

|                  |   |
|------------------|---|
| Title            | 工場制度を特徴とする資本主義の進展 ( マルクスよりテラーへ )  |
| Sub Title        |   |
| Author           | 向井, 鹿松  |
| Publisher        | 慶應義塾理財学会  |
| Publication year | 1926  |
| Jtitle           | 三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.20, No.9 (1926. 9) ,p.1115(65)- 1156(106)   |
| JaLC DOI         | 10.14991/001.19260901-0065  |
| Abstract         |   |
| Notes            |   |
| Genre            | Journal Article   |
| URL              | <a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19260901-0065">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19260901-0065</a> |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

反動として見るを得可きものなり。彼れは民主政治に對して同情を有するものに非ず、彼れの理想的國家組織は法規によりて拘束せられざる貴族政治、換言すれば、哲學者の專制政治なりしなり。而して彼れは妻女の共有を論ずるに際しては幾分當時の俗論と等しく自然主義的論證を使用せりと雖も、財産の共有を主張するに當りては彼れの使用せる論證は毫も經濟的なるものに非ずして、徹頭徹尾倫理的なりしなり。(大正九年版拙著「經濟學史研究」三六一—四三頁。「三田學會雜誌」第十五卷第四、五、六號所載「プラトーンの國家觀」と之れに對するアリストオテレスの批評参照)。

(附記) アリストフアネスの喜劇「婦人議會」をプラトーンの「國家篇」との關係に就きては「三田學會雜誌」第十七卷第一號所載大城戸忠氏の研究を参照せられたし。尙ほ最新の著書にして兩者の關係に就きて年代學的誤謬に陥れるものに Joyce Ormand Hertzler の The History of Utopian Thought, 1923. あり。同書 p. 100. 參看)。

## 工場制度を特徴とする資本主義の進展

(マルクスよりテレーラーへ)

向井鹿松

手工業倒れ、家内工業逝きて工場工業が起り、茲に資本主義經濟組織の全盛と其末路を見る。換言すれば工場制度の内には既に社會主義への進化の種子を包藏すると社會主義者は吾等に説く。工場制度は株式會社の形式を採る。此の經營形體の下で經營の所有者と其指揮者の分離を來たすことは、經濟的經營に於て資本家の存在を不必要となすと共に、其不必要を一般社會に示すものとして彼等は之を祝福する。(一) けれども手工業家内工業が倒れて工場工業が起つたやうに、株式會社による大經營は忽ち社會主義への第一階段たることを示すものであらうか。物的基礎さへあれば經營は合理的に行はれるものであらうか。換言すれば

經濟生活の機械化は無制限に行はれるものであらうか。經濟特に經營生活に於ける人的要素は漸次に其意義を失ひ、經濟經營は特別なる才能に俟つを要しない日常平凡の常套事と化するであらうか。若し此等の諸問題が否定的に答へられるとするならば工場制度から直ちに極端なる社會主義への轉化は必竟一つの空想に歸着するのである。則ちマルクス及び其一派は再びユトピーに逆轉するのである。而して余は此等の問題は工場制度の内部生活を研究するによつて最もよく之を経験的に確認し、且つ將來の歸趨をも示すことが出来ると思ふ。蓋し大經營なるものは學者が工場制度なる一言の下に之を理解する如く單純なるものでなく、多くの發展階段を経、今尙其進展の途中に於てあるからである。以下余は先づ工場制度の發展階段を論じ、次いで各階段に於ける經營技術の發展に及ぶこととする。

(1) Marx, Kapital III, 373 ff.

## 二

工場制度の發展階段は之を三つに區別することが出来る。(I)(II) (III)工場制度

の初期(一)機械力による擴張時代、又は機械技術の時代(二)經營技術による内部整理の時代、又は經營才能の時代である。以下順次各時代の推移と其特徴を説明する。

工場制度の初期、凡ての經濟制度がそうであるやうに、一つの時代が全然之と異なる他の時代に一躍して轉換することはないものではない。所謂産業革命なる語は手工業から忽ち工場工業に移つて萬物が一變した觀念を吾人に與ふるけれども、それは只工業技術に於て然るのみであつて、之を動かす人の精神、之を運用する者の經營技術が一變するものではない。過去數百年の産物である手工業的精神が一朝にして棄たれ、又經營者の技術が一夕にして變化する道理はないのである。初期工場工業の内部生活が今日と著るしく其趣を異にするやうに、それは又幾多の手工業的特徴を有してゐたのである。

工場制度の最初に於ける工場は多く、小經營であつて、之を所有する資本家は同時に之を組織し、之を經營する指揮者であつた。換言すれば所有者と經營者の別離が尙完全に行はれてゐなかつたものである。小經營であるから、其販路も従つ

て地方的、部分的なるものが多く、全國的、國際的販路を有するに到らない。只此の當時から中間商人の数は漸次に増加し、配給過程を延長し、大量生産の爲めに販路を擴大せんとする努力は漸やく盛んに行はれた。此の中間商人の努力と發達と共に、同じく此の大量生産の配給を可能ならしむるに貢献したものは配給信用を與ふる預金銀行の發達であつた。而して當時尙經營は小規模であつたために之に要する資本は多く個人的資本に俟つて、巨額の設備信用を與ふる所謂動産又は證券銀行の必要を感ずる程度に到らなかつた。

けれども就中此の時代の特徴として吾人に最も重大なる意義を有するものは當時の工場を實際に組織し、之を運用する者は其所有者であつたことである。企業の盛衰は所有者自らの智識と其經營技術に待つ所のものであつた。従つて工場所有者は終日工場内に活動してゐるからして、労働者も亦彼と個人的に接觸する機會が多く、所有者も其使用する労働者の凡てを個人的に識つてゐたのである。かかる小經營に於ける労働者も亦單に賃銀の爲めに働くと言ふ感情丈に支配せられるものでなく、自己の努力の結果たる完成品の出來榮に對して手工業的、職人

的良心を有してゐたのである。要之初期の工場工業に於ては労働者も資本家又は經營者も、後に説明する如く其のなす所を以て、主として之を一つの傳統的職業と考へ、之を科學として考へ又は取り扱ふことは少かつたのである。

(一) Lansburg, *Industrial Management*, ch. II.

