

Title	経営概念と経営労働の本質
Sub Title	
Author	鈴木, 保良
Publisher	慶應義塾理財学会
Publication year	1929
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.23, No.8 (1929. 8) ,p.1178(126)- 1196(144)
JaLC DOI	10.14991/001.19290801-0126
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19290801-0126">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19290801-0126</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.

## 經營概念と經營勞働の本質

鈴木 保良

- 一 經營の意義
- 二 經營の本質
- 三 經營に於ける勞働要素
- 四 經營に於ける精神的勞働
- 五 經營に於ける肉體的勞働
- 六 經營合理化の發展と兩勞働の分離
- 七 精神的勞働の分化
- 八 肉體的勞働の分化と機械化

Neben der Volkswirtschaftslehre steht heute die Betriebswirtschaftslehre. 又は Nicklisch が其著 Wirtschaftliche Betriebslehre に於て、冒頭せる所であつて我國に於ては早く増地氏が其著書の卷頭に紹介せられたる文句である(註一)。尚に經營經濟學なる一新興科學の存在は其成立の歴史に於て極めて新らしく、其内容に於て未だ多少の議論の存するものありと雖も、今日に於ては大體決定的なものと考えて差支ないであらう。

經營經濟學が今日の地位に到達する迄には其學問内容と名稱とに幾多の變遷を経たるものであつて、經營經濟學 Betriebswirtschaftslehre なる名稱の使用すら最近數年を出でないものである(註二)。併し乍ら學史的探求は別として近代的經營問題の萌芽は産業革命に依る工場工業出現の時に求むることが出来る。爾後殆んど一世紀の間此問題が兎も角も今日の如く表面の問題とならなかつたのは機械文明に對する喝仰激烈の爲め、工場に於ける勞働要素が著しく輕視せられ、人は機械の從屬たるの觀を呈し、之に多大の注意が向けられなかつたことに因るのである。

然るに機械萬能の生産は、製品に對する社會の需要が豊富であつた間に限られ、遂には過剰生産に悩まされ、猛烈な競争を惹起し、製品の價格は益々低落するに至つた。斯かる苦境に際會するに及び勝利の道は一つに經營指揮者の才能と勞働管理の功拙にかゝつて來たのである。則ち精密なる原價計算、經營の内部的調整、外部的調整等所謂經營の主要問題を構成するものが夫れである。

斯くて經營に關する研究は漸く世人の注意を引くに至つたのであるが、未だ之が學問的價値を認めらるゝには幾多の異論があつた。當初經營經濟學に向けられたる批難の主なるものは夫が商業實務、經濟技術の敘述説明に過ぎぬものであつて一個の獨立科學としての存在は認められぬと云ふにあり、或は夫は私經濟的營利追求の學であつて、之を獨立の學問と認むることは學問の墮落なりと難ぜられたのである(註三)。茲に於て經營經濟學は果して營利追求の爲めの學なりや、亦獨立の科學

と認むる場合に國民經濟學と如何なる關係に在るかを明らかにすることに依て今日の經營經濟學の使命を知ることが出来るのである。

國民經濟學と經營經濟學との重要な相違は其研究對象を異にするより來るものである。蓋し分業の法則を以て其根底とする吾人の經濟生活の原則は之を二つに分けることが出来る。則ち各經濟單位の交渉關係を結ぶに交換を以てするものと、一つの統一的意志の支配の下に其秩序を發見せんとするものとの二つがある。前者は市場經濟と呼ばれ、後者は經營經濟と呼ばれる所のものである。又市場經濟の原則に律せられる所の分業組織體は交換協同體と稱し、經營經濟の原則に支配せられる所の分業組織體は經營協同體と呼ばれる。國民經濟學の對象とする所は云ふ迄もなく交換協同體に於ける交換關係であり、經營經濟學の對象は經營協同體に於ける支配の關係である。勿論兩者の間には幾多共通の原則を發見するであらうけれども、然かも其根本に於て全く相違する所がなければならぬ。

