具等。
- c. 外拂イ——會社ノ職員以外ノ人ノ奉仕ニ對シテ支拂ウ費用、權利料、借
地料、利子、割引、電話、電報、郵税、運賃、旅費等。

經費ノ目ハ幾ツニワケルニシテモ、結局以上ノ3ツニ總括セラレ
ルデアロウ。aハ仕事ヲスルニ必要ナル人ノ給與、bハ仕事ニ必要
ナル物品ノ費用、cハ外部ノ奉仕ニ對シテ支拂ウ費用デアル。

サテ以上ノ如キ項目ニ、豫算ノ金高ヲカキイレルニ當ツテ注意ス
ベキコトハ、偏見ニ囚ワレテハナラヌトユウコトデアル。標準トハ、
コノ位ナラヨカロウトユウコトデハナイ。コレダケデ、コレダケノ
仕事ヲナシウベキ筈ダトユウ目安ヲタテラコトデアル。マズ實際ノ
可能性カラワリダシタ標準ヲ作ツテカラ、過去ノ記録ヲ参照スルガ
ヨイ。過去ノ記録ニヨツテ標準ヲ作ツテハイクナイ。過去ノ記録ハ
タダ参考ニトドムベキモノデアル。

第7表 責任單位別豫算算出表

組織ノ單位：A商品卸賣主任

勘定科目：同上

經費ノ範圍：A商品ヲ仲買人ニ賣ル監督ト指導

賣上標準 { 最少限定價ニテ ¥ 7,000,000
 { 最大限定價ニテ ¥ 14,000,000

經費ノ標準 { 固定費1ヶ月 ¥ 8,333
 { 不定費定價賣上高ノ 11.50%

年 月 日

立案者 ㊦ 承認者 ㊧ 決裁者 ㊨

項 目	賣上最少限ノ場合ノ經費			賣上最大限ノ場合ノ經費		
	人件費	物件費	外拂 計	人件費	物件費	外拂 計
割 引 10 %			700.0			1,400.0
不良 借 0.1 %			7.0			14.0
再 割 引・歩 引			7.0			14.0
主 任 給	12.0		12.0	12.0		12.0
地 方 係 3 名	15.0		15.0	15.0		15.0
書 記 4 名	7.0		7.0	7.0		7.0
事 務 員 5-10 名	8.0		8.0	16.0		16.0
給 仕 1-2 名	.5		.5	1.0		1.0
販 賣 員 9-12 名	45.0		45.0	60.0		60.0
常 備 用 品		1.0	1.0	1.5		1.5
特 殊 用 品		2.0	2.0	3.0		3.0
廣 告 印 刷 物		30.0	30.0	48.0		48.0
郵 税			3.0			6.0
電 報 料			2.0			4.0
販 賣 用 旅 費			22.0			29.0
幹 部 旅 費			5.0			5.0
販 賣 賞 與	21.0		21.0	42.0		42.0
幹 部 賞 與	14.0		14.0	28.0		28.0
雜			3.5			4.5
計	122.5	31.0	749.5	181.0	52.5	1,476.5
			905.0			1,710.0

カヨウナ豫算ハ、コレヲ作ッテ見ルダケデモ、著シク經費ヲ節約スルコトガデキル。過去ヲフリカエッテ經費ノカカリスギタコトヲ、ヤカマシク云ウノデハ、何ニモナラナイ。豫算制度ハ原因ニサカノボッテ、浪費ヲ防ゴウトスルノデアアル。

第8表 單位原費ヲ賣上高ノ比デ表ス公式

科 目	開キ				原費標準		
	下 限		上 限		固 定 費	不 定 費 %	
	賣 上	原 價	賣 上	原 價			
管 理 費	15.000	3.250	30.000	4.000	2,500.000	208.333	0.050
製 造 間 接 費	"	"	"	4.000	"	"	"
原 料 費	"	3.750	"	7.500	ナシ	ナシ	0.250
工 賃	"	3.000	"	6.000	ナシ	ナシ	0.200
販 賣 間 接 費		.635		1.070	270.000	16.667	0.290
販 賣 費		3.250		5.500	1,000.000	83.333	0.500
計	15.000	16.500	30.000	27.000	3,000.000	500.000	0.700
列 記 號	A	B	C	D	E	F	G
	不定費% $G = \frac{D-B}{C-A}$ 固定費 $E = B - A \times G$ 又 $E = D - C \times G$ 檢 算 $C \times G + E = D$						

C. 標準原費算出法

第8表ノ左ガワハ組織中ノ責任單位ヲ示ス勘定科目デアアル。
 表中“開キ”トユウ見出シノトコロニカイテアル數字ハ第6表ノ原料費及ビ賃金、第7表ノ各係ノ經費豫算カラトッタモノデアアル。

原費標準ノ欄ニアル數字ハ、下ノ公式ヲ用イ、“開キ”ノ數字ニツイテ計算シタモノデアアル。

コノ公式ハ最少賣上ト最大賣上トノ2ツノ場合ニオケル經費ヲシリテ、固定費ト不定費トノ分界線ヲシルタメデアアル。

公式 $G = \frac{D-B}{C-A}$ $E = B - A \times G$

檢算 $C \times G + E = D$

- A 最少限賣上高(定價ニテ)
- B Aノ場合ニオケル原費
- C 最大限賣上高(定價ニテ)
- D Bノ場合ニオケル原費
- E 1ケ年間ノ固定費
- F 1ケ月間ノ固定費
- G 不定費ノ%

例エバ第7表ノ數字カラ、不定費ノ%及ビ固定費ヲダスニハ下ノ如ク計算スル。

	賣 上	原 費
最大限	14,000,000	1,710,000
最小限	7,000,000	905,000
差	7,000,000	805,000
	$805 \div 7,000 \times 100 = 11.50$	不定費%
	$905 - 7,000 \times 0.115 = 100$	固定費

ナオコレヲ説明スレバ、賣上ガ7,000,000ダケマシタタメニ、經費ノ方ハ805,000ダケマシテイル。ダカラ後ヲ前者デワレバ、賣上高ノ11.50ダケガ不定費デアアルコトガワカル。ツギニ賣上高(最少限デモ最大限デモヨイ)ノ11.50%ヲ、經費カラヒキサルト、残

リガ即チ固定費デアル。即チ第7表ノヨウナ豫算ガデキルト、コノ公式ニヨリテ第8表ノ各欄ニソレゾレノ數字ヲカキイレルコトガデキル。

第6表カラトッタ原料費ト直接賃金トハ、賣上高ト正比シテ變ッタイクモノデアッテ、全部ガ不定費デアル。ダカラ賣上高ニ對スル原料費ト直接賃金トノ比ハ第6表デキマッテシマウカラ、第8表ノ原費標準ノトコロニ%ヲカキコメバヨイ。原料ト賃金トニ對シテハ、固定費ハナイ。

以上ノ如ク、原費標準ノ欄ニ記スベキ數字ハ皆“開キ”ノ欄ノ數字カラ計算スルコトガデキル。又コレ等ノ數字ヲカキイレテ、合計スレバ、企業總豫算ガデキル。シカモソレハ企業ノ諸活動ノ土臺トナッテイル組織ノ單位、即チ責任ノ單位毎ニタテタ豫算デアル。

カクノ如ク單位別ニ豫算ヲ作ッテ、コレヲ集計スルト、支配人ハコノ數字ヲ眺メテ、下ノ如キコトヲシルコトガデキル。

1. 不定費ノ合計ハ賣上1圓ニツキ70錢デアル。
2. 固定費ハ6000.000圓デナクテハナラヌ。
3. 少クトモ20,000.000圓ノ賣上ヲセネバナラヌ。
(損益分岐點 = $6,000,000 \div 0.3$)
4. 賣上1圓ニツキ30錢ヲ殘シ、コノ中カラ固定費ヲ支拂イ、ナオ利益ヲ殘サネバナラヌ。

コレハ企業全體カラ見タ計算デアルガ、コノ目的ニ達スルタメニハ、ドノ部又ハ係リガドレダケノ成績ヲアゲナクテハナラヌカモ、支配人ノ手許デチャントワカル。

コノヤリ方デイクト、記帳ノ手數ハ極メテ簡單ニナル。損益計算

書ヲ作ルタメニ、月末ニナッテカラ附ケコムベキモノハ、固定費ダケデアル。平生ハ經費ヲ傳票ニヨッテドシドシ附ケコンデイキサエスレバ、ソレデヨイノデ、月末ヲスギテカラ幾日カタタナイト計算ガ出來ナイトユウコトハナクナル。

今マデノヤリ方デイクト、ソノ月ノ經費ニツイテ帳面ノベ切ヲシタリ、試算表ヲ作ッタリシナケレバナラナイノデ、ドウシテモ半月位カカラナイト、損益計算ガデキナイノデアル。以上ノベタ單位式勘定科目ニヨル計算法デハ、各責任單位毎ニ收支ヲツケテイクノデアルカラ、ソノ帳尻ガ直ニソノ單位ノ損益トナリ、コレヲ合計スレバ企業ノ損益トナルノデアル。

毎月ノ成績ヲ判斷スルタメニ用イル標準ヲ作ルニハ、(1)ソノ月ノ賣上高ト、(2)賣上金高ト、(3)原料及ビ賃金トヲ本トシ、第8表ニヨリテ、固定費ト不定費トヲ計算シサエスレバヨイノデアル。ソノ調節ノ仕方ハ第9表ニツイテノベル。

V. 標準ニ照シテ実績ヲ測定スル法

A. 責任單位ノ損益報告

第9表 責任單位別ノ損益報告 ハ各責任單位カラダストコロノ損益計算書デアル。“賣上”ハ賣上帳ノ合計デワカル。“支拂原費”ハ前ニノベタ單位別ノ經費附込帳ノ各口座ヲ加エルトワカル。日記帳ニツケタリ、元帳ニ轉記シタリ、試算表ヲ作ッタリスル必要ハナイ。

“標準原費”ハ第8表カラ計算スル。第8表ニヨレバコノ單位ノ固定費ハ8.333圓デアリ、不定費ハ賣上ノ11.50%デアル。コレハ

第9表ノハジメニモダシテアル。

8月分ノ標準原價ハドウシテダスカ。各月ノ標準原價トハ、ソノ月ノ賣上高ニ對シテ、當然支出ヲ要スル費用デアル。コレハ下ノ如クニ計算スル。

第9表 責任單位ノ損益報告書

組織ノ單位：A商品ノ卸賣主任

勘定科目：同上

經費ノ範圍：A商品卸賣監督指導

標準：固定費1ヶ月8,333圓 不定費11.50%

月	賣上		支拂原費		標準原費		錯差累計			
	月	累計	月	累計	月	累計	良		不良	
							金高	%	金高	%
1	1,000 ^{千圓}	1,000 ^{千圓}	122,333	122,333	123,333	123,333	1 ^{千圓}	.001		
2	1,000	2,000	126,333	248,666	123,333	246,666			2 ^{千圓}	.0010
3	750	2,750	98,583	347,249	94,583	341,249			6	.0022
4	1,000	3,750	128,333	475,582	123,333	464,582			11	.0030
5	750	4,500	100,583	576,165	94,583	559,165			17	.0038
6	1,000	5,500	128,333	704,498	123,333	682,498			22	.0040
7	500	6,000	76,833	781,331	65,833	748,331			33	.0055
8	1,000	7,000	129,333	910,664	123,333	871,664			39	.0056

	8月分	累計
賣上	1,000,000	7,000,000
不定費%	.115	.115
不定費	115,000	805,000
固定費	8,333	66,664

原費總計 123,333 871,664

累計ハ各月ノ標準原費ヲ加エテモデキルシ、賣上ノ11.5%ノ累計ニ、固定費ノ8倍ヲ加エテモヨイ。

“錯差累計”ハ支拂原費ト標準原費トノ差デアル。

支拂原費 910,664
標準 “ 871,664
39,000(錯差)

錯差ヲ良ト不良トノ2ツトスル。原費ノ高ノ成績ト錯差ノ%ノ成績トヲ見テ、良ト不良トニワケル。錯差ノ%ヲダスニハ賣上高ノ累計ヲ錯差ノ累計デワル。

7,000,000 39,000
0056

B. 普通ノ損益計算書

一般ニ用イラレテイル損益計算書ハ極メテ簡單ナモノデアツテ、最モ行キトドイタモノデモ、大凡ソ第10表ノ如キモノデアロウ。

第10表 普通ノ損益計算書

損益計算	8月		累計	
	1928	1927	1928	1927
1928-8-31				
總賣上高	2,500	3,000	16,000	18,000
割引ト歩引	230	250	1,600	1,800
純賣上高	2,270	2,750	14,400	16,200
製造原費	1,600	1,850	10,000	10,700
總收益	670	900	4,400	5,500
管理費販賣費	520	550	3,500	3,700
營業利益	150	350	900	1,800
償却固定費	40	40	285	285
純益	110	310	615	1,615

コレダケノ報告デハ、營業ノ高カラ見テ、事業ノ成績ハ果シテヨ
カッタノカ、ソレトモ、ワルカッタノカ、コレヲ判断スルコトガデ
キナイ。又各係リノ成績ヲ別々ニ考査スルコトモデキナイ。

カリニ成績ガ不良デアルコトガワカッタトスル。調査ノタメ、簿
記係リカラ、モット詳シイ書類ヲトリヨセテミテモ、或科目ノ經費
ノ當不當ヲ對照シテキメル方法ガナイ。普通ハソノ月ノ數字ヲ前月
ノ數字ト比ベテ見タリ、前年ノ同月分ト比ベテ見タリスルケレドモ、
結局前ノ分ヨリ多イトカ、少イトカガワカルダケデアル。何カアル
目安ト比ベテ見ナクテハ、成績ノヨシアシハ、ワカラナイ。2期ノ
成績ヲ比ベテミテモ、2ツノ期ノ狀況ガチガエバ、ソレヲ無視シテ、
結果ダケヲ比ベルワケニハイカナイ。期ニヨツテ賣値ニ高下ガアッ
タリ、賣上高ガチガッタリ、原料費ニ高下ガアッタリシタ場合、ソ
レヲ勘定ニイレタ上デナケレバ、成績ヲ比ベタコトニナラナイ。

1 科目ノ經費ハ澤山ノ責任單位ガ使ツテイルノデアル。例エバ販
賣費ト1口ニイッテモ、ソレヲ支出スル責任者ハ澤山イルノデアル。
ダカラ販賣費ニシロ、生産費ニシロ、高イトユウコトガワカッテモ、
ソレガ誰ノ責任デアルカ、ワカラナイ。ソシテソレヲ分ラセヨウト
スレバ、書類ヲ細カク分析シテ見ナケレバナラヌ、ソシテハ、
平生、トテモデキルコトデハナイ。

成績不良ノ多クハ、ソノ原因ノ所在不明カラクルコトガ多イ。原
因ノアリカガワカッタ以上ハ、コレヲ除クコトハ大シテ困難デハナ
イ。善後難ヨリモ、發見難デアル。コレハ一般工業ニ従事スルモノ、
殊ニ支配人ノ位置ニアルモノノ特ニ注意スベキコトデアル。

カクノ如キ報告書ノ缺點トスルトコロハ、

(1) ソノ月ノ特別ノ事情ヲ土臺トシタ標準ガナイ。コレニ反シ第
9表ニオイテハ、ソノ月ノ實際ノ事情ニアウヨウニ、標準ヲ定メテ
アル。

(2) 損益ト關係ガナイ。コノヤリ方デハ別ニ損益ヲダス必要ガア
ル。然ルニ第9表ノ如キモノヲ用イレバ、各部ノ損益ガハッキリデ
ル。即チ8月マデ、39,000ノ損ヲダシテイル。總賣上高ノ0.5%ダ
ケ損ヲシタコトガ明ラカデアル。

(3) 舊來ノ報告ハ相互ニ獨立シテイテ、全體トシテマトメルコト
ガデキヌ。シカシ單位式ニオイテハ、第9表ノヨウナモノガ各部カ
ラ集マツテクルカラ、ソレヲ集メルト、會社全體ノ損益計算書ニナ
ル。

(4) カリニ一歩ヲユズツテ、前月分又ハ前年ノ同月分又ハ前年ノ
1ヶ月平均ヲ以テ標準ト定メテモ、ソノ標準ノ内容ノ小ワケガワカ
ッテイナイ。第9表ノ如キ報告ナラバ、ソノ内容ハ第7表ヲ見ルト、
細カクデ、イル。

タバココニ問題トナルコトハ、前ニノベタ公式ニヨツテ計算シタ
不定費ハ果シテ不易ナモノデアルカ。賣上高ニ應ジタ標準ヲタテル
場合ニハ、前ニキメタ固定費ト不定費トヲカワラヌモノト見、ソレ
ヲ土臺トシテ計算シテイル。ソレハ果シテ正當デアルカトユウコト
デアル。

ムロンソレハ1圓1錢マデ正確デアルトハイエナイケレドモ、實
用上ニハ大シテ差支ハナイ、トイッテヨイ。第7表ニツイテソレヲ

シラベテミヨウ。

割引ハユウマデモナク賣上高ノ%デ拂ウノデアルカラ、ムロン不易デアル。“不良借”“再割引、歩引”モ同ジデアル。實際ハカワルガ、標準ハ不易デアル。

支配人ト地方主任ノ給料ハ固定費ノ1部デアッテ、カワラナイ。シカシソノ他ノ給與ハ賣上ガ最少限ト最大限ノ間ヲ動クニ從ッテ増減スルモノデアアルガ、ソノ動キ方ハ賣上ト正比シテイルモノトハイエナイ。例エバ賣上ガマシタタメニ、事務員ヲ雇イイレタトスル。シカシ賣上ガモウ100,000フエテモ、事務ハ間ニアウトスレバ、原費ノ標準ヲ賣上ノ%デイイアラワスト、支拂原價ハ必然的ニ高クナルコトガアル。ソレハ人間ヲ半端ニ雇イイレルコトガデキナイタメデアル。賣上ガ段々マシテキテ、今1人雇イイレナクテハナラヌトユウ間ギワニハ、標準費費ガ正當デアアルガ、ソノ以前、人ハイレタガ、マダ賣上ガマシテモ間ニアウトユウ時代ニハ、標準ノ方ガ低スギルワケデアル。賣上ト經費トハ大體ニオイテ、正比シタ變化ハスルガ、嚴密ナ意味デ正比シタ變化ヲスルモノデハナイ。ソレデモ、前ニノベタ方法デ標準ヲ作ッテモ、大體ニオイテ間チガイハナイ。ソノワケハ下ノ通りデアル。