(二) 三田學會雜誌第十七卷第六號拙稿參照

### 三

器械力による擴張時代。器械力による大量生産萬能の時代である。最初器械の發明によつて行はれた分業は、工場制度の下に製作方法の發展と共に益々盛んに行はれる。一つの器械の發明は、以前よりも正確なる作業を可能ならしめる結果として、更に正確なる他の發明を誘導し、其發明は更に又一層正確微妙なる新たな發明の母となるものである。かくて器械の利用は結局全作業に及び、其複雑なるものにあつて全く自動的となり、所謂 *Thinking Machine* の觀すら呈するに至るものである。斯くて此の器械の利用は、從來に於ける熟練職工の技能に代はり、人は只器械の傍に佇立して其運轉を看視すれば足るに至る。斯の如く一方に分業

と器械の發達が工場生産能力を増大さすと共に、他方には新らしい動力の發達は益々此の勢を助長した。ワットの蒸汽力の發明は産業の革命を惹起するに貢献したことは勿論であるが、近世に於ける發電機及び電氣發動機の發達は眞に産業上の一大動力を創造したものである。

然らば斯の如き生産力の増大は如何にして其販路を發見し得たか。則ちかかる器械及び動力の發明發達は一方には直接に生産力増進に利用せらるると共に他方には運輸通信の上に利用せられて茲にも又交通上の大革命を起さねば已まなかつた。而してかかる運輸通信の發達は増大せる生産力に對する販路を開拓擴大し、茲に大經營は全國的又は國際的に其の市場を求むることが出來た。而して一方には一般民衆の生活程度の向上は又此の益々増大せる生産力に對する捌口を提供したのである。

生産力の増加に應じて市場を擴大し、之を消化し得る限り、企業家は其事業を擴張して已まないものである。蓋し生産の増加するに従ひ原料及び補助材料を經濟的に購入し得るのみならず、又原料の源を支配することも出來る。更に又原

料及び此に加工する數階段の工業を一手に集中し、益々精巧なる製作物を作り出すことが出來る。斯の如く經營及び企業の規模の増大するに従つて資本を集中することは容易となり、資本の集中は更に企業の商品、大量生産を可能ならしめ、他方又之によつて生産費を低下して市場を擴大することを出來るのである。

斯の如き大經營、大企業には巨額の資本を必要とするのであるが、此等の資本は之を個人又は少數の人の出資に求むるには其額餘りに大である。茲に於て此等の企業は多數の株式を發行して其資本を廣く全國に散在する無數の投資家に求めなければならぬ。此の爲には證券銀行又は證券金融業者の援助を必要とするのであつて、茲に此種の金融的勢力が一國産業上に絶大なる權力を有するに至るものである。而して既に大企業が資本の大部分を一般民衆に求むるに到るや茲に資本家と經營者(職業的企業家)の別が生じ、資本家は直接何等經營に參與することなき無用の長物たる觀を呈し、社會主義者の批難の的となるのである。

吾人が茲に工場制度の第二期として述べた所は一般世人が工場制度と名づる所のものである。又恐らくこは工場制度の固有の形體であらう。而して余は此

時代の特徴として次の四つを挙げ、更に讀者の注意を喚起して置きたい。(一)技術の發明改良と(二)市場の開拓に主力を注ぎ、(三)器械は労働者に代はり、(四)經營所有と經營指揮の分離となり、前者は經營に直接参加せざるに到つたと此である。マルクスの見た工場制度も亦此の形態に於ける工場制度に外ならないのである。則ち曰く、器械が労働の用具として用ひられる時は必然的に自然力は人力に代はり、經驗による傳統的方法に代ふるに自然科学を利用を以てするに至る」(…… Ersetzung . . . erfahrungsmässiger Routine durch bewusste Anwendung der Naturwissenschaft) 云々。(一) 彼によれば斯の如くして工業時代の熟練技能と云ふ主觀的的要素は棄たれて、客觀的物的生産機構の支配時代を出現するに至るのである。洵に經驗的傳統的方法が棄たれて、科學的合理的方法が之に代はるは人類生活の凡ての方面に見る發展的經過である。而してそれは單に生産行程の技術發展にのみ見る現象でなく、同じく産業の他の主要なる一方面たる經營技術にも見る所である。生産技術に自然科学の應用を見るならば、經營技術にも亦同じく科學(Science)と稱し得可き合理的思索の應用せらる可

き筈である。工場制度が生産技術の發達に其中心を置く時に自然科学が主をなすやうに、工場制度が此の時代を經過して、他の技術に其中心を置く時に茲に他の科學が適用せられるのが自然の過程と見られなければならぬ。則ち吾人は工場制度の第三期に移つて行く。

(1) Marx, a. a. O., S. 349 f.

#### 四

經營技術による内部整理の時代。吾人は工場制度の第二期の特徴として以上掲げた科學が傳統的方法に代ると云ふことの外に尙一つの特徴を茲に附説する必要がある。則ち社會主義者の説を聞くものは自働的器械が一度與へらるれば、それは人の才能を俟たずして凡てを解決するかの如き考を起すのである。手工業時代には人は生産の主であつたが、器械生産に於ては器械が之に代はるのである。則ち曰く、手工業に於ては労働者自身が道具を利用するが、工場に於ては人は器械の御用を勤める。前者に於ては労働者は自ら生産用具を動かすけれども、後者に於ては労働者は生産用具に従つて働くものである。工場工業に於ては、生産

的行程に於ける精神的力は人の手の作業から離れて、労働を支配する資本の力と化して来る。内容空虚となれる個人的器械労働者の熟練は、科學、巨大なる自然力及び器械の大作業に比すれば物の數にも入らなくなるのである。洵に生産に於ける資本家の器械は事實に於て労働者の労働熟練よりも遙かに重要な意義を有するのである。(一)

けれども器械が資本家の手に於て其萬能を發揮し得たのは、之によつて得たる大量生産に對して需要があつた間に限られてゐるのである。滿つれば虧くるは自然の法則であつて、新市場の開拓、需要の増加は遂に器械による無限なる生産力の増加と其歩調を揃へることが出来なくなつたのである。茲に於てか生産者の競争は激烈となり、従つて代價は低落し、販賣費は増大するに至るものである。則ち器械生産の行き詰りとなるのである。斯の如く市場の形勢の一變したとは則ち今迄等閑に附せられて敢へて顧みられなかつた經營技術に對して世人が注意を拂ふに到つた最大の原因でなければならなかつたのである。彼等資本家は此の新たなる經營技術によつて、器械生産の此の行き詰りを展開せんとしたのであ