然らば從來企業營利の學と考えられてゐた所の經營經濟學に於て營利の問題は如何なる意義を持つであらうか。經營經濟學と營利に關して G. Rost は其著經營經濟學に於て

Nicht kann es Aufgabe der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre sein, dem Kaufmann zu lehren, wie man am schnellsten reich wird. (註四)の如く述べてゐる。

又、Nickisch は經營經濟學の任務に關して次の如く述べてゐる。「此學問の中心點を成すものは企業、經營である。夫は經營活動の合法性 (Gesetzmässigkeiten des Betriebslebens) を探求し叙述せ

んとする」ものであつて、「從て經營の内部活動に對して重要な關係並びに經營相互間の交通に於て重要な關係を明らかにする」ものであると(註五)。

之を以て見れば經營經濟學は營利の爲めの學問にあらずることは明白である。只其使命とする所は經營内に行はれる所の精神的並びに肉體的労働の經濟性 (Wirtschaftlichkeit) を研究し此労働の結果を單に資本のみを以て或は直接勤務給付に依て經營に参加せる總べての人の間に分配せんとするものである(註六)。

更に此問題は經營經濟學は經營協同體又は單に經營と稱する人爲的有機的組織體を扱ふ學問であるから經營の意義を明らかにし營利が果して經營の本質なりや否やを検討することに依て解決せられるものである。

扱て營利を主眼とする所の企業と經營經濟學の對象たる經營とは嚴に之を區別して考えなければないのである。何となれば企業とは營利の目的に利用せられたる經營であつて資本主義制度に於ける特産物に外ならないからである。之に反して總ゆる經濟制度を通じて人間が共同の目的達成の爲めに集團し統一的意志の支配の下に其秩序が維持せられてゐる時吾人は之を經營と呼ぶのである。則ち經營とは絶えず合理的進化の過程に在る所の有機的組織體にして、人間が共同作業に依りて共同の目的を實現せんとする限り永久的生命を有する所の機構體である。

茲に注意すべきことは經營と其指導精神との關係である。經營は指導精神の異なるに從て色々な目的の爲めに利用せられるからである。

經營は永久的存在であるが其指導精神なるものは社會を異にすることに依り、又時代の推移に依り常に同一のものではあり得ない。恰も前者を機械に例いるならば後者は之を運轉する動力の如きものである。同一の機械を運轉すべき動力の種類は數種ある。電力に依ることも出来る、蒸氣力に依ることも出来る。將又、水力を以てすることも出来るであらう。併し乍ら何れを以てすることが最も經濟的にして、且つ社會全體から觀て利益あるやは別である。指導精神の種類に就ては向井教授に従へば主なるものを三つ擧げることが出来る。社會公同心、組合公同心、營利心の三が則ち夫れである(註七)。企業とは營利心に依て運用せられる所の經營に外ならないのである。

唯企業其物の意義が最近に於て著しく以前と異なる方向に進みつつあることは注意すべきことである。則ち最近に於ける企業は必ずしも個人的營利、云ひ換えれば企業所有者の利欲の爲めにのみ運用せられることなく漸次に企業其物の利益を圖り企業の社會的地位を強固にして其獨立性と永久性を保たしめんと努力しつゝあることである。夫は現代に於ける企業の代表的形態たる株式會社制度の發達と密接なる關係を有するものであつて今日の大規模經營に大資本を集中せんとすれば、勢ひ株式會社の制度を利用するの外に道なく、株式制度の發達普及の結果は所謂株式の民衆化を招來し、株主は極めて廣い範圍に散在するものであつて、會社の經營には直接參加せず、經營は之を其代表たる重役に委任するに至るのである。而して重役は法律上に於ては株主の代表者であるが、他方に於て企業其物の代表者として直接企業の經營に當るものであるから、企業其物の利益を圖らんとするに至ることは蓋し當然である。此場合若し株主の個人的利益と社會的存在たる企業の利益