經費ノ中ニハイロイロノ費目ガアルガ、ソレハ賣上ノ高ト共ニ同時ニ變化スルモノデハナイ。賣上ガ10%マスト共ニ、スベテノ經費ガ0%マスノデハナク、ソレ以前ニ10%マスモノモアリ、賣上ガ20%マシタ後ニハジメテ、10%マスモノモアルカラ、總體ヲ平均シテ見ルト、コノ公式デダシタ不定費ハ大體ニオイテ賣上高ニ對シテ不

易ノ%ヲモツトイッテモヨイ。但シソノ部ノ支配人ガ常務ヲトッテ經費ノ制限ニツトメナクレバナラヌコトハ無論デアル。

カクノ如キ方法デ標準ヲ作レバ、支配人ハ自分ノ受ケモツ單位ノ成績ヲ眞劍ニ考エナクテハナラナイヨウニナル。

カリニ標準豫算ヲ作ッテモ、ソノ責任者ガドウシテモソノ豫算デハヤリキレヌコトヲ發見シタトスル。ソノ場合ニハ必ず支配人ニ向ッテ標準ノ誤ッテイルコトヲ訴エ、コレヲ訂正スルコトヲ要求スルデアロウ。ソレモ損益ノ決算ガスンデ、支配人カラ呼ビツケラレルノヲマツマデモナク、トテモコノ豫算デハ足りナイト見レバ、スグニ支配人マデ申シデルデアロウ、コレモ豫算統制ニ伴ナウ1ツノ利益デアル。

今マデハ2期ヲ比較シテ見テ、1方ノ成績ガワルイト、時期ガチガウカラトユウ理由デ説明スルコトガ多カッタガ、今度ハソレガデキナクナッテシマッタ。經費ハ必ず豫算通りニイクベキ筈デアルト考エテ差支エナイ、モシ期末ニ損ガデソウデアレバ、中途カラソレニ氣ズイテ應急ノ手段ヲ施シ、損ヲダサヌヨウニスルコトガデキル。豫算トノ對照ヲ怠レバ、期末ニナッテハジメテ成績ガワカルノミデアルカラ、ソノトキハ已ニオソシデアル。

次ニ支配人ノ手許ニ差出スベキ決算報告ニツイテ研究シヨウ。

C. 各單位ノ損益報告ノ集計

第11表單位別損益集計ノ最後ノ行ニアル數字ハ第8表ノ最後ノ行カラトッタモノデアル。コレハ賣上高ニ對スル不定費ノ%ノ標準ヲ各責任單位ニツイテ定メタモノデアル。

第11表 單位別損益報告書(改正案)

(1928-8-31マデ8ヶ月分)

	定價賣上	原 費		錯 差		不 定 費 %	
		支 拂	標 準	良	不良	8 月	標 準
社長及總支配人							
第一部長							
第二部長							
庶務部							
會計部							
購買部							
管理費計	16.000	2.447	2.467	20		.0487	.0500
生産係							
現場係							
手順係							
原費係							
倉庫係							
保全係							
製造間接費	16.000	2.517	2.467		50	.0531	.0500
原 料	16.000	3.950	4.000	50		.2469	.2500
直接賃金	16.000	3.300	3.200		100	.2062	.2000
生産費計	16.000	9.767	9.667		150	.5062	.5000
販賣係							
販賣調査							
廣告係							
商品係							
販賣間接費	16.000	613	597		16		.0290
A(商品名)販賣							
A 支 店							
A 取次店							
A 輸 出							
B 販 賣							
B 支 店							
B 取次店							
B 輸 出							
販 賣 費	16.000	3.170	3.066	21	125	.1565	.1500
賣 上 高	16.000						
總 原 費		15.384	15.200	91	271	.7114	.7000
利 益		616					

貸借對照表ニオケル純資産ノ増加

ソノ前ノ行ハ賣上高ニ對スル不定費ノ%ノ實績デアル。

コノ2行ノ計ヲ比ベテ見ルト、標準ニ對シテ實績ガヨクッタカ、フルカッタカヲ一目シテシルコトガデキル。コノ場合ニハ、不定費ノ實際支拂高ハ賣上1圓ニツキ、標準ヲ超ユルコト1.14錢デアル。コレニ賣上高16.000.000ヲカケ、金高デ標準ト比ベルト、181.000圓不良トユウコトニナル。表ノ左カラ3行ト4行トノ差デアル。

コノ表ハ各責任單位カラ提出サレル報告書ノ最後ノ行ヲ集メタモノニスギナイ。支配人ハコレヲ見テ、成績不良ノ個所ヲ發見シテ注意ヲ命ズルコトハ極メテ容易デアル。即チ錯差ノ欄ノ不良ノトコロヲ見レバ、ドノ係リガ標準ヨリモ以下ニ下ッテイルカヲ知ルコトガデキル。スグソノ主任ヲヨンデ、第7表ノ豫算ト對照シ、ドノ科目デ一番經費ガカッタノデアルカヲシラベルコトガデキル。殊ニ第7表ノヨウニ、人件費ト物件費ト外拂トヲワケテオケバ、ソノ原因ヲ發見スルコトハ極メテ容易イデアロウ。

ソノ經費ノ超過ハ許スベキカドウカ、ソノ期デハ致方ガナイガ、次ノ期デハ許スワケニイカヌトスレバ、標準ヲカエズニオク。今期ハ認メルガ、來期カラハ認メラレナイトイエバヨイ。

今期デモ認メラレヌモノナラバ、ソノ怠慢ヲセメル。

今期デ認メルバカリデナク、來期デモ認メナケレバナラヌトスレバ、ソレハ標準ガマチガッテイタノデアルカラ、標準ヲ改訂スル。

カヨウナ方法デ作ッタ損益計算書ハ果シテ貸借ノ帳簿ト帳尻ガアウカドウカトユウ疑イガオコル。我々ノ定メタ勘定科目ハ組織ヲ細カクワケタ責任單位ト一致シテイル。スベテノ經費ハ1錢タリトモ、

スベテソレヲ使ッタトコロニ附ケテアル。科目同志ノ間ニ、經費ヲ振替エルトユウコトハナイ。事務ハ複雑ニナルドコロデナク、却ッテ簡單ニナッタノデアアル。收入ノ合計カラ、支出ノ合計ヲ引ケバ、残りハソノ係リノ損又ハ益デアアル。コノ表デハ、第1行ノ終リニ616圓ノ利益ガデテイル。

以上ノベタトコロヲ見ルト、バカニ厄介ナ仕事ノヨウニ思ワレルカモ知レナイ。シカシ世間デ一般ニ使ッテイル決算書ヲ作ルニハ、非常ナ手數ヲカケテイルカラ、ソレニ比べルト、ハルカニ簡單デアアル。書記的ノ事務ハ遙ニ少イコトヲ保證スル。

工業ノ種類ニ一々アテハマルヨウニ説明シテイクコトハデキナイガ、モシ生産高ト販賣高トガ一致シナイ場合ハドウスルカ。

賣上ヨリモ生産ノ方ガ100,000ダケ多カッタ場合ニハ、ソレダケヲ製造原費デ利益ニ加エル。

損益報告書面ニ現レタ利益	616,000
販賣高超過生産高 $100,000 \times 0.55$	55,000
	<hr/> 671,000

反對ニ販賣高ノ方ガ生産高ヨリモ多カッタ場合ニハ、ソレダケヲ製造原費デ利益カラ差引ク。

コノ損益報告書ハ各單位ノ成績ヲシリ、ソノ責任ヲ明ラカニスルタメデアアル。コノ報告書ノ數字ハ更ニコレヲ政策ノ決定上ニ利用スルコトガデキル。賣値ヲカエタ方ガ利益デアアルカ、ドウカ、商品別、地方別、販賣方法、廣告方法ナドノ利害得失ヲ判斷スル材料ニ供ス

ルコトガデキル。

D. 商品別原費ノ比率一覽

第12表商品別原費ノ比率一覽表ハ各種ノ商品ニツイテ、ツギノコトヲ知ランガタメデアアル。

製造原費……	商品ノ製造ニ要シタ正味ノ原費
基本販賣費……	製造原費ニ販賣本部ノ經費ヲ加エタルモノ
支店販賣費……	支店ノ販賣費
取次販賣費……	仲買人ノ手ヲヘテ賣ルトキノ原費
輸出版賣……	輸出ノ場合ノ販賣費

第5表及ビ第6表ヲ見テモ、ワカル通り、賣上高ハスベテ卸値デナク、定價ヲ計算シテアル。販賣ニ要スル割引額ハコレヲ經費トシテ取扱ウノデアアル。第7表ノ豫算ヲ作ルトキモ、第9表ノヨウナ損益計算ヲスルトキニモ、割引ハスベテ經費トシテ支出スル。コレハ販賣ノ方法ガチガエバ、賣上高ニ對スル原費ノ割合ガチガッテクル點ヲ、比較對照シテ明ラカニセンガタメデアアル。

モシコレヲ卸値デ計算シ、支店ハ支店ノ經費ガイルカラ、10%ダケヲ支店ニ與エ、取次店ニ對シテハ、ソノ經費ニ對シテ15%ヲ與エルヨウニスルト、ソノ計算ノ結果ハ誤解ヲ招クオソレガアル。コレニ反シテ、コノ表ノヨウニ、販賣方法ヲ異ニスル毎ニ、ソノ商品ノ原費ヲ示シテユケバ、コレヲ相互ニ比較スルコトガデキルカラ、一見シテ販賣方法ノ優劣ヲシルコトガデキル。

コノ報告ニ現レテイル數字ハスベテ不定費ノミデアアル。各係リノ固定費モ、ソノ合計ガ1年6,000,000デアアルコトモワカッテイルカラ、政策ヲカエタ結果、損益ノ上ニドウユウ影響ヲ與エルカハ、タ

第12表 商品別原費ノ比率一覽表 (定價=對スル)
(%=テ示ス)

1925-8 31 マデ8ヶ月分

	商 品 A		商 品 B	
	標 準	實 際	標 準	實 際
總 體 費	.0500	.0487	.0500	.0487
製 造 間 接 費	.0500	.0531	.0500	.0531
原 料	.2500	.2469	.2500	.2469
直 接 賃 金	.2000	.2062	.2000	.2062
製 造 原 費	.5500	.5549	.5500	.5549
販 賣 間 接 費	.0290	.0300	.0290	.0300
商品別販賣管理費	.0010	.0015	.0010	.0019
販 賣 本 部 費	.5800	.5864	.5800	.5868
支店販賣管理費	.1400	.1440	.1100	.1200
支店販賣費	.7200	.7304	.6900	.7068
販 賣 本 部 費	.5800	.5864	.5800	.5868
卸 賣 管 理 費	.1150	.1206	.1550	.1350
卸 賣 費	.6950	.7070	.7350	.7218
販 賣 本 部 費	.5800	.5864	.5800	.5868
輸 出 販 賣 管 理 費	.1484	.1420	.1107	.1117
輸 出 販 賣 費	.7280	.7284	.6907	.6985

ヤスク計算スルコトガデキル。

カリニB商品ノ賣値ヲ5%ダケヒイテ、ソノ結果、賣上ガ9,000,000ダケマスモノト假定スレバ、利益ハドウナルカ。

B商品ニカカル現在ノ不定費ハ賣上ノ70%デアルカラ、固定費ト

利益トニ引キアテラルベキモノハ30錢ニナル。モシ賣値ヲ5%サゲルト、賣上1圓ニツキテ5錢サゲタコトニナルカラ、残りハ25錢デアアル。

現在賣上	6,750,000	賣上見込	8,750,000
固定費及ビ利益引當	.30	引當見込	.25
	2,025,000		2,187,500
			2,025,000

賣値ヲ5%サゲテ賣上ヲ2,000,000マシタトキノ利益 162,500

前ニモノベタ通り、各商品ノ値段ハ利益ノ割合ガ同ジョウニナルヨウニキメテアルモノハ殆ドナイ。利益ノ割合ハ商品ノ種類ニヨッタマチマチデアアル。シカシ事業ハ全體ノ上カラ最大ノ利益ヲダスヨウニシナクレバナラス。

品ニヨッタハ原費デ賣ッテイルモノモアリ、又ハ損ヲシテ賣ッテイルモノモアル。競争ノタメカ又ハ職人ヲ休マセナイタメカ、又ハソノ他ノ理由デ安ク賣ッテイルノデアアル。ダカラドウユウ風ニ定價ノ組合セヲスレバ、全體トシテ最大ノ利益ヲダスコトガデキルカラシルタメニハ、各商品ノ原費ヲ別々ニ計算シナクレバナラス。

第11表ト第12表ニハ平均ノ數字ヲダシテアルカラ、或1ツノ商品ニツイテ數字ヲダソウト思ッタナラバ、ソノ商品ト平均トノ差ヲダシ、コレヲ平均ニ加エルカ又ハ引クカシナクレバナラス。

例エバ商品A1Aヲ取次店ニ賣ッタトスル。第5表ヲ見ルト、原料費ト賃金トハ54.72錢デアアル。第6表ニヨルト、A1全體ノ平均ハ45.00錢デアアルカラ、ソノ差9.72錢ハ、A品ヲ取次店ニ賣ッタトキノ總原費70.70錢(第12表)カラ引カナクレバナラス。A品ヲ取次

店ニ賣ルトキノ費用ハ平均 70.70 錢デアルガ、之ニ對シテ A1A ノ不定費ハ 80.42 錢デアルトユウコトニナル。又固定費及ビ利益ノ引當ハ平均 29.30 錢デアルガ、A1A ノ分ハ 19.58 錢トナル。

ツギニ賣値ヲ 5% サゲレバ、固定費及ビ利益ノ引當ハドウナルカトユウニ、スベテノ數字ハ% デダシテアルカラ、値段ノ方デヘッタ% ノ數ト同ジ高(錢)ダケ、賣上1圓ニツイテヘツテクルワケデアル。即チ 29.30 錢カラ 5 錢ダケ引イタ 24.30 錢ガ固定費及ビ利益ニナル。

ツギニ原料費ト賃金トガ 10% マセバ、ソノ結果ハドウナルデアロウカ。原料ト賃金トハ不定費全體ノ 45% デアルカラ、10% マシタコトハ賣上1圓ニツキ 4.5 錢マシタコトニナル。ソウスルト、固定費及ビ利益ハ 24.80 錢ニナル。

今カリニ A1A ニツイテ、以上ノベタヨウナ變化ガ皆起ッタト假定スル。

A1 全體ノ平均引當ハ	29.30
A1A ノ分ヲダスタメニ 9.72 ヲヒク	19.58
定價ヲ 5% サゲタカラ 5 ヒク	14.58
原料費賃金 10% マシノタメ 4.5 ヒク	10.08

事實ニオイテハ、1 ツノ項目ニツイテ、カヨウナ變化ガ同時ニ起ルヨウナコトハナイ。シカシ、タトイ、カヨウナ變化ガ起ツテモ、固定費ト不定費トヲワケテ、豫算ヲ組ンデオケバ、コレヲ計算スルコトハ極メラ容易デアル

第 4 編

事業統制ニオケル人的要素

(支配人論)

I. 事業ニオケル機能ノ分擔

“産業能率概論”ノ組織論ニオイテノベタ通り、事業ガ成功スルタメニハ、ソノ組織ガ有機的デナクテハナラヌ。有機體デアル以上ハ、ソコニ機能ノ分擔ガアルト共ニ、コレヲ統一スル中央機關ガナケレバナラナイ。機能ノ分擔ノミアリテ、統一スルトコロガナケレバ事業ハ支離滅裂ニ陥ツテシマウデアロウ。コレニ反シテ、中央ノ權威者ノミガ働イテ、他ニ責任ヲ以テ諸々ノ機能ヲ分擔スルモノガナケレバ、イフユル one man business ニナツテシマイ、獨リヨガリデ仕事ヲスルコトニナルカラ、イイ時ハイイガ、ワルイトキハ甚ダワルイ結果ヲ來タス。

事業ノ規模ガ小サイトキハ、1 人、有力ナ責任者ガアレバ、別ニ機能ノ分擔ハナクモ、自分ノ資本デ、自ラ計畫ヲタテ、自分デ働イテユケルガ、段々ソノ規模ガ大キクナリ、自分ダケノ力デハ、支エキレナクナリ、同時ニ 1 人デハ見通シガ利カナクナルト、ココニ

始メテ機能ヲ分擔セシメル必要ガ起ツテタルノデアル。モシ創業當時スベテノコトヲ獨リデヤリトゲタ經歷ニ對スル自信カラ、事業ガ大キクナツテモ、尙コレヲ獨リデヤリ通ソウトスルト、必ズ間チガイガデキテクル。

A. 横斷的ニ見タル機能ノ分擔

マズ横斷的ニ事業ニオケル機能ノ分擔ヲ見ルニ、大凡、下ノヨウナ4ツニワケルコトガデキルト思フ。

1. 投資 イカナル事業デモ、資本ナクシテハ出來ナイ。自ラ事業ヲ營ムノデナク、或事業ノタメニ必要ナル資本ヲダシ、ソレヨリ生ズル果實ヲ收得セントスルモノヲ出資者トイイ、株式會社ニアリテハ、即チ株主デアル。株式會社ニハ株主總會ナルモノガアルガ、多クハ形式的ノモノデアッタ 株主ハ單ナル投資者タルニ止マルモノガ多イ。

