

335. 3-051ㄅ



1200500738444



始



32 1 23

335.3

051



明大教授
大木秀男著

營
組
織
論

株式會社
同文館

序

組織の問題は、経営経済學の中心的、基本的課題である。この意味において、経営組織論は経営経済學の主要内容をなすものといわねばならない。

しかし、経営組織論は、経営経済學の組織論であるかぎり、一般組織論とはことなつていなければならぬ筈である。一般組織論と経営組織論との相違をはつきりととらえ、その特殊性を明確に認識することこそ組織問題解明への鍵であり、企業における組織問題理解への前提であると思われる。

本書は、まず、経営経済學における組織論の特殊性を、一般組織論との比較においてあきらかにすることによつて、経営組織論の領域を規定するとともに、経営組織として理解されるところの企業における基礎的諸問題の實踐的解決への示唆をあたえんとした。

この小冊子は、かならずしも問題を餘すところなくとらえ、そして、それを解決しえたとは



2
いい得ない。今後における大方の御批判と御叱正とによつてその不備、缺陷は補つてゆきたいと考へている。

ここに、本書を世におくるにあつて、平素における恩師、佐々木吉郎教授の御厚情に對し厚く御禮を申上げる次第である。

昭和二十三年冬

序

大木秀男

目次

第一章	經營經濟學の性格	一
第二章	經營經濟學における組織論	三
第三章	企業組織論と經營組織論	二六
第四章	企業組織の概念	三五
第五章	企業組織の主體	六〇
第六章	企業組織の客體	九七
第七章	企業組織の方法	一九
第八章	企業組織の原則	一七五

經營組織論

第一章 經營經濟學の性格

經營經濟學の性格
經營經濟學 (Betriebswirtschaftslehre)¹⁾ は、今世紀の初期においてドイツ獨占資本主義をその歴史的背景として、ドイツ經濟學の一分科である『私經濟學』より分化せるところの學問である。

第一章 その外延的發展の内包的發展への轉化（獨占）の段階にもつているのである。

それは、私的個別資本としての企業の自己目的性の發揮が、そのまま社會經濟の發展を招來し、しかも社會經濟の發展が企業の大規模化によつて達成せしめられるにいたり、ついに企業生活の複雑化、その社會經濟上における地位の高揚、したがつて社會經濟構成上における重要性の増大は、それ自體を獨立の「科學的」思惟の對象にまで高めるにいたらしめたのである。

1 それゆゑに、經營經濟學なる學問の成立はまさに經濟への認識が從來の『國民經濟學』

(Volkswirtschaftslehre) または『社會經濟學』(Sozialwirtschaftslehre) のみをもつては、不充分なことがみとめられ、營利的個別經濟としての企業の社會經濟上における地位の高揚、したがつてそれらの社會經濟構成上における重要性の増大が強く認識されたことに因由するのである。經營經濟學は、このようにしてドイツ經濟學の一分科として誕生したのである。

經營經濟學が經濟學より分化發達したということは以上に述べたとおりであるが、このような歴史的事實からして、われわれは、經營經濟學の性格は、經濟學との關係原理を基礎として問われなければならないことを知るのである。

經營經濟學がどのような學問であるかは、經濟學との相對的なる關連においてのみ理解することができるよう考えられる。

經濟學との關係原理を究明することによつて、經營經濟學の學問的性格を明確ならしめることこそ、經營經濟學の任務領域を規定する根本的方途であるといわなければならない。

資本主義の轉形期である現在にあつても、經營經濟學に独自の任務領域がもとめられなければならないとするならば、經營經濟學は經濟學に對して相對的なる關連においてその存在理由を明確にすることが可能でなければならないであろう。

このようなことは、經營經濟學の學問としての成立を可能ならしむるか否かの重要な課題であり、經營經濟學に切實に要求されねばならない根本問題である。われわれは、このような點に立論の根據をもつて、經營經濟學の性格を略述してみることとしよう。

經濟學と經營經濟學との分化は、對象による分類原理にもとずくものでもなければ、また見方、立場の相違によるものでもなければ、はたまた方法による分類原理にもとずくものでもないのである。經濟學と經營經濟學とは、經濟科學として自然科學から對象による分類原理にしたがつて分化せるところの、社會科學としての經濟科學としては單一のものであり、そのかぎりでは兩者はけつして別個のものではないのである。

經濟學と經營經濟學とは經濟科學の對象としては一致したものをもっているのである。經濟學と經營經濟學との分化は、その分析の出發點たる假定としての對象を中心としてえがき出されるところの、對象にたいする認識主體のもつ知識の深度の相違によるものである。この點にこそ經營經濟學はその性格を經濟學にたいして特徴づけることができるのである。

しかしこの場合、われわれの注意しなければならないことは、ここに措定される假定はけつしてわれわれの恣意によつて決定されるものではないということである。それは、現象の説明

のために假に想定されるところのものではあるけれども、ニュートンが『余は假定をつくらず』といった場合に考えていたであろうような單に想像されたものではない。マールブルグ學派の人々のいうように、それは客觀的認識の先驗的なる根源であり、思惟の無限なる發展の原動力なのである。

このように、經濟學と經營經濟學とはその對象にたいして、認識主體のもつ知識の深度の相違にもとずく學問上の分化であるが、このことはけつして兩者の對象がその領域において一致するということを意味しているものではない。

いいかえれば、對象にたいする認識主體の知識の深度の相違ということとは、その對象としての領域に全般性と部分性との差異をみとめることをさまたげるものではない。經濟學の對象は全般性においてとりあげられるに對して、經營經濟學の對象は部分的である。このかぎりにおいて、經營經濟學の對象は同時に經濟學の對象でもありうる。

しかし、經濟學の對象のすべてが經營經濟學の對象となるわけではないのである。對象それ自體に對する關係からすれば、經濟學と經營經濟學とは全體と部分との關係にあるということができよう。すなわち、經濟學と經營經濟等との關係はのちにのべるように類概念と種概念と

の關係にあるものなのであつて、經營經濟學は經濟學を類概念とするところの種概念であるといふのであろう。それゆゑに、經營經濟學においては、經濟學が經濟現象の大前提を問題としてとりあげるにたいして、その小前提の解明が意圖されるのである。なぜならば、經濟學も經營經濟學もそれが學問であるかぎりにおいては、前提、假定を出發點としなければならぬけれども、經濟學においてはこのような假定そのものが課題となるのであつて、そこに分析對象をもとめるのであるが、これにたいし、經營經濟學においてはこのような假定は所與であるからである。經營經濟學にとつては、ただ種概念として經濟現象の小前提の解明を問題とするのみであつてその大前提はただ單にあたえられたものにすぎないのである。

ところで、現實における經濟の様態は、けつしてその在り方において純粹のすがたをとつてあらわれるものではなく、現象としては多様性において經驗されるものであることは改めて述べるまでもなからう。資本主義とよばれる現實の段階にあつても、資本主義以前の段階にぞくするものがいたるところになおみとめられるのである。また同様に、資本主義の段階に到達したものであつても、その發展はいちじるしく不均等であり、かつ封建制その他の舊制度の殘存物のもつれあひの度合いはきわめて複雑に異つてゐるのである。

しかるに、經濟學はこのような多様性のうちにおいて、支配的、特徴的であるところの資本家的商品生産社會をとくに資本の運動過程として抽象し、假定してそれを分析の對象とするのである。經濟學は現實における物を媒介とする人間の社會生活をその歴史性において、すなわち現實の段階でいえば、資本家的商品生産關係、資本の價值増殖運動として假定することによつて、この假定そのものの本質をその生成、發展、消滅の必然的法則として究明するものである。もちろん、ここにいう必然的法則とは、歴史的必然性の法則なのであつて、けつして自然的必然性のそれに關するものではない。歴史的必然性とは、單に自然的必然性ではなく、切迫せる困窮を轉換せんとする意識的必然性 (Notwendigkeit) である。人間社會の歴史においては、自然の歴史におけるそれとはことなり、社會的矛盾を意識してそれを克服せんとする熾烈な要求がそれ自身の重要な要素となつてゐる。このような意識の明確ならざるところに歴史的發展はないといはねばならない。この意味において、現在に關するかぎり、資本主義經濟の歴史的必然的法則的把握なくして新なる人間歴史の創造ということはいふまでもないであらう。

このように、經濟學は、個別資本としての企業がその相互のもつれあいにおいて、社會的分業にもとづく協業として自然的に形成するところの、いわば自然經濟を對象としてそれを客體

的に動的立場においてその本質を究明するものなのである。したがつて、經濟學にあつては、その學問的課題となるものは、經濟的法則をその本質において把握することである。

經濟學は、資本家的商品生産社會を資本の運動過程として假定し、そのような資本の運動を生産力と生産關係との統一と對立とを表現するものとして、一方に價值として他方に素材として兩側面的にとりあげるのである。そしてそれは、その假定のもとにおける經濟的諸條件、たとえば、平均利潤率の問題とか通常利潤率確保の問題とか、あるいは企業の限界規模の問題とかをすべて分析の出發點として、それみずからの課題にまでたかめる。

ところで、經營經濟學においては、このような假定は、あくまで所與のものとしてそれみずからの研究分析の出發點においてあたえられるにすぎないのである。經營經濟學は、經濟學においては直接に分析の對象となるべき假定を所與のものとして、そのうえにみずからの知識體系をもつこととなるのである。

經營經濟學においては、資本主義的經濟法則にもとづく資本運動の價值増殖過程それ自體は所與であり、このような資本運動をもつ法則が現象するにあつて、個別的現象としてあらわれる個別資本運動の機能體—企業をそれ自體としてその主體性においてとらえ、個別資本が全

體として相互のもつれあいにおいて形成するところの社會總資本の本質が現象する場合における個別資本の運動を、その機能的側面においてとらえ、そこにあつての原理、原則を究明するのである。

經營組織論

それゆえに、經濟學は資本主義經濟の發展法則を分析究明する『經濟發展の理論』であり、いわば、それは動態的なる構造分析を内容とする本質論である。これにたいして、經營經濟學は、一定の條件のもとにおける個別資本としての企業システムの作用を課題としてとりあつかうところの靜態的なる機能分析論をその内容とするものである。したがつて經濟學的分析にあつては生産力關係の表現としての資本の現物形態の問題が、生産關係の表現としての資本の價值形態の問題とともに分析の課題となるにたいし、經營經濟學的分析においては問題はすべて價值關係のうえにおいてのみとらえられる。

このように、構造分析と機能分析とは、經濟學と經營經濟學との學問的性格をそれぞれ特徴づけるものなのであつて、このことにおいて兩者の學問的關連は、一そうあきらかとなるのである。

そもそも、構造分析はそれが可能なるためには、機能分析の媒介を必要とする。そしてその

理論的操作は機能分析を媒介的契機としなければ行われまいであらう。

しかるに、機能分析は、その本來的なる性格において、構造分析なくしても、一應、成立するものである。それゆえに、機能分析を内容とする經營經濟學は、構造分析を内容とする經濟學理論を内容としなくともその學問としての成立の可能性は保證されるものといわねばならない。

しかし、經濟學はその成立のための前提として、機能分析としての經營經濟學の媒介をもたなくては、その理論的體系の全きを期しえないのである。そうでなければ經濟學の構造分析としての理論的操作はその目的を達しえないこととなるであらう。

構造分析は必然的に機能分析をとまなうものであつて、この意味において、經濟學は經營經濟學をみずからの知識體系のうちにふくむことによつて、その知識體系としての自己を確立することができるのである。

われわれがまえにのべたところの、經營經濟學は種概念として、經濟學という類概念に包攝されるという表現の意味はこのようなことがらをいうのである。

このように構造分析はその分析対象を、そのような対象のもつ機能をはなれてはもつことができないのである。機能をはなれた構造は具體性をもつことはできないのである。したがつて

資本家的商品生産關係の構造的把握は、これを形成する個別資本としての企業の機能分析の成果なくしては不可能であるといわねばならない。

かかる點を無視して、構造分析としての經濟學理論の枠をもつて、ただちに個別資本としての企業の機能的分析をなさんとするようなころみは、經營經濟學の任務領域を遠く逸脱せるものといわねばならない。

もとより、經濟學も同様に個別資本としての企業を問題とするが、それは經濟全體の構造分析の一環としてのそれであることをわれわれは注意しなければならないであろう。經濟學も經營經濟學と同様に、平面的には個別資本としての企業をその對象としてとらえるのであるけれども、そこにおける認識主體のもつ知識の深度の差異性において兩者はその性格を異にするものであることをみきわめねばならない。

經濟學と經營經濟學との關連を以上のように考察するならば、經濟學はその假定よりみずからの分析を出發する、いわば、下向運動としての知識體系であるにたいして、經營經濟學は企業機能の目的指向性にかかわらしめられるところの、いわば上向運動としての知識體系であるということができよう。經營經濟學は經濟學に包攝されつつも、それに對しては相對的なる關

連において獨立をたもつところの學問なのである。類概念に包攝されつつも相對的にその獨立性を保證されるところの種概念のごとく。

そして、それは經濟學の根本課題である假定としての資本家的商品生産關係のもとにおける個別資本としての企業そのものを、そのような假定をすべて所與件として、それに關説することなく、企業をもつばらその機能的側面において分析し、そこにおける合理的なる原理、原則を究明することを任務とする。それゆえに、經營經濟學は機能論、原則論であるかぎりにおいて、すなわち、假定を所與とする學問であるかぎり、それはつねに證明および終結を必要としなければならぬ。經營經濟學は法則發見を任務とする本質論ではない。この意味において、理論經濟學に對立した理論經營經濟學の可能を主張するが如き見解にたいしては賛意を表しかねるのである。

今もし、理論經濟學にたいして、理論經營經濟學をみとめるとするならば、經濟の本質が社會經濟とそれを形成する個別經濟としての企業において、それぞれ別個に分裂して問われることになり、個別經濟としての企業において自己法則性の存在がゆるされねばならないわけとなる。しかし、わたくしどもの立場をもつてすれば、このような經濟における法則の二重性は考

えられないのである。このことは企業の生活が社會經濟、社會總資本の運動における法則に律せられるかぎりにおいて、その個性を有すること、企業はそれが社會經濟の部分として包攝されるかぎりにおいてその独立性をあたえられることからしてあきらかであろう。

企業は一定の經濟法則にしたがつて、一定の原則をもつて生活するかぎりにおいてのみそれ独自の活動をなしうるのであつて一定の經濟法則をはなれては企業それ自體の問題を解決することはできないのである。

企業にはそれ自身の特有なる原則を認めうるとしても、それには「經濟」としての自己法則性はみとめられないであらう。

經營經濟學が企業機能を分析して、その結果においてえられるところの原理、原則は、けつして普遍的性格を有するものではなく、それが關連する假定としての資本家的商品生産關係にてらして、その有效性、合目的性が判断されねばならないのである。

そして、それがもしもその場合における假定に矛盾し、適合しない原理、原則であるときは、そのような原理、原則はその有效性を否定されるのである。

(1) 拙著「經營經濟學の展開」参照

第二章 經營經濟學における組織論

經營經濟學における中心問題は費用の問題と組織の問題の二つである。

馬場敬治教授¹⁾にしたがえば、従来、ドイツ經營學は概ねこの「費用の問題」に偏し、英米經營學は概してこの「組織の問題」に偏してきた傾きがあると。もちろん、従來のドイツ經營學界においても Mellerowicz²⁾の如きは、組織の理論はそれが kalkulatorisches Denken に支配されるとはいえ、organisatorisches Denken なるものを生ずるにいたらなければならないとし、「經營經濟學」においていわれる kalkulatorisches Denken と organisatorisches Denken の二つの思维方法の行われることをみとめ、また、Löffelholz³⁾の如きも、「經營」を「費用の生起する財の生産のための勞働の組織」となし、「經營經濟學の意味における經營は一つの計畫經濟であつて、そのうちにおいて經濟組織體の調整が人間によつて多かれ少かれ統一的な計畫によつて意識的に行われる。何故なれば、計畫經濟においてのみ目的を考慮せる合理的生産もしくは消費がおこなわれ、したがつて、計畫經濟においてのみ費用が生じ、そのかぎりにお

いて費用關係を量的にとらえることができる。それゆえに、費用の把握は單に現象的な問題としてではなく、經營と稱せられる勞働組織體の生活の問題として展開されなければならないとのべている。

ともあれ、經營經濟學においては、「組織の問題」はその基本的課題となるのであるが、それは Mellerowicz や Löffelholz におけるように、「費用の問題」との統一において問ひ、且つ究明されなければならないのである。すなわち、「組織の問題」は、このようにして、「費用の問題」との統一的關連において、經營經濟學の領域にあつて「課題」として分析の對象にまでたかめらるべき特殊なる問題を提起するのである。最近においては、「經營學」をもつて「經營組織」という人間の組織體を研究するところの學問であるとなし、「經營學」が「經營學」たりうるためには「組織の問題」を特に重視しなければならぬことを強調する論者があらわれるにいたつて³⁾、經營經濟學が從來のような「法定立定的」なる學問であることを自己反省して、のちに述べるであろうような性格の學問としての實態論的、機能論的なるところの知識體系としての自覺を深めるならば、經營經濟學が「組織の問題」をどのように解するかを一應措くとしても、このような傾向は當然あらわれてしかるべきであろうと思われる。

ところで、經營經濟學は、個別資本運動の機能體²⁾企業をそれ自體としてその主體性においてとらえ、個別資本が全體として相互のもつれあいにおいて形成するところの社會的總資本の本質が現象する場合における個別資本の運動を、その機能的側面においてとらえ、そこにあつての原理、原則を究明する。したがつて、經營經濟學は企業、特にそのような企業がはたすところの機能を分析するところの、いわば「企業機能分析論」である。それゆえに、個別資本がたゞ單にその相互のもつれあいにおいて形成する自然¹⁾必然の過程において客觀的に構成する社會經濟構造の部分要素として、すなわち、その構造的契機としてとりあげられるのではなく、そのような構造的契機¹⁾のいとなむ主體的な機能の實態が問題とされるのである。經營經濟學においては、個別資本が一定の社會的、歴史的諸條件のもとに一定の有機的構成をあたえられていることを與件として、そのような有機的構成にもとずいて個別資本がはたすところの諸機能が分析究明されるのである。いいかえれば、そのような個別資本のはたすところの諸機能が問題なのであつて、そこにあつては、そのような諸機能が遂行される社會的、歴史的基底はすべてあたえられたる條件として直接の對象とはならないのである。このようにして、經營經濟學は、それが企業機能の分析という實態論としての性格をあたえられることからして、それは同

じく企業を個別資本としてとらえるとしても社會經濟學の場合とはことなつて、個別資本の機能を企業家の意識に反映せる姿においてとらえるのであつて、そこにおいては企業は個別資本ではあつても企業家という實踐主體の意思生活として問題とされる。經營經濟學は企業を企業家の意思性の面においてその實踐的主體性においてその機能を考察しなければならぬのである。このようにして、經營經濟學の領域にあつては、そのすべてがこのような企業機能分析の問題にかかわらしめられなければならないことからして、ここに、經營經濟學の要求するところの「組織論」もまたこのような性格のものとして體系だてられなければならないこととなる。

經營經濟學における「組織論」は、企業という個別資本の自然、必然的なる社會的、歴史的ありかたを規定するそれみずからの「有機的構成」のしめす一定の體系そのものを分析の對象とするのではない。それは、そのような「有機的構成」の體系を所與として、そのような體系のうえにおいて個別資本がはたすところの機能を、企業家の意識に反映せる姿において問い且つ究明せんとするのである。個別資本がしめすところの一定の「有機的構成」の體系としての組織はそのような個別資本の生きる一定の社會經濟的構造上において個別資本の「意思」を超越して客觀的にあらわれる、いわば自然、必然的なるところの「組織」であつて、經營經濟學に

よつて直接問題とされない「組織」であることを知らねばならないであろう。經營經濟學の問題とするところの「組織」、すなわち、經營經濟學における組織論の對象とするところの「組織」は、あくまでも意思經濟としての企業におけるそれであり、一定の構造を前提とする個別資本企業がその意思性においてはたす機能に關連するところの「組織」なのである。經營經濟學における組織論の問題とするところの組織は、一定の客觀的なる歴史的、社會的條件によつて規定されたる一定の有機的構成を有する個別資本それ自體のしめす體系としての組織のうえにおいて實態的にとらえられる機能的組織である。

企業機能分析論としての經營經濟學の領域においては、それゆえにすべての問題が企業の機能との關連において問い且つ究明されるのである。すなわち、そこにあつては、企業問題が、すべて、企業が社會經濟の構成部分としての性格においてはたす作用としてとりあつかわれる。經營經濟學が企業をもつばら機能的側面においてとらえるということは、企業がこのような社會經濟の構成要素としての性格において、とくにそのようなものとしての作用にかかわらしめられてとられえらるることを意味するのである。ここにわれわれの組織論も「企業の組織」の問題として、このような企業機能の問題との關連において究明されなければならないこととな

る。われわれは、企業機能についての分析から出發しなければならぬ。

いま、企業の典型的なるものとしての「工業企業」をとりあげてみよう。それは、生産機能を中核としてこのような生産機能が行われるにさいして、それが商品市場、労働市場および貨幣または資本市場と関連するかぎりにおいて、購買機能、財務機能、計算機能等をもつていのである。そして、トムスにしたがへば、生産機能を中核とするところのこれらの諸機能は、企業機能における第一次的なるものといわれる。まさしく、これらの諸機能は企業を企業たらしめるところの重要ないわば基本的機能であるといわなければならない。いま、これら諸機能についてその内容を説明すれば生産機能とは狭義の生産活動であつて、商品の生産を直接に媒介するところの機能であり、購買および販賣機能の両者は、いわゆる商業機能として知られるところの企業活動であつて、もつばら商品の轉形を、すなわち貨幣より商品へ、商品より貨幣への轉化を媒介する機能であり、財務機能とは貨幣または資本の占有の移轉を媒介する活動、いいかえれば資本の調達、使用および處分に關する機能であり、計算機能とはこれらの諸機能の全體の過程を價值數量的に把握する機能である。

ところで以上のような諸機能を有するところの企業は、資本主義社會のもとにおいては、個

別資本としての現象形態においてあらわれる。したがつて、企業がこのようなものである以上、その機能はそのような社會にあつては個別資本のはたすところの機能として現象することとなる。そして、このような個別資本の運動は資本が剩餘價值を生む價值であることからして價值増殖運動としてあらわれるのである。論者によると、この間の事情は「價值の流れ」⁸⁾として把握されているところである。このような個別資本の運動は、それが販賣ならびに購買過程と生産過程との統合であり、資本がまず貨幣形態においてあらわれなければならないことからして、それは一つの循環過程を形成するのである。いま、これをその典型的なものについて方式化すれば、

$$G-W \begin{matrix} \swarrow A \\ \searrow P_m \end{matrix} \dots P \dots W' \text{---} G'$$

となる。

右の方式において、G—Wの段階は、資本として投下された一定量の貨幣が商品としての勞働力(A)と生産手段(P_m)とに轉化される過程であつて、いわゆる、企業の購買機能を表現する過程である。つぎに、……P……によつてしめされる段階は、貨幣形態から生産諸要素に轉

化した資本がその機能を發揮すべく生産的に費消される生産過程であり、企業の生産機能をあらわしている過程である。最後に、W-I-Gの段階であるが、これは餘剰価値をはらんだ商品がおなじ価値の貨幣に轉化するところの段階であつて、いわゆる、企業における販賣機能をしめしている。この過程においては生産された商品が販賣されて前貸された貨幣が回収され、しかも、生産過程においてつくりだされた餘剰価値が貨幣の形態において實現されるのである。このようにして、個別資本の運動は反復的、持続的なることを條件とするところの貨幣形態にはじまつて同様に貨幣形態におわる一つの循環過程であり、終點における貨幣資本価値は始點における貨幣資本価値よりも大なのである。したがつて、このような個別資本の循環方式は前貸されたる資本価値と回収されたる資本価値との増殖関係を等價なる貨幣の量的關係において表現しているものと見ることが出来る。生産過程、したがつて、企業の生産機能は、この點からすれば、全く貨幣形態における資本価値の數量的増加のための手段たるにすぎないことになる。リーガー(Rieser)⁹⁾が「すべての企業に共通なることは、それが技術的にはいかに異ろうとも貨幣への再轉化過程たるべきことである」とのべているのは、端的にこの間の事情を物語つてゐるものといふことができよう。

このように、企業の機能は個別資本の右にのべたような運動として、企業家の意識に反映し、そこに企業家の利潤追求活動を結果することとなる。

個別資本としての企業の諸機能は、資本主義のもとにおいては、その個々の機能を獨立せる人格にそのような人格のもつ機能として體化し、資本家の機能として現象する。いわゆる企業家とはこのような資本家階級を構成するところの獨立せる個別的な人格をいうのである。

このような個別資本の所有者としての前貸資本家、およびこのような個別資本の機能を組織し、指導するところの、いわゆる、日常的意味における企業管理者の双方をふくむものを、われわれは企業家と解するのであるが、このような企業家の、資本の所有者と資本機能を直接擔當するものとしての企業管理者との分化は、資本主義が競争と信用とを二つの槓桿としての證券制度、株式會社制度を一般的に發展せしめるにつれて一般的現象としてあらわれるのである。¹⁰⁾

ところで、このような個別資本の循環運動は、その意識的擔い手である企業家の意識においては、投下資本価値と、回収資本価値との貨幣形態における數量的變化、すなわち、投下資本価値の増殖關係として、費用、収益、利潤の數量的關係關連としてあらわれる。こゝにおいて、企業をその機能においてとらえることをその任務とするところの經營經濟學は、まず、もつてこ

のような意味における費用問題ならばにその數量的把握の問題を課題としてもつこととなるのである。ゾエルハイム (Sölthelm)¹¹⁾ が經營經濟學の認識對象をもつて「費用諸現象とその計算的把握であり、資本家的經濟においては費用——収益および計算問題である」とのべ、また中西寅雄氏が「經營經濟學は獨立の生産經營、特に資本主義社會におけるその最も典型的な形態として企業をそれ自體として、換言すれば、企業家の意識に反映せる姿容に於て研究する學問である」とのべ、企業の起動々機とその目標とを利益の獲得にもとめ、利益をもつて費用と収益との差額となし、企業活動を費用、収益、利益の關連過程としてとらえることによつて、經營經濟學の中心的基本問題をこの點にもとめられているのは、まさに示唆にとむものといふであらう。

これを要するに、企業機能分析論としての經營經濟學は、このようにしてその中心的、基本的なる課題として費用問題をもつこととなり、そのかぎりにおいて費用、とくに資本的貨幣費用の相對的最少性を統整概念としてその學問體系を確立することとなるのである。

さて、企業機能は、このように資本的貨幣費用の最少性を合目的原理として、それが個別資本の持続的、反復的なる循環運動としてあらわれるかぎり、持続的、反復的なる、速度の大きな