と衝突することあれば、重役は當然會社の利益を代表するに至るものである。茲に於て從來の資本家對労働者なる社會的・二分立は資本家、經營者、労働者なる三分立制に代らんとしつゝあるのである。

扱て企業の地位の變遷は兎も角營利と云ふ問題が企業概念と密接不離なものであるに反し、經營概念を考ふる場合に於ては何等本質的意義を有せぬことは明白である。則ち企業は一つの營利經濟であるに反し經營は次に述ぶるが如く、人的要素と物的要素の合體組織としての技術上の單位である。Liefmann も曰く「經營とは技術上の概念であつて、經濟に依て包括せられる所の技術的活動を指すものである」(註八)。

## II

Nickisch は經營を定義して曰く

Betrieb sind eine Anzahl Menschen in einer Werkstatt, ausgerüstet mit Maschinen, Werkzeugen, Stoffen, die den Zweck ihrer Tätigkeit gemeinschaftlich zu verwirklichen suchen. (註九)。

又 Rost は曰く「經濟經營(Der wirtschaftliche Betrieb)は人類の自然的並びに文化的欲望を充足せんとする目的を有す。夫は例へば樹木が自然的形成物たるに反し有目的の人為的・形成物である。經營の本質は器具、機械、材料を整備せられたる人である。則ち經營の要素は人の労働と財産である」(註一〇)。

則ち經營の要素は人と物とであつて人を主とし物を従とする所の兩者の合體組織である。換言す

れば經營とは與えられたる共同の目的を共同して實現する爲めと人を主とし物を従とする人爲的有機體である。如何に優秀なる機械器具材料を整備するも物其物は死物であつて之に加ふるに人の勞働を以てしなければ何等其物の効率を擧げることが出来ない。然かも經營内部の人的要素は經營外に在りては一個の獨立の人格者であり、各人が各自の個性を有し其關係は複雑であり、其取扱も極めて困難なるものである。従て經營に於ける人的要素は物的要素に先だちて其本質的要素を形成する所以である。以下經營に於ける勞働要素の本質を述べることとする。

## 三

扱て經營の主たる要素を人の勞働となすとき、經營とは分業を基礎とする所の勞働組織體であつて、統一的意志の指揮に依て分業集化の行はれるものであることは前述せる所である。蓋し人類の經濟活動の最原始形態として考え得る所の一人經營の場合を除きて經營活動の根底を成すものは分業の原則であり、分業勞働組織體の統制に於て一個の統一的意志が計畫的に其秩序を發見せんとするものが經營であるからである。

然らば斯くの如き分業組織たる經營勞働の本質は如何。之を二つに分けて分析して精神的勞働と肉體的勞働とに分けることが出来る。精神的勞働とは拘束せられることのない自由な勞働であつて經營に於ける組織、管理、統制の勞働は何れも之に屬するものである。之に反し肉體的勞働は精神的勞働に依て定められたる組織の中に在りて精神的勞働の指揮の下に、定められたる秩序に従て行はれる所の技術的、拘束的勞働である。精神的勞働は最も困難なる勞働であつて、何人にも爲し得る性質の

ものではないから經營に於て最も重要な地位を占むるものである。蓋し經營が果して成功するや否やの岐るゝ所は一に此精神的勞働の如何に依るものであつて、例へば最初如何なる企業、經營を社會は要求しつゝありや、夫は社會的存在の可能性及永續性を有するものなりや否や、經濟的に、又、技術的に可能なりや、等を觀察して先づ其方針を企畫決定し、之に従て經營を組織するものであつて、之等の職能は何れも企業の將來を豫め決定する所の最高職能である。而して後此組織を計畫通り統制運用して所期の目的を達成せしむる職能も亦悉く精神的勞働に屬するものである。則ち精神的勞働は總ゆる肉體的勞働に先だちて行はれ、精神的勞働さへ決定したならば他の肉體的勞働は殆んど機械的に事務的に何等の考慮を廻らすことなく容易に行はれるものである。以下節を改めて兩勞働の本質を明らかにするであらう。