2. 經營 興エラレタル資本ヲ以テ事業ヲ經營スルトユウコトハ、事業ノ政策又ハ最高方針ヲ決定スルコトデアル。經營トユウ語ノ意義ニツイテハ、色々ノ説ガアルガ、ココニハ政策ノ決定トユウ意味ニ用イル。例エバ、鐵道會社ナラバ、新線ノ敷設トカ、料金ノ改正トカ、社債ノ募集トカユウヨウナコトデアル。コレヲ決定スル機關ハ出資者タル株主ノ間カラ選マレタル重役ヲ議員トスル重役會デアル。

3. 管理 重役會ニオイテ決定セラレタル政策ヲ實行スルタメニ必要ナル統制作用ヲ管理トユウ。即チ重役會ノ經營ニ基ズキ、コレガ實施ヲ媒介スル働キラユウノデアル。コノ任ニ當ルモノハ、重役

中ノ常務ニ當ツテイルモノヲ初メトシ、支配人、部長、課長、主任、職長等皆コレニ屬スル。コレ等ハ總稱シテ管理者 executive トモユウベク、ソノ中ニ上中下ノ階級ガアルコトハユウマデモナイ。英語デ major executive トイイ、minor executive トユウノハコレニ當ル上級管理者ハコレヲ支配人トユウ名デ總稱スルコトモデキル。

4. 事務及ビ作業 重役會ニオイテ決定サレタ政策ニ基ズキ、支配人ノ管理ノ下ニ、コレヲ實行スルコトヲユウ。事務ト作業トノ別ハ明ラカデナイ 記帳ハ事務、旋盤ニヨル製作ハ作業デアアルガ、「タイプライター」ヲ打ツコトハ、事務トモイエルシ、作業トモイエル。コレヲ分擔スルモノハ、事務員又ハ工人デアル。

B. 縦斷的ニ見タル機能ノ分擔

1. 生産 原料ニ加工シテ製品トナスコト。科學的管理法ノ研究ハ最初コノ生産カラハジマッタ。即チ生産ノ仕事ガ“ムダ”ナク平均ニ進行スルヨウニ、原料、機械、工具、製品、工人、作業方法等、ソノ他スベテ生産ノ進行ニ影響ヲ及スベキ條件ノ標準ヲ定メルコトガ 率研究ノ第1歩デアッタ。コノ標準ヲ土臺トシテ、ハジメテ仕事ノ量ヤ質ヲ統制スルコトガデキ、進ンデ仕事ノ流レ方マデモ統制シテイクコトガデキル。カクノ如クシテ、ハジメテ、原料モ、勞力モ、機械モ、ソノ他アラユル經費モ、コレヲ節約シテ十分ナル能率ヲダサシメルコトガ出來ルノデアル。

2. 販賣 製品ヲ賣ルコトデアアルガ、時トシテハ商品化 merchandising ト稱シテ、原材料ノ仕入ト製品ノ販賣トノ兩方ヲ含メルコトガアル

生産ヲ完全ニ統制シテイクタメニハ、マズ注文ガ規則正シクハイ
ッテクルコトガ必要デアアル。戦時中ノヨウニ、製造能力ガ不足シ、
生産者ガ注文ノ種類ヲ自由ニ選擇シウル地位ニアッタトキニハ、自
分ノ製造設備ヲ手一杯ニ動かサダケノ注文ヲトルコトガ出来タケレ
ドモ、戦後購買力ガウントヘルト共ニ、製造能力ガアマッテシマイ、
今度ハ逆ニ注文ノ争奪戦ガ演ゼラレルトユウコトニナッテキタ。ソ
コデ注文ノ流レヲ安定セシメ標準化シナイト、折角ノ生産統制ガ行
ワレナイコトヲ痛切ニ感ジハジメタ。ソコデ注文ノ方ヲ安定セシメ
ルタメニトッタ方法ハ下ノ如キモノデアッタ。

- a. 市場分析 コレハ需要ノ正確ナル高、ソノ地方、季節、年齢、性等ニヨ
ル分配ノ状態ヲ明ラニスルコト。
- b. 販賣計畫 市場分析ノ結果ニ基ズイテ販賣ノ豫定ヲ定メタルコト。
- c. 販賣割當 コレヲ實行スルタメニ販賣ノ割當テヲナスコト。
- d. 特殊ノ市場、特殊ノ商品ニ適シタ廣告及ビ販賣ノ方法ヲ研究スルコト。

3. 財務 又ハ金融トモユウ。生産ヲ統制スルタメニハ、マズ販
賣ノ計畫ヲ確定シテ、生産ノ安定ヲ計ラナケレバナラヌ。然ルニ、
生産ト販賣トノ平衡シタ進行ヲ計ルタメニハ、資金ガ必要デアアル
従来財務ト生産販賣トハ、全ク別モノノヨウニ考エラレタガ。
ソノタメニ行キズマリヲ生ズルコトガ少クナカッタ。店ノ大小ヲ問
ワズ、事故ノ大部分ハ、財務ノ許ス範圍外ニデテ、販賣シ生産シタ
タメデアアル。

財務ニ關シテ責任ヲモツモノハ誰デアロウトモ、必ズ販賣ヤ生産
ト同ジク、特定ノ組織中ノ單位ニオイテ行ワナケレバナラヌ。従来
ノヨウニ、1, 2ノ幹部ガソソコソト金融ヲスルコトハ斷ジテヨクナ

イ、他ノ部課同様、ソノ成績ヲ明ラカニシテ、統制シナケレバナラ
ヌ。

普通ノ會計ノタテ方デハ、生産販賣ガ財務ニ及ス影響ヲ豫想スル
コトハ困難デアアル。ソレヲシルタメニハ、相當ナル豫算統制ヲナス
コトガ必要デアアル。

吾人ハ損益ヲ或程度マデ正確ニ豫想スルコトガ出来ルバカリデナ
ク、數ヶ月モサキノ會社ノ銀行殘、掛賣ノ状態マデヲ明カニスルヨ
ウニシナケレバナラヌ。

スベテ工業會社ハソノ3ツノ機能ガヨク調和シテ、社會ニ對シテ
ハ十分ナル奉仕ヲナシ、資本ニ對シテハ、相當ノ利益ヲアゲルヨウ
ニシナケレバナラヌ。

モシ下ノ如キ條件ガ充タサレタナラバ、營業ニヨッテ利益ヲ得ル
コトハ、サマデムズカシイコトデハナイ。

1. 製品ノ賣値、原料ノ値段、商品化ノ費用ガ管理者側ニテ確定スルコト。
2. 作業費ヲ十分ニ統制スルコト。
3. 財務上ノ原價ト最後ノ結果トヲ、自由ニ調節シテ確定スルコト。

シカシコレ等ノ條件ハミナ需要供給ト競争トニヨッテ、左右サレ
ルモノデアアルカラ、コレヲ一定シタモノト見ルコトハデキナイ 従
ッテ利益ヲアゲルコトハ中々困難デアアル。スベテノ營業ハ結局、直
接消費者ノ需要ト、ソノ支拂能力トニヨッテ、左右サレルモノデア
ル。然ルニ消費者ノ慾望ト購買力トハ、時々變ッテイクモノデア
ルカラ、賣値モソレニ伴ナッテ變ッテコナケレバナラヌ。賣値ノ高下
ハ即チ消費者ガソノ商品ト奉仕トニ對シテ認メテイル價値ノ高下ヲ

示スモノデアル。

G. 經濟的見地カラ見タ産業關係者

經濟的見地カラ見ルト、スベテノ産業ニハ下ノ4種類ノ人が直接
密接ノ關係ヲモツテイル。

1. 原料ノ生産者
2. 製品ノ生産者（社員又ハ工人）
3. 消費者
4. 必要ナル資金ヲ供給スル投資者又ハ債權者。

コノ4種ノ人々ノ關係ガ、賣値ト賃金ト利益トニイロイロノ影響
ヲ現シテクル。製造ガ原料ノタメニ支拂ッタ價格ト、製品ヲ賣捌
イタ價格トノ差ガ即チ損益ノ總開キデアル。コノ開キノ中カラ賃金
モ拂イ、販賣費モ管理費モ拂ワナケレバナラヌ。ソレカラ借入金ニ
對スル利子、株主ニ對スル配當、國稅等ノ如キ財務費モソノ中カラ
支拂ワナケレバナラヌ。カクシテ尙殘ッタモノヲ流通資本ニマワシ、
擴張ノ準備ニアテナクテハナラヌ。購買ニモ、販賣ニモ、管理ニモ、
財務ニモ、到ル處ハゲシイ競争が行ワレテイルノハ、コレダケノ利
益ヲダサナクテハ、事業ガ成立シテイカナイカラデアル

II. 最高管理者(支配人)ノ職能

A. 支配人學ノ必要

ココデ支配人トユウノハ、世間デイッテイル支配人トユウ言葉ヨ
リモ、モット廣イ意味デユウノデアル。即チ社長ヤ専務ノ下ニイル
法律上ノ支配人トユウ意味デハナク、スベテ事業ノ最高機關（株式
會社ニアリテハ重役會議）ニオイテキメタ政策ヲ、實際ニ行イ、コ

レガ效果ヲ全ウスルタメニ、統制ノ役目ヲ行ウ位置ニアル人ノコト
デアル。故ニ名ハ必ズシモ支配人デナクトモヨイ、社長デモ、専務
デモ、常務デモ、所長デモ、部長デモ、課長デモ、店主デモ、苟モ
政策實行ノタメ、統制ノ任ニ當ル人ヲ一括シテ、支配人トユウ概念
ノ中ニ含メル。

ソウユウ意味ニオケル支配人ナルモノハ、一體ドレダケノコトヲ
スレバ、ソノ役目ヲ果タシタトイワレルノデアロウカ。一般社員ニ
服務心得トユウヨウナモノガアルナラバ、社長ヤ主人ノヨウナ管理
者階級ニモ、心得ベキ學問ガナケレバナラヌ筈デアル。ヨク社長ヤ
専務ナドガ、社員ヲ集メテ訓示スルコトガアル。“諸君ハ社員トシ
テノ職務ヲ忠實ニ實行シ、能率ノ増進ニ努メ……”ナドトユウ。モ
シ社員トシテ知ラナクテハナラヌ“社員學”ナルモノガアリトスレ
バ、社長ヤ専務ナドノ知ラナクテハナラヌ“重役學”又ハ“支配人
學”ナルモノモアルベキ筈デアル。

社員ハ一生懸命ニ働イタガ、會社ハ損ヲシタトカ、甚ダシキハ破
産シタトカユウコトガ往々アル。コレラハ重役タチガ社員ニ對シテ
社員學ノ研究ヲススメルダケデ、自ラ重役學又ハ支配人學ヲ學バナ
カッタカラデアル。社員ニ對シテ“能率ヲ増進シ”トユウ以上、自
分タチモ亦“能率ヲ増進スル”方法ヲ考エナケレバナラナイ。ソレ
ヲシナイカラ、損ヲシタリ、ツブレタリスルノデアル。支配人論ヲ
研究スル必要ハココニ存スル。

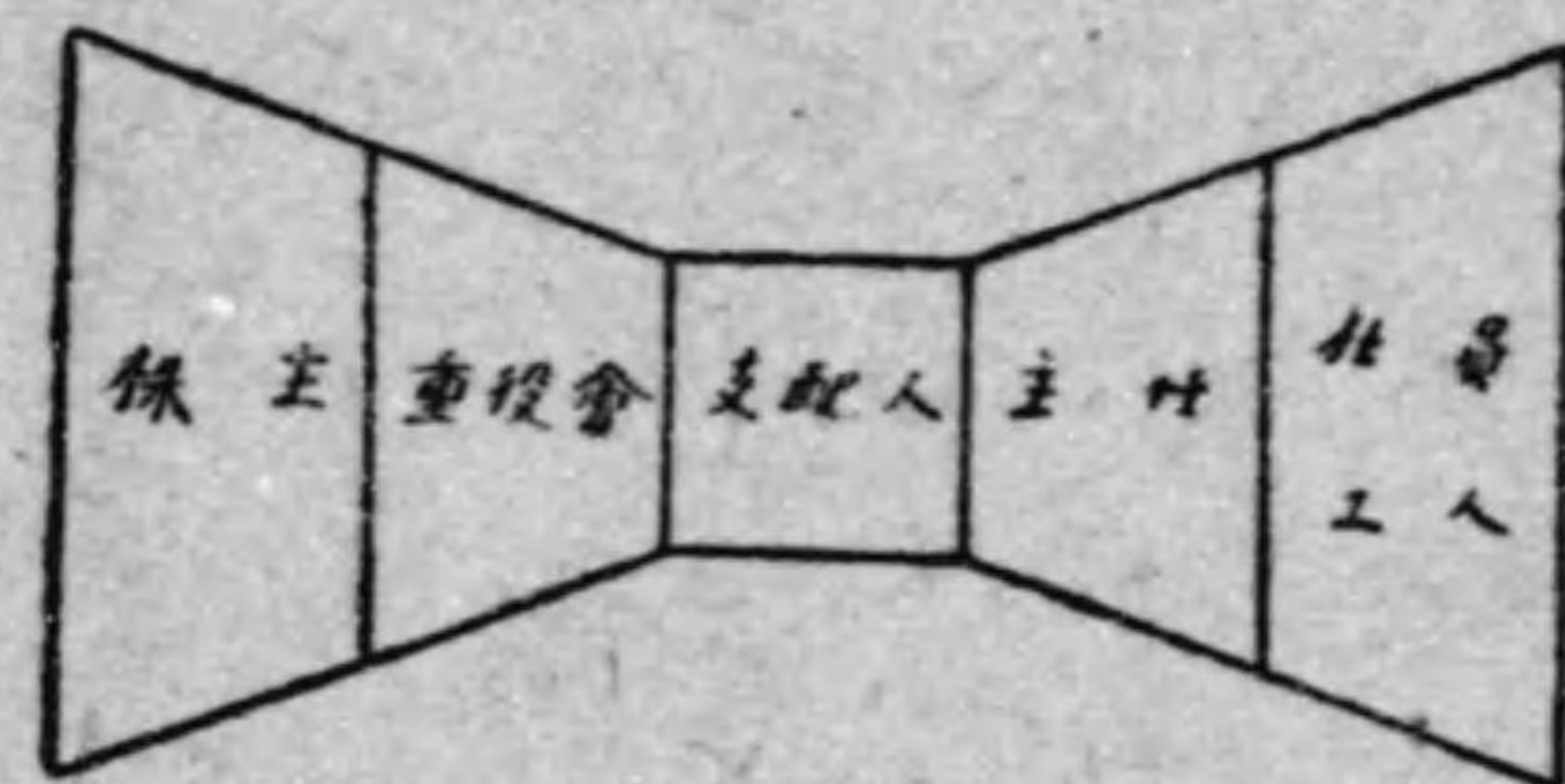
B. 支配人又ハ管理者ノ職能

カヨウナ意味ニオイテノ支配人、即チ管理者ハドンナコトヲスレ

バヨイノデアルカ。同ジク社長ト名ノツクモノデモ、名バカリノ社長デ、月ニ一度サエ顔ヲ見セヌモノモアル。毎日クルガ、30分モイタカト思ウト、スグイナクナルノモアル。ソウカト思ウト、朝カラ晩マデ机ニヘバリツイテ、重箱ノスミヲ、ツツクヨウナ細カイコトバカリイッテイル社長モイル。宴會マワリヲ専門トスル社長モアル。一體、社長トカ専務トカ、スベテ人ノ上ニタツテ事業全體ヲスベテイク地位ニイル人ハ、ドレダケノ仕事ヲスレバヨイノデアルカ。

一言デイエバ、“事業當務者ノ職能如何”デアル。コレニツイテハ、世間デマチマチノ意見ガ行ワレテイル。シカシ要スルニ、社長タリ専務タルモノノ職分ハ、一定ノ機關ニヨツテ定メラレタ最高政策ヲ實施シテ、ソノ效果ヲ收メルコトデアルトユウコトガデキル。

コレヲ圖デ示スト、下ノヨウニナル。即チ多數ノ株主ハ資本ヲダシ



第 5 圖

テイル。ソノ中カラ取締役ガエラマレ、ソレガ重役會ヲ作り、ソコデ會社ノ營ノ最高政策ヲ決定スル。社長トカ専務トカユウ常務ニ當ル支配人ハ、政策即チ計畫ヲ實行ニ移シテ效果ヲ收メル任務ヲモツテイル。

即チ支配人ノ下ニハ、課長主任ナドノ副支配人級ガアリ、ソノ下ニ事務員ヤ工人ガイテ、支配人ノ命ヲウケテコレヲ實行スルノデアル

ダカラ出資ト經營ト管理ト實行トハ、概念ノ上ニオイテ全ク別物デ、ソノ機能ニツイテ見テモ、全ク異ナッテイルモノデアル。日本ノ現状デハ、大株主ガ同時ニ重役デアリ、又同時ニ常務ヲトル支配

人ニナッテイルコトガ多イ。シカシ金ノアル人、必ズシモ經營方策ノ立案者トシテノ能力ガアルトハ限ラナイ。立案者必ズシモ管理者トシテ適當デアルトハイエナイ。ハジメハ金ヲダシタ人ガ、自分ノ金ヲ人ニ任セルコトノ心配サカラ、自分デモ出來ルトユウ己惚レガ手ツダイ、自分デ計畫モ、實行モヤツテ見タガ、ヤハリ、ウマクイカナカッタ。出資者ガ實務ニ當ツテイテ、失敗シタ例ハ續々現ワレテキタ。