ことを條件とするところのものとして保證されなければならないこととなり、そして、このように企業諸機能は分化の原理と集中の原理とのもとに、その部分においても一定の統制のもとに調和ある關係におかれなければならないのである。これらの諸條件が保證されるごとくにその構成がなされなくては、企業機能はそのようなものとしての目的を達し得ないこととなるのである。

ここに企業機能は、費用問題とその計量的把握の問題とを提起するとともに、組織の問題を前面におし出してくる。ただし、企業機能がその中心問題としての費用問題を解決しうするためには、それは分化の原理と集中の原理とにもとずいて、反復性と調和性と合目的性とを有する統一ある構成機能を分化せしめなければならないから。このようにしてその研究を要求される『組織の問題』は、けつして、それは『なれる組織』ではなくて、機能として他の企業諸機能との關連において遂行されなければならない『作用』としての組織機能であり、Organisationとして表現されるところの組織ではなくて **Organisierung** として表現されるべき組織なのである。

企業の諸機能は一定の秩序ある構成をあたえられ、それら諸機能のそれぞれはその目的に相應するところの秩序のもとに、同時にまた、それらの諸機能を企業目的達成という全體の目的

にたいして總括的に秩序づけられなければならない。このようにして、企業諸機能はその部分的機能においても、またその全體としての機能においても、反復性と調和性と合目的性を保證されなければならないこととなり、まえに一言しておいたように、組織の問題を提起することとなる。

ところで、このような組織は經營經濟學上の問題としては企業の機能がその目的を達成するために必要な活動としてとらえられるのであるから、このような組織問題は、それが企業に關する目的達成の問題にかかわらしめられることによつて、このような「組織の目的達成のために必要な活動」としての職能の問題も提起するのである。

經營經濟學の基本問題としての組織問題は機能としての組織 (Organisierung) に關する問題であつて、なれる組織 (Organisation) としての組織の問題ではない。

それゆゑに、經營經濟學における組織論は組織本質論ではなく、組織機能の合理原則を究明するところの組織論である。

とはいえ、組織問題の本質が Organisation としての組織においてもとめられなければならないにかぎり、Organisierung としての組織に關する經營經濟學的組織論は前者と密接なる關係に

立つものであることはいうまでもない。經營經濟學は、このように、企業が一定の条件のもとにおいて遂行するところの諸機能の合目的性を條件として、それをとくに機能として、それにおけるポストチュレート、基準を研究するのであり、いわば、組織がその過程においてたどるべき軌道、すなわち、組織原則を究明するのである。

この點において經營經濟學の組織論は組織の一般法則をあきらかにするところの組織本質論とは決定的に異なるものである。すなわち、たとえばポグダノフ¹³⁾のいうような一般組織論はそれが Teknologie として成立するとするならば、後者はもつばら組織そのものに内在する法則を究明する組織本質論であり、前者、すなわち、經營經濟學における組織論のように假定し、したがつて終結および證明を必要とするところの組織原則論とは根本的にことなるといわなければならない。たとえば、それは、幾何學における公理、定理の如きに相當するところの専門化の原則とか、權限委讓の原則とか、責任の原則とかいうような原則に關するところのものなのである。

經營經濟學の組織論は、機能論であり、一般組織論は組織本質論、すなわち、組織法則の發見を任務とするところのものなのであり、両者は密接な關連にありつつも、なお根本的にこと

なるものなのである。

山城章教授も「組織論」に二つのものを區別する。「經營自體の組織論」と「經營組織論」すなわちこれである。教授は「經營組織論」をもつて「生産的人間關連の問題」なりとなし、「經營自體の組織論」については「第一に人間の組織論の性格検討に限定せらるべきでなく、人と物との有機的組織と解されるから、この關係論が必要であり、第二に、かりに人間組織と理解しても單なる生産的人間關連のみならず、社會的な固有の人間の生活關連もまた同時に理解せられねばならない」と。しかし、「經營組織論」はその課題をば、「實踐的な價值的活動の政策面に限定することからして、したがつて、それは「經營の人間組織」をとりあつかうとはいへ「社會的、生活的關連の問題、組織自體」の問題は除外するとのべられる。教授においては、「經營組織論」は、「經營人事政策の課題として、組織の實踐價值的な行動面を對象とし、組成と組織運営を中心的に考察する」ところのものである。

- (1) 馬場敬治教授著「經營學の基礎的諸問題」参照
- (2) Mellerowicz: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung, 1929.
- (3) Löffelholz: Geschichte der Betriebswirtschaft und der Betriebswirtschaftslehre, 1936.

- (4) 拙稿「經營經濟學の確證」(「經營評論」昭和二十三年六月)参照。
- (5) 馬場敬治教授「人間組織の問題と經營學の新動向」(「經營評論」昭和二十三年一月)参照
- (6) 拙著「經營經濟學の展開」参照
- (7) Walter Thomms: Betriebsverwaltung, 1934.
- (8) H. Nielsch: Betriebswirtschaft, 1932.
- (9) W. Rieger: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 1928.
- (10) 拙著「經濟力集中と株式会社」参照
- (11) F. Söllheim: Zur Methodologie und Sitematik der Einzelwirtschaftslehre, 1927.
- (12) 中西寅雄氏著「經營經濟學」および「經營費用論」参照
- (13) A. Bogdanow: Allgemeine Organisationslehre: 1926.
- (14) 山城章教授著「經營政策」参照

第二章 企業組織論と經營組織論

經營經濟學が以上のべたように、企業を對象とするならば、經營經濟學における組織論は、すでに明かにしておいたように、當然に『企業組織論』であることは改めてのべるまでもなからう。われわれは、これに類似的に使用されている『經營組織論』なる言葉をもっているのである。中西寅雄氏のごときは、その『經營經濟學』においては企業を對象として取扱いながらも、その經營經濟學において『費用論』を展開されるにあたってその名稱を『經營費用論』としている。『企業費用論』と呼ばれるべくして『經營費用論』なる名稱を用いると同様に、われわれも『企業組織論』を『經營組織論』と表現する機会が多いことを認めなければならぬ。本書の表題もまたそうである。もちろん、名稱は問題ではないといつてしまえばそれまでかも知れない。しかし、少くとも、經營經濟學の組織論ともいわれるべき体系的な知識内容においてはわれわれはこの兩者をはつきりと區別することができなければならぬであろう。ただし、經營經濟學においては『企業』という概念と『經營』という概念は明確なる區別をあたえられているからである。

ところで、企業組織論といい、經營組織論というも、結局、企業をいかに解し、經營をどのように考えるかによつて定まる問題である。『企業組織論』と『經營組織論』の區別は、企業と經營との概念よりの區別が行われることによつて達成されるであろう。このような意圖においてわれわれは企業と經營についてその概念を分析してみることとする。

經營經濟學は、經營學の部分分野として、企業を直接の對象とすることによつて、それをもつばら機能的側面において分析究明しようとするところの、いわば企業機能分析論である。

そもそも、すでに明らかにしておいたように經營經濟學という學問は、近代的資本家的商品生産社會の生んだ私經濟學であるのである。資本家的商品生産社會においては、社會の物質的生產關係は社會的分業と私有財産制度にもとずいて、たがいに獨立した生産的個別經濟によつてになわれ、これらの個別經濟は生産物の交換をとおして、一定の社會關係をむすんでいるのであるから、このような社會における私經濟はこのような社會を特色する別個經濟であるところの資本家的個別經濟、すなわち、營利經濟としてあらわれるのである。このような營利經濟がすなわち企業なのである。

それゆえに、このような社會のもとにおける私經濟學は、當然に企業をとりあつかうところのものとならなければならぬことは明瞭であらう。

ところで、この企業という概念は、必ずしも論者の間に一定した内容をもつてもちいられてゐるのではないのである。

佐々木教授はこれについてつぎのようにのべておられる。

「企業とは何ぞや？ この問題にこたえる諸學者の見解は決して一定統一されてゐない。總ての概念を繞る諸學者の見解がそうであるように、企業概念を繞つても諸家の見解は相分れ、統一するところを知らない」と。そして教授にしたがえば、從來の企業概念の代表的なものに四説あり、企業所有單位體説、企業財務單位説、企業支配體説、企業價值増殖行程説すなわちこれである。「從來企業といへば、經濟の單位を意味したものであつて、今日の經營概念に見るが如き技術か理論かの問題は生じなかつたものの如くである。即ち、企業なる概念が經濟に關るものなることについては異論をさしはさむものがないと同時に、企業は生産經濟に關するものであつて消費經濟に關しない所のものである。ここに於ても亦今日の經營概念に見るが如き紛糾を見ないのである。更にまた、多くの場合、企業は營利經濟の單位を意味せしめられ

たものである。勿論、企業を概念するにあつて採られた所の態度が同一であつたということとはできない。ある意味においては階級的にも解しうるのであるが、一方においては企業家の説明から出發して企業概念を誘導するものがあると共に、他方には組織體、社會的構造物としての企業を直ちに概念的に規定せんとするものがある。前者を主觀的とせば、後者を客觀的となすことができ、今日は大體に於て後者によるものであると云うことができるであらう。……勿論、今日といへども企業家もしくは企業家活動の説明からはじめて企業の説明に及ぶものがある。

ともあれ、企業概念は、商品生産社會に於ける經濟現象を説明するために規定せられ、用いられた所のものである。だから意味すると否とに係らず、其の所論に非現實的な、超歴史的な、而して何らかの理想主義的なひらめきの有しない限りにおいては、企業概念は營利、利潤と緊密に結びついたのである。とのべられ、ついで中西氏の『企業價值増殖行程説』を批判されたのち、企業概念についてつぎのような結論をくだしておられる。『從來企業なる概念は、あらゆる資本運動を包含しうるようによ用いられてゐると共に常に根本問題が神秘化されてゐる。従つて、利潤の源泉も流通行程に求められるのが常であつた。けれども、企業を利潤獲得における資本の機能的單位従つて資本の組織體と解することは、利潤の源泉を流通行程に求めしむ

ることを條件するものではない。企業を資本の組織體と解することは何ら科學的價值論を拒否するものではなく、これによる分析的研究を可能ならしむるものである。故に私は利潤獲得における資本の機能的單位を企業と解されるを以て妥當なりとするのである。」とのべておられる。

また、ゾムバルトは、その勞作「高度資本主義」において、資本主義的企業についてつぎのようについている。すなわちゾムバルトは、

「資本主義の財産組織の特質として、資本主義的企業のうちに事業の獨占化が生じること」をのべたのち、「經濟する個々の人間以上に獨立の經濟有機體がたちあらわれるのである。すなわち或る經濟のうちに並行的、繼續的におこなわれる事業過程の全部がひとつの概念的統一體に綜合されるのであり、その統一體はかくしてみずから個々の經濟行爲の擔當者として登場するものとなり、いわば、獨自の生命をもつて個人生命よりもながく生きるものである。一種の精巧な精神的組織、目的組織として、こうした資本主義的企業、すなわち「事業」は創造されたのである。この組織は商會として法的統一體に、又科學的傳記法によつて計數的統一體に、また商標によつて信用統一體とされている。そしてこうした複雑な統一組織として、その折々

の所有主とは獨立にみずからの目的を設立し、その遂行の手段を選択するばかりか、生ける人間を魅了し引きすつてゆくのである」と。

これを要するに、企業が個別的生産組織として、資本家的商品生産關係のもとにおける私經濟を特徴するかぎりにおいて、それは資本の組織單位體として、したがつて資本の機能的單位體として現定されるのである。企業は社會的總資本の運動をその内容とする社會經濟を、その相互のもつれあいにおいて形成するところの資本家的個別經濟であり、個別資本運動機能の擔當組織體である。

そして、それは資本家の意識に反映せる姿にとらえられるとき、「意思經濟」として觀念されるのである。したがつて、このような意思經濟としての企業は、その相互のもつれあいにおいて、分業にもとづく協業の結果として、いわば、自然的に形成されるところの社會的總資本の運動を内容とする社會經濟内においてのみその意思性を具體化し、自己をそのようなものとして個別化することができ、自己の自主性を確保し、自由なるものとなることができるのである。

すなわち、このような企業は、社會的總資本の運動を内容とする社會經濟の論理、それに内

在する必然的法則に律せられるかぎりにおいて、したがつてそのような必然の自覺においてのみ自由なる政策を樹立しうるのである。

それゆえに、企業それ自體においては自己法則性というものはなく、それ自體としては社會的總資本の運動法則としての社會經濟的法則に律せられ、それにしたがうことによつてそれみずからの自由なる企業政策を樹立するにあつての政策原理をもつにすぎないのである。

以上において、われわれは概略ではあるが經營經濟學の對象が企業であるということ、そのような企業がいかなるものであるかについての考察を行うことができた。

ところで、企業概念についての考察をおこなつたわれわれは、ここにあらためて、**經營**という概念の内容を概観しておかなくてはならないであろう。この經營という概念は、一般に以上において來たところの企業という概念とそのままいかたにおいてきわめて明確をかいいていられる場合が多いのである。そしてたとえ「企業」と「經營」とが區別されて考えられていると思われる場合にも、その概念規定が委曲をつくしてなされていまいやうに感ぜられることが度々あるのである。以下しばらくわれわれは企業概念と類同性をもつもののようにさえ考えられている、企業觀念の近接概念である經營概念についてその概略をのべてみよう²⁾

〔資本家的商品生産方法のもとにおいては、すでにのべたように、企業は個別資本の利潤獲得運動の擔當組織體である。企業が「營利構成體」とよばれるのもこのような事實にもとずくものと考えられる。しかるに個別資本のこのような運動は、企業の活動として、まず生産諸要素の調達にはじまり生産物の販賣におわるところの本來的生産活動の領域と、必要なる資本の調達ならびにその處分に關する財務活動の領域とに分たれ、さらに前者は狹義の生産活動と賣買活動たる商業活動とに分たれる。ここに商業活動とはその純粹な姿においては、もつばら商品の轉形を、貨幣より商品へ、および商品より貨幣への轉化を媒介する活動であるが、現實には、運送・保管などの附隨的活動をもふくみ、また財務活動とは、貨幣または資本の占有の移轉を媒介する活動、いかえれば資本の調達および處分に關する活動である。そしてこのような企業活動は、個別「資本」という「資本」の自己増殖運動としてあらわれるかぎり、價值行程として現象するのである。〕

ところでこのような價值行程は、その素材的内容として使用價值行程をもたなければならぬ。經營現象とは、このような個別資本の運動の素材的内容をなすところの使用價值行程においてあらわれるところの技術現象である。

いま、企業活動の中核をなすところの狭義の生産活動をとりあげるならば、それは使用価値の生産行程であり、生産的労働行程に他ならない。そしてこれは合目的には生産執行活動としての労働と、この労働がはたらきかける労働対象と、このような労働がそれを通じて作用する労働手段の對立的統一の過程である。しかるにこのような合目的に生産労働行程において決定的なる役割をはたすところのものは労働力技能と労働手段であり、そしてそれは後者によつて客觀的基準をあたえられるものとして技術的行程となるのである。われわれはここに經營現象のもつとも典型的なるものを見るのである。經營は典型的なるものとしてこのような姿においてあらわれるのであるが、われわれはまた同様のことを、商業活動および財務活動としてあらわれるところの、企業の生産機能を補助するほかの機能についてもいうことができるであろう。なぜなれば商品の賣買および資本の調達、ならびに處分が行われる場合においても、そのような活動を執行するためには労働力技能が必要であり、また生産運動の場合における労働対象に相當する賣買対象または調達対象が存し、そしてまたこのような執行労働が合目的に行われるためには、何らかの手段または方法をもちいなければならず、これらの場合においてもそれらの労働行程が合目的になるものとなるために、この手段または方法が重要な役割をはたすか

らである。またわれわれが企業を價值行程としてとらえるかぎり、そこにおいてはすべてが量的なるものとして等質なる貨幣價值量としてあらわれるがゆえに、企業は一個の計算單位となり、企業活動の全過程は貨幣計算的にとらえられることとなる。そしてこのような計算を通じて、企業は投下價值量と成果價值量とを比較することができるとともに、將來的に自己の活動を統制してゆくことができるのである。このようにして企業においては、以上にのべた諸活動のほかにもこのような價值行程としての全體活動を貨幣價值量的にとらえるための計算活動が不可欠的に要求され、このためにまた計算執行活動としての労働行程が必要となる。そしてこの労働行程も企業活動の質的内容をなすかぎり、合目的々なるところのものでなければならぬ。いことはいうまでもないがゆえに、ここにおいてもまたこのような労働の合目的性はそのため何らかの手段または方法によつて決定的なる影響をうけることとなり、これも技術行程としてあらわれるのである。なお、このようなことは、企業の第二次的機能についてもいわれるであろう。しかしこれらの經營現象は、いわば補助的なるところのものであり、經營の本質的把握においては捨象することを許されるところのものである。

このようにしてこれらの諸労働行程は、技術行程として、それぞれ單位體を形成し、個別資

本の機能としての企業活動の質的内容として價值行程の單位體たる企業において個々の、また全體として統一的に機能し組織體を形成する。このような個別資本の質的・内容的諸機能を、はたす手段的過種のそれぞれの單位組織體が經營なのである。それゆえに企業がまえにのべたような諸活動の統一としてあらわれる場合には、それはそのような諸活動に照應して、生産經營を中核とする一連の經營を成立せしめるのである。

經營はこのようにして企業によつて支配される諸勞働行程においてあらわれる機能しつつある技術の單位體である。

經營は企業の實踐意思により支配統轄されるところの技術的單位體である。この意味においては、技術的勞働行程が企業家の意思によつて支配統轄されるところにおいては、つねに經營が成立するといふことができよう。したがつて、まえにのべたような企業諸活動が、獨立的に別個の個別資本によつて擔當される場合にも、そのような個々の個別資本のそれぞれにおいて、このような個々の技術的勞働行程は機能しつつある技術の單位として、同様に經營を現象せしめる。われわれは工業企業におけると同様に商業企業、銀行企業などの企業においてもこのような技術組織體としての經營を語るることができるであろう。

經營は企業において機能しつゝある技術の單位組織であり、企業はこの經營を媒介としてのみその目的を達することができるのである。したがつて經營は企業によつてその目的をあたえられ企業によつてあたえられた目的のもとに最少費用の實現を要求される。この意味において企業と經營との關係は、自助と手段との關係であるといふことができる。しかし經營がこのような意味において目的にたいする手段であるといふことから、われわれはそれを技術現象なりと規定するものではない。このような意味において、經營を技術現象と規定することのできるのは、技術をもつて「特定の實踐目的が達成される場合にもちいられるところの手段」と解しうる場合においてのみである。このような技術の解釋は日常用語的解釋を一步もいするものではなく、技術の抽象的形式的概念でさえもありえないであろう。

技術を抽象的に意義すける場合においてすら、それは人間の欲望充足手段の獲得過程としての、人間對自然の過程における勞働の生産力との關連において問われなければならないのである。ましてや歴史的に制約された現實の段階において、その概念が規定されなければならない科學的立場からそれが問われる場合には、技術は現實の歴史的段階との關連において考察されなければならないであろう。

經營が企業という營利構成體に主たる擔い手を見出すような資本家的商品生産社會にあつては、このような人間對自然としての生産過程、したがつて、労働過程はその實體を資本の自己増殖運動においてのみあらわしうることとなつて、それは後者によつて方向づけられ且つ支配されるにいたるのである。それゆゑにこのような段階にあつては、まえにのべた生産過程としての労働行程は、資本の價值行程における實質的内容としてのみ自己を維持發展せしめることができるにすぎず、したがつてこのような労働行程において、労働對象を與件として合目的々に構成される手段または方法の體系としての技術も價值的契機として、いわば、價值行程における手段的地位においてのみ自己を具體化することができるのである。このようにして一定の効果をあげるために相對的に労働エネルギー費用を最少ならしめるといふ合理主義の原則によつてみちびかれるべきところの労働行程における手段または方法は、このような段階においては労働エネルギー費用の節約は、貨幣的費用、とくに、資本的貨幣費用を節約するための手段たるにすぎず、貨幣的費用の節約はかならずしも労働エネルギー費用の節約を結果しないことからして、技術がみちびかれるべき最少労働エネルギー費用の原則も、資本的貨幣費用の原則によつてあたえられる限界を一步も出ることゝゆるぎをゆるぎないものである。このことは労働エネルギー

費用という點からみれば進歩した機械も資本的貨幣費用という點からすれば、低勞賃の故に採用されない場合のあることからしてあきらかであろう。

ところで、このような資本價値の増殖によつて合目的な限界内においてのみ合理的でありうる技術は、社會的總資本の運動に相應する姿において體系を構成すると共に、個別的、實態的には、企業において機能しつつあるところのものとして、一定の組織をもつて現象するのである。

そしてこのような技術は一定の時と所においては『全一』なるものとしてあらわれる。すなわち、技術は一定の限界内にあつて、物的、客觀的なものとしての條件的契機たる労働對象ならびに労働手段と、人的、主觀的な技能との統一としての過程をなし、一定の秩序をもつて反復韻律を有する一連の循環運動を行つているのである。したがつて、このような技術は、構成的、體系的なるものとして、このかぎりにおいては組織としてあらわれるのである。

それゆゑに、このような技術概念においてはそれを構成する諸契機である労働對象、労働手段および技能は技術そのものではなく、その契機として『技術的なもの』として『技術構成』の部分として、要素たるの地位においてそれぞれの意味をあたえられるにすぎない。しかしこのことは労働手段が技術に客觀的基準をあたえるという事實となんら矛盾するものではない。

いことはのべるまでもなからう。

このようにして技術は、それがこのようなものとして、社會經濟、社會總資本の運動との關連において構造的にとらえられる場合に『社會技術』として、またそれがそのような『構造的』なる技術を構成する部分契機として實態的、機能的にとらえられる場合に『個別技術』として經營を概念させるのである。經營という技術現象は、このようなものとして把握されるとき、もつともその特質があまりにさされるように考えられるのである。資本家的商品生産方法のもとにあつては、このような技術は資本のための技術であり技術として特徴する最少労働エネルギー費用の原則も、つねに資本的貨幣費用の原則として現象するために、このような技術現象は經濟現象との間に明確なる區別をうる事ができないのである。そして技術といえは、ただちにこのような技術を構成する要素である『技術的なるもの』としての労働對象とか技能とか、労働手段とかが個別的にそのままの姿において『技術』とよばれて、それは自然科学の領域のもととしてそのような領域においやられ、人間の生活にそくして、いかえれば、人間の生産運動としての労働との關連においてその本質を問われることがいたつてすくなかつたのである。

このようにして、經營という實態的、機能的なる技術現象も、つねに、資本、なかなしく個別資本との關連においてのみ不可缺的にあらわれるために、多くのものは經營を技術現象たらしめる最少労働エネルギー費用の原則が最少資本的貨幣費用の原則としてあらわれる事實に眩惑されて、技術現象としてとらえられるべき經營が、經濟現象として錯覺され、そのようなものとしてあやまりとらえられるようになり、ついに經營概念と企業概念との區別さえも明瞭をかく場合がみとめられるにいたつたのである。

要するに、經營という技術現象は、企業において機能しつつある實態的技術の組織であり、それは單なる物の集合ではなく、労働對象を豫件的契機労働力技能を主觀的契機労働手段を客觀的契機とする機能しつつある全一的實態である。そしてそれは労働手段によつて組織構成の客觀的基準をあたえられ、最少労働エネルギー費用の原則をその組織構成における合理原則とするところの單位體である。したがつて、それは、單なる『労働の組織』でもなければ、また『物の組織』でもない。『労働の組織』は、このような技術の組織構成と相互豫定的なる關係においてつねに均衡を要求される生産的人間關連であり、經濟の領域にぞくするところのものである。このようにして經營は實態的なるところの技術として、具體的なる生産力を直接に規定

し、そしてまた經營はそのような技術としてその構成要素それぞれの生産方法によつて逆に規定されることとなるのである。

そしてまた、經營はこのようなものとして、自然を人間社會にまで昇華せしめる媒介的役割を有し、自然ならびに自然的なるものは、ほかならないこの經營において社會的なるものとして部分的、漸次的にはあるが、咀嚼されてゆくのである。

この點からすれば、經營は自然と社會經濟とにたいし、共軛關係にあるということが出来るであろう。

このようにみてくると、企業と經營とは、概念的に嚴別されなければならないことを知るのである。したがつて、組織問題に關する知識體系としての組織論にあつても企業組織論と經營組織論とは明かに區別されなければならないであろう。そして經營經濟學の組織論は『經營組織論』ではなくして『企業組織論』であることを理解することが出来るであろう。

(1) 佐藤吉郎教授著「經營經濟學への道」二九一頁以下參照

(2) 經營概念の詳細については、前掲拙著「經營經濟學の展開」參照

第四章 企業組織の概念

そもそも、『組織』という概念については、從來、いろいろの論者によつていろいろな規定がなされて來ていたのである。本來的には、この組織という概念は自然史的有機體に關するところの概念であつたのであるが、自然科学的概念の社會生活把握の方法への影響、ならびに社會の發展における多くの神祕的なるもの、および不安なるもの解決を有機的世界の過程においてみいださんとする希望は、この『組織』という概念の擴張解釋を要求するにいたり、まず、それは社會またはその部門の理解のために應用され、次第にいろいろな方面にまでもちこまれるようになったのである。

『組織』がどのようなものであるかということについては、これまで、いろいろな説がなされて來ている。

フランツ・クライン (Franz Klein) は、組織をもつて、

『相互規定性と内的合目的性によつてみだされたる部分の全體にたいする秩序』であるとし

ている。また、

アルベルト・カルメス (Albert Calmes)²⁾ にしたがえば、組織はフランツ・クレインの場合とは反対に、動的なる概念であつて、それは、

『ある目的達成のための手段と結合したり、それをある連帯の中にはめこむこと』を意味する。ファークア (Farquhar)³⁾ によれば、組織は、『本質的に全體にたいする各部分、ならびに各部分相互間の関係の複合體』であつて、クラインの場合と同様、それは靜的に解されている。なお、ブリス (H. E. Bliss)⁴⁾ は、組織を單に有機的部分や構成的諸要素の體系として靜的に解するのみならず、機能的に諸々の力、活動および目的などの相互作用として動的にも解釋している。

ダットン (H. Dutton)⁵⁾ においては、組織は、ある目的を達成するために、資源を効果的に利用するための術であり、人間の有する術中の最古のものである。

また、ジェームス・ムーニー (T. D. Mooney) およびアラン・レーリー (A. C. Reiley)⁶⁾ は、組織をもつて、

『ある共通の目的を達成せんがためのあらゆる人間共同の形態』として靜的に解し、組織は外

形のみならず、相互関係にあるすべての機能と共に、その完全なる實體に關するものであることを強調している。

つぎに、ワルター・トムス (W. Thoms)⁷⁾ にしたがえば、組織の一般概念はつぎのように規定されている。すなわち、組織は、指定された任務を遂行するための一定の秩序であつて、自己目的を有さない。そして、組織という概念には、組織する活動という意味と、組織體という場合のような組織活動の成果の意味の二つの内容がふくまれているとなしている。