## 四

經營に於ける精神的勞働は經營に於ける最高職能を司るものであつて、經營の決定的要素 (decisionative element) 並びに經營の管理的要素 (management element) と稱せられるものが夫れである(註一)。決定的要素は更に生産方策 (manufacturing policy) の樹立と配給方策 (distributive policy) の樹立とに分かたれる(註二)。而して管理的職能は前者に依りて決定せられたる方策に従て之を實際に具現し、之を統制管理して其終局の目的達成に努むるものである。前に述ぶるが如く經營とは自然的形成物にあらずして、人爲的組織體である。人が或目的の爲めに計畫し一定の方策を樹て、之に従て物的設備を施し、勞働を集め、適才を適所に配置して、分業を設定し、以て所期の目的達成に應

せんとするものである。斯くして作られたる經營なる合理的分業組織體は之を運用して行く爲めには、常に組織全體の統制を保つて行く必要があり、各作業に於ける無駄を省き、相互に矛盾齟齬を生ぜしめない爲めには管理の職能を必要とするのである。

前述の如く精神的勞働の本質を決定的要素と管理的要素とに區別することを得るも兩者は時に相併合し、亦常に相互的に關係を有する所のものである。小企業に在りては此等二要素は同一人に於て結合せられて居ることあるも、二者の内、決定的要素の方は遙かに高級才能を必要とするものであつて、從て之が適任者を發見することは極めて困難なるものである。企業方針の大綱を決すべき決定的要素に於て必要とせられる才能は主として投機的思索 (Speculation)、判斷 (Judgement)、勇氣 (Courage)、經驗 (Experience) 等であつて企業規模が大となれば大となる程、之等に對して有能の士を得ることは一層困難となるものである。普通大企業に於ける危険は管理的要素に於ける失敗よりも寧ろ決定的要素の側に於ける失敗に在りと謂はれるのである。管理的要素に在ては各方面の Experts の助力を得ることが出来、而かも此方面の失敗はよし生ずることあるも比較的重要なものでないのに反し、決定的要素に於ける失敗は一度繁榮せる企業を忽ちにして没落せしむるものである。恰も一軍の主將の失敗が容易に全軍の戰鬪力を失はしむるに至ると同様なるものである。(註三) 斯くの如く經營の最高職能として重要な地位を占むる所の決定的要素の研究は未だ充分行はれて居らず、其多くは未開拓の領域として殘されてゐる所のものである。

併し乍ら一切の合理的經濟活動は計畫的秩序的活動なるが故に、必ずや前以て決定的要素に於ける重要才能たる思索、判斷等の職能が行はれなければならないのである。

斯くして思索せられ、判斷せられ決定せられたる組織は一個の靜體であつて、之に動力を給して動的なものとし之を運用して行く所の活動的要素の必要を生ずるのである。組織體の機構其物は夫が假令科學的に構造せられたものと雖も一個の靜體に過ぎないものである。此靜體に動力を給して之を動體となす所のもものは指揮、統制監督の力、則ち管理的職能である。次に管理的要素たる指揮監督統制の三者を Robinson 氏に從て區別して見るであらう。

指揮 Direction とは組織全體の支配を行ふ所の要素である。夫は總べての決定の根源 (the source of all decisions) であり、總べての判斷の起點 (the origin of all judgement) である。夫は組織體の固有の惰性と戦ひ、目指す目的に向つて不斷の進歩を保證する所の方である(註四)。而して Direction は組織體の執るべき活動の type を決定する所の總ゆる要素を包括する(註五)。

監督 Supervision は指揮の補足物として欠くべからざるものである。指揮は組織の全部に互り活動を刺戟する所の動力を供給するけれども、監督 Supervision は governor としての働らきをなし、前以て決定せられたる方針に従ひ動力の有効なる適用を保證するものであつて、指揮の目的は監督に依て完全に達成せられるのである。指揮は仕事の計畫を爲し得るも、監督は之が適當なる執行を保證し得るに過ぎない(註六)。