ソコデコノ頃ハ、出資者ハ單ニ配當ヲウケルコトダケデ満足スルヨウニナリ、實務ハ事業統制ノ能アル人ニ委セ、ソノ人ハ必ズシモ出資シテイナクトモ、腕サエアレバ、ソノ人ヲ重役ニシテ、手腕ヲフルワセルトユウヨウナ風潮ガ盛ニナツテキタ。コレガ、イワユル“専門家支配人”デアル。自分ノ金モ澤山ダシテイルノダカラ、アノ人ニ委セテオケバ大丈夫ダロウト考エテイタノハ、大キナ誤リデアッタ。出資者デアリ同時ニ支配人デアル“資本家支配人”ノ無能ナモノヨリハ、他人ノ金ヲ預ッテ、コレヲ大切ニ運用スル有能ナル“専門家支配人”ノ方ガ遙ニアレニナル。資本家ハ同時ニ支配人デナケレバナラヌトユウ考エガ段々スタレテ、事業統制ニ關スル學問ト經驗ト素質トヲ有スル専門家支配人ガ認メラレルヨウニナツテキタコトハ、大ニ喜ブベキ現象デアル。

コウ考エテクルト、事業統制ノ主體タル支配人ノ仕事ハ、左翼ノ株主ト重役ト重役會トニ對シテナスベキ仕事ト、右翼ノ實行機關ニ對シテナスベキ仕事トノ2方面ニワケテ見ルコトガデキルト思フ。

1. 出資者ニ對スル任務 支配人ガ出資者ニ對シテ直接ナサネバ

ナラヌコトハ、資本ノ運用ニヨッテ、相當ノ利益ヲアゲ、コレヲ出資者ニ對シテ配當スルコトデアル。出資者ハ初メカラ利殖ノタメニ投資シテイルノデアルカラ、コレニ對シテ相當ノ配當ヲ行ウコトハ支配人ノ仕事トシテ當然スギル話デアル。シカシ、ソノ配當ハ正當ナル利潤ノ1部デナクレバナラヌ。株主ニ強要サレタリ、責任ヲゴマカスタメ、又ハ株價ノ下ガルコトヲ恐レルノアマリ、タコ配當ヲツズケタリ、甚ダシキハ2分 $\frac{1}{2}$ ノ減資ヲシナクレバナラヌトユウスグ前ノ期マデ、1割ノ配當ヲ行ウトユウヨウナ、言語同斷ノコトハ、斷ジテ許サルベキデハナイ。

株主トシテハ、實務者トシテ取締役ヲ信ジ、監督者トシテ監査役ヲ信任シテ、事業ノ經營管理ヲ一任シタ以上、配當ガアレバ、ソレヲ正當ナ配當デアルト信ズルヨリ外ハナイ。ダカラ支配人ノ株主ニ對スル責任ハ、正當ナル配當ヲ行ウコトデアルトイッテヨイ。

2. 經營者ニ對スル任務 ツギニ取締役會（日本デハ監査役ヲモ加エテ重役會ヲ開ク）ニ對シテハ、經營ノ方針即チ政策ヲタテルタメノ資料ヲ提供スルコトガ支配人ノ任務デアル。常務ニ當ッテオラヌ取締役トイエドモ、理想ヲイエバ、他ノ一切ノ業務ニ携ワラヌハ固ヨリ、ソノ會社ノ日常ノ統制事務ニモ關係セズ、ヒタスラ、ソノ事業ソノモノノ研究調査ニ没頭シ、常ニ市場ノ大勢ヲシリ、經營ノ方針ヲコレト順應セシメテイクヨウニ、計畫ヲタテ、イタノガ、ソノ本務デアル。

日常實務ニ當ッテイルモノハ、毎日、事務ニオワレテイルタメニ、動モスルト、大勢ヲ達觀スルコトガデキナカッタリ、又ハソノ觀察

ヲ誤ッタリ、又ハソノ「ヒマ」ガナカッタリシテ、時勢ニオクレ、方針ヲ誤ルオソレガアル。取締役會ハソノ常務ノ渦中カラ獨立シテ、冷靜ニ公平ニ、事業ノ將來ヲ計畫シテイクウトスルモノデアル。シカシ日本ノ現状デハ、多クノ平取締役ハ大株主デアッテ、同時ニ他ニ仕事ヲモッテイルノガ常デアルカラ、中々ソノ會社ノ政策研究ニ没頭スルナドユウコトハ夢ニモデキナイ。多クハ“用ガアレバ、イタカラ、知ラセテクレ”トユウ位ノ程度ノ關係デアルカラ、多クノ場合、新計畫、新方針、新政策ハ、忙シイ常務支配人が立案シテイカナクテハナラヌ。重役會ハソノ案ヲ見テ、ヨケレバ印ヲオスダケノモノデアル。ダカラ支配人ハ經營ト管理トヲ同時ニ行ワナクレバナラナイヨウニナッテイル。

カリニ常務外ノ重役ガ政策ヲタテル方ノ仕事ヲ受ケモッテクレルトシテモ、常務ヲトル重役（支配人）モマタ重役會ノ1員デアルカラ、政策立案機關ノ提出スル案ニ對シテハ、常務者トシテノ意見ヲノベ、實務者トシテノ立場カラコレヲ批判スルダケノ材料ヲ提出シ、且自ラモ立案スル責ヲオワナクレバナラヌ。コレガ支配人ノ取締役會ニ對スル任務デアル。

3. 常務者トシテノ任務 支配人ノ實務者トシテナスベキ任務ハ色々アルガ、第1ニナスベキコトハ、適當ナル組織ヲ作り、コレニ適當ナル人物ヲ配置スルコトデアル。組織ヲ定メ、人ヲ配スルコトハ、イズレニシテモ、セネバナラヌコトデアルガ、事業管理ノ組織ハ前ノ著ノ組織論ノ中ニモノベタ通り、モシソノ當ヲ得ナイケレバ、事業ノ統制ヲ行ッテ、成績ヲアゲルコトハデキナイ。組織ト人ノ配

置トハ、決シテヤサシイ問題デハナイ。コレニヨツテ、ハジメテ命令ト報告トノ系統ガ完成サレルノデアル。

4. ツギニ支配人ハ責任單位ノ成績ヲ明ラカニシ、コレヲ獎勵スル制度ヲ設ケル必要ガアル。事業ニハ前ニノベタ通り、生産・販賣・財務等、イロイロノ方面ガアル。ソノ各部又ハソノ下ノ小ワケノ1分課ヲ受ケモチ、責任ヲ以テ統制シテイル人ガイル。ソノ人ノ自由ニ左右シウル範圍ノ仕事ヲ責任單位トユウ。コノ各單位ノ成績ガ明瞭ニワカルヨウナ組織ヲ作り、コレヲ獎勵スルコト、コレガ支配人トシテナスベキコトデアル。

5. 各分課間ノ連絡平均統一ヲハカルコト、生産（小賣業者ニアリテハ仕入）ト販賣ト財務トハ、事業運用上、鼎ノ足ノ如キモノデ、コノ3ツハ、ソノ調子ガソロツテイナクテハ、片チンバニナツテ、會社ハ曲ルカ、仆レルカシテシマウ。ソノ各ノ機能ニハ、ソレゾレ主任ガイテ、ソノ單位ノコトダケニツイテハ、責任ヲモツテイルガ、コノ3ツノ足ノ長サヲソロエテ、平衡ヲエサセ、過チナキヨウニ、進行サセルコトハ、社長ナリ専務ナリ、即チ支配人ノナスベキ仕事デアル。カクシテ始メテ事業ノ安定ヲ期スルコトガデキル。

6. ツギハ事業ノ進ミユクベキ目標ヲ定メルコトガ、ソノ任務デアルトイワナクテハナラヌ。努力主義ノ主張モ結構デアルガ、ドウカ目標ヲ定メテ努力デアリタイ。事業ノ管理ハ船ヲヤルヨウナモノデアル。最後ノ目的地ハワカッテイテモ、中途ノ目標ガワカッテイナクレバ、甚ダ危イ。ムヤミヤタラニ努力シテ成功シタ人モアルガ、目標ヲ定メテ努力スレバ、モット努力ノ程度ガ少クテ済ンダカモン

レナイ。試ミニ問ウ。賣上ガヘレバ利益ハヘルガ、利益ガヘツテ損失ノハジマル分岐點ハドコニアルカ。キマツタ經費、半バキマツタ經費ダケヲ支拂ウニハ、ドレダケノ賣上ヲ必要トスルカ。コレダケデモ、正確ニ計算シテ、事業統制ノ羅什盤トシテイルトコロガ、ドレダケアルカ。支配人タルモノハ、努力ヲ試ミル前ニ、モット計數ノ上ニタツテ確乎タル目標ヲタテナクレバナラヌ。

事業ノ目的ハ、利益ヲアゲルニアルトスル説ト、社會ニ對スル奉仕ニアリトスル説トアルガ、カリニ事業ノ目的ハ奉仕ニアリトシテモ、利益ヲアゲナクテハ、奉仕モデキナイ。然ラバソノ利益ノ目標如何。一體最小限度幾%ノ配當ヲナサントスルカ。流通資本ハ段々多ク入用ニナツテクルガ、ソレニアタルタメニハ、利益ノ中、幾ラカヲ社内ニ保留シテオカナクテハナラヌガ、ソノ程度ノ目標ハ如何。固定資産ノ消却、廢却ノタメニ必要ナル金額如何。將來ノ擴張ノタメニ準備スベキ金額如何。コレラハスベテ、利益ノ中カラ支拂ワルベキモノデアル。コレダケノ利益ヲアゲルタメニハ、幾何ノ賣上ヲ必要トスルカ。コノ計算ガデキタトキハ、ハジメテ商戰ノ的ガ定マツタノデアル。

7. 最後ニ支配人トシテナスベキコトハ、事業全體ノ成績ヲ各方面カラ測定シ、刻々ニカワリユク事情ニ應ジテ、統制ノ方法ヲカエテイクコトデアル。支配人タルモノハ、自分ノシタ仕事ノ成績ヲバ、或「モノサシ」デ計ツテ見ナクレバナラヌ。ソノ物サシトハ即チ管理ノ比ト稱スル數字デアル。少クトモ、生産販賣ノ成績ニ對シ、財務上ノ成績ニ對シ、又利益ニ關スル成績ニ對シ、コレヲ測定シタ結果ヲ

數字ニ表ワスコトが出来ナクレバ、事業トユウ船ノ舵ヲトッテイクコトハデキナイ。コレラノ數字ハ支配人が船長トシテ運轉シツ、アル船ノ羅針盤デアル。航路圖ニヨッテ、進ムベキ途ヲシリ、羅針盤ニヨッテ、航路カラハズレナイヨウニ、舵ヲトッテイクノガ船長ノ役デアル。航路圖モ羅針盤モナクシテ、船ヲ動かス船長ガアリトスレバ、危クテノッテイラレナイデアロウ。

以上ノベタトコロヲ、ツズメテ見ルト、支配人ノナスベキ仕事ハ下ノヨウニナル。

1. 事業ノ利益ヲアゲルコト。
2. 政策ノ決定ニ貢献スルコト。
3. 完全ナル機能的組織ヲ作り、迅速正確ナル方法ヲ命令ヲダシ、各種ノ事務及ビ作業ヲ了ツタトキハ、ソレニ關シテ要領ヲ得テ報告ヲトルコト。
4. 各單位ノ成績ヲ公平ニ査定シ、ソノ原因ト責任トヲ明ラカニスルコト。
5. 生産ト販賣ト財務トノ調節ヲナスコト。
6. 事業進行ノ目標ヲ定メルコト。
7. 事業ノ成績ヲ測定スルコト。

C. 特ニ生産販賣財務ノ平衡ニツイテ

コノ7ヶ條ノ中、生産ト販賣ト財務トノ調節ヲナスコトハ、支配人ノ職能トシテ極メテ重要ナルモノデアル。多クノ場合、財務ニ關シテハ、支配人自ラコレニ當ルノガ普通デアルガ、生産ト販賣トニ關シテハ、ソレゾレ、主任トシテ責任ヲモツモノガイル。生産主任ハ大抵技術屋デアリ、販賣主任ハ事務屋デアルノヲ常トスル。技術屋ト事務屋トガ、事々ニ意見ヲ異ニシテ、仲ノ悪イコトハ、殆ド世界ニ共通シタ現象デアルトイッテヨイ。從ツテコノ兩者ガ各々我見

ヲ通ソウトスルト、生産ト販賣トハ到底調和アル働キヲ營ムコトハデキナイ。

生産ト販賣トガ互ニ平衡ヲウル能ワザル限リ、財務トノ關係モ甘クイテ答ハナイ。コノ點カラ見テ、3者ノ平衡ニハ人的要素ト、コレニ基ズク組織トガ重大ナル關係ヲモッテイルコトガワカル。

生産ト販賣トガ相互ニ平衡ヲ保ッテイカナクレバナラヌコトハ、誰シモ理論トシテハ承知シテイルコトデアルガ、コレニ對スル支配人ノ統制ガヨク行ワレナイト、兩者ハ各自自分ダケノ成績ヲアゲウトシ、企業トシテハ却ッテ不成績ニ陥ルコトガ少クナイ。例エバ炭鐵會社ノ生産部(採炭部)ハ山元原價ヲ安クシ、又ハ出炭トン數ヲマスコトダケガ、自分ノ成績ヲアゲル所以デアルト考エル傾キガアル。ソノ結果ハ販賣ニヨル利益ノ多少ヲ等閑ニスル傾キヲ生ズル。コレニ反シテ、販賣部ニオイテハ、販賣高ヲ多クスル事ダケガ成績デアルト考エル弊ガアル。販賣高ヲ多クスルコトハ結構デアルガ、コレハ常ニ金利ヤ生産ト連絡ヲトッテイカナクレバ、無意味デアルト考エル。企業トシテハ、山元原價ヤ販賣數量ヨリモ、企業ノ最大利潤ヲ念トシナクレバナラナイ。故ニ市況ガ非常ニワルイ時ニハ、少シ位山元原價が高クナツテモ、出炭ヲ控エタ方が利益デアルコトモアロウ。或ハ品質ノ改良ニカヲ注イダ方がヨイトカ、山元原價ノ切下ゲニ全力ヲ舉ゲル方が得デアルトカ、色々研究シテ、數字的ニ極メナクレバナラヌ問題ガ澤山アルト思フ。

ムロン、生産ト販賣トノ調節ハ誰シモ全然考エナイデハナイガ、コレハ支配人ノ手許デ、數字上カラ大方針ヲワリダシテイカナクレ

バ、眞ニ合理的ノ調節ハデキナイト考エル。コノ點カラユウト、生産ト販賣ト財務トノ關係ハドウシテモ、支配人ノ手ニオイテ、統一アル制馭ヲ行イ、生産ト販賣トノ均衡ヲ計ルコトハ勿論、財務ニ關スル費用ヲモ同時ニ考エ、固定資産ニ對シテハ相當ノ原價消却ヲ行イ、固定及ビ流動資金ニ對シテモ、相當ノ金利ヲ拂ッテ採算スル制度ガ必要デアル。

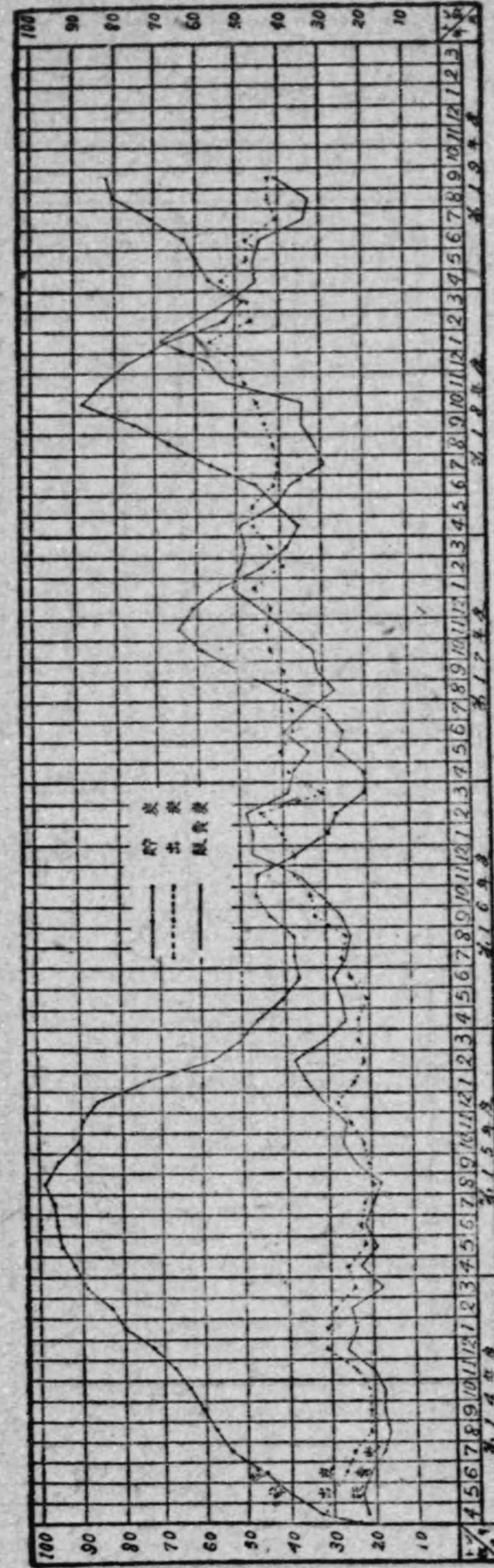
大ナル鑛業會社デハ、同系ノ商事會社ニ多少ノ手数料ヲ與エテ委託販賣ヲシテイルモノモアル。シカシ、タトエ同系ノ會社デモ、一方ハ生産スル方デアリ、一方ハ販賣スル方デアリ、責任者モチガウトコロカラ、受托者ハ販賣ノ成績ヲアゲルタメニ、價格ヨリモ、數量ニ重キヲオク傾キヲ生ジ易イ。コウナルト、委託者ニトッテハ、ムシロ不利ナコトガ多クナル。コレラハ正ニ生産ト販賣トノ離スベカラザルモノデアリ、一人ノ手デ統制スルコトヲ必要トスルモノデアルコトヲ、實際ニ示シテイルモノデアル。