る。蓋し多く賣ること能はずして尙資本利益を擧げ得る道は、經營内部の組織の改善、嚴密なる計算方法の採用、有效なる配給及び作業方法の改善によつて從來の費用を節約するの外はないのである(二)。而して此等の方法は米國に於てすらも數年前迄は一般的には殆んど考慮せられなかつた所である。而して今や龐大なる生産擴張の時代から内容整理の時代に入り、又は入らんとしつつあるのである。此よりも其意義に於て稍劣るけれども、工場制度が經營技術に主を置く必要に迫られた第二の原因は經營組織の規模が著るしく擴大し、且つ複雑となつたことである。吾人は既に工場制度の第二期に於ける巨大なる資本が多數の企業に參加し、又は之を支配するの實を述べた。而して此等の企業は其内部に數十の組織を有してゐるものであつて、此等の各部及び其各部に於ける多數の人々は何れも皆大なる共同の目的を達する爲めに、相互に矛盾する所なく相倚り相扶け一致の行動を採らなければならぬのである。而して此等の數十數百の部及び其内にある無數の人々を中央より適當に組織し、之を指揮して、かかる活動をなさしむるは普通人の經驗技術を以てして之をよくすることは不可能である。況んや之を経

濟的に有効に運用するは尋常一様の手段を以て之を期待することは出来ないのである。

企業家が經營技術に主を置くに到つた最後の理由として挙げなければならぬのは人事關係が特に複雑微妙となつたことである。思ふに器械生産萬能の時代には企業家は自由に機械を取扱ふとが出来た。けれども人は死物でない、否微妙なる感情、強大なる意思を有する活物であつて器械を取扱ふとは全然其趣を異にしなければならぬ。而して此の勞働者の感情と意思は歐洲大戦争以後洋の東西を問はず特別に強烈となつて來た。けれども此事は決して戦後同盟罷工の頻繁となつたとか、又は過激思想の勢力を得しことを意味するものではなく、産業上に於ける人的要素の意義の強大となつたことを云ふのである。換言すれば機械に主を置く時代から人に主を置かなければならぬ時代の到來を意味するのである。今の世に器械技術の物理的施政に主きを置き、人件管理を等閑に附するものならば其大膽にして無謀なる、全然經營者たるの資格を缺如せる輩である。此等の勞働者をして如何にして彼等自らの組織する經營の爲めに努力せしむるやは之れ

又傳統的常識を以て知るを得ざる所である。

斯の如くして器械生産の工場制度の時代は去つて、今や經營の時代となつたのである。技術者(Engineer)の時代は逝きて經營者(Manager)の時代が之に代はらんとしてゐるのである(三)。産業社會の事情は最近數年に於て著るしく變化し、此の變化は今や年と共に明瞭となりつつあるのである。資本主義の特徴として見られた工場制度は一世紀餘を経て仆れて、今や新らしき經營制度の時代に入つて、資本主義は新たに變革を受けつつあるものである。而して余の見るところを以てすれば此の經營制度の時代は最早純資本主義の時代ではないのである。今や純資本主義は工場制度の機械生産萬能と共に逝かんとしてゐるのである。さりとて新たに來る可きものは勿論社會主義ではない。

(1) Marx, a. a. O., S. 387 ff.

(11) Lansburg, *ibid.*, p. 21.

(12) Jones, *Business Administration*, ch. I

## 五

新らしき時代を經營制度の時代(工場制度の第三期)と余は呼ぶ。けれども産業の在る所則ち經營あり、經營は敢へて今日に始まつたものではない。而も敢へて之を經營制度の時代と呼ぶには特別の理由がなければならぬ。換言すれば從來の經營技術と今日の經營技術には如何なる相違が存在するかと云ふ問題に移つて來るのである。茲に於てか吾人は經營技術の進化を論ずるの必要に迫まられるのである。余は前に人類活動の進化は傳統より科學へ「慣習より合理へ」にあることを述べた。而してマルクスは生産技術が手工業時代から工場工業に移つたことを以て自然科學が傳統に代つたものであるとみなした。而して此ことは當に又固有の工場制度から經營時代に移る經營技術の發達に就いて云ひ得る所である。則ち此所にも科學は傳統に代つたのである。只それは生産技術でないからして、科學も亦自然科學でない差があるに過ぎないのである。則ち科學的經營法の祖たるテラー氏が經營者のなす可き第一の職責は一人の作業の凡ての要素を科學的に研究して、以て傳統的方法に代ふるにあり(The development of a science for each element of a man's work, thereby replacing old rule-of-thumb method, (1))と云つた所以であ

る。讀者試みに此の文字を前に余の掲げたマルクスの文句 *Ersetzung erfahrungsmässiger Routine durch bewusste Anwendung der Naturwissenschaft* と對照して見よ、當に其符節を合してゐるを發見するであらう。

吾人が茲に科學的經營法と云ふ語を用ひる時に余は或は「又例の能率 Efficiency」と感ずる讀者のあるを恐れる。誠に通俗化されたるエフィシエンシーの語程科學的經營法を世人に誤解せしめたものはないであらう。かの經營法が世人の注意を惹くや雨後の筍の如く發生した淺薄なる目先の效を争ふ所謂「Efficiency men」が如何に正當なる經營運動の理解を妨げたかは米國に於ける同運動の歴史を讀む者の痛感し且つ、今日又我國に此の憂あるを嘆かない者はないであらう。眞の經營法は一朝一夕に理解し得るものではない。こは廣汎なる立場より廣く經營生活の内部に通じ、之を科學的合理的に研究して、其眞髓を體得するによつて始めて可能となるものである。換言すれば一般的經營技術は組織體としての經營並びに個々の勞働を合理的に研究するによつて之を期待し得るのである。此の點に於て各國に於ける經營法の研究の趨勢が漸次組織體の研究に移りつつ

あるは注目す可き現象と云はなければならぬ。

廣く經營組織體にしても、又個々の問題にしても之を科學的に研究することは蓋し合理的に研究するの謂に外ならない。科學的研究方法によつて經營を研究せんとするものである。此の點に於て近時佛國に *L'organisation rationnelle* の語が一般に用ひられる傾向のあるのは其當を得たるものと云はなければならぬ。經營は之を合理的に研究するによつて始めて之を合理的に管理することが出来るのである。然らば經營の合理化とは何ぞ。吾人は先づ此の問題を解決して、而して後從來の經營技術が如何にして今日此の理想に到達したるやを發展的に論述せんとする。

(1) Principles of scientific management, p. 36.