あるいはまた、エルドマン (Erdmann)⁸⁾ にしたがえば、組織は、人間と人間、または人間と物との關係の目標努力的規制に關する方策の全體である。

さらにまた、ニックリッシュ (Nicklisch)⁹⁾ の『組織論』にあつては、『組織』はすべての世界における有機的なるものの構造と生活としてではなく、とくに、人間生活の構成と内容として、人間活動の意味においてとりあげられ、それは、人間の意思内容と、これに對立する世界とを前提とすると考えられる。そして、『組織すること』は『精神的仕事に従事すること』であると定義し、組織法則をもつて、目的設定の法則、形成の法則、維持の法則の三つとなし、組織を organisieren と結論するとともに、人間行為の合法則性とみる。

なお、組織の一般概念として重要視されるものにブレンゲ (Plenge) およびアーウィック (Urwick) などの所論があるが、これらのものについては馬場敬治教授の著書『經濟學の基礎的諸問題』(昭和九年)においてくわしい説明と批判とが行われているからここでは省略することとする。

以上において、われわれは、概略ながら、従來の諸論者によつて『組織』の一般概念がどのように規定されているかをみた。

そしてその結果、われわれは、『組織』という概念が従來の論者の多くのものにおいて、『人爲的』なるものとして、合目的々なる人間の意識的行爲と解されていること、このような『組織』は、部分の全體にたいする關係をその内容としていて、そして、また、このような『組織』は『組織活動』と、『組織活動の成果』との二様の意味に考えられていることを知るのである。

このようにして、現在では、組織という概念には二つのものが區別されるのである。すなわち、その一つは、組織の本來的意味における『自然的組織』であり、他は『人爲的組織』である。『自然的組織』とはボグダノフ (Bogdanow) ¹⁰⁾、いわゆる『自然の外的諸力の組織』

であつて、つねに進化してやまない動的なる過程としての物質の交互作用を意味する。そして、ダーヴィンにしたがえば、このような、進化としての物質の交互作用を意味する。『組織』において、その推進力となるものは同様に物質そのものである。これに對して、『人爲的組織』は人間にその推進力をもつところの、合目的々なる、人間の意識的行爲である。そして、このような人間の行爲は、ニックリツシュ ¹¹⁾にしたがえば、人間の意思内容とこれに對立する『世界』とが前提されなければならない。

エルドマン ¹²⁾においては、このような人間の『意思内容』は『人間理性』によつておきかえられる。人爲的組織論者は、その『組織論』においては『組織問題』の領域を截然と『自然的組織』の問題領域から區別し、その『組織論』の領域を、もつばら、人間理性、ならびにそれによつてえられたる認識の影響のもとにたつところのもののみ限定する。したがつて、このような『組織』にあつては、『ratio humanis』が第一前提と目される ¹³⁾ところである。このような『理性』が『組織活動』として具體化するためには、人間意思の媒介を必要とする。そしてこのような活動が可能なるためには、カント (Kant) にしたがえば、そのような『人間意思』は『自由』でなければならないといわれる。

しかし、従来の『組織論者』のなかには、『組織問題』の究明をば『一元論的』なる立場においてなさんとしている論者もいるのである。ボグダノフ (Bogdanow) はその一例である。ボグダノフは、自然をもつて『偉大なる第一の組織者』であるとなし、人間といえども、このような自然の組織されたる結果の一部にすぎないという前提のもとに『組織』問題をとりあつかっている。『二元論的組織論』と『一元論的組織論』との對立！

『組織』については、このように『一元論』的なる組織論と『二元論』的なる組織論とが對立しているのであるが『組織』は發生論的には一元論的に概念規定されべきであつて、現象論的に二元論が許されるにすぎないのである。ところで、われわれは、現象をとおして本質を別決しなければならぬのであるから『自然現象』と『人間現象』とが區別されるかぎり、そして、その各々において組織現象がみられるかぎり、組織論の問題はこのような事實に出發點をもとめなければならぬであろう。しかし、このことは、自然的組織と人爲的組織との間に絶對的に相容れないものがあるということの意味するものではない。自然現象と人間現象とは一つの歴史によつてつらぬかれており、自然が歴史的發達によつて人間をうみだしたのである。すなわち、人間史は自然史をその時間上り先行條件としてもつていのである。それゆゑに、

發展の論理においては、組織論は一元論的なるものであるが、存在の論理においては二元論がみとめられるわけである。

しかし、われわれの『思惟の論理』は、それら發展の論理と存在の論理との統一においてのみ眞の論理たることをうるのであるからして、組織にあつても、このような二元論的組織と一元論的組織とは統一においてあるべきものと考えられる。

さて、『組織』がこのような論理においてとりあつかわれなければならないとするならば、人間現象における組織問題、いわば『人爲的組織』の問題は、それが人間の存在という事實に立脚するかぎり、本質的には人間行爲としての物質的生産に關するの問題であり、労働によつて人間が自然に働きかけ物的生産手段を労働手段をとおしてつくりだすという行爲におけるところの問題である。

ところで、このような人間行爲の世界は、歴史的なところのものであるからして、組織問題は歴史的なるこのような世界においてその本質がもとめられなければならない。ほかならぬこの點にこそ、人間世界の組織と自然世界の組織との區別される決定的なる核心が存するのである。ニックリツシユがすべての組織活動は『需要』にはじまつて、『供給』におわるとい

い、また『消費者』こそすべての組織のアルファであり、オメガであるとのべているのは、組織問題の本質をついていないまでも注意すべき点であるように思われる。人間世界の組織の本質はこのような人間の客観的なる、自然的または歴史的に規定されたる生産行為との関連においてもとめられなければならない。したがって、人間世界における組織は、本質観するかぎり、ながい歴史のながれをつうじて現代にいたつていっているものであり、個々の人間の行動をもつて左右することの不可能であるような歴史の重壓をおびているのである。¹⁵⁾

それゆえに、まえにあげた諸論者の所論においてみられた『組織』に關する『合目的ななる人間の意識的行為』という内容も、個々の人間にとつて所與のものとしての、人間意思、組織の意思からは獨立した、自主的にまた歴史的に規定されたる物質的條件のもとにおいてはじめ人間世界のものとして、一定の具體的なる姿においてとらえられうるものなることを理解しうるであろう。また、したがって、組織の一つのメルクマルである『合目的性』の内容も、このことからしておのずと明白であろう。

◎組織の目標は費用の最少性にあり、究極的には、労働エネルギー費用の最少性につうするよ
うな費用の最少性を旨とするべきものである。組織は、このような労働エネルギー費用の最

少性という究極的目標を實現しうることによつて合理的なるものとなりうるのである。また、まえにのべたところの『組織における人間意思』、『組織意思の自由』の問題もこのように考えれば、それは、右にのべた客観的なる物質的條件における『必然の自覺』として理解することによつて正しい解決が可能となるように考えられる。したがって、『組織の第一前提が人間理性にある』という場合の『人間理性』もこのような自然的ならびに歴史的諸條件との関連において考えられなければならないであろう。

このように、人間世界における組織、人為的組織の本質は、このような、人間行為、人間のこのような意思活動との関連においてもとめられなければならないのであるが、このような人間行為、人間の意思活動は、このようなものとして、けつして、斷續的、臨時的なるものではなく、つねに、持續的、反復的なるところのものとしてあらわれる。なぜならば、個々の人間の個別的行為から獨立した客観的なる人間の歴史的行為としての生産活動は、けつして、斷續的、臨時的なるものではないからである。それは持續的、反復的であることのうち、不斷的發展をとげるのである。ここに、このような人間世界における組織は、持續的、反復的なメルクマルをあたえられるのである。

ところで、組織は、つねに部分の全體にたいする關係としてあらわれる。そして組織におけるこのような部分は、單なる部分ではなく、全體にたいし一定の機能のもつ部分として、いわば、オルガンとしてあらわれることを特徴とするのである。人間世界における、まえにのべたような歴史的行為としての人間活動は、人間と物（自然）との間に、そしてまた、人間相互間に一定の關係をむすばしめる。ここに、このような、歴史的行為としての人間活動は部分としての人間、または物の一定の合目的な結合關係をうみ、部分をオルガンとして全體にまでむすびつける主體の營みたる組織を現象せしめるのである。そして、この場合における全體とこの全體にたいし一定の機能をもつオルガンとしての部分とは相互豫定的な關係においてのみ矛盾の解決を、すなわち、發展をとげることができるのである。組織は單なる部分の集合ではなく、部分が結合されて全體を形成する場合、その全體は一段と高き段階のものに移行するところに組織としての一つの特性がみられるのである。このことは、組織の發揮しうる力が、それを構成する部分の力の算術的總和以上のものであることによつてあきらかであろう。このようにして、人間世界における人為的組織は、オルガンたる部分と全體とのこのような相互豫定的な結合關係として理解されなければならない。

つぎに、組織という概念が、二様の意味、すなわち、『靜的』意味と『動的』意味とに解されている點についてであるが、これは、組織問題の考察にあつては相關的に取あつかわれるべきであると考えられる。¹⁶⁾

ノルドジイクは、『組織する』という行為が組織という現象を構成するのである』とのべ、『組織する』という概念は、一面においては『組織』という概念よりも廣い内容をもつてゐるが、他面においては、すべての組織が意織的組織活動から發生するものではないとする。そして、氏にあつては、すべての組織は組織するものの意識的規制と非意識的規制との混成であることが普通であり、このような非意識的組織過程は、組織者にとつては所與である。

要するに、『組織すること』と『組織』とは、密接なる關連を有するのであつて、組織に關する考察が現象をとうして行われなければならないかぎり、われわれは、『組織すること』をとうして、『組織』を理解しなければならぬであろう。『組織』は『組織すること』の成果であり、『組織すること』は『組織』の機能的實態である。

このようにして、『自然的組織』は現象のうきにおいては Natur gebilde であり、『人為的組織』はそのようなものとして Kunstgebilde である。¹⁸⁾

これを要するに、組織は現象的には自然的組織と人為的組織とに區別され、そして、實態的には、人為的組織は、自然的、歴史的條件によつて客觀的に規定される合目的な組織、反復的なる人間活動であつて、全體と部分との關係が相互豫定的なるものとなるように部分内容をしてもつ人間活動ならびにそのような人間活動の秩序である。

以上において、われわれは、諸々の論者について、『組織』の基本的性質なるものをうかがうことができたのであるが、これら種々な『組織論』から、われわれは、つぎのような結論をみちびき出すことができるであらう。

すなわち、組織の一般的法則は、反復性と調和性と合目的性とであつて、そして、組織は『組織する』意味における過程としてのそれ (Organisierung) と、靜の意味において、成れるものとしての組織 (Organisation) との二様の意味を有するということである。

このような組織の一般法則は、いわば、組織の本質に關するところの、組織そのものが本來的に有するところの特性である。

經營經濟學の對象である企業も、それが一定の構成的秩序においてあらわれなければならないかぎり、このような組織法則を内在せしめることによつて組織として現象しなければならぬ

い。そして、このような企業の組織にあつても、組織は二様の意味内容において Organisation と Organisierung との二つのもものが區別してとらえられるのである。後者は、企業が組織としてその組織法則をそれみずからの本質的なものとして現象せしめるにあつての具體的な實踐的過程であり、一定の原則において Organisation としての組織のもつ法則の實現過程の個別的態様であるといふことができる。¹⁹⁾

經營經濟學における組織問題とは、このような實踐的過程としての組織に關する問題なのである。けだし、經營經濟學にあつては、企業がもつばらその機能的側面において實態的に把握されるからである。したがつて、經營經濟學においては、組織問題もこのような企業機能の實態に即して解明されなければならないことから、ここにあつては、組織問題はもつばら實態的把握が要求され、組織論は實態論として、組織が過程として一定の條件のもとにおいてたどるべき軌道としての原則の發見をその任務とするのである。

經營經濟學における組織の概念は概略以上の如くであるが、ル・クワトル及び W・トムスは、このような經營經濟學における「組織の概念」を大要つぎのようにまとめている。

- (1) 種々な機關を創設し、その實行さるべき仕事にたいして合目的々にそれを形成すること。

- (2) 種々な機關を合目的々に一つの組織體、たとえば共同の仕事にむすびつけること。
- (3) ある組織體の生活上の諸關係、もしくは、ある機關の活動を有機的に形成すること、すなわち、機關自身を、生産さるべき原材料およびそのような生産が行われる諸關係にできるだけ一致調和せしめること。
- (4) 組織體に調和せしめられたそのような機關の結合關係と、その活動とを合目的々な方法によつて維持する特別な施策を講ずること。
一般的にいえば、「組織する」ということは、有機的に形成することであり、ある施策もしくは作業過程を最も合目的々な形態にもすまざることとをさうのであると。
- (1) F. Klein : Das Organisationswesen der Gegenwart, 1913.
(2) Albert Calmes : Der Fabrikbetrieb, 1922, S. 7.
(3) H. H. Farguhar : Organization, in the Taylor Society, Scientific Management in American Industry, 1929, P. 136.
(4) H. E. Bliss : the Organization of knowledge and the System of Sciences, 1929, P. 15.
(5) H. Dutton : Principles of Organization, 1931, P. 1.
(6) J. D. Mooney and A. C. Reiley : the Principles of Organization, 1931, PP. 1~3.

- (7) W. Thoms : Organisation (Hwb. des Betriebswirtschaft, 1938, S. 1095)
(8) Erdmann : Grundlagen einer Organisationslehre, 1921, S. 6.
(9) Nicklisch : Der weg aufwärts ! Organisation, 1920, S. I u. S. 50.
(10) Bogdanow : Allgemeine Organisationslehre, 1916, S. 21.
(11) Nicklisch : a. a. O., s. 1
(12) Erdmann : a. a. O., s. 6
(13) Hilbig : Organisches Denken in der Wirtschaft, 1935, S. 10.
(14) Nicklisch : a. a. O., s. 50.
(15) 清水幾太郎氏「組織の條件」(中央公論、昭和十五年八月)参照
(16) Hilbig : a. a. O., S. 28. Bogdanow : a. a. O., S. 209.
(17) 「組織の中心」と「組織」の相互關係のサービス・システム・ナレッジ (Z. f. Hw. u. Hp, 1924, S. 176—Schramm : Die Funktionen und ihre Organisation, 1936.)
(18) Nordsieck : Grundlagen der Organisationslehre, 1934, S. 18.
(19) A. Wagner : Grundlegung der Politischen Oekonomie, 1893, SS. 770~2.
(20) 組織法則と組織原則については、杉本秋男氏「經營組織の理論」(増地博士編「生産管理の理論」所載)参照

第五章 企業組織の主體

このように、經營經濟學上における組織概念は、機能概念、實態概念として、いわば、實踐的概念である。したがつて、それが、活動概念であるかぎりにおいて、それは、一定の任務とむすびつかなければならぬ。われわれは、このような組織の任務を次のように規定することが出来る。¹⁾

- (1) 諸々の機關を企業活動の目的に適するように創設し、それを發展せしめるとともにまた絶えず企業活動に適合せしめる。
- (2) 企業に調和ある活動を行わしめる。すなわち、企業内の個々の機關の空轉や過重なる負擔を除くことによつてあらゆる摩擦を出来る限り除去する。
- (3) 企業内におけるすべての活動に對して概括的把握を可能ならしめる。
- (4) 企業全體の状態および變化の過程に關して企業内に秩序をもたらし且つそれを確保する。

- (5) 企業内におけるあらゆる作業給付は、また人的要素ならびに諸手段および經營方法に關して適宜改善および補充をなす。
 - (6) 企業において、その生産技術上および經濟上の合目的性、すなわち、合理性に關するあらゆる實踐上の問題を調節する。
- ところで、このような、組織の諸任務は、誰によつて、どのような客體を對象とし、如何なる手段方法のもとに遂行されるのであろうか？ われわれは、つぎに、これらの諸問題についての考察を行わなければならない。
- まず、經營經濟學上における組織が以上にかかげたような任務を、どのような主體によつて遂行するかについての考察からはいろいろ。この問題は、いわゆる「組織の主體」の問題にはかからない。

このように組織が實踐的「活動」としてとらえられるかぎり、それは人間による前述のような諸任務の遂行をその内容とすることとなり、いわゆる「主體」の問題を提起する。フィッシャー²⁾は、「組織はそれに関係する人の個性によつて影響されるところの問題である」となし、その組織に關係するところの人であれば、誰でもが、「組織活動」に成功しうるとはかぎらない

ことを述べるとともに、そのような組織活動の主體として具備しなければならない條件を、「當該組織の必要と領域とに對する洞察を時と場所とに應じて正しく行い得る」ことにもとめていゝる。そして、また、フィッシャーは「組織」における主體の「經驗」をも重視する。「組織」をもつて、「個々の過程のすべてに、後に自己を達成することによつて必ず効果的となるように個々の過程の現實を有形的に表象することの出来る現きた構成的思惟である」と考へている。彼としてはこのような問題を重視することは當然であるといわねばならぬであらう。

しからば、現實における「組織主體」、いわゆる「企業組織者」とはどのようなものであるか？この點について、ル・クルートルとW・トムス³⁾とは大要つぎのような説明をなしている。企業家は、その經營が經濟するところの市場においてのその經營の活動可能性について最も通じているところの人である。

それゆゑに、企業家は、自己の經營において、實際活動を通じて如何なる必要が生ずるかを最も明かに知つてゐる。組織體としての企業はこれに従つて創られなければならない、その活動はこれに従つて調整されなければならない。そして、企業家は其の經營とともに活動しなければならぬから、それゆゑに、彼は彼の經營を形成や特色において、またその強さや弱さにおい

て明確に認識していなければならない。企業家もしくは經營指導者こそ、その企業の組織をば諸々の機關を總括して組織體にまでつくりあげるところの人々である。そしてこの經營における彼の助力者も、このような組織を直接に、實際の仕事の経過の處理に對するその各機關およびその形成という立場からなめることによつてつくりあげなければならないのである。

また、企業における組織者には、以上のような企業家ならびにその助言者として經營指導者のほかに、職業的組織者をあげることが出来る。そして、このような「職業的組織者」は、トムスにしたがえば、「組織の顧問」と「組織の手段取扱業者」とに分たれる。

以上は、ル・クルートルおよびW・トムスにおける「組織主體」、「組織者」についての説明であるが、G・フィッシャーによれば、トムスやル・クルートルによつてこのように把えられる「組織主體」の問題は概略以下の如くに解決される。企業における組織者としては、まず第一に、企業家があげられる。そしてこの場合、フィッシャーにしたがえば「組織の創造的理念」は企業の決定的目的にまで發展せしめられうるのである。しかしまた、フィッシャーは、組織者を従業員の内においてもとめうるとなす。そして、「組織の構造にたいする改善の提案とかその他の價値にとむ發議」はこのような従業員の内からなされるものである。「組織者」

の第三のものとしては、「職業的組織者」がある。そして、このような「職業的組織者」は、組織技術に精通することの少いかまたは不可能な企業や、また継続的に組織者を雇つておくことの出来ない中小の企業、なかならず、商店にとつて有用である。この場合、二つの主要なる任務領域が區別される。その一つは、企業家又は經營管理者にたいして助言的組織者となる場合と、自らが助言の域を越えて組織の遂行にまでおよぶ場合とである。前者の場合には、組織者は助言のみをあたえ、或いは新たに採用されたる組織方策の効果を監視するにすぎない。

要するに、企業における組織者の問題は、從來の論者ののべるところにしたがつても明かなように、企業家それ自身によつて擔當されるところの問題であるか、また、特殊なる専門家としての組織業者によつて擔當される問題であるかのいずれかとなるのである。しかし、われわれは、つぎの點を注意しておく必要があるであらう。それは、企業家、經營管理者の本質、經濟的性格ならびにそのような人間の遂行する活動としての職能についての問題であるということである。論者によれば、これらの問題はいずれも、「經營組織」において決定的なる重要性を有する問題であるとさえいわれている。⁴⁾ なお、メレロウィツツの如きは、「職能」が「經營組織」を決定すると言へ述べているのである。そして、また、前者の、企業家とか經營管理

者の本質に關する問題は、「經營組織」活動の限界の問題を提起し、「經營組織」の合目的々原則、合理的原則を規定することを想わねばならない。しかし、ここでは、企業家や經營管理者の本質究明に多くの紙數をついやすことは許されない。われわれはあくまで、本書においては、經營經濟學の立場において問題の處理を行つてゆかねばならない。ただ、實態論、機械分析論の要求する範圍における本質論で満足しなければならぬであらう。そして、われわれは、ここではこの問題に關しては結論的にのみそれを取扱うこととするであらう。

近代的生産方法、資本家的商品生産方法の發展は、資本の所有關係とその機能關係とを現象面において分化せしめた。なかならず、資本家的商品生産方法が企業規模の擴大化を要請して、そのような生産方法にふさわしい企業の存在様式として株式會社を現出せしめるにいたつて、このような資本の所有關係と機能關係との分離はますます顯著なるものとなつてきた。そして、このような事情のもとにおいては、したがつて、現象上においては、いかにも「企業家」と資本家とが分離し、「經營管理者」が資本家としての企業家から獨立して觀念されるようになるのである。しかし、われわれは本質と現象とを混同してはならない。本質的には、所有關係から分離せる機能關係、所有なき支配と統制、したがつて所有からはなれた企業家の管理をいう

ものは存しないのである。中西寅雄氏は管理機能の所有機能よりの分離現象をもつて、それがけつして所有と支配、所有と管理との本質的分離であるとは考えられないことを明確に述べておられる。

同氏は、株式會社において單なる出資者としての株主及び社債権者に對立するものは、直接的には發起人、大株主團または銀行その他の金融機關などの支配者團であつて、それは賃銀労働者としての現實的機能者である企業における管理機能の擔當者（重役）ではないとのべておられる。要するに、「企業家」、「經營管理者」は實態的、現象的には分離しているものとして扱えられるが、資本主義のもとにおいては本質的には兩者は分離していないとみるのが正しいように思われる。このようにして、われわれは、企業における組織者としての企業家、經營管理者の遂行する組織活動の限界、ならびに合目的性、合理性の問題についても容易に結論をみちびきだすことが出来るのである。

經營經濟學が企業機能分析論であるかぎりにおいて、經營經濟學上の組織論は機能論となり、この點において組織主體の機能の問題を提起する。そして、このことはまえにも一言しておいたところであるが、組織が人間の活動としてその機能的意義をつらぬくかぎりにおいて、それは

「職能」の問題としてあらわれるのである。まず、われわれは、職能についての基礎的な考察からいふことにしよう。

そもそも、企業はまえにものべたように、個別資本の運動機能體として、一方において資本價值増殖の機能としての前述のような諸機能を有するとともに、他方において、このような機能の完遂を可能ならしめるための機能として、創造的構成の機能、確保の機能、發起決定の機能、指揮監督の機能を有している。前者の機能はいわば企業を企業たらしめるところの本質的な機能であり、後者の機能はこれに附随するところのいわば「附隨的機能」である。

そして、この附隨的機能としての創造的構成の機能は「組織機能」、確保の機能は「管理機能」、發起決定の機能は「經營機能」、最後の指揮監督の機能は「監理機能」という言葉をもつてそれぞれ表現されうる。⁶⁷⁾

このように、企業の附隨的機能は、組織、管理、經理、および監理の四つのものに分たれ、それぞれの内容に應じて一定の階層關係において「職分」と「職能」とを分化せしめる。⁶⁸⁾組織は企業活動の創造的構成活動ならびにその成果であつて、分業の原理によつて行われる人的構成と技術的構成に關する機能であり、管理はこのような企業目的達成のための基礎をなすこの

ような人的構成および技術的構成における合理的均衡關係の確保を内容とする機能であり、經理は企業活動の發企と決定をつかさどるいわば「中心的企業意思」であつて、企業活動の執行、その種類、範圍および期間などについての命令をなし、企業活動にたいし決定的なる力を有するところの機能であり、そして監理は企業における指揮統制という最高機能を意味するのである。そしてこれらの諸機能は、いずれも、個別資本のはたす機能として一定の社會的、歴史的なる客觀的關係を表現するところのものとして、客觀的なる目標として一定の擔當主體の意思に反映して、そのような擔當主體との關連において「職分」を規定し、そのような「職分」はそのような「職分」を達成するための主體の行爲または活動としての「職能」を規定するのである。

論者によると、このような「職分」と「職能」との間に本質的なる差異をみとめないものもある。たとえば、シュラムの如きはその一例である。シュラムは職能をもつて「肢體性をもつた職分である」と規定する。藻利重隆教授は、かれのこのような考え方に對してつぎのようにべている。「彼は職分において獨立性をもつた上位職分を理解し、これに對して獨立性を持たない下位職分乃至肢體職分を職能として把握しているにすぎず、しかも所謂獨立性が何を意

味するかは明かでない。」とのべ、職能を職分から分離して概念すべきことを強調して、シュラムが「職分としての職能」を考へているのに對して「行爲乃至活動としての職分」を重視される。これに對して、ノルドジークの如きは、職分をもつて「それを達成するのに人間の勞働を必要とするところの社會的客觀的目標」であるとなし、職分と職能とを概念的に區別している。この點においてはシュラムよりは問題の解明に一步進んだところがあるようであるが、しかし、ノルドジークも「職能」概念の規定においてはそれを「職分擔當者の職分に對する關係である」とのべているのみで、はなはだ論述は明瞭を缺いてるのである。この點については、藻利教授もこのように、まず職分が擔當主體との關係概念として規定されなければならぬこととそして、その目標としての職分が「社會的客觀的限定」のもとにあるものとし、主體によつて自主的に遂行さるべくそれを達成するために擔當主體の諸種の行爲乃至活動を要求するものなることを認めねばならない。

これを要するに、企業における職能の分化は、企業における諸機能の分化を反映するものであつて、個別資本の機能が特定の人間、企業家またはその從屬者の意思に反映せる姿においてとらえられる場合における概念である。したがつて、それは企業家またはその從屬者の主體的

活動であり、そのかぎりにおいて、それは活動目標としての「任務」によつて規定せられ「職分」を分化せしめる。すなわち、職能論的にみるかぎりにおいては、企業内における機能の分化を背景とする「任務」領域の分化は、それが企業内における機能の分化によつて規定される点において社會的歴史的性格をもつものとして擔當主體の恣意的處理を許されないけれども、とにかく、このような「任務」領域の特殊性によつて特定の職能の分化が現れることを知らねばならない。

近代的商品生産方法のもとにおける生産的經濟體としての近代的企業においては、すでにみたように、企業は個別資本として種々なる機能を分化せしめ、したがつて、また、種々なる職能を分化せしめた。論者によればこれは職能の見地より「組織的職能」と過程的職能との立體的關連において理解されている。そして、この場合における「組織的職能」としてはまず企業における意思決定職能と企業における意思執行職能とが區別され、更に前者について「組成」及び「經理」の二職能が、また後者について「管理」および「作業」の二職能が區別され、「過程的職能」としては、財務、調達、加工及び販賣の四職能が類別される。また論者によれば、このような企業における職能を第一次的なるものと第二次的なるものとに大別し、前述したよ