モシ販賣高ニ比シテ生産高ガ多スギルトユウト、ソノ差ハ貯藏サレルコトニナル。生産部ハ大ニ能率ヲ擧ゲタツモリデアルガ、企業トシテハ、貯炭ノタメニ、色々ナ損害ヲ負擔シナクレバナラヌコトニナリ、企業ノ能率ハワルクナル。ユウマデモナク、貯炭ハ品質ヲ低下シ、資金ヲ固定シテ、支拂利息ヲ大ナラシメルモノデアルカラ、需要、供給及ビ運輸ノ關係ヲ考慮シテ、販賣ニ差支ナキ限り、最少限度ノ出炭ヲスルヨウニ、統制シナクレバナラヌ。第6圖ハ某炭鑛ニオケル數年間ニ亘ル生産ト販賣ト貯炭トノ關係ヲ示シタモノデアッテ、3者ノ統制ノ不完全ナル状態ヲ明ラカニ見ルコトガデキル。

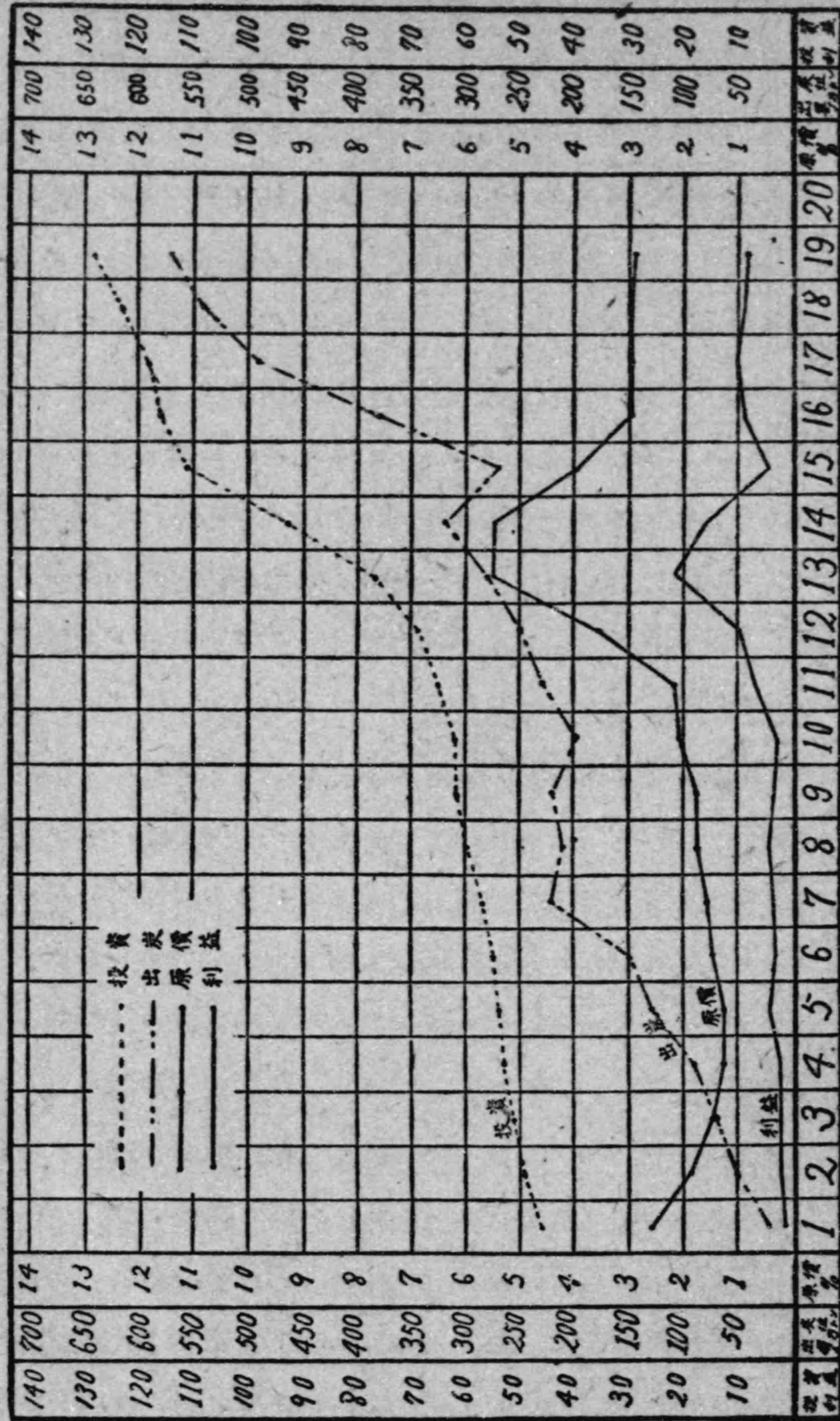
元來石炭鑛業ノ如キハ、資金ヲ固定スルコト非常ニ多ク、作業ヲ機械化スレバスルホド、資金ノ固定ハマスマス大トナル。シカモ、コレ等ノ費用ハスベテ固定費デアッテ、出炭ノ増減及ビ市況ノ如何ニ拘ラズ、確定的ニ支出ヲ要スルモノデアルカラ、コレヲ投下スル際ニハ慎重ナル詮議ヲ要スルト共ニ、一旦投下シタル以上ハ、最モ能率ヨクコレヲ使用スルコトヲ工夫シナクレバナラヌ。

第7圖ハ某炭鑛ガ創業以來19年間ニ亘ル投資額、販賣利益(本社總體費ヲ除ク)、投資ニ對スル利益率、出炭トン數及ビトン當リ原費ヲ圖表ニシタモノデアル。利益率ハ

第6圖 某炭鑛ニオケル出炭、販賣及ビ貯炭トン數比較圖



第7圖 某炭鑛ニオケル投資、利益、出炭、原價ノ比較圖



投資ニ對スル%ヲ以テ示シタ。コレヲ見ルト、投資ト出炭トハ大體同一步調ヲ以テ進ンデオリ、石炭原價ハ出炭ノ増加ト共ニ、大體ニオイテ下向キノ步調ヲトッテイル。カクノ如ク出炭ガマシ、原價ガ下ガレバ、當然ノ歸結トシテ、收益率ハマシテコナケレバナラナイノニ、利益ハ却ッテヘッテイル。コレハ生産能率ノミ向上シテ、販賣及ビ金融トノ關係ニオイテ大ナル缺陷ノ存スルコトヲ示スモノデアル。

イカニ生産費ガ安クナツテモ、財務關係ノ費用ガ高クナツテハ何ニモナラナイ。例エバ生産高ヲマスコトガ、生産部ニオケル唯一ノ成績デアアルガ如ク考エラレテ、支配人が財務的ノ立場カラ、何ヲノ統制ヲ加エナイトユウト、安イト考エテイタモノガ、必ズシモ安クナイコトヲ發見スルニ至ルデアロウ。試ミニ、實例トシテ、1ケ年ニ4,883,000 トンノ生産ヲナシタル某炭坑某年度ニオケル決算ニツイテコレヲ解剖シテ見ヨウ。

甲. 直接費		乙. 間接費	
	トン當リ %		トン當リ %
(イ) 諸收入	0.349 6	(ハ) 鑛區金利	0.388 7
(ロ) 諸支出		(ニ) 興業費金利	1.287 21
總係費	0.750 12	(ホ) 興業費償却	0.605 10
工賃	0.232 4	(ヘ) 流動資金金利	0.143 10
臨時工賃	0.761 13	(ト) 總體費ワリカケ	0.624 10
用品費	0.954 14		
雜費	0.050 1		3.047 50
準備工賃	0.397 7		
償却費	0.060 1		
炭坑整理費	0.206 4		
差引計	2.993 50	總計	6.040 100

コレヲ見ルト、實際原價 6.04 圓ノ中、直接費ト間接費トハ殆ド半々ニナツテイル。内、金利ノ合計ハ 1.818 圓デアツテ、30%ニ當ツテイル。更ニ直接原費 2.993 カラ計算シテ見ルト、金利合計 1.818 圓ハ61%ニ當ツテイル。然ルニ同年度ニオケル石炭販賣利益ハトン當リ約 1.65 圓デアアルカラ、前記トン當リノ金利 1.818 ヲ償ウニ足りナイコトハ明ラカデアアル。

今日ノ企業ハ殆ド金利ノタメニ左右サレテイルトイッテモイイ位デアアル。然ルニ、モ、固定資金又ハ流動資金が無利子ノ金デアアルガ如クニ考エラレルヨウナコトガアルト、生産當事者ハ大ニ利益ヲアゲテイルヨウニ思ッテイル中ニ、實ハ大ナル損失ヲ招イテイルコトガ少クナイ。販賣費ノコトモ全然考エナイデハナイガ、當事者ニナルト、ソノ事業ノ直接ノ成績ダケヲ見テ、企業ノ全體トシテノ成績ヲ考エナイ傾キガアルカラ、何時ノ間ニカ資本過多ノ弊ニ陥ッテシマウノデアアル。コノ點ハ支配人トシテ大ニ注意スベキコトデアアル。

III. 支配人ノ性格ノ型ニツイテ

以上ハ支配人トシテナスベキコトヲ、純然タル客觀的立場カラ考エテミタノデアアルガ、タトイ、「ソノ任務トソノ實行ノ方法トハ、カヨウカヨウデナクテハナラヌ」トキメテミテモ、コレヲ實行スル支配人ハ、特殊ノ個性ヲ具エタ個人デアアルカラ、ソノ人ノ性格ニヨツテハ、實行ノデキルコトモアリ、デキナイコトモアル。一應ハ支配人ノ仕事ヲ客觀的ニ系統的ニ整理シテミルコトモ、必要デアアルガ、サテコレヲ或 1 ツノ企業ニ適用シテ實行サセルコトニナルト、ソコ

ノ支配人ノ位置ニアル人ノ性格ガ、ソノ實行上ニ大イナル關係ヲモツテクル。Aノ會社ニオイテ實行シエタコトモ、Bノ會社ニオイテハ實行ガデキナイコトガアル。ユエニ他ノ條件ガ同ジデモ、支配人ノ性格ガチガエバ、ソノ支配ノ方法モチガツテコナクレバナラヌ。イイカエルト、支配人學ハ支配人ノ性格ヲ別ニシテハ、考エルコトガデキナイ。

A. 特權支配人ト實力支配人

人ノ上ニタツモノガ、ソノ權威ヲ保ツタメニ必要ナモノガ2ツアル。ソレハ位置ト實力トデアアル。前者ハソノ位置ニ固有スル社會的ノ特權ノカニヨツテ權威ヲ維持スルモノデ、必ズシモ實力ハナクトモ差支エナイ。後者ノ方ハ特權ノ助けハナクトモ、實力ニヨツテ、人ノ上ニタツテイルモノデアアル。支配人ノ性格トシテ、研究ヲ要スルノハ、コノ後者ノ方デアアルガ、事ノ順序トシテ、特權支配人ノコトカラ、ノベヨウ。

ソノ昔、人ガ團體生活ヲハジメタノハ、主トシテ、本能ノカニヨツテ集マツタノガ起リデアアル。例エバ戦イヲ好ミ、コレニ適スルモノハ戰士ノ團體ヲ作り、ソノ首領(支配人)トシテハ、尤モ闘士トシテエライ人ヲエランダニ相違ナイ。ソレハ各國ノ古代史ヲミルト、イツモ武人トシテエライ人が王様ノ位置ヲ占メテイタノヲミテモワカル。又食慾ハ生物ノ本能トシテ有力ナモノデアアルカラ、食慾ノタメニ、食物ヲ求メル團體ガデキ、ソノ主領トシテハ、狩獵ノ達人ガエラマレタニ相違ナイ。カヨウニ、ハジメハ、本能ヲ中心トシテ團體ガデキ、ソノ本能ノ最モ發達シテイル人が頭トナツタニ相違ナイ。

即チハジメハ、實力支配人デアッタノデアル。

シカシ、ダンダン時間ガ経過スルニ從イ、初メ本能ヲ中心トシテ
デキタ團體モ、團體トシテノ慣習ヤ、制度ヤ、感情ガ發達シテクル
ト、最初ノ動力デアッタ本能ハナクナツテシマツテモ、尙團體ハソ
ノママ形ヲクズサズニ殘ッテイクモノデアル。例エバ家康ガ争闘ニ
ヨツテ天下ヲトツテ後、時間ノ経過スルニ從イ、天下ハ泰平トナリ、
必ズシモ家康ノヨウナ人物ヲ要シナイコトニナツテモ、家康ノ作ッ
タ團體ノ形ハクズレルコトナク、2代目カラハ、必ズシモ、實力支
配人デナクトモヨイヨウニナル。實力ハナクトモ、ソノ位置ヲ代表
スルモノデアレバヨイトユウコトデアレバ、自然世襲トユウコトニ
ナル。コレガ即チ特權支配人デアル。

徳川時代ノヨウニ、文化ガ發達シ、制度ガ確立シ、萬民平和ヲ樂
シミ、内憂ナク、外患ナク、國家ガ獨立シテ、ワリニマトマツテイ
ル場合ニハ、コノ特權支配人ガ發達シテクル。平和時代ノ軍隊ヲ支
配スルモノハ、必ズシモ武人トシテ勳功赫々タルモノデナクトモヨ
イ。ソウユウエライ人ノ子孫デモ差支エナイ。又宗義上ノ争イノナ
イ場合ニハ、一宗ノ長タルモノハ、必ズシモ宗祖ノヨウナ實力ノア
ルモノデナクトモ、タダソノ後裔トユウダケデモ、支配人トシテノ
役目ハツトマツテイクモノデアル。會社デモ、組織ヤ制度ガ確立シ、
經營管理上ニモ、大シタ創見ヲ要セズ、仕事ノ大部分ガ、キマリキ
ツタ途ヲ歩メバヨイヨウナ場合ニハ、世襲ノ特權支配人デモ差支エ
ナイ。否適當ナル實力支配人ガナイ場合ニハ、ムシロ、特權支配人
ノ方ガ統一上便利デアル。

B. 特權支配人トシテノ條件

特權支配人ハ自分ノ力又ハ腕ニヨツテタツノデハナク、單ニソノ
團體ヲ代表スル記號タルニスギナイモノデアル。ダカラ特權支配人
トシテ成功スルタメニハ、ナルベク過去ノ制度ヲ尊重シ、ソレニ附
隨シテイル社會的情操ヲミダスヨウナコトヲシナイコトガ必要デア
ル。過去ニ行ワレタ實力ノ權威ヲ維持スルタメニハ、デキルダケ形
式ヲ守ルコトガ肝心デアル。制帽、制服、勳章、記章、旗、爵位、
儀式ナドノ如キ形式主義ハスペテソノ位置ヲ代表スル記號デアルカ
ラ、部下ハソノ個人自身ニ附屬シテイルヨウニミエテモ、ソノ實ハ
コレラノ記號ニ隸屬シテイルノデアルカラ、苟モコレヲ侮リ、コレ
ヲ變更スルコトハ、絶對的ニ許サレナイ。實力ヲモツテイタ支配人
ガ去ツテカラ後、時間ガタテバタツホド、形式ハヤカマシクナツテ
クルモノデアル。カノ宗祖ガ始メテソノ教エヲ弘メタトキニハ、何
ノ儀式モナカッタノデアルガ、時代ガタツニ從ツテ、ソノ權威ヲ維
持スルタメニ、種々ノ儀式ガ發達シ、後繼者ハ自己ノ世襲的尊嚴ヲ
維持スルタメニ、益々儀式ヲ尊重スルヨウニナル。

多クノ場合ニオイテ、特權支配人ハ權威ヲ維持シテ、強固ナル團
體(家族、國家等)ヲ作ツテイクコトガデキルケレドモ、ソノ缺點ト
シテ、ヤヤモスレバ、引込思案トナリ、イフユル“オ高クトマツテ”
種類ノ異ナル他ノ團體ト接觸スル場合ニハ、非常ニ頑固デ不遜ナ態
度ヲトルコトガ有リガチデアル。例エバ徳川ノ末期ニオケル攘夷論
ノ如キハソノ代表的ナモノデアル。

特權支配人ハ先例ヲ尊重シ、形式ヲヤカマシクユウノデ、新シイ

人タチハコレヲ笑ツタリ、バカニシタリスルケレドモ、ソレハムリノナイコトデアル。新シイ試ミヲ進メテイクダケノ實力ノナイ場合ニハ、過去ノ歴史ヲ絶対ニ尊重シテ、コレヲ變エナイコトヲ以テ原則トシ、嚴重ニコレヲ保守スルヨリ外ニ、權威ヲ維持スル途ハナイカラデアル。

從ッテカヨウナ支配人ハ、階級ヲ重ンジナクテハナラヌカラ、階級ノ下ノモノトハアマリ接觸スルコトヲ好マナイ。ソコデ自己ノ部下ニ對シテハ一般ニ超然タル態度ヲトルコトニナル。昔ノ殿様ガ下々ノモノニ對シテハ直接モノヲイワズ、取次ギヲヘテユウタノハ、ソノタメデアル。