## 六

經營組織體は人の創造物である。此點は社會組織と全然異なる所である。従つて經營及び其管理の科學的研究は市場經濟のそれとは根本的に異なる所がなくてはならぬ。則ち經營組織體は一つの統一的意思によつて創造せられたもの

で、且つ其成立後に於ても尙統一的意思に従つて運用管理せられてゐるものである。然るに市場經濟に於ては全然此の統一的意思を缺くのである。此故に經營組織體が合理的に管理せられるや否やは次に述ぶる二つの條件によつて決せられるものである。

第一、此の統一的意思の所有者たる經營指揮者は其組織體を構成する凡ての人的及び物的要素の各部の性質、能力及び職能を十分に知悉することを要するのである。蓋し之を知らずして此等を合理的に組織し、之を運用することは全然不可能であるからである。現に Gardulo 氏は彼が理想的工場として擧げたる Norton Grinding Co. の Grinding Department に就いて注意す可き三事實の一つとして次の點を指摘してゐる。則ちノルトン氏は其デパートメントに働く凡ての人を個人的に識り、且つ彼等の特別なる才能と彼等にとり尤も適當なる作業を知り、而して彼等をして最も大なる報酬を得る作業に従事せしむること。(一) けれども經營者が合理的管理を行ふ上に知悉しなければならぬのは單に人丈ではない、又凡ての物的施設や道具に關する凡てを知らなければならぬ。而も人の智力には限度があ

るに拘はらず此等の個々の人及び事物は經營の規模の擴大に伴ひ増加するからして、茲に合理的に管理し得る經營單位の規模には自ら技術的限界が存在するものである。之れ則ち經營は其指揮者の智力と意思の力に應じて規模に大小の限界ある所以であつて、又如何に強大なる意思と智力の所有者と雖も、今日尙一産業の全部を包括する大企業の成立し得ざる所以である。

斯の如く空間的に存在する凡てものを知悉し、更に凡てものを標準化する時は茲に經營者は時間的に亦凡てを知悉することの出来るものである。茲に所謂標準化とは凡てものを豫め規定するの意である。既に規定せられてゐる以上は一定の時間に何誰又何物は、何處に、又ある作業は如何なる状態にあるやを勞せずして知り得るものである。此ことは猶かの凡てものが嚴密なる規定の下に動いてゐる、列車運轉の場合に最も明白に之を知ることが出来る。則ち列車運轉表を見るものは毎日何時何十分に東海道線上に幾列車が如何なる地點を走りつつあるや、即座に之を知り得るが如き之である。則ち凡てものを規定するは凡てものを事前に又居ながらにして知るの方便を與ふるものである。則ち凡ての

ものを時間的・空間的に知悉し、不明不知を除去せんとするは經營法の眞髓であつて、又こは又統一的意思によつて指揮せられる經營生活に於ては可能の事である。而して此の本明不知を除去して經營を常時照明の世界たらしむるは科學の應用によつてのみ可能なることである。

經營の組織體の合理的管理の第二の條件は組織體が一つの實行行爲を企つるに際して、其内部に於ける凡ての要素に關する此の凡て智識を利用して、先づ豫め計畫を立てることである。換言すれば凡ての實行々爲に取り掛るに先ち經營者が自ら其精神中に之を計畫し、一度び凡てが計畫せられた時は、爾餘は凡て唯此計畫に基いて實行せられるは足りるのであつて、實行者自らに於ては何等の智的判斷を必要としないのである。一つの經濟行爲を行ふに際し、之が精神的行爲と實行行爲に分たれ、前者が後者に先ち行はれることが如何に經濟社會の發達を可能ならしめたか、余は嘗て他の機會に於て詳論したことがある。(二) 市場經濟社會に於て眞なるもの經營生活に於て又眞である。特に經營に於ては之が人為的計畫的に行はれ、之が記録せられる結果最も明白に且つ有效に行はれる。洵に此精

神的勞働が實行行爲と分離し之に先ちて行はれることは近世技術の進歩の最大原因であつて、かの所謂科學的經營法の如きも要するに此の原則が凡ての方面に廣く且つ極度に深く行はれてゐるに過ぎないのである。則ち余が之を以て經營經濟の第二原則とす所以である。其の最も顯著なる實例は土木建築に於ける Blue Print の例であつて、技師が一度精神的に Blue Print を作成するに於ては勞働者は何等其の説明を聞くことなく専ら之に従つて機械的に作業を進めることを得るものである。今之を歴史的に見るに古手工業時代には親方は精神的勞働をなす傍ら同時に肉體勞働を行ひ其間に分業を見るとがなかつた。然るに工場工業となるに及んで茲に企業家と勞働者の別が分たれ前者は精神的勞働に、後者は主として肉體的勞働に従事するに到る、而も勞働者のなす所は前者が前もつて定めたる所を後に之を行ひ實際に實行するに止まるものであつて其の極端なる場合には全然精神的判斷をくだす餘地なく唯是れ他人の決定したる計畫に基いて働く器械たる觀を呈する。而して此の事は科學的經營法に於て其極度に達するものであつて之に對する批難の又大なる所以であるが、而もこは自然科學の應用に

よる、機械が勞働者を機械化した、同じやうに、科學が經營に應用せられる時に起る必然的の運命である。而も一個の人格者が全く他の命に之れ従ひ自ら其の方針の決定に参加するに能はざるはやがて今日の勞働問題の發生の原因をなすものであるけれども、而も此の事たるや必竟經營の合理化のために避く可からざる發展の過程に外ならないのである。かの問題となれる勞働者の企業參加權の要求の如き此の意味に於て一つの復古運動に外ならないのである。斯の如く勞働が肉體的と精神的とに分たれらるゝ共に此等兩者の内に又それぞれ分業が行はれ、而も肉體的分業は器械による大量生産と共に愈々細分せられ、精神的勞働はかかる複雑なる作業を適當に行はしむるためにますます大なる知的才能の働を必要とする結果兩者は益々分離するに到るものである。例へば器械の設計と器械の製作とは全く別個の作業となり而して此設計なる精神的作業は器械技術に科學の力を必要とすること大なると共に益々細密に分れるものである。而して此の精神的と肉體的勞働間に於ける分業は大量生産の利益を擧ぐるために益々細別せられるに到る。例へば小經營にあつては一人の企業家が經營上に於ける凡

