

Title	経営機能と其の統制の一面
Sub Title	
Author	小高, 泰雄
Publisher	慶應義塾理財学会
Publication year	1939
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.33, No.1 (1939. 1) ,p.39(39)- 64(64)
JaLC DOI	10.14991/001.19390101-0039
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19390101-0039">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19390101-0039</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.

私諸方面の方々の御厚情御盡力に對しても心からの感謝を捧げたい。甚だ非禮ではあるが末尾に附記して感謝の意を表する所以である。貧弱な研究が鎌倉町の經營の上に何等か資する所あらば望外の幸と云ふべきである。

## 經營機能と其の統制の一面

小 高 泰 雄

- 一、組織、機能、機能分化
- 二、加工經營に於ける機能分と其の關聯、經營給付の關係
- 三、經營機能統制の一面としての勘定的統制

經濟經營に於いて組織の本質は如何であるか、其の意義は如何に就いては學者間に必ずしも一致した見解はない。嘗て一九三六年獨逸經營經濟會議の席上ニクリッシュはこの問題に觸れて、「組織の研究に就いては殘念ながら、經營經濟學者は後退する傾を示さざる迄も、何等の進歩をも示してゐない。」(註一)と述べてゐる。ニクリッシュ自身は Organization. Der weg auswärts! 1922 に於いて示してゐる如く、これを以つて多數より統一を創成し、人間意志或は精神的實在として活動するものとなし且つ其の全國民的意義を高揚してゐる。組織の有する國民的意義に就いては特に最近に於いて彼の經營經濟辭典(Handwörterbuch der Betriebswirtschaft)の改訂に於いてハイデルホッフの Walter Thoms が一層發展せしめてゐる。(註二)Thoms は其の際、組織に就いて、これを其の行動と

形式に分つて觀察し、行動としては職務を遂行するに必要な設備の創設であり、形式としては、かゝる行動の結果生ずる有機體に外ならぬ。換言すれば、「組織すること」は職務を遂行する爲めの諸組織要素の集中、整備することであり、「組織自體」はかゝる組織要素が一定職務を果すべき有機體として構成せられた其の有機體に外ならぬ。この見解は組織と經濟性とを常に結合せんとする一般の觀念とは可成著しい相異を示してゐる。即ち後者は何等か人間の活動を一層有効に實現する爲め人的諸要素の計劃的秩序的結合となしてゐた。例へば Schalte に於いて Weigmann に於いて Rieger に於いて然りである。(註三) Rieger は皆て次の如くに述べてゐる。多くの論者は組織に於いて現在又は從來より多くのものゝ、生じ來ることを説明として或は例として取り上げてゐるが、この事自體の中に組織の本質は存在する。即ち語源的に見て、器官(Organon)即ち道具は從來の給付を増大するものであり、外界に對する生活維持の一層大なる確實性を可能ならしむるものである。(註四) Schalte は「人間の活動の作用力を上昇せしむる目的……」となし Weigmann は經營成果を増大せんとする意志のもとに……となしてゐる。斯様な見解は組織せんとする目的の立場より、これを考察してゐるに過ぎないのであつて、組織それ自體はこれによつて明瞭にせられてゐない。何となれば、これ等は組織を構成するに當つての動悸を説明するものに外ならないからである。即ち行動自體に就いては何等説明するところはない。Thoms は組織を行動として觀察したる場合、これを以つて職務を實行する爲めの設備としたるは前述の通りである。即ち成果が上昇するか否かの問題は直接こゝには取り上げられてゐない。彼は、一經營に何等の組織が存在せざりしが故に崩壊したとなすは誤りであり