ダカラ過去ヲ尊重シ、形式ヲ遵奉シテ、厄介ナ儀式ヤ、手ツズキヲ面倒クサガリサエシナケレバ、誰デモ特權支配人ノ役ハツトマル。數千年モカカッテ發達シテキタ形式ヲ、ソノママ遵奉スルヨウニ、適當ノ教育ヲ施シテ、一定ノ型ニハメテシマイサエスレバ、誰デモツトマル。タダソノ形式ノ中ニトジコモッテ記號的ノ生活ヲスルノガイヤナモノハ、特權支配人タルコトニ甘ンジナイデ、ソノ位置カラトビダシテシマウコトガアル。華族ノ坊チャンガ爵位ヲイヤガツテ、活俳ニナツタリ、宗祖ノ遺孫ガ宗派ノ飾リモノタルニ甘ンジナイデ、實業ヲハジメタリスルノハ、ミナ自己ノ實質内容ヲ外ニ表ワスタメデアル。純然タル特權支配人トナルニハ、自己ヲ全ク没却シテ、タダソノ位置ヲ代表スル記號タルニ甘ンジナクテハナラヌ。

特權支配人ハ水平線以下ノ人物デモ、無論ツトマルケレドモ、更ニ實力ヲモ兼ネソナエテイル場合ニハ、實ニ鬼ニ金棒デアツテ、事

業デモ、國家デモ、經營困難ナ場合ニ、カヨウナ人物ガ現ワレテクレバ、非常ナル發展ヲナスモノデアル。王者ニシテ中興ノ大事業ヲナシトゲタモノハ、ミナコレニ屬スル。

内憂ナク、外患ナク、永ク平和ヲ樂ンデイル場合ニハ、特權支配人ガ適當デアル。シカシ、一朝事アル場合ニハ、コノ種ノ支配人以上ニ、實力アル人物ガイテ、コレヲ助ケテイカナクテハナラヌ。世襲華族ガ何モセズニ、一定ノ收入以内デ、生活シテイル場合ニハ、タトイ馬鹿デモ、ソノ權威ヲ保ツダケノ儀式サエ守ツテオレバ、天下泰平デアル。ソレガ一朝何カシヨウトシテ、會社屋ナドニ、カツガレテ負債ヲ作り、一家ノ經營ガ困難ニナルト、モウ形式ヤ記號デハ間ニアワナクナリ、實力アル人物ノ手腕ヲ要スルコトニナル。

C. 創業型及ビ守成型支配人

創業ト守成ノ2語ハ唐ノ太宗ガ事ヲハジメルノト、コレヲ守ルノト、イズレガムズカシイカニツイテ、侍臣ト論ジタコトカラハジマル。房玄齡ハ“草創ヲ難シトナス”ト論ジ、魏徵ハ“守成則チ難シ”ト答エタ。太宗コレヲ判定シテユウ、
“玄齡、昔我ニ從イテ天下ヲ定メ、備サニ艱難ヲナム。萬死ヲイデー生ニアウ。草創ノ難キヲミル所以ナリ。魏徵ハ我ト天下ヲ安ンズ。驕逸ノ端ヲ生ジ、必ず危亡ノ地ヲ踐マンコトヲ慮ル。守成ノ難キヲミル所以ナリ”ト。

“創業ト守成トイズレカ難キ”トユウ太宗ノ質問ハ意味ヲナサヌ。語學ト數學トイズレガ難キトユウノト同ジコトデアル。私ニハ數學ノ方ガムズカシイ 私ニハ語學ノ方ガ困難デアルトユウ返事ハデキルガ、一般的ニ、ドチラガムズカシイカハ、キメラレナイ。ソレハ創業ニ適シタ人ト守成ニ適シタ人トアルカラデ、コレハ事ノ難易デナクテ人ノ性格ノ型デアルト考エル。玄齡ハ主トシテ創業ノ任ニ當

ツタカラ、創業ノ方ガムズカシイトイイ、魏徴ハ守成ノ仕事ヲ主トシテヤツテイタカラ、守成ノ方ガムズカシイト答エタノデアル。恐ラク玄齡ハ創業型ノ支配人デアリ、魏徴ハ守成型ノ支配人デアッタノデアロウ。太宗ニ至ツテハ、太子タル時カラ、聰明勇決識量人ニスギ、ヨク高祖神堯皇帝ノ大業ヲ輔翼シタトコロヲミルト、實力ト特權トヲカネ具エタ支配人デアッタと思ワレル。

創業型ノ支配人ハ、創業時代ノ支配人トシテ、最モ適當ナル性質ヲ有スルモノデ、創意創見ニトミ、從ツテ想像力ハ極メラ旺盛デアル。時勢ノ趨向ヲミルニ敏デアツテ、人ノ注意セヌ中ニ、新シキ事業ニ着目シ、幾多ノ困難ト危険トニ打ちカチツツ、コレヲ成立セシメルコトニ努力スル。ソノ性格ハ常ニ何物カヲ創造シヨウトシテ活動スル不安定ヲオビテイル。日常キマリキッタ仕事ヲキチント、片ズケテイクコトニハ、アマリ適當デナイ。大局ヲ大觀スル明ハアルガ、確實ナル數字的材料ヲ土臺トシテ、歩一步、事業ヲ發展セシメテイク堅實性ニ乏シイ。

カヨウナ支配人ハ創業時代ニハナクテナラヌモノデアルガ、創業後、幾年カラ經過シテ、事業モホボソノ緒ニツキ、仕事ノ大部分ハ必ズシモ創意的デナクトモヨイコトニナリ、計數ニ基ズク管理的ノコトガ大部分ヲシメルヨウニナルト、不安定性ノ性格ヲモツ支配人ハ必ズシモ適當デナイコトニナリ、却ツテ事業ノ新方面ヲ開拓スルニ急デアルタメニ、事業管理ノ土臺ヲ危クスルオソレガアル。

コレニ反シテ、守成型ノ支配人ハ、創業時代ヲスギタ事業ヲ堅實ニ管理シテイク手腕ニ長ケテイル。創業型支配人ノヨウニ、新局面

ヲ開拓スル手腕ハナイガ、計數ニ基ズイテ、間チガイナク事業ヲ管理シテイクコトニ巧ミデアル。從ツテソノ性格ハ安定性ニトシテイル。創業型ノヨウニ進歩的デ、キレル點ノナイ代リ、知識ニトミ、記憶力アリ、勉強家デ、着實デアル。外部ヘノ發展ヨリハ、内部ノ整理ニ適シテイル。

現在日本ノ新事業會社ノ最高管理者ノ位置ニイル人ハ、マダ大部分、創業ニ當ツタ人ガ残ツテイル。中ニハ創業以來、2代目3代目ニナツテイルモノモアルガ、マダ初代ノ創業者ガ社長ヲツトメテイルトコロガ多イ。中ニハ創業ノオト守成ノ能トヲカネ具エタ、エライ社長モアルガ、創業社長ノ多クハ、大抵創業型ノ人デアツテ、守成ノ仕事ニ適シテイナイ。ソコデソノ人ガ長ク社長ノ位置ヲシメテイル限り、守成型ノ支配人ガ女房役トシテ、ソノ足ヲナイトコロヲ補ツテイク必要ガアル。極端ニイエバ、會社ノ事業ガ緒ニツイタ以上、創業型ノ社長ハイラナイトイッテモヨイ。シカシ創業ノ功勞者デモアリ、コレヲ特權支配人トシテ、社長トユウ榮職ニオイテ尊重シ、實際ノ仕事ハ、女房役タル守成型ノ支配人ガヤツテイク方ガヨイ

イロイロノ企業團體ノ首領ヲ觀察スルニ、創業者ガ社長トナリ、専務又ハ支配人ノ名ヲ有スル守成型ノ人ガコレヲ固メテイルトコロハ段々榮エテイク。

D. 專行型支配人ト協調型支配人

以上ハ、特權支配人ト實力支配人トヲ比較シ、特權支配人ノ性質ヲノベ、且實力支配人ヲ創業型ト守成型トニワケテ論ジタ。コノワケ方ハ、事業ニ對スルソノ人ノ態度ノ上カラ、ミタノデアルガ、今

度ハ立場ヲカエテ、部下ニ對スル支配人ノ態度カラ、ソノ性格ヲワケテミルト、大體ニオイテ、2ツニスルコトガデキルヨウデアル。コノ2ツノ型ハ何トナズケテヨイカ、適當ナル名ガミツカラズニ困ッテイルガ、1ハ部下ニ對シテ自分ノ考ヲオシツケテ實行サセヨウトスル流儀ノ支配人デアリ、2ハナルベク部下カラ意見ヲ集メテ自分ノモノトナシ、コレヲ實行スルトキニハ、オシツケガマシク強制スルコトナク、ヨク部下ヲ説得シテ、イコウトスル支配人デアル。カリニコレヲナズケテ

A. 獨斷專行型 又ハ 下行型

B. 説得協調型 又ハ 平行型

トユウコトガデキル。

下行型トユウノハ、命令ガ上カラ下ニユク意味、平行型トハ支配人ト被支配者トガ平行シテイルテ、上下關係ノナイコトヲサス。

1. 專行型支配人ノ性格分析

マズ專行型ノ支配人カラ説明シテイルコウ。コノ種ノ支配人ハ部下ニ對シテ自分ノ命令ヲオシツケ、自分ノ考エ通りニ實行サセヨウトスル。部下ハコノ種ノ人ニ對シテハ、猫ノヨウニナリ、オトナシク服従スル。自己ニ意見アリテ、コレニ服従スルコトヲ肯ンジナイモノハ、カヨシナ支配人ノ下ニ止マルコトヲ欲セス、他ニ去ッテシマウ。

自分ノ考エ通りニ、人ニモ考エサセヨウトスル強制慾ハ、遺傳的ノモノデアルカラ、ソウユウ性質ヲモッテオラヌ人ガ、コノヤリ方ヲ真似テモダメデアル。特權支配人ハ誰ニデモツトマルガ、コノ

種ノ支配人ハ生レツキデアッタ、學ブコトハワリニ困難デアル。以下コノ種ノ性格ノ特性ヲ少シクノベテ見ヨウ。

A. コノ型ノ人ハ決心ガ早く、實行ニ移ルコトモ早イ。外ノ人ガ決心ヲツケカネタリ、決心シテモ實行ニグズグズシテイタリシテイル中ニ、トクニ決心シ實行シテシマウ。コレニ反シテ特權支配人ガ決心スル動機ハ、一ニ先例ノ如何ニヨル。前ニ實行シタ例ガアレバ決心スルガ、ナケレバ決心セヌ、従ッテ實行セヌ。結果ノ如何、事ノ當否ヨリモ、先例ノアルナシガ何ヨリモ大切ナコトデアル。

凡庸ナ特權支配人ハタダ先例ノアルナシヲシラベテ、實行スルセヌヲキメルダケデアルガ、ソノ人ガ極メテ英明ナル人物デアレバ、先例ハナクトモ、ヨイコトデアレバ實行シ、ワルイコトナラ、先例ガアッテモ實行シナイヨウニナル。

專行型支配人ハ當然先例ヲ無視スル。先例ヲ破リ、自己獨斷ノ命令ヲ發シテモ、尙自己ノ權勢ヲ維持スルコトガデキル。コレガコノ種ノ支配人ノ特色トスルコロデアル。部下ガ彼ニ服従シテイルノハ、ソノ位置特權ヲ尊重スルカラデハナク、ソノ人自身ノ實力ニ信賴シテイルカラデアル。

B. 氣質ハ情熱的デ、冷靜デナイ。知的情的ノ働キハ早イ方デアル。深味ハナイト限ッタワケデハナイガ、ドチラカトイエバ、深味ハナイ方デアル。ソレハ思索的デナクシテ、實行性ヲオビテイルカラデアロウ。ダカラ實行ヲ主トスル團體ノ長ニハ、コノ種ノ性格ガ適シテイル。考エタコトハ直チニ實行シヨウトスル性格ヲモッテイル。一旦命令シタコトハ、部下ガ直ニ實行スルコトヲ熱望スルカラ、モ

シソノ期待ニソムクヨウナコトガアルト、大ニジレツタクナリ、自ラ進ンデコレヲ實行シヨウトスル。一體ニ人ノ仕事ヲ見テイルノガ、マドロシコクテ、シヨウガナイ方デアアル。

C. 重イ責任ヲヒキウケルコトヲ頼マレタトキニ、中々心配シテ、ソレヲヒキウケヨウトシナイ人ト、“ヨシキタ”トイッテ、男ラシクヒキウケル人トアル。コノ型ノ人ハ進ンデ責任ヲヒキウケルバカリデナク、努力シテ、ソノ責任ヲ果タス點ニオイテ中々熱心デアアルカラ、部下ノモノハソノ熱心ニ感心シテシマウ。カナリ重イ責任デモ、ヒキウケテシマウ勇氣ガアル。

D. 時トシテハ、成算ナクシテ重大ナル責任ヲヒキウケテシマウコトガアル。從ッテ時トシテハ、失敗スルコトモアル。シカシ失敗シテモ閉口シナイ。部下モ決シテコレヲ輕ベツシナイ。失敗シテモ、決シテソノ威嚴ヲ損スルヨウナコトハナイ。

E. 部下ガドンナコトヲ考エテイヨウト、自分ノヨイト信ジタコトハドンドン實行シテイクカラ、部下ハイツモ彼ニ對シテ不平ヲモッテイル。從ッテソノ所爲ヲ非難スル。非難シナガラモ、ヤハツ彼ニ服從シテイク。服從ニ甘ンジエナイ人ハ去ッテイナクナルカラ、唯々諾々、命ノママニ動クイワユル yes-man ダケガ殘ッテシマウコトニナル。コレハ時トシテ大ナル危險ヲ招クコトガアル。

F. 特權支配人ガ、水平線以下ノ人物デアアル場合ニハ、ナルベク部下ト接觸シナイ方ガヨイ。非常ニエライ人ナラバ、部下ト接觸スルコトニヨッテ、マスマス光リヲ放ツガ、サモナイ限り、部下ニ對シテハ超然トシテイル方ガヨイ。化ノ皮ガ現レテ權威ヲ失墜スルオ

ソレガアルカラデアアル。ナルベク制服ヤ制帽ヲツクテ飾ッテオク方ガヨイ。

然ルニ専行性支配人ノ中ニハ、部下トヨク交ルモノト、超然トシテイルモノトノ2種ガアル。部下ト共ニ酒ヲノミ、冗談ヲユウテイルテモ、ソノ次ノ瞬間ニハ、嚴然タル命令ヲ發シ、部下ヲシテ肅然トシテ襟ヲ正サセル。ダカラ超然主義ヲトッテイルテモ、部下ニ接近シテイルテモ、「コワモテ」ノスル點ニオイテハ、同ジコトデアアル。

G. シカシコノ種ノ性格ノモチ主ハ、ドンナ團體ニオイテモ、同様ナル態度ヲトリウルトハ限ラナイ。甲ノ團體ノ支配人トシテハ、獨斷専行性ヲ發揮シテモ、乙ノ團體ニオイテハ、ソノ個性ヲダシエナイコトガアル。俗ニ“ウチズラガワルイ”トユウノハ、家庭デハ專制君主デ我ヲ通ソウトスルガ、外ニデルト猫ノヨウニオトナシクナルトユウ意味デアアル。相手ガカワルト、ソノ人ノ性格モ多少カワッテクルノデアアル。子供デモソウデ、“家ノ中デハ蛤貝、外ニデテハシジミ貝”トイッテ、家ノ中デ獨我主義ヲフルマウモノ、必ズシモ外ニデテオ山ノ大將トハナリエナイ。戰場ニアリテハ、萬軍ヲ叱咤スル將軍モ、家ニアリテハ、イトモヤサシキ好々爺タリウルモノデアアル。

H. カヨウナ支配人ノ勢力ハ特殊ノ知識技能ト、ドンナ關係ヲモッテイルカ。イイカエルト、特殊ノ知識技能ガナクトモ、部下ヲ專制式ニオサエテイクコトガデキルカ。ムロン、ソウユウ知識技能ガアレバ、ソレニ越シタコトハナイガ、ナクトモ立派ニ人ヲ使ッテイクコトガデキル。例エバ法律ヲ學ンダ人デモ、ゴム會社ノ社長ニナ

ッテ人ヲ支配シテイクルヨウナモノデアル。ゴムニ關スル技能知識ガアルニ越シタコトハナイガ、ナクトモ、多クノ技術家ヲ使ッテ支配シテイクニハ差支エナイ。アマリ専門的ノ知識技能ヲモチスギルト、ソレニ囚ワレテシマイ、却ッテ新生面ヲ開拓スルコトガデキナイ。

獨斷支配人ハ或程度マデ先例ヲ無視シ 歴史ヲ度外ニオイテ、新シイ途ヲ進ンデイカナクテハナラヌカラ、アマリ専門家ニナリスギルト、ワカリスギテ、却ッテ思イキッタコトガデキナクナル。シカシソレハ現代ノ知識ヤ慣例ガ不必要ダトユウ意味デハナイ。ゴム會社ノ社長ガ法學士デアツテモ、ソノ人ハ大ニ「ゴム」ニ關スル知識ヲモタナクテハナラヌガ、彼ガ獨斷支配人トシテ、勢威ヲフルイウルノハ、人格ノ力ノタメデアツテ、知識ヤ技能ガアルタメデハナイ。

J. コノ種ノ獨斷專行型ノ支配人ノ必要ハ、實戦ノ場合ニオコル。實戦ニ當ッテハ上長官ガ幕僚ト相談スルコトモ必要デアルガ、イザトナレバ、獨斷專行シテ、命ヲ下シ、部下ヲシテ唯々諾々コレヲ實行セシメナクテハナラヌ。

平時ニアリテ、獨斷支配人ノ最モ入用ナノハ、ドウユウ場合デアルカ。

一般ニ社會ガ進メバ進ムホド、社會ノ構造ハ複雑トナリ、社會内ノ各種團體ハマスマス専門化シテクル。専門的ノ熟練ガマシ、知識ガ進歩スルニ從イ、専門的ノ分化ハ次第ニ細カクナツテクル。