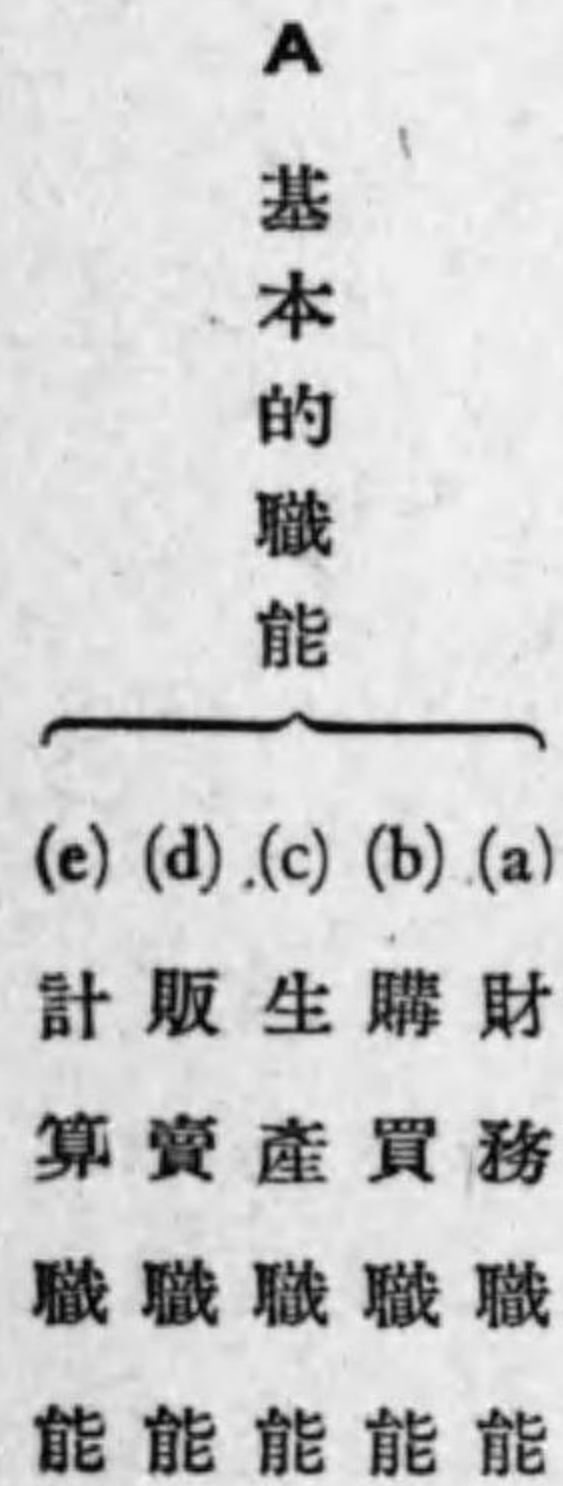
うな財務とか調達とか加工とか販賣などの諸「給付」を第一次的なる職能に、「經營組織」、「經營經理」、「經營管理」の如きを第二次的職能中に數えるものもある。

ともあれ、近代的商品生産方法は企業内における機能の複雑化をともない、いきおい企業活動の擔當主體の任務の分化を結實したのであるが、それは個別資本の機能の反映であるかぎりにおいてそのような分化はまず個別資本の運動過程に則してとらえられなければならないであろう。このかぎりにおいては、企業機能を職能の見地よりみる場合に特に注意されなければならない点である。とはいえ、このような個別資本の運動における基本的諸機能である G—G (財務)、G—W (購買)、…P… (生産または加工)、W—G (販賣) の諸過程はそれぞれ一連の關係關連のもとにとらえられるが、職能の見地よりすれば、これらは各々その任務領域を異にすることによつて各々異なる擔當主體を豫定することによつて達成されることを普通とする。それゆえに、職能の見地に立つかぎり、これらの諸機能はその任務領域、職分における特殊性を反映するものとして各々別個の原理原則において理解されなければならないのである。例えば、「購買」と「生産」とは、いずれも資本機能としては一連の過程において理解されなければならないけれども、職能の見地に立つてこれをその擔當主體との關連において理解せん

とする場合には、各々別個の職分、任務によつて規定される別個のものとして一應把えられて
 しかるべきものと考えられる。したがつて、職能の見地からは、いかにそのような個別資本機
 能が資本運動の見地において過程的關連的に把えられるとしても、企業における基本的なる諸
 機能「過程的」なるものとして他の諸機能に對立せしめて理解することはなお研究すべき餘
 地があるものと思ふものである。むしろ、これは、トムス¹²⁾におけるように第一次的なる職能と
 してか、または、基本的なる職能として解されるを適當と考える。なお、このような企業にお
 ける基本的職能に對して、われわれは、附隨的なるものとしてこのようなこれら基本的諸職能
 の分化が當然に豫定していなければならぬ綜合的的分化的調整をもたらしべき性格の職能とし
 て監視、經理、管理組織等を内容とするところの職能をもたなければならぬ。企業における、
 前述のように資本運動の過程に則してとらえられる基本的諸機能の分化の必然性はただちに綜
 合並に調整の問題を提起することはいふまでもなからう。したがつて、この點において、個別
 資本としての企業は、必然性に、職能的にはこのような性質をもつところの職能を要求するこ
 ととなり、ここに論者のいう「第二次的職能」または「組織的職能」を現わすことになる。そ
 して、このような職能は、それがつねに、反復的性質をもたねばならぬこと、諸々の基本的職

能の分化を前提とする綜合的、調整的なるものとして「調和性」をもつ合目的々なる部分の綜
 合的構成過程として現われねばならないことからして、「組織」的なる性質をもつところのも
 のでなければならぬ。このような職能が「組織的職能」として理解されているのもこのよう
 な理由によるものと考えられる。ともあれ、このような職能はあくまで「附隨的」なるところ
 のものである。このかぎりにおいては、トムスがこのような職能を「第二次的」なるものとし
 て把えているのは正しいといわなければならない。

これを要するに、企業における職能は職分に規定されつつ基本的なる職能と附隨的なる職能
 とに分たれる。そして、これらは、企業におけるものとして企業家を頂點として有機的立體的
 に擔當主體との關連において理解されなければならない。いま、これら基本的職能と附隨的職
 能を要約すればつぎのように表現することが出来るであらう。



B 附隨的職能

- (a) 監理職能
- (b) 經理職能
- (c) 管理職能
- (d) 組織職能

このようにして、基本的職能と附隨的職能とはそれぞれ前述のような内容において、相互に立體的、有機的關連をたもつて全體としての企業における職能體系を構成するのである。すなわち、これらの諸職能は分化的にもまた綜合的にも、いわば個別的にも全一的にも一定の組織的構成を要求する。これらの諸職能はまず「組織活動」としての組織職能を前面におし出してくるのである。いわゆる、「經營組織」とはこのような職能にほかならない。それは、部分的にまた全體的に企業における諸職能を構成する活動であつて、經理職能、管理職能、および監理職能をそのうえにいたたくところの階層的には最下位に位する職能種である。組織職能は最も基礎的に企業諸機能の完遂を可能ならしめるところの機能である。組織職能は、企業における諸機能それぞれを組織する活動であると共にそのような分化を分化たらしめる全體的企業諸機能の綜合的組織活動でもある。

論者¹⁴⁾によると、このような組織活動の擔當主體の地位を前述のような企業における階層的職能關係において、それを「統制」的性質を有する上位職能と等置するとともにそれを技術的的管理職能及び商人的管理職能とも等置して、そのような組織活動の擔當主體の活動領域に、①作業準備、②生産、③管理の三つの領域を下屬せしめ、その活動内容を非常に廣範圍に規定しているものすらあるのである。そして、それは、職能であるかぎりにおいて特定の任務としての職分によつて規定されるところの機能でなければならない。

われわれは、まさに、「經營組織」とよばれる企業における組織機能を規定する任務としてそれを組織を活動概念としてとらえた際に、①諸機關の創設、發展、適合、②調和ある活動、③總括的把握の可能性、④秩序の確保、⑤企業内の改善、⑥合同的性の實現というように要約しておいた。まさしく、それが企業における職能問題に關する考察であるかぎり、組織問題にあつては、このような任務は組織職分として組織職能を組織職能として他の職能から區別し特色づける重要な問題である。そして、組織の擔當主體の問題の解決においてはとりあげられなければならない根本問題ではある。しかし、ここにわれわれは、つぎのことを注意しておかなければならないであろう。それはまえにも一言ふれておいたが、このような組織職分はけつ

してそれが組織活動の擔當主體との關連において問題となるとはいへ、それはけつしてそのような組織の擔當主體の恣意によつて規定されうるものではないということである。わたくしはこの點についてかつてのべたつぎのような言葉を想起して見る必要があるのである。

「組織に關する合目的なる、人間の意證的行爲という内容も、個々の人間にとつて所與のものとしての、人間の意思、組織者の意思からは獨立した、自主的にまた歴史的に規定されたる物質的條件のもとにおいて、はじめて人間世界のものとして一定の具體的なる姿において把えられる」¹⁵⁾。

企業における組織活動の擔當主體の意思は、このような組織活動があたえられる任務、職分によつて推定せられ、後者はさらにその企業の成立する一定の歴史的社會的諸條件によつて、客觀的に規定されるものなることをわれわれは理解しなければならぬ。

(1) 拙稿「經營組織論の基礎的諸問題」(「經營評論」昭和二十二年十一月號)参照。

(2) G. Fischer : a. a. O.

(3) Le Coutre u. W. Thoms : a. a. O.

(4) 馬場敬治教授「人間組織の問題と經營學の動向」(「經營評論」昭和二十三年一月號)参照。

(5) Mellerowicz : Kisten und Kistenrechnung, 1936 (なお、この點に關するメンロウイツツの所論については、溝口一雄氏の研究「經營組織と經營計算」(「經營評論」昭和二十三年六月號)がある)

(6) 中西寅雄氏「所有と經營の分離について」(「經營經濟研究」第十三冊)参照。

(7) 拙著「經營技術學」参照。

企業における職能の分化については馬場克三教授の所論をも参照する必要があるように思われる。参考のためやや長文ではあるが特に引用して置くこととする。

「いま一切の社會形態から獨立して労働行程を考察するならば、労働はまず人間と自然との間の一過程であり、それにおいて人間と自然との質量轉換が人間自身の行爲によつて媒介される過程である。しかし人間の労働を動物の本性から區別するところのものは彼が労働する以前にすでにその労働の結果を頭の中に描いている點にある。従つて労働は自然的なものの形態を變化させるのみでなく労働者の目的、すなわち、彼の知つていところの、法則として彼の行動の仕方様式を規定するところの、そして彼がその意思をそれに從屬させねばならぬところの彼の目的を彼の労働によつて生産物のなかに實現するのである。だから、合目的々な意思が労働の全繼續のためには必要なのであり、しかも労働の内容とその遂行の様式とが労働者を惹きつけることが少くれば少く都合的な意思強制力がますます必要となるのである(「資本論」第五章)。ここにすでに労働行程の機能分化の最初の契機がある。

他方では、同一の目的に向つて多數の労働者が結合されねばならぬ場合においては、各人の勞

働をこの目的に向つて効果的に組織しなければならぬ。「およそ、規模のより大きな直接に社會的または共同的な労働は、個別的活動の調和を媒介するところの、そして全生産體の—その自主的な諸器官とは別ものたる—運動から生ずる—一般的諸機能を果たすところの、ある指揮が多かれ少かれ必要とする。」ヴァイオリンの獨奏者は自ら指揮するが、オーケストラは指揮者を必要とする。かくして社會的労働過程そのものの本性から労働行程の「指揮、監督、媒介」という機能が必然となり、またその故にこの機能の獨立化が不可能となつて来る（「資本論」第十一章）と。このように、労働行程そのものの性質からして「管理労働」—「管理職能」(廣義)と「執行労働」—「執行職能」とが分化するについては、われわれ充分なる理解をもたねばならぬであろう。

(8) 漢利重隆教授「經營管理論」参照。

(9) W. Schramm: De betrieblichen Funktionen und ihre Organisation, 1936.

(10) F. Nordsieck: a. a. O.

(11) 漢利重隆教授、前掲書参照。

(12) W. Thoms: a. a. O.

(13) 拙著「經營技術學」参照。

(14) 馬場敬治教授著「組織の調整力とその理念型」参照。

(15) A. Römer: Per'sskontrollen, ihre wirtschaftliche und sittliche Bedeutung (Festschrift zum 60. Geburtstag von Heinz Nicksch)

第六章 企業組織の客體

企業組織は、經營經濟學的には、企業組織主體としての企業組織擔當者の職分を自覺せる活動であり、職能である。企業組織に関する研究は、このかぎりにおいて、その主體の考察についではその客體に関する分析を要求する。いいかえれば、「誰が」、「何を」の「何を」についての究明が必要となるのである。本章にあつては、このような意味において問われなければならないであろうところの企業組織活動の對象の問題を取扱うであろう。

さて、われわれの見解をもつてすれば、ここに企業とは個別資本である。そしてこのような個別資本は、それが「資本」であるかぎりにおいて過程として二つの側面、すなわち、⁰¹⁾ 價值行程と労働行程との統一としてあらわれることはすでにひろく明かにされているとおりであります。したがつて、企業における組織活動は、このような個別資本の内部におけるそのような活動として理解されなければならないのであるから、前章において説明したような企業組織の主體としての企業組織擔當者の組織活動は、このような個別資本における價值行程と労働行程との二

つものものにわからしめてその対象を問われなければならないこととなるのである。われわれは、企業組織の客體を、このような個別資本における價值行程的側面にもとめるとともに、また労働行程的側面においてもとめなければならないであろう。

このようにして、われわれは、企業組織の客體について、まず、このような價值行程にかかわらしめることによつて資本價值を、そして、労働行程にかかわらしめることによつて人間および物を問題にしなければならぬことを知るのである。そして、このような資本價值を客體とする組織活動は財務組織として、また人間を客體とする組織活動は人的組織として、そして、物を客體とする組織活動は物的組織としてそれぞれその特性において區別されるのである。このことは、企業を企業として特色づける個別資本における價值行程が、經營經濟學的には、もつばら、企業目的に必要な資本價值の調達、維持、使用の問題として「費用」との關連においてその處分活動として考察され、また、労働行程は、廣義の管理労働行程と執行労働行程に分化し、そして現象する機能技術の問題を提起し、人と物、労働力技能、労働對象、労働手段の三者の關係關連として把握されなければならないことから説明されるのである。⁰²⁾要するに、企業組織活動は個別資本の運動機構過程におけるものとして、價值行程にそくして資本價值を

のものを客體となし、労働行程にそくして一方においては廣義の管理労働に關連するところの總ての人間および物を客體とするのである。それゆえに、企業組織の對象としての企業組織活動の客體は、企業活動を條件すけるところのすべてのものをさすのである。企業組織の客體は、このようにして企業組織活動を條件すけることによつて、それは企業組織活動の内容と、したがつて企業組織活動の種類を規定することとなる。

われわれは、企業組織の客體によつて規定されるころの企業組織として財務組織と人的組織と物的組織とを區別することが出来る。⁰³⁾

財務組織はまえにも一言したように、企業を企業として特色づけるころの組織であり、「資本形成」活動である。これにあつては、如何にしてその企業がその活動目的に必要な資本を調達するが、如何なるかたちでそれが使用され、どのくらいの期間、また、いくばくの費用のもとにそれが處分されるかが吟味されなければならない。

トムスに従えば、財務上の組織とは、企業に用いられた資本の範圍、種類、結合關係および資本の經營における使用であると解れる。⁰⁴⁾そして氏は、ほかならないこのような財務組織こそが「企業組織」に相應するとす。

それゆえに、財務組織活動に際しては、その企業に對して、その活動に必要な資本が十分に用立てられていなければならない。企業はその生産活動を、資本の準備に關する面倒な討議によつて妨げられてはならない。それゆえに、資本の調達に資本要求の性質やその企業の活動経過に適應されなければならない。財務上の點においては、廣い弾力性、すなわち向上する企業活動の必要に應じて迅速に必要な資本を調達し、それがもし必要でなくなつた場合には、同様に迅速に且つ確實に返却出来るような可能性がなければならないであらう。銀行信用とが振替信用などはこれに關するところの形式である。このようにして、企業融資は合理的に、そして資本要求の費用は嚴密に吟味されなければならないのである。

つぎに、企業組織を規定するところの組織對象、組織客體として「人間」が問題となり、そのようなものとしての企業における人的組織活動が考察されなければならない。

トムスに従えば、「人的組織」とは、企業の活動に人間の仕事が如何にして組合わされるか、とくに如何なる機構をあたえられるか、そのやりかた方法であると解されている。

そもそも、企業組織の客體として「人間」が問題となり、そのようなものとして「人間」によつて規定されるところの人的組織活動としての企業組織活動が取扱われなければならないの

は、企業が個別資本として價值行程として現象するとともに労働行程としてその一側面を保證されていなければならないことによるのである。したがつて、このような企業組織としての客體としての人間の問題、人的組織の問題の考察にあたつては一應まず「労働行程」なるもの説明が必要であるように思われる。ただし、労働行程はそのものの性質上必然的にその内部において機能上の分化を生ぜしめ、その結果として労働主體の機能上の性格に差異をきたさしめる。結局、企業組織の客體としての「人間」、人的企業組織に異なる問題を區別せしめるからである。以下、われわれは、労働行程なるものの一應の分析によつて企業の要求する體系的構成活動としての企業組織活動の客體である「人間」がどのようなものであるかをみよう。

馬場克三教授は「資本論」に依據されつつ、このような労働行程における機能の分化についてつぎのような要約的説明をしておられる。⁵⁾

「いま、一切の社會形態から獨立して労働行程を考察するならば、労働はまず人間と自然との間の一過程であり、それにおいて人間と自然との質景轉換が人間自身の行爲によつて媒介される過程である。しかし、人間の労働を動物の本能から區別するところのものは彼が労働する以前にすでにその労働の結果を頭の中に描いている點にある。従つて労働は自然的なものの形

態を變化させるのみでなく、労働者の目的、すなわち、彼の知つてゐるところの、法則として彼の行動の仕方様式を規定するところの、そして彼がその意思をこれに従属させねばならないところの彼の目的を彼の労働によつて生産物のなかに實現するのである。だから、合目的な意思が労働の全繼續のためには必要なものであり、しかも労働の内容とその遂行の様式とが労働者を惹きつけることが少ければ少いほど合目的な意思の強制力がますます必要となるのである。ここにすでに労働行程の機能分化の最初の契機がある。

他方では、同一の目的に向つて多數の労働力が結合されねばならぬ場合においては、各人の労働をこの目的に向つて效果的に組織しなければならぬ。およそ、規模のより大きな直接の社会的または共同的な労働は、個別的活動の調和を媒介するところの、そして全生産體の——その自主的な諸器官とは別ものたる——運動から生ずる一般的諸機能を果すところのある指揮を多かれ少かれ必要とする。ヴァイオリンの獨奏者は自ら指揮するがオーケストラは指揮者を必要とする。かくして、社会的労働過程そのものの本性から労働行程の指揮、監督、媒介という機能が必然となり、またその故にこの機構の獨立化が不可避となつてくる」と。

はたしてこのようであるとすれば、企業組織の客體としての「人間」は、價值行程と勞

働行程におけるところのそれであつて、けつして、執行労働に従事する、いわゆる「労働者」のみではなく、いわゆる「管理労働」としての「指揮」、「監督」、「統制」、「媒介」などのすべての「経営者」、従業員などを含んでいる。フィッシャーはいう、「大經營に一定の組織が採用される場合には、指揮者もはやそれを必要に應じて變更することは不可能であつて、彼も同様に採用された組織の法則のもとに従わなければならない」と。もちろん、人的組織の客體として最も多數なのは執行労働者であり、このために、あらゆる企業にあつては、一定の「労働様式」がつくられているのである。雇傭、待遇、賃銀の支拂、補習教育、分業並に分課長および決裁機關、長制度の原則からはじまつて、作業統制、仕事の割當、給付の検査などは、總てこの人的組織に關するところのものである。

なお、このように労働行程における執行労働の擔當者としての「労働者」が問題となるかぎり、當然に、企業組織は「作業過程」を客體としなければならない。この場合にあつては、作業における人的活動組織は合目的な「作業組織」をつくりださなければならない。このためには、作業方法の合目的な發見を意圖する「作業Ⅱ及び能率研究」がなされている。また作業計畫や作業割當によつても人的組織の合目的化は圖られている。このような作業組織方法の

一例としては「流れ作業」(Fließarbeit)がある。しかし、多くの労働者をこのような統一的様式のもとに一定の型に従つて排列するに際しては、労働の不満や、興味の缺除が生じやすい。それゆえに、作業組織としての人的組織は、「強制」という感じが除かれ、或は緩和されるよう配慮される必要がある。なお、これらの企業組織の方法の問題については後述するであろう。

なお、企業組織としての人的組織に關しては、「個々の經營活動にたいする個々の人間の適性の問題」⁷⁾や、「經營的生産人間關連の問題」⁸⁾が論ぜられて注意しなければならぬ。ワルター・トムスやル・クルトルの如きは「個々の經營活動に對する個々の人間の適性の問題」についてつぎのように述べている。

「健全な組織體については、人間は個人的な觀點から、經營における各自の立場が、自に指定された仕事の分野に對する特別な適性を有することを希望する。また、このような人的關係においては融通性の問題がまた存在する。融通性とはその時々々の諸關係、特に變轉する經營活動における經營組織體の擴張や、縮少に絶えず順應することを意味する。まず第一にもしも經營がその必要とする労働者を自給で働かせ、自由に毎日彼等を解雇し毎日また備入れることが出来るならば理想的であろう。何故ならば、その經營はその經營の量を必要に順應させられる

からである。しかしながら、このようなことが可能な場合は數え立てられるほどしか有しないであろう。のみならず、これは、ほかの、經營上、國民經濟上、社會倫理上の諸々の理由から反對されなければならない。むしろ、その經營の専門的あるいは道德的の關連における適性のために選ばれ、使える人間として認められるところの、一度その經營で働いたことのある人々を、引續きその經營に止めておくように努めなければならぬであろう」と。

また、山城章教授は、「經營的生産人間關連の問題」を企業組織、人的組織の問題としてつぎのような論述を行つておられる。

「經營における人間組織は、一方において、社會的關係からこれを考えるべきでなく、さらに、人間組織であるから、經營的考察であるとしても物的機構の問題として、或いはこの機構化の組織として、或いは機構の構成部分としても考察してはならない。その中間において、生産的人間關連の問題として取上げるべきである。……人間組織、人間關連は、經營に充分確立せねばならぬが、この確立の方向は、經營生活たる生産に即した人間組織たるべきである。單なる人間組織でもなく、單なる物的機構でもなく、人間組織の物的化であつてもならぬ。生産機構を擔任する人間の機構的組織であり、しかしてその機構的擔任の自覺的、自主的に創造

的に遂行する組織であるべきである。……經營の人間組織は、生産的人間関連の組織であり、……生産人が、この仕事の意義の認識、その機能の確任、職務の責任自覚、その自主的、責任的、創造的遂行を可能ならしめる人間自覚の組織である」と。

これを要するに、企業組織においてもつとも多くの問題を提起する対象は「人間」であるが、このような企業組織の対象としての人間は、企業における労働行程においてとらえられなければならないところの人間であつて、つねに企業における価値行程と対立関係に立つ労働行程における人間労働者であり、そのかぎりでの管理労働者（指揮者、監督者、統制者等）と執行労働者であることを注意しなければならないであろう。前述の「人間適性の問題」にしろ山城教授の「經營的生産人間関連」としての人的組織問題の場合にしろ、「經營人事政策」へつらなる重要な問題として、このような點に對する十分な留意のもとに解決を圖られねばならないであろう。

第三に、企業組織の対象として考察されなければならないのは、「物」である。したがつて、われわれは、この「物」の説明を行うとともに物によつて規定される企業組織としての「物的組織」について深く理解するところがなければならない。

フィッシャー⁹⁾はこのような企業組織の対象としての物をもつて「原料ならびに労働対象」となし、それらを「最も手近かな組織対象」と呼んでいる。また、ル・クルートルやワルター・トムスの如きは、つぎの如きようにのべて、このような物的なる組織対象の企業対象としての重要性を明かにしている。すなわち、「組織體はまず第一に與えられた經營任務の不斷の完遂のために必要な物財を充分にあたえられている場合において健全である」と¹⁰⁾。

このように、まさしく、企業組織対象としての「物」の占める地位は重要である。原料のみについていつても、原料の加工と原料の使用とが區別される結果としていわゆる「原料組織」に差異を生ぜしめ、その設備や作業方法にそれぞれ特殊なるものを要求することとなる。例えば、製鐵は製材とことなれる設備や作業方法を必要とするが如し。また、原料使用の種々性は、原始工業、重工業、加工工業などの工業種を規定する。

しかし、企業組織の対象としての「物」、企業組織としての物的組織をば、原料とか、労働対象とかに限定することはその考察の視野が餘りにも狹隘である。われわれは、労働対象に加うるに労働手段をもこのような企業の物的組織対象として考察しなければならないであろう。そして、この労働手段こそ、その他の企業組織対象のすべてを規定することによつて企業の全組

織活動に客觀的基準を提供するものとして充分に注意されなければならないところのものなのである。

まず、労働対象のもつ特性を説明し、つづいて労働手段についての考察を行うこととする。労働対象には、人間の労働をまつことなく天然に存する河川中の魚や原始林中の樹木のようなものと、いわゆる「労働の産物」として「以前の労働によつて濾過されたる」ところのものがある。後者はとくに「原料」と呼ばれ、前者から區別される。このように、原料は労働を加えられることによつて他の形態の使用價值に變化せる労働対象であり、生産の目的をもつて獲得されたるものであつて決して轉賣のために買ひ入れられたものではない。それ故に、原料は論者のいふような、一定の企業を前提として主觀的に考えられるところの概念ではないのである。⁽¹¹⁾

ところで論者によれば、原料は、それが生産に参加する状態の直接的であるか間接的であるかによつて主原料と副原料または材料とに區別される。それゆゑに、この場合における主原料は、加工によつて直接に新たなる使用價值たる生産物に體化すべき労働対象であり、副原料または材料は主原料の新生産物への體化を助成するところの役割をはたすところのものであり、

そのかぎりにおいてそれは助成材ともよびうるものである。そして、副原料または材料は労働手段によつて消費される物材と主原料に質料的變化を生ぜしめるためにそれに混入される物材と労働の遂行を助けるところのもの三つに區別される。第一のもの例としては、車軸の滑油、蒸氣機關のための石炭、第二のもの例としては、リンネルの漂白のための監素、製鐵のための石炭、羊毛のための染料などがあり、第三のもの例としては、工場における照明及び暖房用の材料がある。鐵生産における鐵鑛、セメント生産における石灰石、棉糸生産における棉花、製紙における木材などは主原料であるが、刷子、動力用燃料、實驗用藥品等は副原料または材料に數えられる。とはいえ、本來的なる化學工業にあつては原料と副原料との區別は不明たるものとなる。