併し乍ら指揮と監督とは密接不離の關係に在るものであつて、指揮も監督も互に他を欠ぎては完全なるを得ないものである。則ち兩者は互に一が他の本體であれば、他は一の基礎たる關係に在

る。(註七)

唯茲に注意すべきは世上屢々 Supervision と同意義に考えられ、然かも其意義は本質的に異なる語がある。検査 Inspection 夫れである。Inspection とは不完全なる製品を排除せんとする試みに外ならない。夫は既に病魔に其健康を侵されたる患者を本復せしめんが爲めの治療法に比すべきであつて Supervision は豫防手段たる役を勤めるものである(註八)。

最後に統制 Control の意義を述べんに、今日の經營組織體は其規模の尨大と其内部組織の複雑とを特徴とする。従て斯かる經營組織體の安定と進歩發展とを掌るべき首腦者は組織各要部の活動に就て廣汎なる知識を必要とするのである。而して其知識たるや、直接自ら總べての部に互つて注意を向けることは不可能であるから、各部の活動に關して蒐集せられたる報告を基礎としなければならぬ。茲に於て an adequate impersonal system of control の必要を生ずるのである。而して統制と稱する中には斯くの如き impersonal system の外に他方に於て此 system より得たる報告に基き Direction が展開して Supervision が之を實行に移したる方法手段の有効度を評價し全體を調節して組織體の所期の目的を達成せんとするものを含む。是則ち統制の職能である。

最後に指揮監督統制三者の關係を要言すれば Direction は組織體の採るべき方策を企畫し此方策を行ふ爲めに用ひらるべき方法を考察し得るのである。Supervision は之等の方法の執行を保證し得るものである。a system of control は斯くして得たる結果の能率を評量するの手段を提供し得るのであつて、従て夫は經營者として組織の平衡 Balance を保たしめ得せんとするものである。

Balance とは事業の總ゆる種類の活動間に調和 harmony を確保することを意味する。(註九)

##### 五

肉體的勞働は精神的勞働に依て企畫せられ決定せられたる方針に従て其指揮、監督の下に行はれる所の勞働であつて精神的勞働が著しく自由と融通性を帯びるに反し、拘束的、受動的なる勞働である。而して肉體的勞働が行はれる場合には必ずや其以前に精神的勞働が行はれ、精神的勞働の定めたる規矩に従て機械的に行はれるものであつて、精神的勞働の豫想なくして肉體的勞働を考へることは出来なぬ。

肉體的勞働に於て注意すべきは所謂熟練勞働と不熟練勞働の區別である。熟練勞働とは勞働の執行に當り必ず一定の修熟期間を必要とするものであつて更に又勞働者各個の技術的才能に俟つ所極めて大なる所のものである。従て熟練勞働は縦し其操作が受動的、機械的のものなるにせよ、之が執行に一定の修熟期間と特殊の技術的才能を要求する限り一般勞働者の誰もが之を行ひ得るものではない。之が執行には一定の制限が置かれる。殊に現代工場工業の特徴は精巧複雑なる機械装置に在る。之等の機械を運轉して行く爲めには機械に對する特別なる知識と理解とを必要とする。又今日の工場に於ける作業勞働は悉く此等の機械装置との連絡、調和を強ひられる。之が爲めにも各工場又は各作業に對して修熟の必要を生じて來る。一度或機械又は特定の作業に修熟せる勞働者が之と種類を異にする作業に轉じて場合は非常な不利益を生ぜざるを得ない。則ち熟練勞働は修熟の上は何等精神的勞働を用ふることなく、機械的に行はれ得るも其修熟に對して一定の資格を要求せら

れると共に修熟せる上は其轉換性に乏しきものである。之に反し不熟練勞働は何等の修熟期間も、何等特殊の才能資格をも必要としない。此點は熟練勞働に比し甚だしく融通性に富むものである。換言すれば熟練勞働は勞働の執行其物は純然たる肉體的勞働に過ぎなくとも、之が修練には多少の精神的要素を要求するに反し、不熟練勞働は最初から純然たる肉體的勞働であつて、全く精神的要素を欠きたる勞働である。