シカシ、コノ各種團體ノ行ウ社會的機能ガマダ十分ニ分化シテイナイ場合、ソノイロイロノ團體ガ互ニ衝突スルヨウナ時代ニアリテ

ハ、コノ專制主義ノ支配人ガ最モ適當シテイル。殊ニ創業時代又ハ發展時代ニアリテハ、專制強行スル性格ノ方ガ適シテイル。シカシ社會ノ組織ガ固マツテキテ、専門的分化ガ進ンデクルト、專制支配人ノ必要ハナクナリ、ムシロ、特權支配人ノ方ガ都合ガヨクナツテクル。又ハツギニノベル協調型ノ支配人ヲ適當トスルヨウニナル。

タダ團體相互ノ間ニ、動モスレバ敵對關係ノ起ルヨウナ場合ニハ、ヤハリ專制型ノ支配人ノ方ガ必要デアル。權カヤ利權ノ争イカラ、動モスルト、内ワモメノ起リヤスイ政黨ノ如キ團體ニオイテハ、ムシロ原敬氏ノ如キ、專制式ノ支配人ヲ總裁トシテイル方ガ、マトマリ易イノデアル。

2. 協調型支配人ノ性格分析

ツギニ説得協調型ノ支配人ノ性格ニツイテノベル。專行型ノ人ノ性格ハワリニ單純デアルガ、コノ方ハカナリ複雑ナル心理的組織ヲモツテイル。社會發達ノ初期ニオイテハ、專行型ノ人ヲ要スルガ、社會ガ次第ニソノ形ヲ整エテクルト、コノ種ノ人ガ正面ニデテ働クヨウニナル。政治的デ、民衆的デ、マズ人ノ同意ヲ得、皆ガ納得シテカラデナイト實行シナイ。ムリヲセズ、説得シテカラ、實行ニカカル。桂太郎氏ノ如キハ、コノ種ノ性格デアッタカト思フ。自分ノ意見ヲ人ニ強イテオシツケルノデハナク、ムシロ、部下ノモノノ考エヲヒキダシテ、ソレヲ自分ノ考エデマトメ、皆ノ承認ヲエテカラ實行シヨウトスルノデアル。

A. コノ種ノ協調式支配人ハドンナ場合ニ適當シテイルカトユウニ、近世産業組織ガ次第ニ複雑ニナリ、團體相互ノ關係ガ密接ニナ

レバナルホド、コノ種ノ支配人が必要ニナツテクル。社會ガ發達シテ、ソノ形モ定マリ、ソノ中ニ幾ツカノ團體ガ密接ナル關係ヲモチ、友誼關係ヲ保ツテ相互ノ間ニ交渉スルコトノ多イ場合ニハ、特ニコノ型ノ支配人が適當シテイル。

B. コノ型ノ性格ハ他人カラ暗示ヲウケ易イ性質ヲ持ッテイル。他ノ人が考エ、感じ、行ウコトヲ直ニ感得スル鋭イ暗示性ヲモッテイル。ソレノミナラズ、他ノ人がコレカラ考エタリ、感じタリ、行ッタリシヨウトスルト、前以テコレヲ見ヌクダケノ明ヲモッテイル。コレハ暗示感性が強イタメデアロウト思フ。タダ思イツイタダケデ、ハッキリト形ヲナサヌ思想ニ對シテ、反應スルダケノ鋭イ力ヲモッテイル。普通ノ人がミスキエナイコトデモ、チャント、ミスイテ反應スルダケノ力ヲモッテイル。

暗示ニ感じ易イトユウト、何ダカ催眠ニカカリ易イヨウニ聞エ、人ニ使ワレル方ニ適シテイルヨウニ思エルケレドモ、暗示感性ニ富ムカラトイッテ、必ズシモ人ニ使ワレルトハ限ラナイ。

C. コノ型ノ人ハ自分ノ考エヲ獨創スルコトヨリハ、ムシロ、他ノ人ヤ、部下ノ考エヲスバヤク取リイレ、マダハッキリシタ形ヲナシテイナイ中ニ、コレヲ自家樂籠中ノモノニシテシマウコトガ上手デアル。漠トシタコトニ、ハッキリシタ形ヲ與エ、コレヲ言葉デイイ現スコトガ巧ミデアル。

考エハ他カラ貰ッタモノデモ、コレニ名ヲツケタノハ彼デアルカラ。彼ハソノ考エヲ創リダシタ人トシテ認メラレル。部下ガオボロニ考エテイルコトヲ、目ザトクトリアゲテ、コレニハッキリシタ形

ヲ與エ、コレヲ自己ノ政策トシテ、部下ニ發表スルト、部下ハ、大ニ喜ンデ、“流石社長ハエライ、我々ノ衷心カラ希望シテイタコトヲ、ハッキリト聲明シテクレタ。内ノ社長デナクレハ、デキナイコトデアル”トイッテ賛成スル。

D. 言葉ヲ豊富ニモッテオリ、好ンデ演説ヲスルコトモ、ソノ特色トスルトコロデアル。必ズシモ熱烈ナトコロハナイ。知的ニ明敏ナコトハソノ特色デアラネバナラヌ。

E. コノ型ノ支配人ハ常ニ部下トノ接觸ヲ忘レテハナラヌ。説得協調ガ主トナッテイルノデアルカラ、部下トハナレテハ、ソノ特色ヲダスコトガデキナイ。接觸シテカラ、コレヲ説得スル方法トシテハ、桂式ノ“ニコボン”デモ何デモヨイガ、全ク接觸セズニイテハダメデアル。特權支配人ハ部下ト接觸シナイデイル方ガヨイ。專制支配人ハ接觸シテモ、シナクトモヨイガ、説得式支配人ニ至ッテハ、常ニ部下ト接觸スルコトヲ怠ッテハナラナイ。ダカラ部下ガ多クナッテ、一々接觸スルコトガムズカシクナッタトキハ、秘書役ノヨウナモノヲオイテ、間接ニデモ、部下ト接シテイナケレバナラヌ。

E. 特權支配人ハ自分ノ支配スル部内ニオイテコソ、絶對的ノモノデアルガ、ソレ以外ニデルト、實ニ無力ナモノデアル。某國ノ皇后ガ外國ニオイテ、輕視サレタコトハ、ソノ實例トシテ見ルベキデアロウ。コノ頃ハ單ニ爵位ガアルトユウダケデハ、ソノ社會以外ノ社會デハ、全ク尊敬シナイヨウニナッテシマッタ。專行支配人ハ特權支配人ホドデハナイガ、ヤハリ、自分ノ支配スル團體以外ニオイテハ、ワリニ權威ガナイ、無力デアル。コレニ反シテ、協調型ノ支配

人ハツノ支配スル團體以外ニ重用サレル傾キガアル。イロイロノ團體ガ共通ノ問題ヲモツテ居ッテ、互ニ相談シアワナクテハナラヌヨウナ場合ニハ、イツモコレヲ協調セシメル役ヲツトメルノデアアル。部下ノ考エヲ希望ヲ見スクコトガ上手デアアル如ク、社會的團體ヲ協調セシメルコトニモ、中々ノ手腕ヲモツテイル。

F. 以上ノベタトコロハ、支配人ノ性格ヲハッキリサセルタメニ、概念的ニ極端ナ形ヲノベテミタノデアアルガ、實在ノ人格ニハ極端ナモノヨリハ、ムシロ、混合型ニ屬スルモノノ方が多イ。例エバ特權支配人デアリナガラ、相當ノ實力ヲモツテイルモノガアル。大臣ノ如キハツノ位置ニ固有スル權威ト實力トヲ兼ネ具エテイル場合が多イ。又今日ハ社會的ノ團體ガ次第ニ進化シツツアツテ、團體間ノ争イモ昔ノヨウニ暴力ヲ用イルコトナク、穏カナ方法デ解決スルヨウニナツテイルカラ、現代ニオイテハ、ムシロ、專制型ト協調型トノ合ノ子ノモノガ一番要求サレテイル。即チ專制型デハアルガ、サホドニ獨我的デナク、或程度マデハ、他ト順應スルコトモデキルシ、同時ニ協調式支配人トシテ、豐富ナル語彙ト雄辯トヲ兼ネ具エテイル人ガヨイノデアアル。

E. 出身別カラ見タ支配人ノ性格

コレハ嚴密ナ意味ニオイテ性格トユウコトハデキナイケレドモ、性格ヲ形ズクル後天的要素ノ中デ、重要ナルモノノ1ツデアアルコトハ明ラカデアアル。

A. マズ支配人ノ出身ヲ、實地出ト學校出トニ、ワケルコトガデキル。コレハ支配人ノ位置ニツクマデノ經歷ノ大部分ガチガウノデア

ルカラ、コレダケデモ、支配人トシテノ性格ニ相違ヲ來タスコトハ考エウルコトデアアル。

實地出ト學校出トハ兩方カラ多少ノ反感ヲモチ易イモノデアアル。實地出ハ小僧、職人ノ時カラ實地ニ叩キアゲタモノデアアルカラ、學校出ガ當分ハ實地ニ暗イノヲ冷笑スル。學校出ハ實地出ガ經驗ダケヲ重ンジテ、學問ヲ輕クミルノヲ非難スル。

ソノ結果、實地出ハドウシテモ、自分ノ過去ノ經驗ヲ尊ブカラ、學校出ガ何か新シイ試ミヲシヨウトシテモ、ソナコトハダメダトイッテ反對スル。又實地出ハ長イ間苦勞シテ成功シタモノデアアルカラ、統計的ノ數字ヲ好マヌ傾キガアル。ソナ面倒ナ計算ナドヲセズトモ、大體ノ見當ハツクト主張スル。學校出ノモノハ、經驗ガナイカラ、大體ノ見當グライデハ満足スルコトガデキズ、統計ノ示ストコロニ從オウトスル。

兩方ノ特質トスルトコロハ、一得一失デアツテ、學理モ實地モ、双方トモ尊重シナクテハナラヌガ、長イ間ノ經歷ノチガイニヨツテ、性格ノ上ニモ可ナリノチガイヲ生ズルコトハ已ムラエヌデアロウ。

B. 企業ニハ製造ト販賣ト財務トノ3方面ガアルガ、創業支配人ハ別トシテ、ソノ後ヲウケテ、支配人ノ位置ニツク人ハ、コノ3ツノ畑ノドレカデ育ッタ人デアアル。日本デハ財務ガ財務トシテ獨立シテオラズ、ムシロ機密ニ屬スルコトトシテ最高幹部ノ仕事ニナツテイルカラ、結局、下カラ上ツテ支配人ノ地位ニツク人ハ、製造畑ノ人カ、又ハ販賣畑ノ人カデアアル。ソノ出身ニヨツテ同ジ畑ノモノハ性格上ニモ多少共通ノ點ガアルコトハ當然デアロウ。例エバ、官吏

ニシテモ、アノ人ハ内務畑ダトカ、大蔵畑ダトカユウ場合ニハ、ソノ出身ニヨツテ多少性格上ノチガイガアリ、ヤリ口ヲ異ニスルコトヲ意味シテイル。

製造畑カラデタ支配人ハドウシテモ製造ノ方ニ重キヲオキ、販賣ヲ輕ンズルトユウホドデナクトモ、コレニカヲ注グコトガ少イ傾キガアル。又販賣畑ノモノハ、賣ルコトガ事業ノ主體デアルヨウニ考エテ、製造ノ方ヲオロソカニスル嫌イガナイデモナイ。イズレカノ畑カラデモ社長ニナルト、ソノ出身別ニヨツテ、製造カ販賣カノ一方ニ傾キ易イモノデ、平衡ヲエタル管理ガ困難ニナル。ダカラコウユウ場合ニハ、ムシロ、中立ノ人ヲエランデ、外カラ支配人ヲムカエル方ガヨイ、シカシ、外カラソノ専門ノ技能アル人ヲサガスコトハ困難デアルカラ、イッソ特權支配人ヲオイテ、コレヲ統一セシメタ方ガヨイ。

F. 能率法實施ト支配人ノ性格

能率法ニツイテハ、ソノ原理ヤ實際ヲカイト本モアリ、コレヲ企業ノ實際ニ應用スルニツイテハ、企業診斷ノ方法モアル。シカシ、能率法ヲ立案シテコレヲ實施スルニ當リ、トカク忘レラレルノハ、相手トナル支配人ノ性格デアル。

昔カラ應病與藥トイッテ、病ノ種類ニヨツテ藥ヲカエナクテハナラヌコトヲ教エテアル。ソレハムロンノコトデアルガ、今1ツ應病人與藥トユウコトヲ考エナケレバナラヌ。同ジ病氣デモ、人ガチガエバ、手當ノ方法モチガツテコナケレバナラヌ。“病”ダケヲ見テ、“人”ヲ見ナイノデハ、本當ニヨイ醫者トユウコトハデキナイ。

能率技師ガ企業ヲ診斷シテ、能率法ヲ實施スルノモ、コレト同ジコトデアル。企業ヲ客觀的ノモノト考エ一般的方法ヲ用イテ、ソノ状態ヲ調査シ、コレガ改善ノ案ヲタテルコトハ、決シテヤサシイコトデハナイガ、非常ニムズカシイコトデハナイ。ソレハ醫學ノ方ニ診斷學ガアルヨウニ、能率ノ方ニモ、企業ヲ診斷スル方法ガ研究サレテイル。即チコレマデハ臨床的研究ヲセズトモ、書物ノ上デ、大凡ソノ見當ヲツケルコトガデキル。

シカシ同ジ工業デ、同ジ大サデ、同ジヨウナ状態(缺陷)ニアルモノデモ、コレガ改善ノ方法ニナルト、決シテ同一デアツテヨイトハ限ラナイノデアル。コレハ私ガ多年多クノ工場ニ出入シテ、痛切ニ感じタコトデアルガ、企業ヲ代表スル人物、即チ支配人ノ性格ヲ考エニイレテ、改善ノ方法ヲ講ジナクテハ、イクラ理論上正當ナル方法デアツテモ、コレヲ實施スルコトガデキナクテハ、何ニモナラナイカラデアル。イクラ處方ガヨクトモ、病人ガノンデクレナクテハ、何ニモナラナイノト同ジアル。

一例ヲアゲル。私ハ或工場デ生産統制ノ研究ヲシテイタコトガアル。工場ガ2ヶ所ニ分レテイル。シカモ同ジ注文番號ノ仕事ガ兩方ニワカレテイクコトガ多イノデ、生産本部新設ノ案ヲダシタコトガアル。多クノ幹部ハコレニ賛成シタガ、1人ノ有力ナル幹部ハコレニ反對シタ。ソナモノハナクトモ、オレノ胸3寸デデキルトイイハツタ。私ハ無理オシスルコトハキライダカラ、“ソウデスカ”トイッテソノママニシテシマツタ。

コノ支配人ノ性格ハ專制型デアツテ、非常ニ我が強ク、殊ニ技術

出身デアルトコロカラ、生産統制ノ事務的方面ニ同情ガナク、ソノコトハオレノ頭デ連絡ヲトッテイケルト考エタノデアル。イワユル one man business トイッテ、複雑ナ事務ヲトルノニ、コレニ適當シタ機關ヲ設ケズ、自分ノ胸3寸デ片ズケテイコウトユウノデアル。

ソノ後數ヶ月ニシテ、本部ガ設ケラレルヨウニハナッタカラ、私ノ案ハ結局イレラレタノデアアルガ、ハジメハ病人カラ忌避サレルヨウナ藥ヲモッタノデアアル。コレハ病人ガワルイノデハナイ。病人ニ應ジテ、イイカエルト、支配人ノ性格ヲヨクシラベテカラ、ソレニ適シタ案ノダシ方ヲシナカッタ私ガワルカッタノデアアル。

醫學ノ書物ニハ一般的ノコトシカカイテナイ。ソレヲ個々ノ場合ニアテハメテ、巧ミニ病氣ヲ直シテイクノガ名醫デアアル。能率ノ學術モソレト同ジコトデアアル。能率ヤ管理法ノ本ヲ幾百冊ヨンデモ、コレヲ個々ノ場合ニアテハメテイクコトヲシラナカッタナラバ、能率學者ニハナレルカモシレヌガ、能率法ノ實施者ニハナレナイ。コノ點カラ考エテモ、支配人ノ性格ヲ研究スルコトハ大ニ必要ナコトデアアル。

IV. 支配人トシテ具ウベキ條件

支配人トシテ、ナスベキコトハ、コレコレデアルトイッテモ、イザ實際ノ問題ニナルト、支配人ノ個性ガアルタメニ、必ズシモ理想通りニイキカネルコトハ、コレマデ述ベテキタ通りデアアル。然ラバモシココニ理想的ナル支配人ガアリトスレバ、ソレハドンナ條件ヲ具エテイナクレバナラヌデアロウカ。

ケレバナラナイ。例エバ暴動ガアル。何等ノ組織モナイヨウニ見エルガ、ソノ中ノ誰カガ先キニタッテ、音頭ヲトッタリ。煽動シタリシテイル。警察ノ言葉デユウトソレガ首謀者デアアル。首謀者ハ背後ニ居ッテ、表面ニハ立たナイコトガアル。表面ニタツ首領ノ外ニ、背後ニ糸ヲアヤツル實際ノ首領ガ別ニイルコトモアル。