ての精神的労働に従事してゐたものが、これが大經營となる時は此の精神的労働は財務(Financing)工務(Producing)の營業(Selling)に分たれ各特別なる經營者の専務となるが如き之である。而も此際第一及び第三は悉く精神的労働であるが第二は精神的及び肉體労働を合するものである。茲に於てか發達せる大經營に於ては第二は更に分たれて計畫課と現業課と分たれるものである。例へば前例に於て設計が製作より分たれるが如きは此の最も顯著なる例である。只茲に注意を要するは工場組織を斯の如く肉體的と精神的の兩者に分つと同一の作用は又此の各部の内部に於て更に行はれてゐるとである。例ば大會社の社長の勞務は全然精神的のものであるけれども其の傍にある書記又はタイピストの勞務は全然肉體的労働なるが如き是である。又大工場の技師長の職務は全然精神的であるけれどもその製圖をなすものは多く肉體的なるが如き又此例であつて尙此等兩極端の間には又それぞれ程度を異にする兩種労働の結合せられたるものがあるのである。斯の如く經營の運用はその發達するに従ひて精神的労働は肉體的労働より分たれて各分業となり此の分業が精密となるに従て後者は愈々技術的器

械的となるのである。而して此際前者は必ず後者に先立ちて行はれるものであつて兩者の距たりが大きなり迂回的となるに従つてその經營は一層合理化するに到るのである。

(1) Thompson, Scientific Management, p. 54.

(2) 慶應義塾經濟學部編經濟學說研究に於ける拙稿經濟集化と觀念市場參照

## 七

以上吾人は經營經濟に於ける二大原則を叙述したが、然し從來の經營技術は常にかかる合理的状態を示すものでない。而も過去に於ける各種經營技術が如何なる程度迄此の二つの條件を充たしたるやは則ち經營技術の進化の程度を示すものである。左に余は此の點からして經營技術の進化を説明する。

### A 傳統的經營法

經濟の發達は長き歴史を有し特に十八世紀以後に於ける其發達は目覺しきものがあつたに拘はらず經營の技術に到りては數世紀に亘りて殆んど其進歩を見ることなく其のなす所は多く古の莊園、軍隊、組合等の經營法を骨子としたもので

ある。今日と雖も之が二十世紀に於ける經濟の發達に順應する爲めに多少改善せられたに過ぎないので、其心髓に到りては多く昔と異なる所がなかつた。則ち此種の傳統的經營法の本質は從來に於ける個人的經驗を基礎とし、其他に到ては全く自己の直観及び偶然的の傳聞によりて其場合場合に應じて判断を下すものである。今其の特徴を擧て見る。

(一) 個人的經驗を基礎とすること。此種の經營者は從來に於ける自己の直接の經驗を基礎とするものである。所謂經驗家 (Rule-of-thumb man) と稱する人々之であつて彼等は自己の經營及び管理法をもつて唯一無二のものと思へる。従つて他人の事業や經驗には耳を藉さない頑固物である。英國式經營者の型是である。従て其事業は極めて保守的である。此故に自己の經營内に於ける從來の型 (habit) を變更する決心をするとは彼等が精神的に最も苦痛とする所であつて、從て新しき知識や器械の利用は最も世間に後れるのである。既に自己の經驗にのみ頼るからして其の範圍は極めて狭小である。最もこは彼等の經驗の深きに従つて此の經驗の版圖は廣くなるものであるけれども而もそは必竟彼等自身の經驗

であるからして必らずしも最良のものではないのである。此の最良ならざるものを最良のものとして之に囚はれる點に於て其特徴を見る。

(二) 傳統的經營法は直観又は偶發的傳聞による。經驗家は自己の經驗を基礎とするけれども、それは全く記憶に依頼するのであつて、何等の確實なる記録に採つて置くものでない。場合に臨みて之に相當する記憶を呼び起こすのである。けれども長き經歷を踏む間に於て屢々遭遇する事項又は然らざるも本人が其の事の爲めに痛烈なる印象を受けたる事物は深く人間の腦中に銘刻せられ、他日同一の境遇に遭遇する場合には自然的に直観となりて表はれて來るものである。例へば永年商業に従事して景氣の變動の豫見に神經を高ぶらしてゐるものが景氣上向の際に屢々或る同一なる二三の現象に遭遇することがあると假定す。而も彼は之を景氣上向の徴候として意識せざるのみならず徴候其物すら充分明白に意識せる場合に他日再び同一現象に遭遇して自ら景氣上向の氣分を有するに到るが如き之である。此等の豫感が其の基礎を永年の經驗に置く限り、そは或る程度迄科學的の基礎を有するものであるけれども、而も彼等が之を経験的事實とし

て意識せざるが故に、他の何等適確なる基礎を有せざる直観と表面上自己自ら之を區別することが出来ない。従つて時々過をなすは當然のことである。更に傳統的經營者は特に求めて報告を得る組織的調査機關を有しない。従つて彼等は時折り偶然に或る種の傳聞を受くるに過ぎないものである。此の故に經營内部の組織及び運轉に就いて、其知る所は直接自ら接し得る版圖に限られ全部に通曉する能はざるのみならず、尙内部の技術及び管理に就いて世界の智識を集むることが出来ない。又特に外界に於ける經濟事情變遷を組織的に知ることは出来ないのである。

(三) 傳統的經營法は即席判断(Snap Judgement)と且つ推測(guess)による。斯の如く傳統的經營法に於ては凡て狭き自己の經驗と曖昧なる直観と不充分なる見聞を基礎とするからして經營組織の全般に通曉するを云ふ經營經濟の第一原則に合致せざるのみならず且又判断が實行に先つと云ふ第二原則をも充分に充たすことは出来ないものである。蓋し所謂經驗家なるものは凡ての事情を豫め明かにせざるが故に凡ての方針及び行爲を前以て決定することが出来ない。假令決定す