## 六

經營とは前述せる如く統一的意志の支配の下に結合せられたる勞働の分業組織體である。而して所謂經營の合理化とは經營勞働の合理的細分化であり、細分せられたる勞働の反覆實行を意味する。斯かる適程に於て精神的勞働と肉體的勞働とは如何なる關係を維持しつゝあるかを考察して見る。

精神的勞働と肉體的勞働とは必ずしも同一の人に依て行はれることを必要としないものであつて、之を經營發達の各階級に就て考察するに兩勞働は初めは同一人に依て行はれたるも、經營の發展に伴ひ漸次分離の傾向を辿り來つたものである。

今經營發達の沿革を考ふるに、吾人の考え得る經營の最原始形態は一人經營と稱する場合である。此場合に於ては一切の經濟活動は、一個の統一意志に依り完全に支配せられるけれども何等分業の存在を考へることが出來ない。則ち「一人經營は分業勞働を行ふに際し、自己の活動を自由に統制し、合目的に組織し得る點に於て經營である。内部の分業組織を有せざる上に於て、換言すれば、統制し得る他の勞働を有せざる上に於て幼稚なる經營である。」(向井)而して前述の精神的勞働と其

指揮監督に従ふべき一切の肉體的勞働は此場合、同一に依て行はれなければならない。

然るに稍進みて數人の徒弟を使用する手工業的經營に至て其所に分業の出現を見る。此場合經營を指揮すべき親方は計畫を樹て、作業を決定する。而して數人の徒弟に對して夫々仕事の割當てをする。斯くて親方は主として精神的勞働に従事し、徒弟は主として肉體的勞働に従事するに至つた。併し乍ら此場合に於ては、尙ほ、親方は徒弟を指揮、監督する傍ら自らも亦肉體的勞働に従事するを普通とした。徒弟側に在ても勿論仕事の大綱は親方に依て決定せられ、其指揮を仰ぐと雖も、現場仕事の細目に至ては多少の斟酌を行ひ得たのであつて、今日の工場勞働者の夫れに比すれば著しく人間味を有し、彼等も亦精神的要素の一部分を分擔してゐたものである。

斯くの如く分業發生の後に於て、經營の指揮者も、勞働者も共に多少の精神、肉體兩勞働を兼ね行ひたる状態は近世工場工業出現の當初に於ても尙ほ未だ繼續せられてゐた所の事實であつた。

然るに其後工場工業の發達は目覺まじきものがあり、規模は益々擴大せられて、組織は愈々複雑の度を増した。一工場の收容する勞働者の數は夥たしき數に上るに至つた。茲に於て指揮、監督の任に當る者は最早や夫以外の勞働に従事することは不可能になつて來た。從て指揮者は今迄自ら行ひ來つた肉體的勞働を漸次部下に委任し、自らは單に精神的勞働のみに従事するに至つた。斯くて勞働者も亦大組織の中の一細胞として働さ複雑なる機械的分業の一部を形成するに至つて、全く其精神的要素は工場と云ふ大組織中に在る間は、之を剝奪せられ、單に肉體的機械的勞働にのみ従事するに至つたのである。則ち今日極度に合理化せられたる、科學的經營組織に於ては精神的勞働と



肉體的勞働とは完全に分離せられるに至り、更に次に述ぶるが如き精神的勞働と肉體的勞働との各に於ける分化が行はれるに至つたのである。

## 七

精神的勞働の内容が決定的要素と管理的要素とより成り、決定的要素の本質をなすものが思索、判断、勇氣、經驗等の才能であり、管理的要素の内容が指揮、監督、統制であることは既に述べたる所である。而して斯かる内容を有する所の精神的勞働も初期の經營に在りては唯一個人に依て其全部が行はれ、其上肉體的勞働の一部さへ兼ね行はれたのであつた。