しかし、一般に副原料または材料とよばれるところのものうち、労働を労働対象に導える導體に屬するかそれと同様な役割をはたすものは特殊なる労働手段とみなさるべきであつて労働対象と考えられないものがあることを注意しなければならぬ。それは、いわば「特殊労働対象」とでも呼ばるべきものである。そして、このような「特殊労働対象」は化學工業において特徴的なものとして現われる。⁽¹³⁾この點については後に労働手段を論ずる際に詳しくのべ

るであらう。

このようにして、原料は「労働の産物」として、労働行程における生産物の實體形成にあたって新なる生産物の主要實體を形成するところの労働対象であり、その如何は直接に新生産物の品質に影響を及ぼすところのものとして重要視されなければならない。

「労働手段とは、労働者が自身と労働対象との間に置く物または物の複合體（綜合體）であつて、彼にとつて、この対象への彼の活動の導體として役立つものである」。すなわち、それは、労働とその対象とを媒介し、なんらかの仕方において労働の導體として役立つところのものである。そしてこのような労働手段は、經營技術の構成を客觀的にささえ、それに基準をあたえるところのものとして決定的に重要な意味をもっているのである。¹⁴⁾

馬場敬治教授はわれわれが以上において考察せる労働対象に對して「技術的对象」(technical Gegenstand) なる名稱をあたえた後労働手段に對しても特に「技術的手段」(technischer Mittel) なる語を使用し、そして、それをつぎのように分類しておられる。即ち、教授に従えば「技術的手段」はその技術的对象との關係の如何によりますつぎの如くに二大別することが出来る。

A 能動的技術的手段 (Aktives technischer mittel)

B 受動的技術的手段 (Passives technischer mittel)

前者は、例えば、機械にみるように、技術的手段が技術的对象に對し能動的に働く場合このような技術的手段をいうのである。これに對し、後者、すなわち、(B)は、例えば後述のいわゆる装置(例えば化學工業に用いられる爐)にみるように技術的手段が技術的对象に對し能動的ならざる場合であり、すなわち装置においては、技術的对象みずから目的とされる一定の變化を遂げ、技術的手段は單に此の變化の行われる場所(但し、適當なる場所)を提供するに止るが此の種の受動的なる技術的手段が(B)に屬するのである。

さて(A)の能動的技術的手段は更に之をつぎの二つに大別することが出来る。

(1) 道具 (Werkzeug)

(2) 機械 (Maschine)

そして、機械は更に二分してつぎの如く分類し得る。

(a) 作業機 (Arbeitsmaschine)

(b) 動力機 (Kraftmaschine) (但しこれは又原動機とも呼ばれる)

つぎに受動的技術的手段は更につぎの如く之を分類し得る。

(1) 狭義の受動的技術的手段

これは更につぎの二つに分ち得る。

- (a) 保容器 (Gefäss)
- (b) 装置 (Apparat)
 - (2) 施設
 - (3) 計量器
 - (4) 其他の受動的技術的手段⁰¹⁶⁾

このようにして、經營を構成する客觀的契機たる労働手段は労働の導體として、労働對象にたいする關係が能動的であるか受動的であるかに従つて、いわゆる「能動的」なるものと「受動的」なるものとに區別されるのである。そしてこの中「能動的」なる労働手段は機械として、「受動的」なるそれは装置としてそれぞれ具現している⁰¹⁷⁾。前者は、機械的労働手段であり、後者は労働對象の容器にすぎないところの労働手段である。われわれは前者が生産行程においてとる姿が恰も人體における骨格の體系に類似し、後者が脈官の體系に類似していることからし

て、前者を「生産の筋骨體系」(Knochen und Muskelssystem der Produktion)、後者を「生産の脈官體系」(Gefässsystem der Produktion)と呼ぶ。それゆえに、労働手段は生産の筋骨體系たる機械と、生産の脈官系たる装置の二つに區別することが出来る。そしてこのような區別は、工業における機械工業と化學工業との區別を生ぜしめる重要な區別である。しかし、馬場教授が装置と對立せしめられる保容器は装置に包含さるべく、これを装置に對立せしめて取扱う必要はないのではあるまいか？ また施設をもつて労働手段となし、機械及び装置と同列においてみることは誤りであると思う。施設は、労働手段ではない。それは労働が労働手段を通じて労働對象に傳導される場合に労働の遂行をたすけるところのものであつて、労働手段自體ではない。

まず、道具についての考察からはじめよう。しかしながら、「今日の生産の事情からみるならば昔個々の道具と呼ばれたるものは機械の突端のところに見われている。鐵板を切斷する裁斷機は人がナイフを持つているように刃をもつてゐる。紡織機械は人がつむを持つてゐるように錘をもつてゐる¹⁸⁾」である。従つて、今日においては道具は機械の中に止揚されているが故に、すくなくとも現代に關するかぎり、道具についての考察は機械についての考察に含まるべく、

それについての理解は機械との関連においてのみ可能となるであろう。しかるに、ホブソンもいえる如く、われわれは道具と機械というものを簡単に區別することは困難である。¹⁹⁾

「道具は單に之を動かす力をそれに與えられたる儘の形にて更に之を技術的對象(勞働對象——H・O)に傳うるものであつて、そは此の力を何等變形せざるものである。かくて、道具は之を動かす力に對し右の意味において全くパッシーフである。之に反し、機械においては、之と異り、之を動かす力に對する關係もアクティーフにして、即ち、與えられる原動力(rohe Kraft)を有効力(wirkende Kraft)に變形し、かくて、與えられたる力を異なる性質の力とする。かくて、一般に機械と稱せられるものは人間によつて考えられる或一定の目的を達するため、に力の作用を計畫的に變形することであり、まず、かくの如き「力の加工」の原理によりて道具と區別されるものである。……かくて、道具とは、技術的對象(勞働對象——H・O)に對してはアクティーフなれども、之を動かす原動力に對しては、パッシーフな關係にある技術的手段(勞働手段——H・O)であり、之に對して機械とは技術的對象に對してはアクティーフなると共に之に與えらるる原動力に對してもアクティーフにして右の意味において「之を」加工する所の技術的手段である。そして、機械が道具と異り右の如く與えらるる原動力の「加

工」をなし得る所以は機械が所謂「機構」(Mechanismus)を有し、之を通じて原動力を技術的對象に傳うるることによるものである。²⁰⁾以上は馬場敬治教授のべておられる道具ならびにそれと機械との差異についての所説であるが、この點について更に教授はつすいていわれる。

「但し、上記における機械と道具との區別は、なお、兩者の純技術學的區別であり、これら兩者を社會的關連(特に經濟生活との關連)において研究する場合には、上記の概念規定を以てしては未だ不充分である。²¹⁾と。そして、教授は、本來の道具が人間の手から一つの機構に移される時に道具に代つて機械が現われることを明かならしめた後……「凡ての種類に於いて、之を道具と區別せしむる性質を生ぜしは、ともかく、根底において機械においては機構の存在せることに基くものである」²²⁾とのべられ、道具と機械との區別を社會的||經濟的關連において觀察する場合にも必要なる基礎は、前述のような機構による「力の加工」を標準とするものであることをのべておられる。

さて、道具及び機械なる概念は馬場教授ののべられるように、單に自然科学的なる規定のみを以てしては充分ではないであろう。何故なれば、ここに、道具といい、機械というも、すべて經營技術の物的客觀的要素として觀察されているのであるから。われわれは道具を機械の簡

單なるものとみ、機械を道具の複雑化するものであるというような日常用語的な道具ならびに機械の意義すげに從うことを得ないし、又、それを動かす動力が人間から來るか、他の動力から來るかによつて道具と機械とを區別するような説にも賛するを得ない。今このような見方にして正しいとするならば、起重機と糸繰車と比較するとき、前者が後者よりも複雑であるとは必ずしもいわれないし、螺旋、楔、鉋、槓桿のような單純な機械力が機械と呼ばれることになる、また後者の見縦に從うときは、タイプライターは道具であり、水車や風車は機械であるということになる。加之、發動機仕掛けのミシンは道具であるか機械であるか不可縦なものとなる。

あらためてのべるまでもなく、社會も經濟も共に歴史的なる存在である。したがつて、道具および機械もそれが社會および經濟との關連において理解される必要がある場合にはそれは歴史的に概念規定されなければならないであろう。機械の概念は十八世紀末から十九世紀にかけてつくられたものである。歴史的にはこのような時期を境として労働手段は道具であり、機械と呼ばれるようになったのである。けれども、道具から直接に機械が出たのではない。「機構」が機械というものを生み出したのである。眞に機械といわれるものは一つの道具が複雑に

なつて生ずるものではなく、組織されたものから生れるのである。道具か機械かは何か一つの物の交代には關係がない。眞の機械といわれるものは、物と力との組織體系にあるのであると考えられる。動力が何にもとすころとも、動力と作業する道具とが一つの機械にはいるといふことが唯一つの重要なことであると考えられる。そして、機構とは數多くの要素が一つの統一をもち、そして相互に連繫し合つてゐることが機構である。²⁵⁾それ故に人間の手によつて使用された道具がこの人間の手からこのような一つの機構に移されるとき、ここに單なる道具に代つて一つの機械が現われたのである。このことは道具と機械との差異を示すとともに兩者の特質をなすものといわなければならない。バッテリーもつぎのようによつて、このような事情を明確ならしめてゐる。すなわち、「各個の特殊な作業が分業によつてそれぞれ一つの簡單な道具の使用に迄約束された時、唯一つの發動機によつて運轉せしめられるところのこれらのすべての道具の結合が一つの機械となるのである」と。それ故に機械は機構であり、そしてそれは從來の人間の手によつて使用されてゐた道具を人間の手からそれ自身の中に止揚することによつて機械となるのである。十八世紀末機械が社會的使用を受けて以來、馬場教授のいわゆる「能動的技術的手段」としての労働手段は、道具ではなく機械をもつて支配的特徴的なものとして自

已を現わすようになった。この意味において、機械の特質を、原動力を労働対象に變形して傳える機械に求められた馬場教授の見解は正しい。⁰²⁷⁾

われわれは、序でながら、ここにいわゆる「機構」についてももう少し説明を加えておく必要があるであろう。何故ならば機械の理解にあたって機構という概念は絶対不可欠なるものであるから。われわれは、すでに、機構なるものは、多数の要素が一つの統一をもちそして相互に連繋し合っているものなることをみた。しかし眞に機械について充分なる認識を得んとするならば、われわれはより詳細なる「機構」についての理解を必要とする。つぎにわれわれはこれを馬場教授の所論に従つて観察してみよう。「機構」(Mechanismus)の意味するところを知るためには、機構の特質たる強制運動なるものを明かにしなければならぬ。然し、強制運動なるものを明かにするには、これを「自由可動的」なる概念と對象させて観察するを便とする。われわれは一つの物體の個々の點の運動についても「自由可動的」なる場合と、「強制運動的」なる場合とを區別することが出来る。即ち完全に「自由可動的」なる場合とは、一つの物體の總ての點が一つの全體を成せども、個々の點の運動が他の點のそれに對して必ずしも一定の依存性を有せざる場合である。是に反して一つの物體の個々の點の運動が眞の物體の他の諸點の

運動に依存するときは次第に「強制運動的」となる。即ち、その物體の中の或る一點が動く時、他の總ての諸點がこれに伴つて動く場合これらの點の運動は依存的なものとなるが、その極端の場合としてその物體の特定の點のなす一定の運動に對し他の諸點が唯一の途をとつて運動するときわれわれはこれらの諸點の結合は「動力學的に一義的」(Kinematische eindeutig)であるという。そして諸點がこのような結合される單純機構によつてその中の一點の運動を他の一點の運動によつて強制することが出来る。この際機構の諸點の中まづ獨立に動かされる點を加力點(Angriffspunkt)とよび、この點に依存して動き、しかも加力點の運動の技術的目的たる運動をなす點を目的點(Zweckpunkt)と名づける。さてつぎに一つの物體の目的點の運動は更に別個の物體、しかもその運動が同様に「動力學的に一義的」なる物體に傳へることが出来る。その場合、第一の物體の目的點は第二の物體の加力點と一致し、しかも第二の物體の目的點はいまや第一の物體の加力點に依存する運動をなすにいたる。なお、この第二の物體に對してさらに第三の物體も同様の方法にて結合しうべく、このようにして、この方法を無限に繰り返すことが出来る。このようにして、個々の物體を結合し、しかもこれらの結合されたものが一つの全體と見られうるとき、この全體をわれわれは「機構」(Mechanismus)と呼ぶのである。⁰²⁸⁾

Anderw. Ure にしたがえば機械は「動力の生産に關する機械」「動力傳達及び調整に關する機械」及び「種々なる形態の物を商品に轉形するための動力の應用に關する機械」の三つの部類に分けることが出来る。²⁹⁾ 機械のこのような三つの部類分けは、その後も多くの人々によつて繼承され、現在においても機械は、動力機 (Bewegungsmaschine) と配力機 (Transmissionsmechanismus) と作業機 (Werkzeugmaschine) とに分たれるのが普通である。³⁰⁾ 右のうち動力機はユーアの第一の「動力の生産に關する機械」に、配力機は、ユーアの第二の「動力の傳達及び調整に關する機械」に、作業機は道具機とも呼ばれ、ユーアの第三の「種々なる形態の物を商品に變形するための動力の應用に關する機械」にそれぞれ相應するところのものである。動力機は、全機械の動力として作用するものであつて、蒸氣機關、熱機關、電磁氣等のように、それ自身で動力をつくりだすものと、水車に對する落流、風車に對する風のように外部の自然力の刺戟によるところのものがある。配力機は、節動輪や動軸や滑車や齒車などのように連動機からなるものであつて、一つの機構をなし、運動を調節し、必要な場合には運動の形態を、例えば垂直状態から回狀に轉化せしめたり、作業機に運動を傳えたりするところのものである。最後に、作業機であるが、これは既述のユーアの機械の分類において明かであるよ

うに種々なる形態のものを變形するための動力の應用に關する機械であつて、「道具機」なる名のもとに呼ばれるように、大體においてそれは道具の再現とみることが出来る。ただ、それが道具と異なるところはそれは人間の道具ではなく機構の道具をなしている點である。要するに、動力的および配力機は、作業機に運動を傳達して労働對象を捕捉せしめ、これを目的通りに變更せしめるためのものである。しかしこのような機械の分類に關しては異論がないわけではな³¹⁾。Voigt、馬場教授は以上のような機械を三つに區別することに反對の立場に立つところの論者といひ得るであらう。Voigt は機械を原動機、作業機、運輸的及び道具的の四つに區別し馬場教授はこれを動力機と作業機の二つとなし、配力的なるものを認めない。教授にしたが³¹⁾えば「配力的というものは……動力機(又は場合により作業機)の一部と見得るものであつて、之を特に他の二者と獨立に擧げる必要もなからう。殊に近時、電動機による individual drive や group drive — 殊に後者 — が從來の蒸氣機關による single motor drive に代りて行われること多くなれる場合に於て配力機構なる概念はその現實的意義を失いつつあるものといえる」³²⁾と。そして、教授は更に、この配力的概念が今日その現實的意義を次第に失いつつある理由を説明してつぎのようにいわれる。「原則的には、一作業場に一つの蒸氣機關を備付け、之より發

生さるる動力が、多くの動軸や調帯や齒車等によりて、個々の作業機に伝えられるのであり、少くとも原則的には、かくの如き single motor drive が行われる傾向がある。従つて、此の場合には、作業場の到る所に動軸や調帯類の錯綜をみるのであり、このことは、自ら配力機構なるものを獨立に觀念するに到らしめたのである。しかるに、今、蒸氣力時代より電氣力時代に移るに及びては蒸氣機關による上記の single motor drive に代るに、次第に、電動機による individual drive や group drive —— 殊に前者——が行われることになつたのである。即ち、此の際、一作業場においては、原則として、電力機一臺より種々の作業機へ動力が供給されるのではなく、一作業場に對して一臺の電動機が備付けられ、かくして、一作業場にある個々の作業機に對してはその比較的近接せる場所に之が動力を供給する原動機が位置することとなり、かくして、原動的より作業機へ動力を傳うるための動軸や調帯等の存在の必要は著しく減じたのである。此の事實は、蒸氣力時代より電力時代への推移のもたらした顯著なる變化の一つであり、蒸氣力による工場と、電動力によるそれとの外觀の著しき異同の一つである。而してこの事實を顧慮する時、今日、前記の配力機構なる概念が少くともその現實的意義を失いつつあることは否定すべくもない。但し、固より、今日、配力機構なるものが全然そ

の存在を失つたといふのではないが、とにかく、之を原動機及び作業機と對立せしめ、機械の一部分として獨立に擧げる必要は殆んど無くなつてゐるのである。即ち、それはむしろ、動力機（又は場合により、作業機）の一部分と目する方が妥當であらう³³⁾と。しかしながら、教授もいわれているように、現實において、配力的なるものがいまだその存在理由をもち、現に機械として存在しているかぎり、將來は別として、現實における機械の分類においてそれを原動機及び作業機と對立せしめても差支えなきものと考えられる³⁴⁾。

以上において、われわれは、労働手段が「生産の筋骨體系」である機械的労働手段と「生産の脈官體系」である裝置的労働手段との二つに區別されるものなることを論じ、そのうちの機械的労働手段なるものについて若干觀察するところがあつた。つぎにわれわれは、労働手段の第二のものである裝置についての觀察を行わなければならない。

既に一言したように、裝置は機械とならんで現代における労働手段として重要な役割を果すところのものである。前者が機械工業を特質するに對し、裝置は化學工業を特質する。これの現代における労働手段としての重要性はあたかも人體における脈官の重要なと同様である。裝置は機械と異り、労働對象の單なる容器にすぎず労働手段としてはまさに消極的なる

ところのものである。歴史の進展は近代にいたり、自然法則が機械的法則と化學的法則とに分離するものなることを明かならしめ、人間の合目的な行爲としての生産行爲も、兩者を基礎としなければならぬこと知らしむるや、それは労働手段に反映し、それに機械と装置なる二つの種別を生ぜしめたのである。³⁵⁾そして、とくに、電化の進歩は、この化學的法則の利用を生産にとりいれることを必要ならしめ、このようにして化學工業の異常なる發展を招來せしめるや、この装置という労働手段をますます重要なるものたらしめるにいたつた。³⁶⁾このような事情は、特に、例えば硫安工場、セメント生産機構におけるような機械の装置化にみられるとはいへ本質的には、このような二つの労働手段は、たゞ、装置が機械に代位せしめられる傾向を示すとしても、それは部分的なものであり、全面的に行われるものではなく、全面的には兩者は相互關係のうちにそれ本來の任務をつくすものであることを注意しなければならぬ。

しからば、装置とよばれる労働手段にはどのような種類のものがあるであろうか？ 装置には種々なるものがあるが、大約すれば、化學的装置と物理的装置の二つとなる。前者はその装置中において化學的操作の行われるものにして、後者はその中において物理的操作の行われるところのものである。各種の反應器、熔鑪等は前者に屬し、蒸溜器、爐過器、蒸氣罐等は後

者に屬する。われわれは、すでに装置が機械工業と區別される化學工業を特質すけるものなることをのべたが、右の装置中、特に蒸氣罐のような物理的装置は、化學工業よりはむしろ機械的労働手段によつて特質すけられる機械工業において多く用いられるが故に、この點において嚴密に化學工業と機械工業とを、單純にその労働手段が装置であるか機械であるかによつて區別することは出来ないことを知りうるであろう。それゆゑに、化學工業及び機械工業の區別は、もつばらその生産行程が装置を主たる労働手段としているか、機械を主たる労働手段としているかによる區別である。³⁷⁾

つぎに、われわれは、装置と機械とを對比させて、その各々の特質を明かならしめてみよう。マタレは、装置の「本質」を装置の特殊性と機械のそれとを比較してつぎのようにならべている。³⁸⁾

(I) 機械の作業様式は装置のそれと根本的に相異している。機械にあつては有效作用の際に労働対象はつねに受動的に振舞い、装置にあつてはつねに積極的に振舞う。それ故にわれわれは機械における目的實現過程を執行と名づけ、装置におけるそれを手順と名づける。

(II) 機械における目的實現過程の持続は労働手段そのものによつて制約されたものとして

示される。装置においてはそれは労働対象の種類に依存する。

(Ⅲ) 装置においては労働対象が積極的に振舞うから、装置の目的に応じて装置の物体は種の素材から作られなければならない。

(Ⅳ) 装置と機械の大きさの関係を比較するときは、近代の最重要なる装置は最大の機械の規模を遙かに凌駕する規模を示していることが分る。

(Ⅴ) 生産物の種類に關していえば、機械は一般に、最高の所二つの相互に異つた生産物(主生産物と副生産物)を産出する。装置においては同時に幾多の等價は生産物が製出されることは稀ではない。機械の生産物の中、少なくとも一つはつねに個體である。生産物の氣體性は機械にとつては全然排除されている。これに反し装置においては固體、液體、および氣體の生産物が産出される。

岡氏にしたがえば、機械(道具を含めて)は機械的労働手段であるに對して、装置はいわば化學的(物理的の場合も含まれる)労働手段であり、兩者は大要つぎのように對照される。^{C39)}

(Ⅰ) 機械は物體を造り、装置は物質を造る。

(Ⅱ) 機械は成形された各部分品を組立てることによつて生産が行われる。そして全體とし

て一定の形態をもつことは勿論各部分品もまた一定の形態と規格づけられた寸法をもつ。問題となるのは(材料の質が一定なる場合)その寸法と組立の状態である。これに對して、装置は無定形(結晶體に對してではなく、一定の形状をもたないという意味において)である。そしてこれは普通名詞ではなく物質名詞をもつて呼ばれ、體積もしくは重量だけで測られる。問題となるのはその性質だけであつて、もつばそれは材料、資料の生産であり、その成品の均質なることを要求される。

(Ⅲ) 機械にあつては製品の圖面が必要であるが、装置においてはそれが要らない。

(Ⅳ) 機械は原則的にいつて容量を必要としないが、装置は原則としてこれを必要とし、成品が無定形なるのみならず、無定形なる労働対象あるいは他の労働手段を取扱う。

(Ⅴ) 機械においては労働手段は當然機械だけであり労働対象からはつきり區別されるが、装置の場合には、その装置自身他に多くの場合、別の労働手段が必要である。そして、労働手段と労働対象の區別がはつきりしない場合がある。第二の労働手段は場合によつては労働対象の一種と考えられる。

(Ⅵ) 機械の場合においては、労働手段が能動的であつて労働対象は受動的であるが、装置

にあつては労働手段として受動的であり、生産過程から獨立している。生産過程は労働対象と第二労働手段との間に行われ、これらのいずれか一方、あるいは両者が能動的であつて、そして、この際、「物質」が生産行程の中心に位している。

(VII) 機械はその發達において小型化が目立つが、装置においては大型化が目立つ。

(VIII) 機械は製作材料は大低鋼あるいはその特殊合金であるが、装置にあつては、その製作材料の研究検討が重要である。

(IX) 機械にあつては積極的に労働対象の形態が變化されるが、装置は消極的に労働対象の質を變える。

(X) 機械は仕事を促進せしめ、労働生産性を相對的に高めるが、装置は仕事を可能ならしめるように働き、労働生産性を絶對的に上昇せしめる。

(XI) 機械は經驗、實踐から發足しているが装置は古くから續いている經驗産業と科學の應用にもとずく輓近産業とに分けて考えられる。前者にあつては科學はその中心地位を一步一步闘いとらねばならず、後者にあつては到るところにおいて科學があらかじめ生産過程を支配している。

(XII) 機械に關する發明の対象は労働手段であるが、装置に關しては發明の対象は装置そのものの構成ではなく處理方法の獨創的發見である。

(XIII) 機械においては労働者の數は副労働者の數より多く、または労働者の技術者にたいする比率は相對的に大いが装置にあつてはいずれの場合にもその反對である。

ところで、このような装置を主とする生産過程においては、装置以外になお特殊なる労働手段が存在するのである。それは多くの場合労働対象と混同されているところのものである。岡氏はこのような特殊労働手段を「第二労働手段」とよびこれについてつぎのようにならべておられる。⁰⁴⁰⁾

「装置による生産行程においては、装置以外に第二労働手段の存在することが普通であり、これは機械的の生産行程においては見られないところである。たとえば、水に不溶性な第三磷酸カルシウムが硫酸と化合して第一磷酸カルシウムを生じ、これが磷酸カルシウムと混合して過磷酸石灰を作る場合を考える。この場合の硫酸は労働対象である第三磷酸カルシウムに反應を起さしむという意味で、ここでいう第二労働手段であるが、その過程において労働対象に融合し、一體となつてそれ自身製品の一成分となるのである。工程を形作る化學反應が多く $A+B$

↓(十)なる形の複分解なる以上、第二労働手段の存在と、それが労働対象と融合(化合、混合)して成品の一要素となるという場合がきわめて多いのである。

第二労働手段としては、上にのべたような成品の一部をなす資材の他に、なお燃料、電気等のエネルギー、融媒、回収しうる助剤等の物質も存する。電気は電動機のような原動機の結合には單なる運動エネルギーに轉換されて働き、消費される。しかし、電気爐や電解槽のごとき装置においては、工程の發生及び繼續のための燃料と同じ性質のすなわち熱エネルギー消費として取扱われる。そして明かに労働手段として労働対象の變化變質に参加するのである。送風機、攪拌器その他の機械的手段の動力として、それらを通して働く場合もあるが、そういう手段を通さず直接に参加するのである。かくて、われわれは、労働手段として、一般に、従来の道具機械系、装置系の他に、ここに物質エネルギー系のもを考慮せねばならぬ。そして、このような第二労働手段は労働手段として装置それ自身に劣らぬ重要性をもっているのである。

さて、以上において、われわれは、企業組織が資本価値と人間と物とを對象とすることによつて、財務組織と人的組織と物的組織の三つの活動内容を有するものなることをみた。企業組

織はこのような三つの組織活動の有機的綜合過程にはかならないのである。このことは、既にのべたように、企業なるものが價值行程と労働行程の統一であり、企業組織はいきおいこのような二つの過程における問題として把握されなければならないことの當然の結果なのである。企業は價值行程としての側面よりみれば、「資本」として、不變資本と可變資本、固定資本と流動資本として一定の構成を要求せられ、また、労働行程における生産過程の内部にあつて構成する素材の側面からみれば、それは、労働対象と労働手段を内容とする生産手段と生きた労働力とに分割され、そのかぎりにおいてそれらはまた一定の構成的秩序を必要とする。そして、兩者の要求するそれぞれの構成的秩序は相互に關連しあうことによつて一定の有機的なることの構成的秩序をもつてあらわれるのである。そして、このような關係は、客觀的には一定の歴史的社會的諸條件に規定され、組織主體としての企業組織擔當者の如何ともすることの出来ないものにある。企業組織の擔當者の組織活動は、このような客觀的諸條件のうえにおいて合目的なるものたることを意圖しうるにすぎないのである。このような企業組織主體の組織活動は恣意的たることは許されないであろう。それは、あくまでも、このような企業における價值行程と労働行程との有機的關連にもとずいて、そのような過程を場として行われる構成

的活動であり、このような過程をその構成的要素に分析する活動であると同時にそれらを総合するところの構成的活動である。

それゆえに、アンダーソン・シェウエンニングの述べているように、企業組織活動は、

「労働者や執行幹部個人間の相互関係や、配列、または全體にたいする彼等個人の関係や配列等々」を内容とするものとして、それは、遂行すべき仕事、その遂行のための設備や便宜および人間行為の心理法則やその一般的原理によつて決定されることとなるのである。

このようにして、企業組織は、前述のような部分要素的組織のもつ組織成果の算術的合計よりも大なるところの「組織合計」としてその目的を遂行しなければならないのである。

- (1) 佐々木吉郎教授著「經營經濟學概論」参照。
- (2) 拙著「經營技術學」参照。
- (3) 拙稿「經營組織論の基礎的諸問題」(「經營評論」昭和二十二年十一月)参照。
- (4) W. Thoms : Organisationslehre (Orlex)
- (5) 馬場克三教授「經營權とは何か?」(「評論」昭和二十三年六月)参照。
- (6) G. Fischer : a. a. O.
- (7) W. Thoms : a. a. O.