るも其の材料不充分にして且つ曖昧なるが故に其後に到りて必ず彼等の像見せざりし事情が突發し結局前以て定めたることは何等の用をもなさないのみならず却つて大なる負擔を生ずるに到るものである。従つて彼等のなし得る最良の方法は先づ彼等の經驗直感其時の傳聞によつて事情の判明せる程度に於て事を進め、其他は凡て事の起るに従ひ新たに判断し之を行ふにある。故に一の行ひは凡て考へ、二行の時間的交替の連続となつて表はれてくるのである。今日の事は今日にて足り明日は又明日の流儀でやつて行く所謂 Shift system であつて、蓋し凡ての事情を統制することの出来ないの當然の結果である。則ち此等の場合に於ては事業の進行は之を部分的に見れば尙多少とも計畫と實行の距たりはないではないけれども之を全體として見れば殆んどない云つても差支へないのであつて凡てを事件の進行と時の裁断に委かしてゐるのである。よし部分的に見て判断するとしてもそれは全く即席の必要に應ずる爲の判断であつて、従つて即席判断となるのである。而も判断たるや凡て狹隘なる經驗及び直感を基礎とするからして判断は必然的に寧ろ推測(Guess)となるものである。況んや其時其時事

件の進行の必要に迫られて急速に裁決して仕事を進めるの必要あるに於てをや。此等の傳統的經營法が現代的經營法に比し舊式にして且つ能率の擧がらざるものなることは明かである。蓋し其方法が單に彼等の狹隘なる經驗を基礎とする結果他の方法に比し浪費を多くし原價を高むるのみならず且つ或る豫期せざる事件の發生毎に其の進行は止められ其判断を下す間は他の實行の方面を司る人々は手を拱ぬきて傍觀し、而して企業家は彼等に對して其間も尙高き賃銀を支拂はなければならぬからである。尤も此の方法による經營法と雖も長き經驗を有する才能ある經營者が比較的小規模の事業を經營する場合には尙よく能率を擧げ得ること勿論である。

#### B 常識的經營法

經驗其物は長き間の實歴の結果最良のものであることを示したものであるからして、かかる經驗あるものは同一の事物に遭遇したる場合に新たに考慮して判断を下すの勞力と時間を要しない。殆んど直感的に裁決處理して而も誤ることがないのである。之れ則ち多くの場合に於て經驗が能率を擧げ得る最も力ある

根本原因をなす所以である。(一)けれども近世に於ける社會及び技術は進歩して已まないものである。今日の最良の方法も明日は舊式陳腐の方法となるは吾人の常に見る現象である。此の故に經驗が慣習となり傳統となつて人の心身を拘束する場合には、茲に之に囚はれたる人及び社會の進歩は已むものである。茲に於てか從來既に價值の判定したる經驗を狭き自己の實歴に限らず其の智識及び經驗を廣く世界に求めんとする性向又は確信を有するものがある。常識的又は進歩的經營法之であつて所謂實行家 (Practical man) のなす所である。彼等は記憶と經驗と推測を基礎とする點に於て經驗家と同じけれども、自ら成功せりと認め他人の經驗を廣く採用せんと努めるものである。此の點に於て彼は頗る進取的であるけれども而も彼は他人の經驗及び推獎を分析して何故に其の方法が他人に於て成功したるや又之が自己の場合に適用せられるや否やは考察しない。又自己の組織や其經驗に就いては凡て記憶をたよつて何等の記録をも有しない。又採用せんとする他人の手段方法を分析し其の特徴を検出させるが故に兩者を論理的に結合して判断を下すことが出來ないのである。換言すれば彼は凡て他

人の成功せる手段方法を無批判に其儘自己の経営内に採用せんとするものである。従つて経験家と異なり其のなす所は極めて危険なるものである。其のなす方針も亦最も障害の少なき所に従ひ、且つ事業の終局の目的よりも其時其時の一時的便宜によつて左右せられるの常である。

以上述べた二つの経営法の依る所は廣狹の差あれども共に経験を基礎とし而して只之を記憶に止め其時其時直觀的に又は特に記憶を呼び起して判断を下すことである。而も此の記憶による経験には技術の發達上に大なる缺點がある。

(1) 経験上最良の方法して認められこれが一般の智識として慣習となつてゐる時は最早他の種々の方法を試みるの必要はない。將來の研究者は之を基礎として更に其上に研究を進めて行くことが出来るものである。之れ則ち技術が歴史的に發達し來つた有力なる原因であるけれども、これが只一個人の智識として止まる場合には、かかる社會的利益は存在しない。誠に近世に於ける大發見大發明は決して一個人の努力ではない。長き年月に於ける多數の人々の失敗、経験の結果である。彼等は相次いで起れる先覺者のなしたる失敗、成功の跡を辿り、而し

て彼等の成功したる所を其の出發點として更に研究を重ねたものであつて結局好運なる最後の一人によつて完成せられて彼をして不朽の大發明家たる名を得せしめたのである。吾人は此の好運兒の前に幾多の不幸なる研究家の失敗と、成功の數十百年に亘る不斷の努力を無視してはならない。

(2) 経験ある一個人として其の成功し遂げたる處は記憶に止まるが故に之が一般に知られざる間に死亡する時は彼の技術は永遠に彼と共に葬られるのである。

(3) 彼自らと雖も多くの経験は單なる記憶に過ぎないからして此等の事項を一々記憶して之を比較することは出来ないのみならず凡ての事情を腦中に並列して明白に意識し之を通觀することは不可能である。彼の記憶する所は唯屢々表はれ來たる事項か、又は特に顯著なるものに限られ従つて假令重要な事項と雖も其場合に大なる必要なかりしが爲め、又他に特別なる事情の存在せし爲め大なる結果を見たりしものも悉く其儘永久に忘れられるのである。従つて多くを比較して最良を選ぶことが出来ない。