然るに近代に於ける企業の規模の著しき擴大と複雑なる分業組織の採用とは精神的勞働を行ふべき指揮者に各種の専門知識を要求し、加ふるに多數分かれたる各部門を統制してよく經營なる有機的組織の一體としての活動を完ふせしむる爲めには、異常なる努力を必要とする結果、權能 (Authority) と責任 (Responsibility) の過重なる集中となり、到底一人の指揮者のよく果し得る所でなくなつたのである。(註二) 茲に於て前に肉體的勞働が分離した如く精神的勞働の比較的容易な部分より漸次之を部下に委任せらるゝに至つたのである。此場合に於ける精神的勞働の分化は先づ上下關係に立つ所の決定的要素と管理的要素との間に行はれる。而して決定的要素と管理的要素とは勿論決定的要素がより困難であり、從て又重要である。管理的要素に於ては總べての方面の experts の援助を受けることが可能であるが決定的要素の失敗は一企業の死命を制する場合が屢々存する。然かも決定的要素は判断、豫見、經驗等總ゆる知識と必要とし極めて困難にして、適當の人才は得難

きものである。(註三)

されば先づ管理的要素の委任が行はれ、管理的要素は更に職能に從ひ各専門的部門に分たれるのである。則ち所謂職能化 (Functionalization) が行はれるのである。職能化とは一經營に特有な總べての職能を認識し、存在を認め、類似又又は補足的なる職能を結合し、之を遂行する爲めに適當な資格ある唯一人の若しくは精々數人の executives の指揮、監督、統制の下に置かんとするものである。(註三) 則ち各専門部門の executives は夫々の専門知識に通じたる専門家であつて general manager の指揮に從ひ夫々各擔當の部に於ける指揮、監督、統制に任ずるものである。

斯く精神的勞働其物に分化を生じ、多數の人に依て分擔せられるに至つて結果は、管理組織の上級の者に至るは從て其權能が一般的となり、移動性 (mobile) と融通性 (flexible) を有するものとなる。其行ふ所の職能も一般的なものとなり、直接に細部に迄互ふことは例外に過ぎなくなる。而して權限を充分細部に迄徹底せしめて全經營活動を完全に統制する爲めには幾段もの階級 (Rank upon rank) を設けて經營職能を細分し、専門化する必要がある。此各段階に於ては、一般的なものから専門的なものに至るは從て其上級に於て必要とした職員數より多くの職員數を要するものである。(註四) 其上級者 Superior と下級者 Subordinate との割合は Jones に從へば一對五乃至一對二十五であるを謂はれる。而して Higher executive positions に於ては Subordinate の監督せらるべき活動範圍が明瞭である爲め Superior と Subordinate の割合は小となり恐らく一對五位の割合を理想的とするであらう。斯くて兎も角管理職員は最高部から遠ざかるに從て其數を増大するものである

から、其管理組織は恰も一個の Pyramid 型を成すものと云ふことが出来る。(註五)

## 八

經營合理化の發展は肉體的勞働に兼ねられたる精神的勞働を益々剝奪するに至つた。今日の經營内に於ける作業勞働は極端なる非人格的機械化と稱して差支なきものである。而して今日の經營勞働を最も進歩せる分業勞働であつて肉體的勞働も又微細なる作業過程に分割せられてゐる。以前幼稚なる經營に在りては一個の製品の完成に當りて初めより終り迄一人の勞働者の手に依りて行はれたものである。然るに今日では此過程は多數の勞働過程に分割せられて、各過程を各異れる多數の勞働者に依て分擔せられるに至つた。

茲に於て一勞働者の分擔すべき部分は全過程中の一小部分に過ぎないものとなり、其作業は簡単となり、容易なものとなつた。何人と雖も大なる熟練を要せずして比較的容易に爲し得るものとなつた。而して全過程の統一の爲めには別に指揮、監督の任に當る者があり、各自は唯命ぜられたるが儘を行へば其れでよいのである。其所には最早精神的要素は全く影を潜め、唯單調なる機械的勞働のみが残されてゐる。斯くて精神的勞働より分離せる肉體的勞働も其作業過程に於て益々分割せられ單調化せられるに至つたのである。則ち斯かる單調なる部分勞働の反覆こそ合理的經營活動の一特色を成すものである。