とする。即ち人間活動の効果を増大しようとする意志の作用は組織に限定せられることなく、あらゆる經濟的活動に共通してゐる事實である。技術的發明の基底でもある。「經濟活動は經濟性を實現する」如き表現にもそれが現はれてゐる。組織活動は經營活動の一の表現である以上、特に組織に於いてのみ効果の増大の意志は其の觀念的基礎をなしてゐるものでなく、従つて、それが組織の本質ではない。本質的なるものは、組織に於いて、人間活動が如何に條件付けられるかの問題に關聯して來る。組織に於いて、人間活動は、これなき場合に比して如何に其の活動條件を異にするか、こゝに Thoms の云ふ如き職務の實現たる觀念が生じ來るのである。この點は又ルクトルが其の組織辭典に於いて、次の如く述べてゐることによつても明かにせられよう。即ち組織は、機關又は有機體に於いて……遂行せらるべき職務に關する合目的性の存することである。(註四A) 職務は單なる人間活動ではなくして、一定の秩序のもとに給付を提供する人間活動である。この秩序的給付活動は人と物との合理的構成によつてのみ可能となる。こゝに組織の本質を覓むべきであると考へる。職務の概念は必ずしも明瞭ではない。筆者は職務に代つて機能の概念を一層適切なりと考へる。組織は機能をして現實の給付たらしむる人的要素の構成體であると解する。この點に就いて以下稍々詳しい説を試みたいと考へる。

經營經濟學に於いて經營は、個別生産經濟を其の具體的構成と其の活動の方面より規定してゐる概念である。プリオンはこれを經濟と對立せしめ、其の本質的要素を、人、生産的用役、組織、經濟性となしてゐる。(註五) 惟ふに組織は他の總ての經營要素を統一的に表現してゐる。即ち、これ等の經營要素は平列せられ獨立せる要素では

なくして、組織の中に包括せられて初めて、經營要素たるものである。組織は單なる人的要素の偶然的綜合ではなくして、それは經濟活動の一つの現はれに外ならないからして、常に、成果と費用を比較、考量、計算する計算思考を基底としてゐることは明らかである。扱問題となるのは組織に於ける人と生産上の用役の關係である。生産上の用役は組織に於いて確定せられもしないし、又、計算的思考によつてのみ決定せられてゐるものではない。即ち生産上の用役は經營に於ける計算思考以外に他の社會的經濟的文化的諸事實によつて條件付けられてゐる。計算的思考はかく制約せられてゐる用役を具體的經營上の用役として選擇する。組織はかく選擇せられたる經營的用役と人とを對立せしめる。如何なる用役の實現もこれを遂行し得る人の適性の存在を前提としてのみ現實的用役である。經營は屢々人と物との關係に於いて觀察せられる。併し、それは單に現象形態に外ならないのであつて、其の本質は人と生産的用役の關係である。何等かの用役の行はれてゐる際には常に人間適性と其の用役又は仕事との間に一定の均衡が存在してゐる。この用役と人との間に存する一定の關係、これを *fittingness* と共に機能とする。(註六)機能はそれ自體、用役によつて方向付けられた人力の抽象的表現である。これを現實の給付たらしむるは組織である。組織は組織要素を合理的に構成して、機能の作用を可能し、何等かの具體的客觀的成果を生ぜしむ。組織要素は云ふ迄もなく、人、用役、設備、回轉財、労働方法、労働手段、職制、社會的給付(國家の用役)等である。組織要素が合理的に分析せられ、選擇せられ、整序せられ、機能の分割と其の綜合の關係が合理的なるに従つて給付の經濟性は上昇すべきは云ふ迄もない。