## C 系統的的研究法

茲に於てか最近三四十年間に於て二つの顯著なる經營法が表はれた。其一つは茲に述べんとする系統的經營法で、他の一つは次に述ぶる科學的經營法である。所謂系統的經營法は事務員及び簿記係の發達にかかるとして、其目的とする所は、注意す可き記録の保存と各種の情報の蒐集及び分類にある。而して之れによつて現在の record を漸次に改善進歩して行かんとするものである。換言すれば經營内に於て實行に先ち特別に考慮する者があり、之が専ら又は半ば専門的に各種の事情を記録に取り之を分類して保存し以て各種の方法中最も良好なりと認めらるるものを經營者に推舉するものである。而して之等を實際に試験して見るのである。計畫に先ち組織的に記録を取り各種の方法の比較的價値を驗する上に於て此の方法は前二者に對し大なる進歩を示すものである。

## D 科學的經營法

産業は近世に於ける人間生活の活動的方面を代表するものであり、科學は其の精神的方面を代表するものである。而して今若し此の兩者の結合する時は之に

よつて大なる結果を得ることは火を睹るより明かなる事實である。かの科學を利用すると傳統と何れが能率の大なるやは醫學及び戰爭に於ては既に早くより疑を容れざる迄に明かにせられてゐる。然かし從來科學を兎角等閑に附する傾向ありし實業家も近時は漸やく之を尊敬する新傾向を有するに到り、其使用人は多くは高等教育を受けたるものの中に求むるのみならず其内部に於ては實驗室調査部又は計畫部を置く會社が續出するに到つた。

所謂科學的經營法の起原は技術者側の發達にかかるとして、此の方法に於ては産業上に於ける凡ての問題を綿密に研究して最も適確にして且つ最も有力なる唯一無二の方法、則ち“The Best”を發見せんとするものである。此の方法は凡ての方法を根本的に檢し且つ將來に於ける不明と不確を極度に迄除去するを理想とする。凡てのものを科學的基礎に於て檢せんとするものである。科學的研究法は大要左の如き手續を採りて行はれるものである。

(1) 研究の對象たる事實問題及び状態を部分的要素に分析すること。斯の如くする時は問題の困難と研究家の自然的智力の懸隔を狭少に且つ其の結果は之

を適當に利用し得る形式となすことが出来る。かの科學的經營法に於ける運動研究は此の適例であつて此の方法による時は簡單なる一つの作業をも之を數個又は數十の上下又は左右の一運動(motion)に分析し、以て新たな合理的作業の方法を發見せんと努むるものである。

(2) 材料を完全に餘す所なく蒐集すること。然る時は凡ての事情は悉く記録とに採る時は、不時の錯誤其他事情變化の爲め結果に於て多少の變動を生ずるも之等は、大勢に影響なく又は少なくとも、其の誤差を計算し得る程度に縮少することが出来る。蓋し之によつて將來の不確實と不明を除去し得るからであつてかのテラーが金屬切斷の方法を研究するに際し約五萬の實驗を記録に止めたるが如きである。

(3) 斯の如く集めたる材料を適當に分類、之を整理す可し。然る時は一定の問題に對し凡てのものを明白に且つ確實に迅速に答へ得る。而して又斯く如き分類と整理をし、自然的に之を腦中に並置せば吾人の智力は次の活動に入るものである。

(4) 歸納、演繹類推其他の論理的方法によつて推理をなし、又は結論を得るに到る。此等の論理的方法中、何れによるを以て最も有效となすやは問題の性質、其の人の性向によるものであつて、其結果の良否は特に其才智如何によるものである。特に此の際想像力を逞しくし得るものは、智力を極度に緊張せしむることが出来る。

(5) 新たに得たる推論は之をあらゆる方法によつて其批評と試験を経、又既定の事實によつて其の推理の眞なりや否やを決定しなければならぬ。而して若し眞理の各部分が悉く相互間に矛盾する所なく一致し、且つ之が凡て常識ある人に認められるによつて始めて之を眞理として信頼し得るものである。

(6) 科學的研究法の最後になす可き處は得たる凡ての結論を心易く且つ合理的に支持し、以て平然たる態度の下に新たな證據を得ることである。此故に一度事を最善なりと決定したる後に於ても科學的態度を持するものは、獨斷を避け、それに囚はれないものである。吾人は先に記憶を基礎とする經驗及び特に之を記録に取ることが勞働及び時間を節約して技術の發達を助けることを述べたが科學的研究法は此の點に於て最も大なる効果を有するものである。蓋し其の經

験及び記録を科學的に考察し而して之より一般的結論を引き出したるものは之によつて特別なる場合場合に於ける複雑なる混亂より解放せられ、狹隘なる經驗を超越し且つ單に徒らに詰め込む記憶に便る苦惱を脱することが出来る。故に Prof. William James 曰く「精神的に一つの目的物を編み込む最良の制度は合理的制度則ち所謂科學(science)である。凡て事物を分類に従つてそれぞれその所に排置せよ。之をその原因に従つて論理的に説明し之よりその必然の結果を導き出す可し。而して之が如何なる自然法則の一例なるやを發見すべし。これ凡ての方法中最良の物である。則ち科學は最大の勞働節約の手段である。これによつて無数の詳細なる記憶の必要なくなり單なる聯想に代はるに同一、類似、類推の論理的方法によることが出来る。吾人若し「法則を知らんか。吾人は之によつて無数の特別の場合を一一記憶するの要なくこれ等は法則によつて何時と雖も必要のままに之を思ひ起すことを得る」と。

(一) Marshall, Industry and Trade, pp. 197-8.

## 八

機械生産によつて行詰まれる今日の産業はかかる科學的研究法を經營の凡ての方面に應用して始めて尙其前途を開拓して行くことが出来るのである。而して一度かかる精神的努力によつて最良の方法が計畫せられる時は、此の下に働く人々は一に此の計畫に従つて機械的に勞働するものであつて、此が最も明白に表はれてくるのは製作部が計畫課と現業課に分離せられる場合である。けれども科學的研究法の採用する此種の幾多の方法の技術的研究をなすは本論の目的ではない。本論文に於て余の説かんとする所は機械生産、技術に主き置いた固有の工場制度が行詰まり、今や經營に其主を置くことによつて今後更に展開しつつあることを強調せんとするにある。則ち科學の應用が技術から經營に移つたことを主張せんとするにあつた。技術の合理化より經營の合理化への進展を示すにあつた。

かかる企業中心の移動は將來の産業組織の推移に對し興味ある暗示を與ふるものである。想ふに科學が技術に應用せられる時に茲に完全なる自働的思考的器械が作り出され、凡ては此の客觀的物質的設備の支配を受ける。即ち人が物