最後に肉體的勞働に就き一言すべきは前述の熟練勞働と不熟練勞働との區別である。此區別は英、米の諸國に於ては重要視せられる所のものであるが、之が區別を設くる標準に至つては極めて困難なるものであつて、文化程度の低く、産業發達幼稚なる場合には、簡單、容易なる作業も相當の熟練を要することであり、分業發達して機械力應用の普及せる場合には不熟練者も容易に就業し得る場合が多いのである(註一)。

要するに肉體的勞働も亦精神的勞働と同じく經營規模の擴大と分業組織の發達に伴ひ、作業過程が益々細分せられ、細分されたる勞働は益々單純となり、單純な勞働の反覆則ち全く機械的操作と化すに至るものである。

## I

- 註一 Nicklisch; Wirtschaftliche Betriebslehre, S. 1. 増地庸治郎氏經濟學序論卷頭
- 註二 向井鹿松氏經營經濟論第一章
- 註三 増地庸治郎氏前掲書九九頁一〇六頁
- 註四 Rost; Betriebswirtschaftslehre, S. 2.
- 註五 Nicklisch; a. a. O. S. 1.
- 註六 Nicklisch; a. a. O. S. 1.
- 註七 向井鹿松氏配給市場組織五三頁
- 註八 Liefmann; Die Unternehmungsformen, 4 A. S. 23

## II

- 註一 Nicklisch; a. a. O. S. 36.
- 註二 Rost; a. a. O. S. 2.

目

- 註一 Marshall; Business Administration p. 765
  - 註二 Marshall; op. cit. p. 765
  - 註三 Marshall; op. cit. p. 764-765. 馬場敬治氏産業經營の職能と其の文化九五一九六
  - 註四 Robinson; Fundamentals of Business Organization, p. 107.
  - 註五 Robinson; op. cit. p. 108.
  - 註六 Robinson; op. cit. p. 137.
  - 註七 Robinson; op. cit. p. 138.
  - 註八 Robinson; op. cit. p. 141.
  - 註九 Robinson; op. cit. p. 151.
- 十
- 註一 Robinson; op. cit. p. 182.
  - 註二 Marshall; op. cit. p. 765. 馬場敬治氏前掲書九六頁
  - 註三 Robinson; op. cit. p. 36.
  - 註四 Jones; The Administration of Industrial Enterprises, p. 149.
  - 註五 Jones; op. cit. p. 150-151.
- 八
- 註一 神田孝一氏工場管理二二二頁(時事新報經濟學講義)

# 前號 (第二十三卷) 目次

- 我國に於ける近世的商業の萌芽 野村兼太郎  
——町人階級發達史序説——
- 『全國勞働組合』と政治經濟問題 園 乾治  
——一八六六年以降のアメリカ勞働階級の政治運動——
- 指數の性質に關する Flaskämper  
の所説 寺尾 琢磨

●一冊定價金五拾錢 郵税金壹錢五厘  
●半年分金貳圓九拾錢 郵 稅 共  
●一年分金五圓四拾錢

●編輯及び事務に關する一切の用件は發行所宛  
●營業に關する用件は發賣元宛  
●原稿締切期日は發行の前月十日限

昭和四年七月二十日印刷納本 每月一回一日發行  
昭和四年八月一日發行

三田學會雜誌 轉載 禁  
編輯者 江田 範 保  
發行所 東京市芝區三田二丁目二番地慶應義塾内  
印刷者 金子 鐵 五 郎  
印刷所 東京市赤坂區新町五丁目四十二番地  
金子 活 版 所

發賣元 東京市芝區三田貳丁目壹番地  
丸善株式會社三田出張所  
●尙ほ本誌は全國各市雜誌店にて販賣す  
電話高輪一九二六番

發行所 東京芝三田 慶應義塾内 理財學會