(8) 山城章教授「經營政策」参照。

(9) G. Fischer : a. a. O.

(10) W. Thoms : a. a. O.

(11) 御園生桂三郎教授著「工場管理」三三七―八頁。

(12) 御園生教授、前提書三三九頁。

(13) 岡邦雄氏はこのような労働手段を「第二労働手段」なる名稱のもとに取扱つておられる(「技術論ノート」「技術文化」第一卷第三號)参照。

(14) 労働手段はまたつぎのような意味において重要なるところのものである。

「遺骨の構造が滅亡せる動物種属の身體組織の認識に對して有すると同じ重要さを労働手段の遺物は滅亡せる經濟的諸社會構造の價值判断に對して有する。……労働手段は人間の労働力の發展の測定品であるばかりでなく、そのうちで労働が行われる社會的諸關係の指示器でもある」(長谷部氏譯「資本論」四八二頁)。

(15) とわいえ、馬場敬治教授における「技術的對象」はわれわれの労働對象以外のものをも含む。教授においては、例えば科學技術を用いてある種の科學的研究を行う場合、その研究の對象とされる物體も技術的對象である(馬場教授「技術と社會」第一卷五〇頁)。

(16) 馬場教授前掲書五一―五三頁参照。

(17) なお技術の客觀的契機としての機械については相川氏前掲書参照。

(18) 三枝博音氏「技術學の成立に就て」(「三」)(雑誌、科學主義工業、昭和十四年十一月)参照。

- (19) Hobson : The Evolution of Modern Capitalism, 1928, Pp. 69~70
- (20) 馬場教授前掲書 五五—五六頁。
- (21) 同教授前掲書 五八頁。
- (22) 同教授前掲書 六三頁。
- (23) この見解をもつものは、ただに數學者や機械學者のみならず、イギリスの經濟學者中にもこれを眞似ているものが此處彼處に見出される。……チャンバプテイスト・セイ (1767~1832) の如きもこれに他ならなかつた。(戸田武雄氏「機械の經濟學」一二頁)。わが國においてこのような説をなす論者の一例として山田文雄氏をあげうるであらう(同氏著「工業經濟學」) 參照。
- (24) 山田文雄氏はまたこのような運動が人的勞働であるか機械力自然力であるかというを以ても、道具と機械とを區別しておられる。そして、氏はこれをその區別の決定的なる標準と考へておられるものの如くである。(同氏前掲書參照。)
- (25) 三枝博音氏「技術の進歩と藝術」(雜誌「セルバン」昭和十四年九月號) 參照。
- (26) Charles Bab'age : On The Economy of Machinery and Manufactures, 1832. P. 15. (戸田武雄氏前掲書一三頁參照。)
- (27) 馬場教授前掲書五六頁參照。
- (28) 同教授前掲書五七—五八頁における註、ならびに同教授著「技術と經濟」一九九頁以下參照。
- (29) Andrew Ure : The philosophy of manufacture, 1835, P. 27. 戸田氏前掲書一四頁參照。
- (30) T. H. Hobson Ibid, 高田保馬博士著「經濟原論」山田文雄氏前掲書等においてもこのような

機械の三分主義がとられてゐる。

- (31) Voigt, Technische O'conomik (in Recht und Wirtschaft der Gegenwart), SS. 277~8.
- (32) 馬場教授前掲書「技術と社會」第一卷八〇—八一頁。
- (33) 同教授「現代の技術を構成する三要素」六〇—六一頁(經濟學論集、第九卷第三號)。
- (34) なお、機械については相川春喜氏前掲書二二八頁以下參照。
- (35) 勞働手段のこのような自然法則の分類にもとづく、機械なる物理的勞働手段と裝置なる科學的勞働手段への分化は、工業に機械工業と化學工業との區別を生ぜしめた。しかし、このような工業の區別は、馬場教授ののべられるように、理想的概念であつて現實においては必ずしも兩者がつねに純粹の姿において現れているものではない。「現實においては兩者の混合型が存する。冶金工業の如きがそれであり、かくてゾンバルトの如きは冶金工場を Mechanische Fabrik と名づけてゐる。(Sombart: Der Moderne Kapitalismus, I. Bd, 2. Hälfte, S. 733 u. 734 ff.)」(馬場教授前掲論文六四頁)。
- (36) 馬場教授前掲書及び前掲論文參照。同氏にしたがえば、「裝置は主として化學工業及び冶金工業(その經驗的なものは古い歴史をもつているが、科學的なものは十九世紀以來勃興した化學を基礎とする新興工業)における中心的な勞働手段である。」(前掲論文三二頁)。
なお、つとに裝置の重要性を論ぜる學者としては、マルクス、ゾンバルト、マタレなどがある。マタレは「裝置類の發達は、いちじるしく平穩に行われた。……裝置をもつて作業する企業の大部分は殆んど總て近代的自然科學と資本主義によつて初めて可能にされ、前者をはなれては考

えられないような工業部門に属してゐる。」と (F. Mataré: Die Arbeitsmittel Maschine, Appara, Werkzeug, 1913. 中野研二氏邦譯一一頁参照。)

(37) 馬場教授はこの點について「化學工業とは、その生産過程に化學的過程を含み、且つ装置を本質的労働手段とする産業である。即ち單に化學的過程を包含するのみには未だ化學工業と稱するを得ず、同時に装置を本質的労働手段とすることを要する。但し、化學工業においても機械を附隨的に使用するものが多いが、それは何としても装置を本質的労働手段とするものであり、而してこの化學工業の中に使用せられる装置の中には、……化學的装置と物理的装置とがある。」と述べておられる。(前掲論文六三—六四頁)

なお、装置及び化學工業については、馬場教授の別著「化學工業經濟論」をも参照されんことを希望する。

(38) マタレ前掲書、邦譯二二〇—二二頁。なお、これとほぼ同様なる見解は馬場教授においてもみられる。

(39) 岡氏前掲論文参照。

(40) 岡氏前掲論文参照。

第七章 企業組織の方法

以上において、われわれは、企業組織が企業組織活動の擔當主體による活動として、どのようは對象をもち、それによつてどのように規定される内容をもっているかをみた。いわば、企業組織は、「何を」組織の對象とするかを考察したのであるから、ここにわれわれの行論の順序は、それゆゑに、「如何にして」という「方法」、したがつて、「技術」に關する問題に移らなければならないであらう。

1) フィツシャーにしたがえば、「合目的々なる組織は、組織者がそれによつて活動しなければならぬところの全手段を認識する場合においてのみ構成される。組織者の技術は、組織者に、それをもつて組織建築が行われなければならないところの土臺を提供する」と述べ、種々なる組織の技術的諸手段を一定の基礎形態に還元し、特に、企畫、時間と空間、人間、手順をその重要な組織手段として擧げている。

2) まに、アンダーソン、シユウエンニングは、「組織」を人間中心に概念する關係上、組織活

動は、まず従業員の仕事の分析から出發するのである。すなわち、まず「仕事を活動の基準單位に分解し、しかるのち、漸次種々なる職務、機能、分課などを包括してゆくのである。それは、成就すべき仕事や、その作業の環境をなし、それに影響を及ぼしている諸条件や、職員の本質や類や、生産設備へのかれらの適應性を考慮にいれている。……ここで注意されたいことは、諸活動や労働者達を類別する場合、諸關係を説定し諸集團を統括する論理的基準が多數に存在している點である。」そして最後に「圖表及び便覽が仕事や統括關係を圖解し、説明するために用いられていることを特記する」。兩氏は、このような組織に關する圖表(Organisationschart)をもつて「組織の經營的手順の眞の略圖」であり、「管理機械全體の根本構造の圖表化であり、義務や責任により人事を統制する系統を含んでいるのみならず、また生産および設備の統括組織や豫算の組織をも含む」ものとなしている。

ともあれ、組織の對象を説明する際にのべのように、企業組織活動の問題が提起されるのは、個別資本の循環運動における價值行程と労働行程のうえにおいてであるがゆえに、人と人、人と物、時間と空間とに關して組織方法が考えられなければならないことは明白である。組織の手段をもつて、「組織の諸問題を解決し、組織を創り出すために利用されるすべてのもの」と

解し、「空間、時間、人間、事務、手續方法」をもつて、「經濟組織の典形的手段」なりとなす。クートルおよびワルター・トムス³⁾の考え方も肯きうるものがある。しかし、われわれは、ただアトミツシユに企業組織活動に用いられる手段を構成要素に分解して理解すればそれではないというわけではない。もちろん、企業組織の方法は、このような諸要素によつて決定され、そのような諸要素の総合的構成活動として、これら諸手段の分析と理解とによつて前提されなければならないことはいふまでもないが、獨逸の「組織論者」が「手段」視するところの人間についても、われわれは、企業組織方法の合目的化を圖る場合においてただそれのみに終始することなく充分にアンダーソン・シユウエンニングのいうような、それが労働主體として行う「仕事」の分析という點を考慮しなければなるまい。

要するに、われわれの企業組織の研究において問題となる「方法」は企業の價值行程の對立的側面を形成する労働行程が管理労働行程と執行労働行程とに分化し、全體としての企業活動の全過程が個人的に見透しえないような規模におけるそれであり、すでに分析せる企業組織の對象を手段的要素とする構成的綜合過程として理解することが出来るがゆえに、企業組織の方法への理解は、このような「諸手段」に關する知識によつてささへられつつ、企業活動の全過

程を覆うところの合目的々なる総合活動への合計畫的透視の方法についての理解を内容とするのである。このようにして、われわれは、企業組織の方法についての考察にあつては、まゝに一部分説明した、労働対象や労働手段に關する理解に加うるに、「労働者の仕事の分析」の問題、企業が個別資本として運動過程において把えられる結果としての企業活動における時間の問題、企業は必ず作業場およびその他の空間をもたねばならぬことからくる「空間」の問題、これらの諸問題の統一のうゑに現れる総合的企畫、その合目的々遂行のための「企畫圖」による組織手順の問題がとりあげられなければならないのである。

われわれは、すでに前章において、原料や材料について、また、機械や装置についての比較的詳細な説明を行つてあるので、ここでは、これらについての考察は前章においてなした部分を補充する程度にとどめることとしよう。

まず、第一に、われわれは原料の受入照合のための適當なる設備をもたなければならぬ。そしてつぎにこれらは指定された受取場所に送られねばならない。また、原料の取扱運搬には適當なる手段が必要であり、一定時において使用され、あるいは、必要とされる量についてはその出入の記録が行われていなければならない。

原料の受入れ—原料の受入れは、受入部において行われる。そして、ここにおいてはつぎのことが確實にされていなければならない。

- (1) 注文と出荷とが一致していること。
- (2) 原料が購買命令或いは積荷受入書に記入されてある種類、質ならびに量のものであること。
- (3) 原料の到着については關係諸部門に通告あること。
- (4) 不適當なる原料の返戻あるいは損害、損失にたいして種々なる要求をなすべき適當な手段が採用されていること。
- (5) 製造過程において損傷をうけた原料を置きかえるための適當なる手段が採用されていること。

注文は各々複寫されて受入係のところへ送られ、そこで選びやすいようにアルファベット順に綴られる。それゆゑに原料は到着するとそれと對照せられる。もしも到着の際に完全なる檢證が出来なかつた際はひとまず受け入れて置かれる。しかし、倉庫移入ならびに送狀發送にあつての遅延をさけるために迅速なる鑑定が行われなければならない。

原料の量の對照は、個數または量目について行われるものであるから比較的簡單である。この際ただ注意を要する一點は、正確と完全ということのみである。しかし質の検査にはそれは違つて種々なる困難がある。これはしばしば検査部においてなされるが、目にみえるような缺陷については受入係の手によつてなされる。ある會社は、すべての原料を検査人が解放するまでは動せないところの保税倉庫に入れておく。そして解放された場合には荷受證書にスタンプが捺され貨物の消滅排却數を記し訂正の行われたことを示される。

同一種類の貨物が一人以上の供給者から受入られた場合には、鑑定標が使用されることが望ましく、それにしたがつて、原料に缺陷のあることを發見し、缺陷のある場合には原料は最初の供給者に返戻されるのである。この鑑定標の表面に記してある原料は製造過程にとり入れられてはならないということをしめすものである。

検査手續は明細書に俟つてなされる。そして原料が使用に適していることになつたら記録がその原料とともに倉庫に送られ、正しき入荷が倉庫元帳あるいは在庫品記録帳においてすまされるのである。

原料の貯蔵—取扱われる原料の性質にしたがつて、倉庫はその形、ならびに位置を異にする。

そして一般に原料はつぎのように分類される。

- (a) 原始原料
- (b) 一部完成原料
- (c) 蒐集を待てる完成品原料
- (d) 船積を待てる完成品原料
- (e) 補充品

原料統制の第二原則にしたがえば、あらゆる原料は組織的なる様式において安全にして便利な場所に貯蔵せられなければならないが、しかし、安全便利の程度は種々なる事情によつて異なる。倉庫管理人は、その倉庫の雇傭人以外のものの入庫を禁止する権限をあたえられている場合、あるいはそれらの人々の仕事がかれらの入庫を必要としない場合にのみ、その原料にたいして責任を有する。腐敗しやすい原料は時として温度とか湿度の調節の爲めの特別な設備を必要とする。火災の危険は常に可燃性の原料について起り、そのために倉庫の位置もそれによつて決定されることとなるのである。

貯蔵室は一般に製造部と連接して中央に設けられるのが普通であるが、このことはけつして中

中央貯藏室が設けられなければならないことを意味するものではない。各製造部は一般に取引運輸の費用を最低限度に減ずるために、各自の倉庫をもっているが、ある場合には中央貯藏によつても行われる。しかしながら、いかなる設備が採用されるにしろ、一定の政策が施行されるように種々な倉庫の集中化された統制が行われることが望ましい。

量と設備—倉庫設備は貯藏さるべき原料の性質、および量に依存し、事業の種類によつて異なるものである。大量の貯藏は購買に際して節約を可能ならしめるが、原料、土地、建物、設備に固定される資本量を増加する。また需要が供給に比して少なる場合には腐損の危険がある。他方少量の貯藏は不便を生じ、非常の需要が生じた際に、あるいは新出荷が遅延した際には損失をうける。以上の考察からして在庫品必要量の最大または最少限度が決定されうる。そして手持品の量の大小をみるのは倉庫管理人の仕事である。貯藏量の最少限度は、要求されるかもしれない注文の一定のパーセンテージによつて計算されうる。在庫報告書は時としては周期的に、より以上の原料が必要であるということを示すもととして購買部に送られる。

原料の貯藏組織は、大量生産を行う事業の場合には必要原料の注文ならびに原料手形から推算されるが修繕とか臨時の仕事とかの場合を考慮に入れた充分融通性のあるものでなければなら

ない。

原料の取扱い—倉庫は原料が容易に收容され、取扱上の種々の困難が最少限度に減せられるような方法で設備されなければならない。適當なる棒状原料の棚および部分品の容器が必要である。その鋼鐵製のものには木製のものより金額は高いが耐久力があり、場所をとらず火災危険も少い。標準容器と標準包装法は現在一般的であり、非常なる時間の經濟をなすが、原料によつてはこれを用いられない。このような原料には特別の棚および容器が準備されなければならない。また、適當なる通路及び出入口が必要である。多くの場合それらは貨車が二臺通れるかあるいは往復出来る位の幅が必要である。また、組織的な設備ならびに容器には適當なレッテルが必要である。このようにして原料は容易にかつ迅速に收容されうるのである。

原料の取扱いを機械をもつてする方法は最近急激に増加した、たとえば、上架起重機、およびコムベアローラー、ベルト等々。

原料の類別—原料取扱いの過程は當該工場の必要に最も適せる計畫のもとに、在庫品を分類することによつて容易に遂行せられる。この分類は投資ならびに回轉の研究の基礎を支える。回轉は一定期間中の總發送量に分割せられた所の同一期間の平均手持在庫品にて計算される。

National Electric Light Association の原料分類の方法はつぎのようである。

- (1) 單なる原料の性質による分類法。
- (2) 第一に適當なる計算上の分類をなし、原料の性質による分類を第二とする方法。
- (3) 第一に會社の部門別による分類をなし原料の性質による分類を第二とする法。
- (4) 第一に位置による分類をなし、原料の性質による分類を第二とする法。
バゼット及びヘイウッドはつぎの分類の方法をのべている。
- (a) 部分數、あるいは型による分類。
- (b) 類似の原料あるいは類似の部分をつなすものを一團とする分類。
- (c) 最後に集結せられる總ての部分を一團とする分類。

以上の(a)(b)は標準部分が容易に發見される利益があるが、(c)は原料が集結の目的で引出される場合に比較的便利である。

記録—倉庫管理をよく遂行するには、正確なる在庫品記録を缺くことは出来ない。不正確な記録は不注意な購買ならびに拙劣なるサービスを結果し、當て推量を誘致する。この記録は貯藏部事務所に保存され、何時でも参照、研究されうるものである。バゼットおよびヘイウッド

にしたがえば組織的なる在庫品記録の利益は左のようなものである。

- (1) 如何なる原料も事業目的以外のものには使用されないこと。
- (2) 原料の缺乏による生産の遅延が除去されること。
- (3) 過剩購買ならびに資本の固結が防がれること。
- (4) すべての原料が完成品において明かにされること。
- (5) 棚卸が容易であること。
- (6) 原料検査のために費す時間が少くなること。

倉庫元帳はカード式あるいはルーブリック式にして保存され、それには、受入原料ならびに發送原料のすべてについて記録してある。この元帳から手持原料の量が計算され、時々實際に存在するものと比較せられる。

動力—機械が使用される工業においては、或る種の動力が不可欠である。そしてその形態には、電動機、水、壓搾空氣等がある。供給動力量は需要の如何により、ローリング・ミルの如き機械は間歇的にして非常に變化する需要をもっているが、これに反して、一定の給水と速度で作業するマシン・ツールが要求する動力は實際において一定している。従つて、一工場の必

要動力量は製作者によつてあたえられる各機當りの數字から正當に且つ緻密に推量されうる。しかし、これに對してはベルトを回轉するに要する動力量——該機械の吸収する動力の約二十五%を加算して考えねばならない。

一工場の必要動力量の測定はまず相談役、あるいはこの種の仕事に経験ある他の技師によつてなされる故、必要動力費は最低限度に減ぜられる。そして計算はつぎの事項を基礎にして行われる。

- (a) 中央部からの購買力。
- (b) 該工場における生産力。

暖房—暖房條件の不適、或は不充分による生産物についての損失はつねに起るとはかぎらないが、しばしば感知される問題である。これは正しき熱量を供給するというだけでは充分でなくそれが適當に配分せられねばならないのである。供給さるべき熱量は戸外の温度により、その計算をなす際には温度の測定は一般に過去十年間におけるものについてなされる。最低温度が基礎としてとられるのではなく最低温度の平均が用いられる。熱の損失はつぎの四つの原因による。

- (1) 壁、窓、屋根を通しての一般的漏洩。
- (2) 壁、窓、戸を通しての空氣の滲入、あるいは漏洩。
- (3) 壁が風に吹き曝らされていること。
- (4) 通風の目的で容れられる空氣を温めるに必要な熱。

室内は暖水、蒸氣、空氣、あるいは電氣で温められるがよい。電熱による暖房は餘りに經費がかかり過ぎる。機關、車輪から生ずる餘分な熱の使用は一般に最も安價な方法である。

通風と通風設備—通風の目的は室内或いは建物の不純な空氣を純な空氣にかえることと、それをなんら不快な感情を起すことなくして分配することである。そして通風設備の目的はその導入された空氣の温度ならびに温度を最も心地よき程度に調節することである。

照明—不適當なる照明とまた光の分配に劃一性の缺除していることは労働者の能率、および健康に非常に影響する。生産試験によりつぎのことが明かである。すなわち「照明組織の改良によつて一五—二十五%の生産物の増加が生ずる」と。

各部の配列と機械の配列—製造諸部門の相對的位置はその利用される場所、建築物の排列及び事業の種類如何による。恒常的製造過程のものは直接的に遂行せられることがより望まし

い。いわば原料におけるようにたえず前進して歩を戻さぬことが望ましい。高層建築にあつては、この方法は重力の利用が出来、その過程は建築物の最高階にはじまり、原料は次第に下層に下降し、遂に土地と同じ地位に達するのである。平屋建築においては原料品から完成財にいたるまで同じ平面を移動するように配列されてあるが、この理想の達成にはある修正的諸影響を受けなければならない。荷受入部及び船積部は鐵道寄りか他の運輸部に近接して存在すべきである。數回使用される機械あるいは數種の仕事をなす人は連続してゐる必要はない。重量の大なるか或いは喧騒な音を立てる機械、あるいは安全なる條件、照明、水分を必要とする作業は一定の場所におかれなければならない。このような場合における原料の運搬は改變可能の場合より困難が少い。

恒常的大量生産作業は生産物によつて一般に専門化されている。そして、そこにおいては、諸機械は單一作業で連続的に行われるように配列される。各部は特殊な種類の機械を有し、それぞれ特殊な仕事をなすように配列されてある。

機械部は機械の壽命を基礎として可能的減價ならびに腐朽を考慮に入れて費用を節約せねばならない。大抵の機械は最後の二十年間において非常にこの生産性を増大するものである。そ

して、ある場合においては、その自然的壽命が終る前に新しい様式の機械を置きかえる方が有利である。自動式、半自動式機械の増加は生産を増大し、労働費を非常に減少せしめてゐる作業にこれらが同時に代置せしめられることによつてこの傾向を促進せしめてきた。

標準機械は一般に特殊機械よりも最初の原價においては低廉で再販賣價値はより高い。しかし、特殊機械はしばしば比較的單純であり、生産性は高度であり労働原價は比較的低い。しかしこの特殊機械は比較的短期にその代金を支拂わねばならない。

新しい設備が設けられるときには、また、動力消費ならびに必要な労働の型が考慮せられなければならない。

機械が設置される際には、その機械の他の製造作業にたいする關係ならびにその設備のために必要な室内場所が考慮せられなければならない。一般的方法としては、各機械あるいは機械群を生産中心點として考えることである。機械が据付けられる場合には、それが充分なる能力を發揮して、動く時に餘り震動しすぎないように適當な土臺を設け、その機械は検査され試験されなければならない。

機械の配列は操縦の方法、必要な床面、および作業量に依存する。そして個々の機械を操

縦するに必要な動力の表はその製作者から得られる。個々の機械を操縦するにはつぎの三つの方法がある。

- (1) 単一なる發動機あるいは電動機からの幹線操縦。この方法は小工場においては殆んど例外なくで使用されている。
 - (2) 部類操縦。これにおいては多くの機械が該工場の重要な場所に設けられた電動機によって操縦される。この方法は第一の方法より融通性があり、破損のためにも第一のものにおけるよりも困難が少い。
 - (3) 個々の電動機による操縦。この場合には各機械はそれぞれ自己の電動機を有して大なる機械にあつては二つ或いは三つのモーターを異つた作業のためにもつていることがある。これは最も費用のかゝる方法であるが、また最も融通性があるところの方法である。
- (2)と(3)の方法が結合された方法もある。この場合には、ある機械は操縦の目的のために類集せられ、その他の機械はそれぞれ自己のモーターを有つていたのである。
- すべての機械を使用する工場において破損を減ずるために入念なる保存ということは大切なことである。一般に保存費ならびに動力費は個別電動機操縦組織よりも部類操縦組織において

小である。

設置さるべき機械の数は一時間宛各單位機械の個々の生産力、一日の作業時間、ならびに維持修繕のためにそれを使用しない時間、すなわち、不生産的時間に依存する。機械の作業時間は、生産の過程が恒常の場合には、容易に正しく評價出来るが斷續的生産の場合には然らずして、適當なる計畫と設備ならびに過程の均等化によつて非常なる節約がなされる。

つぎに、「作業の測定」、「作業研究」としての「仕事の分析」についての考察にはいろいろ。

作業研究には時間研究と動作研究とがある。バーンス(R. M. Barnes)によれば、動作および時間研究とはある種の作業を遂行するにあつて用いられ、あるいは用いられようとする方法、材料工具および設備の分析であり、すなわち、(一)最も經濟的作業方法の発見、(二)作業方法、材料、工具、および設備の標準化、(三)普通作業者の課業遂行に必要な時間の正確な決定、ならびに(四)新方法における作業者の訓練を目的として行われる分析である。作業研究の方法について、バーンスは動作および時間研究の技術について組合せて使用すべき因子として、(1)仕事の規模、すなわち作業に用いられる一日當りまたは一年當り工員數

の平均、(2) 仕事の永續性見込、(3) 作業、労働事情（例えば基本賃率、機械時間に對する操作時間の割合、使用従業者の特殊資格、特殊作業條件、労働組合の要求等）(4) 仕事に必要な機械、工具および設備にたいする投資の四つの主要な因子としてあげている。

時間研究は、テーラーにしたがえば、(1) 何等かの仕事を行つてゐる者の作業を單純な基本動作への分解、(2) 一切の不要動作の摘出除去、(3) 何人かの熟練工がそれぞれ如何にして各基本動作を行つてゐるかの研究、及びストップウォッチを使用しての各基本動作についての最適方法の選擇、(4) 各基本動作とその適正時間とを叙述し、記録し、かつ索引をつけて、容易に見出しうるようにする。(5) 避け得ない遅延、中斷、輕微な事故等のために、優良工員の實際作業時間に附加すべき率を研究し、記録する。(6) 優良工員が新しい仕事をなす場合に最初の數回だけ附加せらるべき率を研究し、記録する。(この率は、仕事が頻繁には反復せられない長い一連続における多數の各種要素からなつてゐる場合には、かなり大となる。しかし、しばしば反復せられる一連続における少數の要素からなつてゐるときは小となる) (7) 肉體的疲労を回復するために許されるべき休息時間とその間隔とを研究し、記録する。つぎに綜合的時間研究はつぎの通りである。(8) 同一の連続においてしばしば用いられるような基本動作の綜