に支配せられる資本主義の最大缺點となつて表はれてくるのである。然るに科學が經營に適用せられる時茲に合理的なる經營運用の方法が行はれる。換言すれば生きたる人による經營支配の時代が来る。此の點に於て經營時代は手工業時代に歸つたものである。けれども經營時代は同じ人の支配の時代でもそれは才能による人及び物の支配則ち合理的の支配の世となるのである。支配が合理的となる時に組織體は其内部に磨擦を生ずることなく圓滑に其活動を持続して行くことが出来るのである。而して此の合理的法則を發見し得るものは則ち多數民衆中より選拔せられたる才能の士である。此の故に經營の時代は才能支配の時代である。資本主義に於ける資本、物、資本家支配の時代は去る。さりとて勞働者專制又は統制なき民衆支配の時代來たるのではない。茲に經營制度の中立性が存在する。余は嘗て本誌第十九卷第三號に於て職業的企業家の成立と題し、將來の企業經營が生得企業家の才能によつて行はれるの不可能を論じ、經營才能の士が企業家として經營指揮の局に當る時代の到來することを論じた。而して彼等は資本家より獨立すると共に、又勞働者より分離し、其中間に於て中立性を維

持するものであることを説いた。則ち茲に所謂經營時代の企業家に外ならぬ。而して此の職業的企業家の中立性は決して鬭争兩者の間に於ける曖昧なる妥協的中立性を持つるの謂ではない。否、何人が見ても眞なりとせざる可からざる科學を基礎とするの中立性である。

最後に余は經營時代に於ける職業的企業家に對する勞働者と資本家の立場を論じて本論を終る。科學が生産技術に應用せられる時に勞働者は手工業時代の熟練を失ひ、自己の才能を働かす餘地なき機械の如き勞作に従事することとなる。此の點に於てそれは科學が經營に適用せられる場合と全然同一である。蓋し生産技術たるを經營たるを問はず、科學的に最良の方法が決定せられる時に、他の劣等なる方法の行はれるのを許すことが出来ないからである。けれども技術萬能時代と經營萬能時代の勞働者の地位には其間に雲泥の相違がある。合理的經營法に於ては肉心の勞働を嚴密に區別し、兩者の負擔を均等ならしめんことを期する結果(一)從來の勞働者の精神的勞働は彼等より全然除去して經營の負擔となす、其爲に從來の經營の負擔は加はり、其結果經營組織の擴大を見るものである。

従つて上級經營者と労働者の中間には多數の下級經營者の存在を必要とし其結果中間階級の發生を見るものである。此故に労働者は従来よりも容易に其地位の向上を計るを得るものである。之れよりも科學による經營法が労働者の地位を向上せしむる上に於て重要な意義を有するは労働者をして經營技術を會得せしめ、他日労働者の企業の管理を可能せしむるの道を開くことである。蓋し従來労働者の共同生産事業が失敗に歸せし最大原因の一は彼等が適當なる指揮者を有せなかつたにあることは學說の一致する所である。蓋し吾人が以上論述し來つたやうに従來の經營法は一に企業家の長き間の經驗を基礎としたものであつて、而して此の經驗は一に經驗者自身の獨占的才能であつたので、經驗なきもの永久に得ることの出來なかつた所である。然るに科學的研究法に於ては凡てのものが記録に採られて長く保存せられると共に經營術は一般に公開せられることとなるものである。特に労働者が毎日受取る指圖標は其作業の詳細を示すを以て思慮ある労働者は此等の各種の記録によつて高等經營術を外部より窺ひ知ることが出來るのである。則ち將來に於ける産業の民衆的支配の基礎が開か

れるのである(二)

經營時代に於て資本家は如何なる職分を探るか。彼等は社會主義者の唱ふるが如く全く無用の長物であるか。此點に關して吾人は異常なる才能の所有者たる經營者を選抜するものは誰であるかの問を起したい。蓋し企業に適當なる經營者を得るに否かは經營組織體の盛衰の分れる所である。此點に於て今日吾人の考へ得る最良の選抜者は當該企業の所有者であらう。蓋し株主が適當なる取締役を選出するや否やは自己の財産の危険如何を決するものであるから彼等は必ずや慎重なる注意を拂つて之を選出するからである。此故に彼等の所有株式に對して配當の大なるや否やは又彼等此の重役選出の此職能を適當に行使したるや否やによつて決せられるものと考へることが出來るのである。勿論社會主義者より見れば労働せざるものに對して報酬を與ふると云ふことは考へられな

いであらうけれども、今日の經濟組織より見れば假令それが道德的見地よりしては認められないにしても、株主の配當は彼等が此の才能ある經營者を適當に選出する國民經濟上の職能を行使したことに對する一種の個數貸銀と見ることが出

來ないではならぬ。(三)

- (1) Taylor, Principles, p. 36
- (11) Marshall, Industry and Trade, pp. 392-3.
- (三) Heilmann, Mehrwert und Gemeinschaft, S. 144. f.

## 米國經濟學の歴史的瞥見

植民地時代より十八世紀末に至る

町田義一郎

Cliffe Leslie 氏の論文 Political Economy in the United States. (1880.) に於て米國經濟學の不進に就いて次の如く述べてゐる。「米國は新事實の歸納的研究によつて富の科學に獨創的な大きな貢獻を爲すものと他國に比して當然期待し得る國である。舊世界の經濟現象と新世界のそれとの或相違、比類なき急速なその物質的發達、新奇な自然的及び政治的狀態、歐洲諸國の人々が蒙れる諸制限を免れ居る事、君主政體、貴族階級、軍事的分子、並に之等が生産及び分配に與ふる奇異なる指圖のない事は最も有望な觀察場を展開する様に思はれる。又或國の全經濟的發達の最重要部分が未だ記憶に新なる時代に行はれた國に於ては、此大なる發達の達せられたその社會進化の法則に關して何等か重要な發見が行はれ得るであらうと期待するのは故なき事ではなからう。然るに「米國の經濟學は主として歐洲からの輸入品であつて獨創的發達を遂げたものでない。それは四圍の現象の歸納的研究は極めて僅しか行はずしてその大部分は一般的假定から行ふ演繹法に従つてゐるのである」と。英國歴史派の開拓者たる Leslie の不満が前述の如き有望な特異の社會的經濟的狀態にありながら