イヅレニシテモ、幾人カノ人が集リサエスレバ、ドンナニ組織ノナイ一時的ノ團體デアッテモ、誰カガソノ首領ニナル、即チ支配人ニナル。工場労働者、社交界ノ婦人、實業家、運動家、ソノ他、ドンナ人ノ集リデモ必ズ首領ガデキル。スベテノ人が2人相接スル場合、ドチラカガ進ミ、壓シ、勝ツ傾キヲ有シ。他ノ1方ハコレニ對シテ、退キ壓セラレ、負ケル傾キヲモツモノデ、コレハスベテノ高等動物ノモツ特性デアロウト思フ。例エバ會社ニ出テハ、課長ニ對シテ「ヘイヘイ」スルモノモ、家ニカエルト、家内ニ對シテ、首領性ヲ發揮スル、又ソノ妻君ハ女中ニ對シテ首領性ヲ發揮シ、女中ハ又出入ノ商人ニ對シテ首領性ヲ發揮スル。ツマリ社會的ノ接觸ガ行ワルレバ、ドチラカガ首領ニナリ、他ハ部下ニナルモノデアアル。

シカシコノ首領ハ自然ニデキル場合ト、作ラレル場合トアル。労働者ノ作ル團體ノ幹部ナルモノハ、支配人性ヲ有スルモノガ自然ニ推サレテ出來タモノデアアル。之ニ反シテ、會社ノ部長トカ課長トカハ、上カラ任命サレタモノデ、下カラ推サレタモノデハナイ。ソレダケ部下ノ統御ハ困難デアアル。ムシロ、暴動ノ首領ノ方が自然ニデキタ支配人デアルダケニ、部下ヲ左右スルコトハ極メテ樂デアアル。

ソウユウ譯デ、支配人性ノ研究ハ到ル處デデキル。政黨ノ首領、

戦争ノ指揮者、社會改良ノ主唱者、新シイ意見ヲハイテ世人ノ注目ヲヒク哲學者、今ノ刑務所デモアルニ相違ナイガ、昔ノ言葉デイエバ牢名主、即チ監房中ノ支配人、子供ノ仲間デハオ山ノ大將又ハ俄鬼大將、學校ノ級中デハ級全體ヲ牛耳ルモノ、家庭ニオケル主人、嗅天下ノ場合ニハ主婦。コレ等ハ皆支配人性研究ノタメニ、好材料ヲ提供スルモノデアアル。シカシ我々ハ主トシテ産業ニオケル支配人性ニツイテ研究シナケレバナラヌ。

V. 産業ニオケル支配人

重役ハ皆支配人デアリ、資本ノ外ニ、十分ナル支配人性ヲモツテイル譯デアアルガ、ソノ重役ノ會合デアアル取締役會ニオイトモ、ヤハリ取締役會々長トユウヨウナ支配人ヲ必要トスル。會社ノ重役ハ事業ノ最高政策ヲ決定スル支配人デアアル。即チ最高支配人デアアル。最モ下級ノ支配人ハ伍長デアロウ。部下5人ニ對シテ支配人タルモノデアアル。伍長ノ下ニアル5人ノ工人ハ何等支配人性ヲモタナクトモヨイ、タダ伍長ニ支配サレテ、自分ダケノ仕事ヲシテオレバヨイノデアアル。職長ニナルト、スベテ工人ト伍長トヲ支配スル。工場長ハコノ職長タチトソノ部下トヲ引キクルメテ支配スル。工場長ノ上ニ製造部長、之ト並ンデ總務部、營業部ナドガアル。總支配人ハコレヲ引キクルメテ、スベテヲ支配シ、重役會デキメテ政策ヲ實行スル責任ヲモツモノデアアル。1ツノ企業ノ中ニアツタモ、支配人タル働キヲシナケレバナラヌモノハ澤山アル。1人デ支配人ノ仕事ヲ獨占シテシマウ譯ニハイカナイ。

以上ハ支配人タル地位ニアツタ、支配人タル職能ヲ行ウモノデアアルガ、コノ外ニ、何等ソノ地位ニ居ラズシテ、自ラ支配人性ヲ發揮スルモノガアル。例エバ工人ノ中ニハ、伍長デモナク、職長デモナクシテ、仲間ノ步調ヲアワセタリ、ソノ行動ヲ指揮シタリ、ソノ事ノ善惡ハ別トシテ、トニカクソノ團體ノ目的ナリ目標ナリヲキメテイクモノガイル。コレハ知力、熟練、創見、自信、友誼、熱誠ソノ他イロイロノ點デ、自然ニ支配人性ヲ發揮シテキタ結果デアアル。

取締役會長ハ取締役會ノ支配人デアアルガ、會ソノモノヲ搔キマフスモノハ、必ズシモ會長デハナイ。工人ノ態度ヲ決スルモノハ、必ズシモ伍長ヤ課長デハナク、別ニ事實上ノ支配人ガイルコトガアル。故ニ地位ト支配人性トハ無關係ノモノデアアル。支配人ノ地位ニアルモノ、必ズシモ支配人性ヲ具エテイルトハイワレナイ。之ニ反シテ、ソノ地位ニアラズシテ、支配人性ヲ發揮スルモノハ、支配人タル實力ヲ有スルモノデアアルト考エテヨイ。ダカラ、コノ實力支配人ヲヨク研究シテ見ルト、支配人トシテノ條件ヲ明ラカニスルコトガデキルカモシレナイ。

VI. 支配人トシテ具ウベキ條件

支配人トシテ、ナスベキコトハ、コレコレデアルトイッテモ、イザ實際ノ問題ニナルト、支配人ノ個性ガアルタメニ、必ズシモ理想通りニイキカネルコトハ、コレマデ述ベテキタ通りデアアル。然ラバモシココニ理想的ナル支配人ガアリトスレバ、ソレハドンナ條件ヲ具エテイナケレバナラヌデアロウカ。

ムロン、支配人トユウ中ニモ、管理スベキ部下ノ數ハ色々デアアル。苦力ヲ追イ使ウ“アルトウ”モ一種ノ支配人デアレバ、4億4千萬圓ノ巨費ヲ擁スル滿鐵ノ社長モマタ支配人デアアル。「アルトウ」トシテ必要ナル資格モ、社長トシテハ不必要デアアルカモ知レナイ。又支配サレル人ノ知能及ビ文化ノ程度ニヨツテモ、チガウデアロウ。又社會ノ先覺者、例エバ勞働運動ノ首領ノヨウニ、新シイ理想ヲ一般ノ民衆ニ吹キコムコトヲ仕事トスルモノハ、又別ノ資格ヲ具エテイナケレバナラヌ。

ココデハ、ソウユウ特別ノ場合ノ支配人が具ウベキ資格ハ別トシテ、相當ニ大ナル團體又ハ分課ノ長トシテ、部下ニ直接スル人ノ具ウベキ資格ヲ考エテミヨウ。

A. 身體的條件

1. 健康デアアルコト 健康ハ支配人ニ限ラズ、個人ニハ必要ナコトデアアルガ、支配人ノ如キ管理者ニハ、特ニ大切ナ條件デアアル。昔カラ健康ノワルイ人デ、事業ニ成功シタ人ハ殆ドナイトイッチョイ。哲學者ヤ文學者ナドノ中ニハ、ズイブン健康ガワルクテ、シカモ名聲ヲハセタ人ガ少クナイ。例エバ「シヨベンハワー」ノ如キ、夏目漱石ノ如キ、ソノ例トシテ見ルコトガデキヨウ。シカシ實業ノ如キ事業ニ成功スルニハ、氣チガイジミタ天才肌ヤ、胃潰瘍ナドデハダメデアアル、必ズ十分ノ健康ヲモツテイナケレバナラヌ。

2. 活氣ニミチテイルコト 健康デハアルガ、イヤニ沈ンデ活氣ノナイ人ガアル。支配人ハソウユウ人デハアリタクナイ。支配人トシテ成功スルタメニハ、健康デアアルコトハ勿論、ハチキレソウナ生

活力ヲモチ、潑刺タル元氣ヲモツテイナケレバナラヌ。溢レルバカリノ生活力ハ自然部下ノモノニ感染シテイクモノデアアル。健康ニシテ且底力ノアルコトハ、支配人トシテ必要ナコトデアアル。

3. 身長ソノ他 身長ハ絶對的ノ條件デハナイガ、ドチラカトイエバ、相當ノ身長ヲ有スルコトハ望マシイ。ソシテ、ヤセテイルヨリハ、肥ッテイル方ガ望マシイ。相當ノ身長ヲ有シ、肥ッテイルコトハ、人ニ對スルトキ、既ニ物質的ニ優勝ノ地位ニアルカラ、人ヲシテ多少劣弱ノ感ヲ起シテ、服從ノ念ヲ起サシメル効果ガアル。

4. 最後ニ必要ナルコトハ、腹力デアアル。昔カラ一流ノ役者ハ腹藝トユウテ、アマリ細カイ技藝ヲ弄セズ、人格的ノ力ヲ以テ、舞臺ヲヒキシメテユク、コレハ全ク腹ニ力ノハイッテイルタメデアアツテ、丹田ニ力ノハイッテイルモノハ、物ヲユウ前カラ、既ニ相手ニ打チカッテイルノデアアル。

B. 知的條件

1. 支配人ハソノ從事スル仕事ニツイテ、専門的ノ知識又ハ熟練ヲモツテイルコトガ必要デアアル。例エバ、砂糖會社ノ支配人ハ砂糖ニツイテ相當ノ知識ヲ必要トスル。自動車會社ノ支配人ハ自動車ノ運轉ニツイテ、多少ノ熟練ヲ必要トスルガ如キモノデアアル。ソレハ必ズシモ完全ヲ望マナイガ、相當ノ知識ト熟練トハナケレバナラヌ。電氣機械ノ製造會社ノ支配人ハ、機械ニツイテ、設計部員ホドノ細カナ知識ハ要シナイガ、全然素人デハツトマラナイ。

支配人ハ部下ニ澤山ノ専門家ヲモツテイル。例エバ總支配人ノ下ニハ、販賣専門家モアリ、人事課長モアリ、製造部長モアル。支配

人ハコレヲ統括スルモノデハアルガ、専門的ノ知識ヤ技能ニツイテハ、到底コレニ及バナイノガ普通デアアル。然ラバ支配人ハ部下ノ専門的知識技術ニツイテ競争スベキモノデハナク、コレヲ統括スベキ役目ヲモツテイル。統括スルトイッテモ、部下ノ意見ヲ調停スルコトデハナクシテ、コレヲ総合シテ新シキ思想ヲ創造スルコトデアアル。

2. 知能 コレハ知識トハ異ナリ、心理學者ハ外界ノ變化ニ對スル精神ノ順應性ナリト解シテイル。或ハ精神ノ鋭サトユウヨウナ、通俗ノ意味ニモ解セラレテイル。管理者タルニハ知能ガ相當ノ發達ヲ遂ゲテイナケレバナラヌコトハ勿論デアアルガ、管理者トシテノ水準ガ高ケレバ高イホド、知能ヲ要求スルコトモ大キイ。支配人ハ常ニ新シク事ニ處シテ誤リナキヲ要スルノデアアルカラ、必ズ知能ノ高イ人デナケレバナラヌ。精神ノ鋭イ知能ノ發達シタ人ハ、事ニ當ッテ適當ナル意見ノタツモノデアアル。

3. 人ニ關スル理解 人ニヨツテハ、物ニ關シテノ興味ヲ感じ、人ニ對シテハ無關心ナ態度ヲトルモノガアル。ドチヲカトイエバ、コノ種ノ人ハ、事務屋ヨリモ、技術屋ノ方ニ多イ傾キガアル。人ニヨツテハ、生レナガラ人性ヲ見ルノ明アル人モアリ、練習ニヨツテ始メテ人性ヲ理解スルニ至ル人モアルデアロウ。イズレニシテモ、支配人ハ多クノ人ヲ動かシテ事業ヲ營ムノデアアルカラ、人性ニ關スル知識ヲ有スルコトハ、支配人トシテ極メテ大切ナコトデアアル。人間ハ色々ノ刺激ニ對シテ、如何様ニ反應スルモノデアアルカ。個人個人ハ如何ナル差異ヲモツテイルモノデアアルカ。コレハ支配人トシテ、

當然モツテイナケレバナラヌ知識デアアル。而シテカカル知識ヲ供給スルモノハ常ニ心理學デアアル。

4. 想像力 過去ノ經驗カラエタル材料ヲ新ニ結ビアワセテ、新シキモノヲ創造スル力、コレモ支配人ニナクテバナラヌモノデアアル。新シイ考エ、工夫、提案ニ對シテハ、進ンデ好奇心ヲ起シ、感激ニ滿タサレルヨウデナクテハ、美シイ想像ノ花ハサカナイ。

C. 情意的條件

1. 熱 支配人ニハ熱ガナケレバナラヌ。熱ノアルモノ必ズシモ支配人ニ適スルトハイエナイガ、支配人ハ必ズ熱ガナケレバナラヌ。冷靜ナルコトモ無論必要デアアルガ、人ニ對シ事業ニ對シテ、熱心ナル反應者デアアルコトハ支配人トシテノ必要條件デアアル。

2. 部下ヲ信ズルコト 部下ヲ信賴スル度量ガナケレバナラヌ。部下ヲ疑ッテ警戒スルコトノ利益ヨリモ、コレヲ信賴スル利益ノ方が多キイ。人ヲ信ジテ或仕事ヲ委任スルトキハ、相當ノ實力ヲ發揮シウルモノデアアル。人ヲ信ジテ委カセルコト、コレハ支配人トシテノ資格ノ1ツデアロウ。任セラルレバ、知能ヲ發揮スベク餘儀ナクサレルガ、任セラレナケレバ、知能ヲモツモノモ、コレヲ發揮スルニ由ガナイ。

3. 情愛 部下ヲ愛スル念ガ必要デアアル。冷酷ナル人ハ支配人トシテ成功スルコトハデキナイ。

4. 人ヲヒキツケル力 アマリ腕ノサエタ人ニハ、人ヲヒキツケルトユウ性質ヲ缺イテイルコトが多い。イカニ仕事ガデキテモ、人ヲヒキツケル温ミト愛嬌トガナクテハ、眞ノ支配人トユウコトハデ

キナイ。何トナク近ヅキニクイ人、何トナクナツカシゲナ人、コレハ多クハ遺傳的ノモノデアロウケレドモ、心ガケニヨツテ多少トモ變化シウベキコトハ、ユウマデモナイ。

6. 説得力 ヨイ考エヲモツコトト、ソレヲ説明シテ人ニ納得サセルカトハ全ク別モノデアル。イクラヨイ考エガアツテモ、コレヲ人ニ説イテ成程ト思フセナケレバ、實行性ヲオビテコナイ。説得力ノ多少ハ人ニヨツテ、大變相違ノアルモノデアル。支配人ニハ十分ナル説得力ヲ有スルコトガ必要條件デアル。

6. ソノ他、支配人トシテハ、勇氣、忍耐、創見、氣轉、自信、固執性、冗談ヲ解スルコト、一遍キメタコトハ、アマリニ考エコマズニ、實行ニ邁進スルコト等モ、必要ナル條件トシテ數エルコトガデキル。

以上ハ極メテ一般的ニ支配人トシテ具ウベキ條件ヲ説イタノデアルガ、ソノ多クハ遺傳的ノモノデアルトユウコトハ、明ラカデアル。支配人トナルベキ性質ハ生レツキノモノデアル。首領トナル性質ハ、己ニ子供ノ時カラ現レルモノデ、數人ノ子供ノ群ニアリテ、大將トナツテ、指揮ノ任ニ當ルモノハ、必ズシモ年長者デハナク、スベテノ點ニオイテ、支配人トシテノ資格ヲ比較的多ク具エタモノガ、イワユル「ガキ大將」トナルノデアル。

シカシ、性格ハ或程度マデ變化セシメウベキモノデアルカラ、教育及ビ修養ノ可能性ノ存スルコトハユウマデモナイ。

VII. 支配人性ハ教育シ得ルカ

支配人性ヲ構成スル要素トシテ、知的及ビ情意的ノ2ツガアルコトハ以上述ベタ通りデアルガ、知的要素ノ方ハ、本人ガ知的低格者デナイ限り之ヲ教育シテ發達セシメ得ルコトハ明ラカデアル。シカシ情意的要素ノ方ハ果シテ教育シ得ベキモノナリヤ、コレハ生來的ノモノデアツテ、之ヲ開發スルコトハ出來ルガ、元來素質ノナイモノヲ教育スルコトハ、出來ナイノデハナイカ。

支配人性ナルモノガ、或人ニハ殆ド天カラ與エラレテイルヨウニ、生レツキ具ワツテオルノニ對シ、或人ニハ殆ド全ク之ヲ缺イテイルノデハナイカト思ワレル位ニ乏シイコトガアル。コノ點カラ考エテ、支配人性ハ發見スベキモノデアツテ、教育シ得ベキモノデハナイ。支配人ヲ作ル方法ハ、人ヲ支配スル位置ニタタセテ、ソノ素質ヲ發達サセルヨリ外ハナイト主張スルモノガアル。コレハ支配人性ニ關スル先天説トモユウベキモノデアル。生レツキダカラ、ドウスルコトモ出來ナイトユウ説デアル。

之ニ反シテ支配人性ハ發達セシメルコトガデキル。支配人性ヲ構成スル要素ヲ分析シテ、コレヲ系統的ニ、養成スル方法ヲトレバ、必ズ之ヲ發達セシメルコトガデキルトユウ説ガアル。コレハ支配人性ニ關スル後天説デアル。支配人性ハ生レツキ有ル人ト無イ人トアルノデハナイ。皆多少コレヲモツテイル。適當ナ方法ヲ以テスレバ、之ヲ養成スルコトガデキルトユウ説デアル。

コノ2ツノ相反スル説ノ外ニ、境遇説トモユウベキ考エ方ガアル。支配人性ハ境遇ニヨツテ引出サレテ來ルモノデアル。誰デモ支配人性ヲ發揮セネバナラヌヨウナ境遇ニオカレルト、相當ニ之ヲ現ワシ