合を集めて幾つかの群を作り、容易に見出し得るようこれらの群を記録し、かつ索引をつける。(9) このような諸記録からして、ある特定製品を作る際に工員の使用する適當な動作系列を選擇することは比較的容易である。またこれらの諸動作の時間を合計し、かく適當な率の猶豫時間を加えることによつて、殆んど如何なる種類の作業にたいしても適正な時間を見出すことは比較的容易である。(10) 一個の作業をその要素に分析するときは、殆んどつねに、作業の環境條件及び附隨條件の多くが缺陷を有しているという事實が明かとなる。例えば、不適な工具が使用せられてゐる。それに關聯して使用せられてゐる機械が改善を要する。衛生状態が不良である等々。さうしてこのようにして得られた知識からしばしば高級の綜合的作業が生れ、また工員や條件の標準化や優秀な作業方法及び機械の發明をもたらすことになる。

ところで、このようにして行われるテーラーの基本時間の研究も、このためには必然的に「無駄な動作の排除」が前提されなければならない。「一箇の作業中に含まれる諸動作の中から、不必要なもの、不適當なものを取除いて必要な動作、有效な動作を發展させることが必要である。このために行われる研究をとくに動作研究 (Motion Study) とする」。この動作研究はギルブレスによつて完成されたのである。ギルブレスは動作研究を「仕事を最も基本的な要

素に分割すること、これらの要素を各個に、かつ相互の関連において研究すること、ならびに、これらの研究せられた要素から無駄の最も少い方法を設定すること」からなる。そして、ギルブレスは、循環動作を要素動作に分析してその循環要素に對して Therblig と名づけ、十六乃至十八の要素を擧げている。

これを要するに「作業の測定」とか「仕事の分析」とは、とりもなおさず、労働者の仕事をその基本單位に分解することである。このようにして、「適當に標準化されている人間労働の唯一の基本單位はサーブリグすなわち實體のある構成分子の單純な一運動ということとなる。それゆゑに、企業組織活動は、このサーブリグの最もよい原則や仕事遂行のための最もよい諸條件を確保しなければならない。サーブリグは、まづ、循環的に綜合され、つぎにその諸サイクルが統合されて作業を構成するのである。

つぎに、われわれは、企業組織における手段としての「時間」と「空間」の問題を考察しなければならぬ。企業がいわゆる「價値の流れ」として資本の循環運動の擔當組織であるかぎりにおいては、この「時間」の問題はその組織活動において特に重視し、深き理解をもたね

ばならないところの要素であり、企業組織方法を規定する重要な組織手段でなければならない。また企業はそのような資本運動として自らの組織をもつ場合には、つねに作業場なり店舗なり倉庫なりの「空間」を必要とすることはいうまでもない。ここに「空間」の問題が同様に企業組織の手段として重要視されなければならないこととなる。そして、企業組織の手段としては、これら「時間」と「空間」の問題はそれぞれ別に理解すべき場合もあれば、両者が複合的に「空間」の問題としてとりあげられなければならない場合もあるのである。熔鑄爐に對する送鑄時間表とか、従業員の時間規定とか、事務室や金庫や倉庫における物品の配列や、暖房や、通風の問題などは、それぞれみな單獨に或いは「時間」要素としてか、または「空間」要素として別々に理解すべき組織手段であろう。しかし、作業場に關するかぎり「時間」要素と「空間」要素とはむすびついて考えられなければならないのである。フォード式作業といわれる「コンヴェーヤー」による「流動作業」の場合に例をとるならば、このことはより明白となるであろう。「流動作業」の根本原則は「有害關係の除去」であり、機械、仕事臺及び労働場所等の合理的配置を目的としているのである。しかし、「流動作業」は部分作業が空間的順序にしたがつて行われると同時に、それはつねに、時間的順序を保證されなければならない。

すなわち、「流動作業」にあつては、一定の場所において連続的作業が保證されなければならないのであるから、部分労働と他の部分労働との間にはそれに必要とされる時間において同一であることが要求されるわけである。いいかえれば「流動作業」においては、「時間間隔の同一性」ということが前提されていなければならない。「流動作業」においては、それゆゑに、仕事臺の空間配置は、技術的作業過程が時間的に連続して行われる順序と同じ順序でなされるのである。そして、このような作業方法においては、一切の貯蔵がなくなるのである。このために不生産的なる運搬作業がまた除去され、作業場の職場配置においてきはめて合理的なることをうるのである。このようにして、一切の置場や一切の倉庫が原則的に最少限度に縮少されるのである。いま、「流動作業」の實施に基いてどのような影響が時間要素にたいしてあらわれるかを、「生産期間」との關連において考察してみよう。

われわれは、このような「流動作業の實施にもとづく實例」を、佐久間一郎氏によつてなされた報告についてみることにする。以下は同氏によつて報告された「流れ作業實施に基く生産期間短縮の一實例上に關する報告」である。

機械工業において多量生産を行う場合、流れ作業形態の有利なることは第一回の報告に既に

記述せるところであるが、特に「ベルト・コンベヤー」を使用したる流れ作業の實施にもとづく生産期間短縮の一實例に就いてここに記することとする。

實施例は「ピストン」の素材より完成までの製作作業である。

従來は機械配置において製作單位四〇個をもつて製作し、検査は一定の検査場まで運んで行い、焼入は別棟の焼入工場まで運搬して施行して行つた。

殊に「ピストン」は數種類を製作しておつた關係上、製作方法が類似なるにもかかわらず流れ経路がやや輻輳しており、部品の手待ちが相當大であつた。

検査工程並びに焼入工程はすべて流れの中に含まれており、作品單位はもちろん一個づつの關係上、いわゆる手待時間は極めて縮少し、したがつて生産期間が極めて短縮されたのである。

第一表は兩者に於いて四十個を生産する場合の關係を比較したものである。

圖の面積はそれぞれ生産に要した全時間を示し、従來のものに對し「ベルト・コンベヤー」式のものを重ねて比較して見たのである。

即ち數字に示すごとく、全所要時間はもちろんのこと加工時間、検査時間、手待ちの時間、運搬距離いずれも小となつてゐる。また回数は工程を細分割した結果、検査、手待ち以外は増

加している。

時間的にこれを見ると、「コンベヤー」式作業時間は減少しているにもかかわらず、生産時間に對する割合は増加している。即ちこれはとりも直さず生産期間の縮小化を意味するものであつて、生産期間短縮には手待ちを少くすることが大切であることを如實に示している。

これを日數に示すならば、一日實働を十時間とすれば、従來は約二十七日、休日を入れて約一ヶ月を要するに對し、「ベルト・コンベヤー」式は約四日に完成することとなる。

次に、何故に「ベルト・コンベヤー」式が生産期間を短縮し得たかに就いて吟味してみよう。

(1) 手待時間及び回数の少いこと

従來の方法においては一回の段取りでかなり澤山纏めてやろうとする結果、各機械の處で必ず手待を生ずる。また検査においても纏めて作業をする傾向があつて、ここでも手待ちを生ぜしめる。

焼入工場においても、爐の都合その他の事情によつて手待ちを生ぜしめる。要するに手待ちの回数を多く生ぜしめる場合は、必ず手待ち時間が増加するものであつて、時間を減

ずるには回数を減する策を考えなければならぬわけである。

即ち製作單位が大いと云うことは手待ち回数を増加する機会が多いのである。

この意味で「コンベヤー」式は製作單位が一個であるから心配がない。

(2) 製作單位の少いこと

従來の方法は製作單位で四十個（命令單位）であるが、實際はもつと多い状態で作業を行つてゐるが、假にその製作單位を以つて作業を行つてゐるとすれば、一個加工してゐる間、残餘のものは加工待ち、或いは加工済みの待ちをしてゐる。この待ちは、なんら利用されておらない結果、各作業ごとに累加されるわけであつて、「コンベヤー」式においてこの製作單位個数を製作する場合と比較すると、この待ちが加工に利用される結果第一表のごとく短縮されるのである。

第一表のうち注意すべきは、流れ作業に於いては製作單位で一個なるため、従來の方法に於ける一製作單位四十個と比較する場合、それぞれの製作時間を四十位とした總和が即ち生産期間とはならない。一個の生産期間に三十九個分の生産速度を加えたものになるわけである。

諸項	作業		比率		
	舊作業	流れ作業	1個分	新舊40個に対する	
全所要時間	271.0H	35.0H	37.0H	13.8%	
作業工程	時間	42.0H	28.0H	30.6H	73.0%
	回数	38	53	53	139.5%
手持ち	時間	229.0H	7.0H	7.0H	3.1%
	回数	29	2	2	6.9%
運搬	距離	1798(米)	324.4(米)	324.4(米)	13.0%
	回数	39	56	56	114.3%

ことがない。
 以上は従来の方法と「コンベヤー」式との生産期間短縮の事例について述べたのであるが、ただここに注意を要するのは、第一表に示すこととき生産期間短縮の率が直ちに生産数量の増加を示すのではないということである。もちろん生産数量は増加するけれども、これは職人の作業時間を有効に生産に向けしむることを得、且つ機械運轉の適正を計り得るためであつて、手持時間の減少が即ち生産数量の増加でわれない。生産数量の増加は、これに附随して生産をさまたげる要素が減少されるからである。

(3) 運搬距離の短いこと

運搬距離の長いということは、概して職人が作業機械を離れてみづから運ぶ機会が多いのであつて、疲労が多いのみならず、作業に利用すべき時間の減少を來すわけである。また各職場間に部品が移動する機会が多いということは、運搬管理が餘程うまくいつていないと運搬待ちを生じ易いのである。

(4) 検査工程を加工作業の流れの中に入れること

従来検査はともすれば、作業の流れの一分野であるに關らず、部品の流れに關心の薄いのが例であつて、必ず相當の手待ちを生じておつたものである。然しながら「コンベヤー」式のごとく流れの中に入れて行わしむる時は、かかる手待ちを生ずる機会がなくなるわけである。

(5) 機械のバランスが良好なること

従来の方法では機械の負荷がはつきりしないのみならず、職人の作業速度を均一ならしむべき方法がない。然るに「コンベヤー」式ではこれが極めて明瞭になる結果、たとい負荷が多い機械が生じて直ちにこれが對策を講ずる結果、いわゆる加工手待ちを生ずる

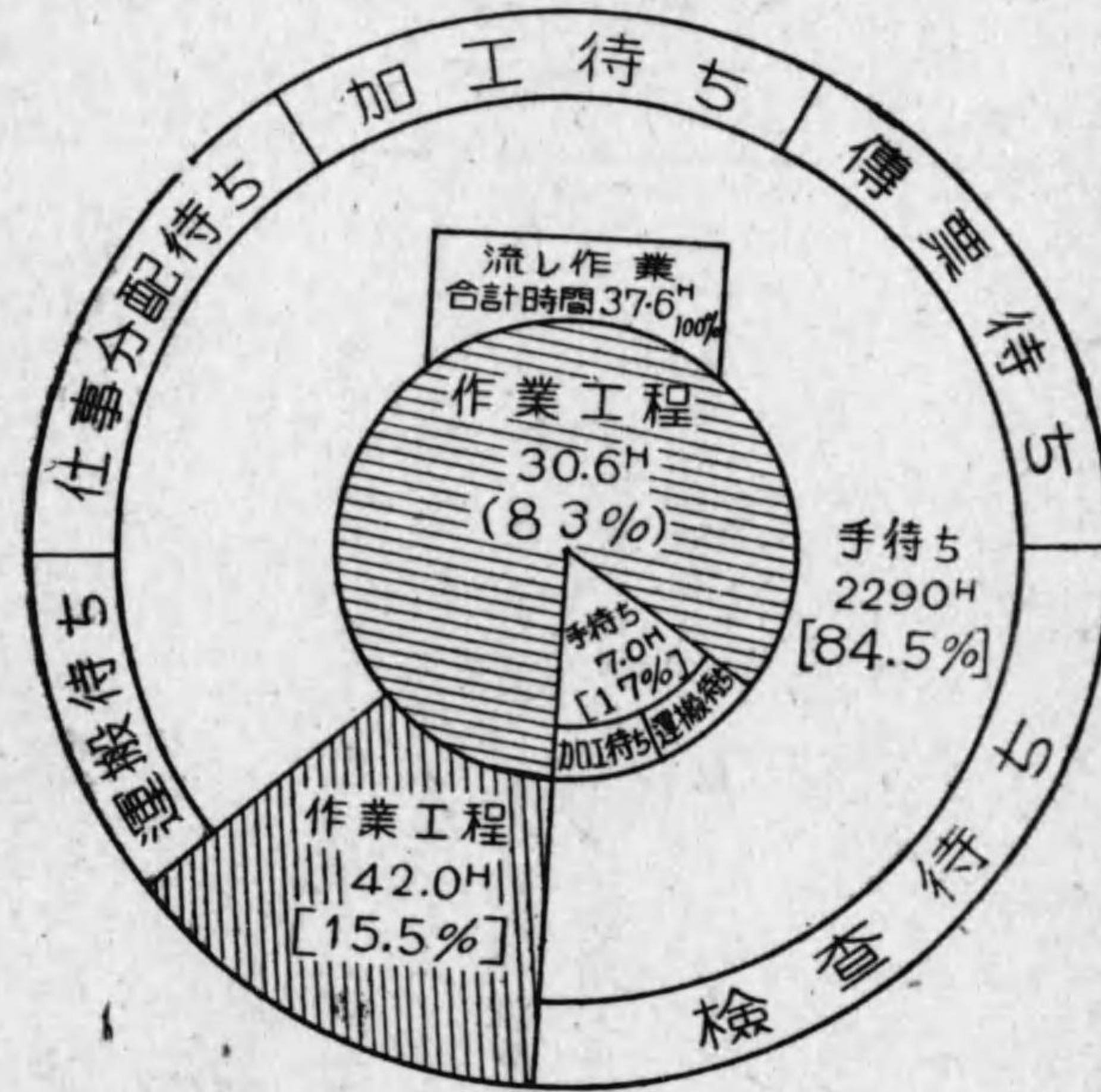
つきに、組織の手段としての手順について考察してみよう。

G・フィッシャー⁷⁾に従えば、「手順」は組織の構造に大きな影響を及ぼす。手順とは一定の作業構造を組織にあたえるところの、組織の種々なる方法を意味する。ここでは最も重要なつぎのものについてのみのべるであろう。標準化 (Normung)、定型化 (Typisierung) 及び専門化 (Spezialisierung)、テーラー主義 (Taylorismus) 及びフェーモール主義 (Fayolismus)、流れ作業 (Fließarbeit)、複写手續、書式制度、カード、記録課、徴標をもつてする整理及び仕事上の技術。

標準化、定型化及び専門化は、經營労働の摩擦を出来るだけ少からしめんがために行われる。標準化は機械の個々の要素の寸法、固定性を規定し、また、戸および窓の廣さ、用紙の大きさ、テキストの配置および包装を規定する。自動車およびラジオの部分品も亦この例である。標準化によつて使用上においては、代替性および交換可能性が得られ、生産ならびに貯蔵は單純化される。定型化は更にひろきにわたり、個々の製品に對し一定のマークを決定する。例えば農産物におけるように、また石炭、穀物の供給におけるように。取引上マークのある品物は、生産上の定型品である。最後に専門化についてであるが、これは仕事場および工場に影響をおよ

ピストン製作所要時間比較一覽表

第一表 舊方法 合計時間 271.0H100%



【備考】

- 1、小サナ圓ト大キナ圓ハ夫々新舊作業ノ所要時ヲ面積ヲ以テ比較シアリ。
- 2、圓中ノ数字ハ時間ヲ單位トシ夫々 40 個ヲ製作スルニ要スル時間ヲ以テ示シ%ハ夫々全體總所要時間ニ對スル割合ヲ示ス。
- 3、下記表中舊作業ハ一製作單位 40 個分ノ時間ヲ示シ新作業ハ 1 個及ビ 40 個ヲ夫々製作スル時間ヲ示ス、比率ハ夫々舊作業ニ對スル新作業ノ割合ヲ示ス。

ばす。精巧なる機械を有する工場は家具や自動車は製造しない。専門化が行われるところは、分業の原理が製造部門および経営内の分課に應用される。

専門化ならびに標準化の法則はアルフォード (Alford)⁸⁾ の定義にしたがえば、つぎのごとくである。

(I) 単一種あるいは二、三種の型の生産を一つの製造工業に集中せしめることは、その生産物の質を改良し、その生産費を低下せしめる。

(II) 代替性ある製造工業は製造費用を減じ、他のすべての条件がひとしいときは最大の効果を有する生産物を生産する。

専門化——専門化とは、活動のある一定の分野に限定すること、これには二つの方面が應用される。すなわち、その一つは、分割または仕事の専門化であり、その二つは、個々の労働者の専門化である。前者においては、作業自體が分割されて、わずかつつ労働者に指定され、後者においては、各々の労働者が、それぞれの得意とする一つあるいは僅少の作業に向けられる。仕事の専門化は、生産物の質の改良ならびに量の増大に役立ち、個々の労働者の専門化も生産物の質ならびに量の改良に役立つ。實本質的にいうならば、専門化は單純化である。

専門化には諸々の利益があることは明かであるが、一方高度に専門化された事業は、ある特定の事業に依存するがために、不況期においては活動性に乏しく、そのために急激なる変化とか種々なる新發明とかのためには、行惱みにまかせられる危険がある。とはいえ、大規模なるものへの事業單位の統合化の傾向は、かりに、このような右のような困難が起きたとしても、各構成單位に對して他のものの援助を保證するのである。

標準化——あらゆる産業の分野においては、多數の型、ならびに、無数のサイズの製品が可能である。それゆえに、これらを一般の平均的需要に適合するように、一定の型およびサイズに標準化する必要が生じてくる。一度、このような標準が確定するならば——それが個人の事業によるものであろうと、當該目的のために設立された委員會による標準の決定であらうと——大量生産が可能となり、代替性ある製造が可能となる。

工業における標準化の過程はハリマン (Hariman)¹⁰⁾ にしたがえばつぎのようなものである。「原料、手段、過程あるいは生産物に最大限度の便益效用を賦與するであらうところの諸要素の評価。それはまた明細なる測定からえられるバリエーションの設定、生産の經濟に對する完全なる自由および效率的機能ならびに效果的なる代替性にたいする充分なる接近をふくむ」

と。

工業における標準化の主なる目標は、同じ目的を有する物品の形、質、および大きさを異にするものの生産に要する時間、原料ならびに労働の無駄を排除するにある。

工業における標準は、量、長さ、時間というような測定単位ではなく、つぎの三種——質、實踐および作業である。

(a) 質の標準

これは供給さるべき原料、或いはなされるべき労働の質と量についての明細なる記述を基礎に決定される。明細仕様書 (Specification) の目的は物品を受取る際に、不必要な費用をかけずに一定の目的に適合するような方法で物品の性質を規定するためである。劃一性 (Uniformity) と確實性 (Reliability) とは單に安全という点からのみならず、また後續の製造作業における經濟性の點からしても重要な點である。

定種の限界は、當該物品が向けられるサービスの性質にしたがつて變化する。定種が不必要にくわしく嚴格に行われる場合には、品物の供給者はその供給品に對して行われるであろうところの排却による損失にたいして、自己を保護するために該物品の價格を吊り上げるのであ

る。したがつて、明細仕様書には二種類あることになる。一方はその要求が安全を第一とするものと、制限條件で製造ならびに經濟の安全である場合とである。このような條件をもつて、つぎのようなスケデュールが原料の仕様書作成に際して用いられる。

- (1) 製造原料の等級ならびに必要なれば該原料供給者の名稱。
- (2) あらゆる特殊の入用品を記した、幾分詳細なる製造方法。
- (3) 容積ならびに精確度の限界。
- (4) 原料ならびに一般的必要品においてさけねばならない缺點。
- (5) 必要ならば、原料の制限つき化學的構造。
- (6) 必要な機械的試験と、試験されたときにおける試験部分の状態。
- (7) 制限つき、試験部分の形態と大きさ。
- (8) 試験部分の選擇——受験部分の割合、選擇の手續ならびにその試験部分にたいする荷印および計畫を行う方法を含む。
- (9) 必要な場合には、取扱注意についての明細。
- (10) 検査の方法、執行者ならびにその時期。

- (11) 検査人によつて排却された原料の返戻ならびにその時採用さるべき手續。
 - (12) 供給者と購買者との間に意見の不一致が生じた場合、獨立的に試験をなす用意。
 - (13) 供給者ならびに購買者によつて負擔さるべき、豫備試験品および試験の費用の割合に關する協定。
 - (14) 採用原料および排却原料に印をつけたり、繪を書いたりする方法ならびにこれを行う人。
 - (15) 缺陷を生じた部分の修繕あるいは補修に關する規定ならびに採用さるべき手續。
 - (16) アラマシの仕上、防腐噴砂、あるいは缺陷が表面え出ない中に物品をキレイにする等の手續。
 - (17) 貯藏あるいは運送中の物品の腐敗を防ぐ方法ならびに供給者が行うこのようなものの保護の程度。
- 以上のような、明細書を用いることによつて、供給原料の變化が減少せしめられ、すべての供給者から來る相場表が比較され、生産は安定し、よりよき受渡しが行われる。
- (b) 作業の標準

これは機械の能率、經濟、精確性、あるいは耐久性に關する標準である。このような場合において手續の方法は極めて詳細に規定されなければならない。たとえば、Institution of Civil Engineers と American Society of Mechanical Engineers の試験規則におけるように、このような比較の價値は、單に使用される道具の精確性に依存するのみならず、また、それらが用いられる方法にも依存するのである。そして、多くの場合、それらが、配置されている地位に依存する。

(c) 實踐の基準

これは一般に、最少の危険をもつて最善の實踐がなされるように、政府あるいは地方廳によつて採用されてきた安全なる規則に關するものである。實踐の劃一はまたこのような標準の存在によつて刺戟され、このような標準を使用する製造業者にたいしては一般の信頼が強くなるのである。

(d) 標準化の應用

合衆國において標準化の行われている範圍については Lansburgh 氏が "Industrial Management" (1923) pp. 188—191 にのべている。原料過程、道具および設計の標準化は、生産者

消費者双方にとつて有利である。標準化の他の利益は、運搬されなければならぬストックの量ならびに價値の減少、原料ならびに完成品の迅速なる受渡、有效なる豫備品の準備、および（おそらく）生産品の品質の向上という點である。これに反し、標準化の主たる弊害は、標準化された生産物は改良、變化を施すに困難があるという點である。一度、一定の標準が設けられ多くの Gie、道具、ならびに他の設備が設けられてしまつてはそれを變更することに非常に大なる費用が要する。したがつて、標準化は早計に企圖さるべきものではない。

標準化ならびにその當然の結果としての、高度に専門化された部分への労働の分割は、労働の單一化の増大および労働過程が變化に乏しく、多少かあるいは全然熟練を必要としない場合には、その結果として労働者の墮落を來すという理由で反對されてきた。しかしながら、この制度の採用によつて労働諸條件は改良せられ、労働時間は短縮せられ、そして労働者の状態を改良する可能性がますます増大せしめられたことは事實である。

テーラー主義及びフェーヨール主義とは、最初の提唱者の銘名せるところの二つの組織方法を意味する。テーラーは工場労働の體系的なる組織と研究とを發展せしめ、フェーヨールは事務室労働の合計劃的管理を發展せしめた。時間||能率||休息||及び疲労の研究によつて個々の

労働要素を嚴密に研究するならば、労働経過の體系的構造に對する基礎が得られる。労働場所及びその他の労働條件の獲得される労働給付への嚴密なる適合、これに適合せる作業制度並びに賃金制度の樹立、作業計劃並びに作業統制はこのような組織體系に屬するものである。事務室經營及び管理經營に於いては、權限並びに労働の分割、労働方法等が嚴密に確定される。

本來の労働経過の組織における特殊な方法は流れ作業である。個々の労働過程は、それらが連続的に行われる労働にピッタリ適應するようにはめこまれる。個々の作業要素は時間的にも場所的にも適合せしめられる。もしも、この場合、ある作業要素が他のものよりもながい労働時間を必要とするならば、それは多數の部分要素に分割されるか、または、このような廣範にわたる作業要素の遂行に際して、範圍の小なる作業要素におけるよりも多くの労働力が設定されるかする。このようにして、個々の作業要素の作業効果が時間的にも亦均等化される流れ作業が組織されるのである。しかしながら、流れ作業は、一定の機械化された労働過程が恒常的に且つ出来るだけ自由に経過するような經營に於いてのみ可能である。自動車工業または大既製服商はこの例であろう。これはすなわち、流れ作業の二つの可能的形態である。流れ作業は、傳送帶又は作業帶としてつくられる機械化される運搬帶によつても行われうる。又、作業場及

び、作業群の數並びに範圍は、作業のテムボならびに労働経過が、集團作業ならびにその組織によつて規定されるように形成される。

複寫は、一度の労働で數枚の書類に文字や數字を轉寫する。複寫は、手をもつてする場合には大約五枚位が可能であり、タイプライターを使用するときは十枚位迄、なお特別カーボン紙を使用するならば二十五枚までは可能である。複寫は通信、決算に使用され、とくに複寫簿記においては完全に組織される。

經營組織論

書式は一定の労働過程を一定不變の方法において體系的に把握せんとする。一定の様式があらかちめ印刷によつて規定されているが、なお種々なる添加並びに削除がペンをもつて行われなければならない。營業経過は、このような様式によつて中央部から干渉をうけることが出來、これによつて、一定の活動が中央部の手を通ぜずに行われうる。書式準備の技術は所期の目的にむけられなければならない。勸誘状は作業カードとはその書式を異にしている。外部形態についていえば、書式はその大きさ、印刷の配置を一定している。が、しかしこれから書きこまべき書式と、すでに記入済みの書式とは、たとえば見本状と趣意書等のように、その形式を異にしている。書式は印刷、複製によつて作られる。そしてこれらは再び別々にか、またはひとま

とめにして、書式集として、また、つすられた書式として作成されなければならない。最後に、なお屋根瓦のように特殊な型にはめ込んでつすられる集團書式をもあげなければならない。

カード函は、變化しつつある諸關係の觀察を繼續的ならしめ且つその處理を容易ならしめんとする。カード函とそれにピッタリと適合せるカードとの關係が一定不變の場合には、カードがつねに變動するにもかかわらず、その正確なる配置が可能ならしめられる。カード函の重要な要素は、形態においても印刷に於いても任意につくられるところのカードである。カード函の内容は使用の目的によつて規定される。カードそのものはカード函の中において、物件別、地方別、年代別、アルファベット別、またはその他の觀點に従つて整理される。カード印刷の他に、カード函の第二に重要な組織手段は整理手段と見出しである。カード函においては、整理標としてライターが使用される。その他、整理は色刷及び形別によつて行われうる。個々の勘定群を區別するためには特殊なる案内の役割をするカードが使用される。これはさらに、特殊なる整理方法と發展せしめられうる。最後に、紛失をさけるために安全装置をなすことができる。圓孔式にあつては全部のカードが下部の一隅に孔があけられ、安全棒がさしこまれる。カード函にカードが加えられる場合には、この棒をぬいて行われる。鍵孔式にあつてはカード

に長方形の細長い孔があげられ、その孔に水平に棒が通される。カードをつけ加える場合には、扁平の棒が垂直にされて、個々のカードがひき出されうる。最後に、カード函式についてであるが、これにあつては、手によるものと機械によるものとが區別される。前者は手によつてなされるものであつて、縦のものと、斜のものと、横のものとがある。後者は機械によつてなされる。この場合、一言しておかなければならないものに穿孔カードおよび鍵孔カード函がある。記録課は單に書類を取扱うのみならず、また、一般的なる組織手段でもある。ここにあつては、個々の保存さるべき書類が何時でも再び見出されうるようにされていることが大切である。二つの過程が區別される。すなわち、一は、記録資料を特殊なる分類にしたがつて微標づける仕事であり、他はその整理ならびに保管である。後者は、さらに、單なる一時的な保存と継続的なる貯蔵とに區別される。そして、この継続的なる貯蔵は、永續的利用の目的で行われる場合もあり、また、單なる保存の目的で行われる場合もある。記録資料の保管は種々なる形式で行われうる。書類挟みに一枚一枚綴らずに保管する形式が屢々採られる。しかし、このような形式よりもむしろ靴や囊に假綴にして保存する形式が推奨される。保管函の内部においては、書類は種々なる組織の觀點にしたがつて保管されうる。記録課は、保管書類の内容を

容易に見出しうるために、なお、特殊なる保管書類内容カード函をそなえることも出来る。記録資料の保管形式にしたがえば、記録課はつぎのように區別され得る。横のカード函を使用する記録課、縦のカード函を使用する記録課、斜のカード函を使用する記録課、使用カードの一定しない記録課、大規模なる記録課、帳簿を使用する記録課。

整理の技術は、記録課またはカード函のみに關する要素であつてはならないところの廣範なる一組織手段である。整理は、排列または處理として行われる。排列にあつては、諸事象はその生起時間の順に整理される。たとえば、日記帳におけるように。處理にあつては、あらかじめ定められる秩序において體系的なる編成が行われることが必要である。たとえば、一定の勘定へむすびつけられるように。排列はその秩序づけは不變であるが、處理はつねに變動的である。整理の手段は非常に多數ある。そのもつとも重要なものとしては、アルファベット、數列、年月日及び物件別の微標がある。組織成果にとつて重要なことがらは、前述の整理原則が持續され、且つつねに遂行されることである。

象徴的表現は短縮微表によつて行われる。これは容易に教示ならびに認識の可能なるものでなければならぬ。それゆえにシムボルは出来るだけ論理的なるものでなければならぬ。シ

ムボルには、數字、符號、文字、色およびこれらの組合されたるものなどがある。數字は大なる單位を區別するに適している。これは單純數字および複合數字として使用される。簿記のコンテンツプランはこの例であろう。符號は、色によるもの、光によるもの、型によるもの、音によるものおよび運動によるものに分かれたる。これは繼續的なるものおよび短期的なるものとして使用される。文字は、單なる文字徵標として、綴としてまた語として使用される。A・E・GまたはIG・FARBEN等はこの例であろう。文字、シムボルの特殊なるものに署名がある。最後に、色をもつて示すシムボルであるが、これは現象または時間等の重要性を知らせる。たとえば、赤書せられる書類がとくに迅速に處理されるように。

組織の技術は、また、工場および事務室の多種多様な機械、種々なる設備および什器にも役立つ。例としては、穿孔カード機、種々なる種類のタイプライターおよび計算機、種々なる事務室用機械、運搬帶、昇降機、シグナルその他があげられる。また、机、戸棚等のような事務室用什器もまた、同様な方法で組織技術的に形成される。これらはすべて、意圖されたる組織目的の達成をたすけるために組織において種々さまざまに使用されるところの組織手段である。

以上において、われわれは、企業組織活動を如何に行うかについての準備段階としての「手段への理解」について、その大要をのべた。しからば、つぎに、つづいて、われわれはどのような、段階をもたねばならぬであろうか？ 企業組織の方法は、「手段への理解」のみをもつておわるわけではないのである。アンダーソン・シュウェニング¹¹⁾は、デイメにしたがつてつぎのような意味のことをのべている。

「組織の確立過程は、内部活動の全系列をその基本段階に分割することをもつてその目的としている科學的研究活動に主として依存している。われわれは、それらの系列を一覽表にするべきである。こうした分析過程につづいてくるものは綜合の過程である」と。

このようにして、われわれの考察は、「綜合の段階」にうつらねばならぬであろう。組織の綜合的段階において注意すべきことは、それが部分の全體にたいする有機的結合であるかぎりにおいて、「手段への理解」の段階において分析せる基本要素のうちどれを單獨に存在せしめ、どれを結合すべきかをまず決定することである。そして、このためには、組織はこのような「綜合」した十全の目的を達成せしめるべく、まず、「計畫の樹立」、「企畫」をもつて開始

しなければならぬ。盲目的なる「総合」はけつしてよき結果をうる方法ではない。正しい「手段への理解」のうえに「総合」のための正しい「企畫」がなされねばならぬであらう。「企畫」はこの組織における「総合過程」としての非常に重要な手段である。

理想的なる工場においては、作業は圓滑に部所から部所へと移行する。そして、このような作業の反覆はつぎの條件にしたがつてなされる。多少とも作業の移行が規則的に行われ、混亂が少く、不自然なエネルギーの使われることなく、そして、より以上有用なる作業のなされることこれである。

このような機能は、アルフォード¹²⁾によれば、つぎのように規定される。

(a) 生産統制の法則。生産における最高度の能率は必要なる質量の生産物を必要なる時期に改善して最も廉價な方法で生産することによつて達せられる。

(b) 企畫の法則。生産における精神労働は、その仕事を開始される以前に、該勞務の種類、方法、場所、ならびに時間を豫め企畫することによつて最少限度にまで減せしめられうる。

前者の法則は希望される目的を指示し、後者の法則はそれに達するに必要な段階を指示する。一般的原则として、一定の計畫が採用された場合には、精神労働にたいする間接費は増大

するが、工場の経費は非常に減少するがゆえに、その點において節約が行われることとなる。

企畫には二つの形態、すなわち、經驗的企畫と統計的企畫とがある。前者は記憶、經驗に基礎を置き、軍隊的組織の特質をなす。満足に企畫が行われるためには、生産過程に關する過去の有用なる知識が必要である。このために勞務の諸條件が公平に規定されねばならない。時間および運動研究は標準時間を規定するに使用される手段である。

企畫部の地位と設備

生産の完全なる集中化は、工場があまり大きくなく、また變化もあまりない場合にのみ可能である。標準化された生産物を製造するところの大規模の会社は中央部において一定の總括的企畫を行うが、他方において局部的なる仕事は分散される。この手續については、アンダーソン¹³⁾はつぎのようにならべている。

「もしもその商品が技術的なものであり、部門作業が一般に他の部門から獨立している場合には、それを直接受けもつているものはその仕事をなすに最も適合したものでなければならぬ。他方において、諸々の部門を有する機構が諸々の商品を作るにあつて利用されるような場合には、中央部の統制が是非とも必要となる。一つの部門が一つの作業に専門化されている

場合には分化せる統制が提案されなければならない」と。

企畫部と製造部との間の関係はまた種々なる事情に依存している。ある場合には、企畫は製製部から分離獨立せる部門によつて行われる。また、ある場合には企畫部は製造部の一部であり、そして生産の管理者に従屬する。

企畫部の職務

(a) 作業順序の決定

まず第一に企畫部は作業をその構成要素に分析し、正しい時期、正しい場所において種々異なる役割をなす各要素にたいして作業順序の配列を行う。

(b) スケジュールの作成

スケジュールは所定の順序によつて行われる一連の作業時間表からなり、この時間表の配列はあらゆる機械および労働者が販賣部の要求をみたしうる、これらの最大限度の生産能力で作業を行うとこの出来るような方法で配列される。製造行程のうちで比較的重要なものは最高部によつて作成されるスケジュールによつて指示され、これは手順が決定される前か、或いは同時に準備される。詳細なるスケジュールは手順に則り一定時における作業秩序を決定する。

(c) スケジュールの実施

これは、手順およびスケジュールが實施され、且つ計畫が遂行されるような方法で原料品や時間表や統制の様式や道具が提供されることを意味する。

ワルプ (Walb) はかれの**商人的經營經濟學** (Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre) —

三四頁—において、つぎのような圖表の種類をあげている。

(a) 任務分類企畫圖 (Aufgabegliederungsplan) これは個々の經營部分およびその任務を圖

示する。形態上からいえばこの描寫構造は單純放散なるものが多い。

(b) 經營分類企畫圖 (Betriebsgliederungsplan) これは一名、職分分割企畫圖 (Aufgabenverteilungssplan) ともよばれ、企業の種々なる任務領域にたいして指定されたる協働者の配置、及びかれらの相互の監督關係ならびに従屬關係を示す。この圖表における縦坐標は種々なる觀點、たとえば労働者の等級、勞賃および俸給額、分課の領域等にしたがつて區分されうる。ワルプの例は、これらの最後の觀點にしたがつてつくられたものである。

(c) 職能企畫圖 (Funktionenplan) これは個々の分課の労働ならびに職能關係または一定の活動の操作を表示する。ここに職能とは分課または操作間の關係を意味する。可能的職能が多數

あるのにもかかわらず、一定の基本型が確立される。圖表にとつて必要な諸職能は徴標によつてしめされ、その徴標は読み取りが可能なるように圖表内に一目瞭然と示されなければならない。自己の多様な徴標を有する職能企畫圖はほとんどつねに、二つの側から規定される圖であり、したがつてそれは二つの側に坐標をもつている。ワルプの例では種々なる分課の任務擔當者は上部の縦坐標でしめされ、側面の縦坐標は種々なる任務をしめしている。欄外には經營組織に適應してあらわれた諸職能が記入される。

(d) 作業分類企畫圖 (Arbeitsgliederungsplan) これは個々の労働過程が作業分析によつて形成されると同様に示される。われわれは、それから個々の作業要素、作業部分、作業階梯等の協同作用、したがつて、全労働過程を推定することが出来る。

(e) 作業經過企畫圖 (Arbeitsablaufplan) これは一定の過程が完成されるに必要な操作の時間的順位を示す。われわれは、これから個々の工場、機械、労働者群等における労働の分割を確認することが出来る。

(f) 交通企畫圖 (Verkehrsplan) これは、道路企畫圖として經營の内外における乗物または一連の通路を示す。經過企畫圖はある對象物、書類等の完成順序をしめし、交通企畫圖は多

くの對象物、書類等の經過を示す。

ワルプは書式の交通企畫圖を例としてあげている。これは同時に記録企畫圖 (Registraturplan) として合同目的々に利用される。

(g) 配置企畫圖 (Besetzungsplan) これは一定の場所における人間又は機械の作業を時間的順序において示す。これによつて個々の一日の時間にたいして行われる場所的又は人的負擔が確實ならしめられる。

以上にあげた諸企畫圖は利用可能なるもの單なる雛形にすぎない。技術的Ⅱ及び商人的經營、嚴密には又企業の市場におけるもつれあいにおいては、すべての内部經營的Ⅱならびに外部經營的諸事象および企業の組織の諸關係にたいして、組織原理の圖式が可能である。圖表はまず第一に、それがなかつたならば、往々精神的にのみ知覺しうるにすぎない組織を有形的に認識せしめるのである。

このようにして、企業組織活動は「綜合」の方法においてその目的を達成せんとするのであるが、近代的大規模企業にあつては、このようにして樹立され、採用された綜合としての組織方策は人的なる通覽が不可能であることを普通とする。ここに、それは、一目瞭然と明示され

るために「圖表」によつて表現されなければならないことになる。これすなわち「組織圖表」(Organisationschart, Organisationsbild)と呼ばれるところのものである。

ランスバラはいう、「組織圖の作成を通して、組織はそれ自身の寫眞をとる。その組織圖は、組織の構造を紙上に描き出し、そして、職掌または分課を指定し、それらの間の監督系統を圖示すると同時に、往々、各職掌または分課の形式でそれらに附與されている責任を一覽表化する」と。組織圖は、このように組織活動の構成的輪廓を圖に示すところの組織綜合の論理的形態であるということが出来る。

論 組織 經營

それゆゑに、このような組織圖表は、組織の企業的手順のほんとうの略圖でなければならず、企業の組織活動全體の基礎的構成を圖示したものでなければならぬ。したがつて、組織圖は、このようなものとして、ただ單に企業における管理系統、義務や責任の委任による人事統制の系統に關するのみならず、企業の價值行程および勞働行程の全體を總括しているとともに、その基底的内容をなす執行勞働行程における技術的過程にも關係しなければならぬ。要するに、組織圖は、企業のはたす全機能の各々とそれを與えるその基底要素のすべての統括を圖示する事を要求される。シールドンは、¹⁴⁾「組織圖」をもつて、(a) どのように仕事は個人

の責任の種々なる領域に分割されているか——職能の分配、(b) どのように個人の能力が遂行さるべき仕事の種々なる部門に分配されているか——能力の分配、(c) どのように権限や責任が委任されているかを示すべきである、とのべて組織圖の任務を明かにしている。

しからば、このような「組織圖」は、どのような具體的目的に役立つものなのであろうか？¹⁵⁾ つぎに、ホワイトにしたがつて、この組織圖の有用性についてのべてみよう。ホワイトは「理想的な組織圖は、つぎのようないろいろな目的のために役立つ」といい、その目的なるものをつぎのように列挙している。

(1) 責任の歸屬。事業上の職能にして、その事業會社のある他の部分と連繫を有さないというものはありえない。組織圖はこの連繫を明確に設定する。さらに説明を加えれば、事業において各個人が占めている地位の設計圖を作成することにより、過誤に對する責任を、正確かつ遲滯なく歸屬しうる。

(2) 職務の分析。任務の分級と割當は組織圖を先在要件とする。

(3) 昇進の線路。圖表は組織における各個人の地位を明確に指示するのみでなく、また各個人

の昇進の途を示す。

- (4) 職能の調整。各事業を通じて有する重複した職能、権能からくる軋轢を解決する。
- (5) 會計。多くの工場において會計の問題は困難なる問題を提起する。けだし、一定の計畫にしたがつて経費を割當ることはなかなか困難であるからである。組織圖はそれぞれの分課又は個人に費用の責任を賦課する。

このようにして、企業の組織活動は一定の類型的組織を構成するのである。いま、これを組織の型態という言葉をもつて表現すれば、このような組織の類型は工場の組織についていえば、つぎのような形態のものとして區別することが出来る。

(I) 軍隊組織あるいは戦線組織

これは組織の中でも最も古きもので、多くの部門の分業に基礎を置いていたがゆえに、各々職長、あるいは費用係によつて統制される。職長は同様な地位の者と共に總指揮者に報告をなすところの作業者あるいは監督にたいして責任を有する。この組織はサラリーの階級、および組織員のボーナスを標準化する際に便利である。この軍隊形（今では名稱は異つてゐる）は、過程よりもむしろ地位に非常に依存している。この組織は單純性と限定性の諸利益を有する。しかしながら、これには、努力の重複、高生産費政策の低觸、および調和の缺乏という點がある。

(II) 機能的形式

軍隊形式の應用の主たる困難の一つは、職長の訓練と使役に存する。

軍隊組織における職長は労働原價、雇傭労働、仕事の割當を見積り全部の機械が運轉されるかどうかを調べ、原料の進行を監督し、使用機械器具を排列し、時間拂率ならびに、出來高拂率を決定し、仕事を検査し、使用人の訓練者として活動し、そしてその工場に關するあらゆる事を處理せねばならない。ティーラーはこの仕事を遂行するには約十種類の異つたものが一つに結合することが必要であると見積つてゐる。しかし職長の仕事においては、往々、ある部ではよくなされ、残部はよく行われていないということがある。これは上述の仕事の全部にたいしていかなる人も精通することは出来ないからである。

ティーラーによつて紹介された機能的組織は分業の論理的伸長である。もしもある人が専門となれる同様な仕事にたえずその人を使用しつづけて割に合うならば、かれの教導にたいしては、すべての同様の原則が合理的に用いられる。このようにして機能的形式においては、各上部の人あるいは職長は自己の分野においては専門家であり、すべての労働者は種々なる専門家から教導を受けることが出来る。ために、指導された知識はあらゆる方面の労働様式にひとしく

あてはまるのである。この組織においては、「企畫」は「實行」から分離し「機能的職長制度」は工場ならびに個々の作業が多種複雑になり、そして、勞働者の能力の問題の前に技術的知識が必要とせられるにしたがつて、効果は増大する」。この制度の主たる缺陷は、種々なる上位業務員の仕事を一人に代つて行わしむる結果、訓練において軟弱となるということである。しかし、一人の人が二人の上役に仕える場合においては、権限の衝突がしばしば起る。一方、この機能的形式の成功的應用ということは、殆んど全く協同することを要求される人々の性質に依存するものである。

(Ⅲ) 戦線・参謀組織

上述の機能的組織は稀に機械工場においてのみ採用されるにすぎないが、それは軍隊組織または戦線組織に結合され、「戦線、参謀組織」と稱せられる。Knoepfelはいう、「参謀の主たる機能は經營能率を達する途の分析ならびに指摘である。指摘された諸理想を達成するには戦線の機能である」と。責任ならびに権限は戦線組織に則るがゆえに、この戦線、参謀組織の機能的役割は一般に助言であり、しばしば委員によつて行われる。

委員には特殊なるものと一般的なるものがある。前者はある方面(たとえば器具委員のよ

うな)について種々なる部門に忠告をなす義務を有し、自己の行爲において機能する。一般委員は部分的にのみ機能しなら義務を有さない。

- (1) G. Fischer : a. a. O.
- (2) Anderson and Schwenning : Op. cit.
- (3) Le Cour'e u. W. Thoms : a. a. O.
- (4) Ralph M. Barnes : Motion and time Study, 1937. (太城藤吉氏譯「作業動作研究」参照。)
- (5) この點については増地庸治郎博士「ギルブレスの動作研究について」(東京商大研究年報、「商學研究」第五號)参照。
- (6) Ermannski : Theorie und praxis der Rationalisierung, 1928. S. 358. (高山洋吉氏譯「科學的工場經營の實際」一四九頁以下)漢利重隆教授著「流れ作業組織の理論」等参照。
- (7) G. Fischer; a. a. O.
- (8) L. P. Alford : Managements Handbook, 1924.
- (9) 英語を國語とする地における主なる國家の委員會にはつきのようなものがある。
 - (a) The British Hingeneering Standards Committee (1901)
 - (b) The Americans Engeneering Standerds Committee (1918)
- (10) Anderson and Schwenning : op. cit.
- (11) Alford : Laws of Management applied to Manufacturing, 1928.

- (12) Anderson : Industrial Engeneering & Management, p. 580.
- (13) O. Sheldon : Philosophy of Management, 1923. pp. 116~7
- (14) Percival White : Business Management, 1926. p. 85.

第八章 企業組織の原則

組織は、その一般的本性において一定の「法則」を有している。ニックリツシユは、これを目的設定の法則、形成の法則、維持の法則の三つのものとなし、われわれは、これを、反復性と調和性と合目的性ともとめた。しかし、これらは、組織一般に通ずるところの、いわゆる、「組織法則」であつて、けつして、企業組織のみに適應さるべきところのものではない。それが組織である以上、このような法則はすべての組織に内在しているのである。

ところで、このような法則のもとに、組織は、その具體的實現過程にあつては、このような組織が一定の具體的組織たるために合目的性を條件としてたどらなければならない「軌道」、「基準」を有しているのである。組織は、このような「軌道」の上を、それぞれ具體的なる姿において一定の目的に向つて自己を展開するのであるにはかならない。このような組織がその實現過程においてたどるべき「軌道」、「基準」が「組織法則」から區別されるところの「組織原則」なのである。

企業組織も、それは組織としての一般的性格において前述のような組織法則にしたがうとともに、それは「企業組織」という具體的實踐的過程において一定の組織原則をもっているのである。

ゾムバルトにしたがえば、「經營組織」に二つの原則がある。それは、Spezialisatonの原則と Kooperationの原則である。また、W・トムス³⁾によれば、「集中の原則」と「分散の原則」の二つのものが「經營組織原則」としてあげられる。そして、集中の原則をさらに二様に解し、廣義の集中をもつて、「たとえ經營が、すべての部分の組織を遂行するような独自の組織部を有しようが、またたとえ、その支配人や指導者自身にその組織権限が歸屬しておろうが、ただ単に個々の分課の組織的形成と監視にすぎない」とのべ、また、狹義の集中に關しては、「この場合においては、實際にあらゆる有機的諸現象が一つの經營指導の流れのうちに合流するように組織されるので、經營は指導者が實際上において各々個々の業務經過を彼が欲する場合には非常に迅速に最も微細にわたり把握出来るような状態におかれる」と。これに對して、「分散の原則」においては、各分課は獨立的に組織され、事業諸機關のその經營組織體えの結合はほとんど考えられていない」と。

さて、このように、企業組織の原則には、その表現様式はいかようであろうとも、われわれは、集中の原則と分散の原則とを區別することが出来るのであるが、この集中の原則に關連して、そのような原則のもつ特性からして、それは「形式主義」の原則としての性格を附與せらるるとともに、また、分散主義の原則は、その組織における人間主體の活動の側面を重視することによつて「責任の原則」ともいわれるのである。

「集中の原則」においては、必然的に「形式制度」が重視され、一定の形式的處理が慢性化し、「經營指導者は出来るだけ個々別々の協力者の意思と能力とから獨立せんと努力する」傾向が存する。したがつて、企業組織活動をその主體である人間活動としてみるかぎり、このような「集中の原則」、「形式主義の原則」は、企業規模の大なるものにおいては、管掌事項の複雑化のゆゑに、例外的偶然的なる事項は上層部の經營指導者が直接にその衝にあたらねばならぬ必要にせまられるのである。こゝに「集中の原則」は「例外的原則」としてあらわれる。「例外的原則」のもとにあつては當事者は手續、計畫について日常的、標準的なる事項については、それがたとえ自己の權限内の仕事であつても適仕者にその權限を委任し、自らはもつばら例外的、偶然的なるものに集中しうるために企業管理の能率が非常に大となるのである。このよ

うに、集中の原則は「例外の原則」を必然的に結果し、例外事項をもつばら經營指導者の任務たらしめるのであるが、これに對して分散の原則は、企業組織を職能的觀點より考察するときには「責任の原則」として現われなければならないことを知るのである。ただし分散の原則においては、それぞれの職分を自覺的に生きる職能主體の責任は作業執行について是非とももたれなければならないからである。しかし、この場合には、それぞれの地位においてその責任を要求されるかぎり、その責任は同時に「権限」によつてうらすけられなければならない。ここにこのような、「責任の原則」は同時に「権限の原則」でもあるということになる。このようにして、「責任の原則」、「権限の原則」は「廣義の分散原則」を表現するものということが出来る。そして、また、このような「責任」の問題は、當然に、「集中の原則」、「例外の原則」において、すでに關係者間にあつて自主的活動が要求されるかぎりにおいて同様に解決されていなければならないところのものであるがゆゑに、「責任の原則」は「例外の原則」の結果であるともいふるのである。

このようにして、實際においては、すべての企業組織原則は、相互に應用されあひ、比較的大規模なる企業においては、「人の組織」は多く「集中の原則」と「分散の原則」とが混合し

てみられる。

増地庸治郎博士は、「組織編成の原則」についてつぎのように述べている。いまその大要を摘記すれば左の如くである。

- (1) 組織編成に當つては各部門の擔當すべき業務を明確に決定しなければならない。
- (2) 組織内における各業務擔當者の有する権限と責任との均衡をえしめることが大切である。
- (3) 組織の内部における見透しをよくすることが必要である——テーラーの「例外原理」。
- (4) 組織の編成については牽制について考慮を拂うことが必要である。
- (5) 組織を動かすものは人であるから各擔當者に最も都合のよい組織を編制するときは經營能率が高められる。

(1) H. Nicklisch : Die Betriebswirtschaft, 1930.

(2) W. Sombart : Die Ordnung der Wirtschaftslebens 1927, ss. 34~5.

(3) W. Thoms : a. a. O.

(4) 山城章教授前掲著書参照。

(5) 増地庸治郎博士著「工業經營論」四一頁以下参照。

17890

7x
23
22
x

著者略歴
昭和八年 明大商學部卒業
昭和十四年 明大助教
昭和十九年 明大教授 現在に
至る。著書「經營經濟學の
新展開」「經營技術學」「技
術的進歩の理論」「經營學
の根本問題」他



經營學研究選書 5

昭和廿四年一月五日 印刷
昭和廿四年一月十日 發行

經營組織論

定價一三〇圓

著者	大木 秀雄
發行者	東京都千代田區神田神保町一ノ一 株式會社 文部 第三館
印刷者	東京都中央區日本橋區町十三ノ二 東海印刷工業株式會社 小田切重太郎
配給元	日本出版配給株式會社 東都書籍株式會社 關西書籍株式會社
發行所	東京都千代田區神田神保町一ノ一 株式會社 同文館 電話神田 四一二六、九番

經營學研究選書

責任編集

古川榮一

アメリカ經營學	古川榮一著	發賣中
株式會社と經營者	藻利重隆著	發賣中
アメリカ獨占禁止法	磯部喜一著	發賣中
<small>アメリカに於ける</small> 内部監査制度	青木茂男著	發賣中
企業の自主性	山城章著	近刊
株式制度論	番場嘉一郎著	近刊
經營協議會論	高宮晉著	發賣中
標準原價計算	松本雅男著	近刊
中小工業經營の研究	末松玄六著	近刊
人事管理論	櫻井信行著	續刊
未定	岩田巖著	續刊

題未定	深見義一著	續刊
經營組織論	大木秀男著	發賣中
社會化と企業經營	田杉競著	近刊
國營企業と能率	竹中龍雄著	近刊
會社金融論	岡村正人著	近刊
經營財務の健全性	丹波康太郎著	續刊
計數管理論	大塚俊郎著	近刊
インフレーション會計の實狀	片野一郎著	近刊
アメリカ公益企業會計	西川義朗著	近刊
監査責任論	吉永榮助著	續刊
原單位計算	名西儀一著	近刊
生活給と能率給	須崎正義著	續刊
獨立採算制の研究	松尾憲橘著	近刊

科學的管理法と作業研究
 經營合理化と經營系列
 題 未 定
 企業分析論
 經營能率の原理
 經營監查論
 題 未 定
 題 未 定
 會計學の根本原理
 社會化と配給組織

大石岩雄著
 大須賀政夫著
 笛木正治著
 野瀬新藏著
 清水晶著
 久保田音二郎著
 國弘員人著
 山下勝治著
 後藤幸之助著
 木村重義著
 岡本理一著

續刊
 近刊
 續刊
 續刊
 續刊
 近刊
 近刊
 近刊
 近刊
 近刊
 近刊

同文館刊行

3353
051