經營内に活動する各個人は各其の行ふべき仕事との關係に於いて一定の機能を有してゐる。これを個人機能と呼ぶことが出来る。個人機能は嘗て Taylor の示したる如く、全く單調なる人間動作と簡單なる仕事の結合として極度に分解せられる傾向を以つてゐる。かゝる個人機能は一定の整序、分割、綜合の原理に従つて各經營部門に綜合せられ、當該部門の機能は個人的機能の綜合として現はれる。(註七)更に經營全體を單一の組織と見る限り、其の機能は各經營部門機能の綜合的結果であり、かゝる綜合的結果としての經營機能は其の現實的成果たる給付を以つて市場と關聯してゐる。されば組織を通して現實せんとする一般的目的は常にかゝる經營機能を具體的な給付に轉化せしめんとするにある。以上に解せられたる組織は狹義に解せられたる場合である。惟ふに今日の大規模經營に於いては前述せる經營部門機能も多くの場合に於いて、多少とも獨立せる組織のもとに遂行せられ、其の給付は宛も市場に於けるそれの如く計算價格(*Verrechnungspreis*)を以つて評價せられるのを見るのである。従つて組織を廣義に解する場合に於いては、經營機能はかゝる經營部門機能をも包含することとなる。本論文に於いては専らかく廣義に解せられたる意味に經營機能を用ひんとするのである。

エルマンスキーが嘗て指摘した様に組織の力は單に組織要素の力の算術的綜合ではなくして、それ以上のものである。組織は創造的綜合である。機能と組織化の關係を通して給付の經濟性は一層上昇すべく、計算的思考の基本的作用は不斷にこの方面に働きかける。從來存在してゐた機能の分析、新なる機能の確定、機能の綜合、或は其の新なる關聯の發見を通して、組織は不斷に更新せられる。寔に經營それ自體の變化も亦又かゝる機能的分化に起因

してゐる。換言すれば個別生産經濟の現實的經營形態の多様性は機能の分化に其の根源を有してゐる。然らば機能の分化は如何にして發生し來るか。

惟ふに機能分化の原因はこれを對内的原因と對外的原因に分離し得る様に思へられる。機能は組織の力を通して現實的給付となるのであるが、かゝる現實的給付は謂ふ迄もなく需要との關係に置かれてゐる。給付と需要との均衡關係は、需要それ自體の分析的研究によつて、機能に變化を生ぜしめ、この均衡關係を一層經濟的ならしむるであらう。具體的需要は給付との時間的、質的、量的均衡の存するのみならず、更に進んで、給付の性質如何によつて、階級的其の他の文化的均衡關係が発見せられ得る、かゝる均衡關係の精密なる分析は總て經營機能を分化せしめる原因として作用するものである。吾々にはこの種の原因を主として商業經營に於ける組織の變化の中に覓めることが出来る。次に對内的關係としての原因は謂ふ迄もなく、組織要素に發源するものではあるが、其の主要なるものは設備財及回轉財である。勞働設備の發展は不斷に仕事の分化を生ぜしめる。而して、産業革命以來の生産技術の科學的發展は不斷に仕事の分化をして機械學や化學の立場よりこれを決定し、これに照應する人間適性を選択する。人間適性が仕事を決定してゐた中性期的人的機能に代つて、今や、機械的機能、機械的給付の色彩を有することとなつてゐる。工業經營に於いてこの種の勞働設備の變化は機能を變化せしむる一般的原因となつてゐる。次に、回轉財の變化も亦機能の變化に影響する。例へば金融經營に於ける如く回轉財たる貨幣の量の増大とともに、其機能は漸次に振替銀行—商業銀行—投資銀行への機能的分化を觀察し得るのである。以上述べたる如きは單に其

の一般的關係を示したに止つてゐるのであつて、三者の機能の間には現實には可成りに錯綜した關係がある。更に又其の他の組織要素も多少とも機能變化に影響することは明かである。

扱て前述の様に機能の分化は組織の分化を生ぜしめるのであるが、機能の分化は、本來何等かの統一を表現してゐた一定の状態の分解を表明してゐるからして、これが爲めに層に一層高次の統一機能の發展を必然的に要求する。こゝに於いて組織化は分析的組織化と綜合組織化の二面的發展を示すこととなる、經營内部に於ける機能の分析的分化は一面に於いて、補助經營部門主補助經營、主經營に分裂せしめ、各部門を更に一層再分裂せしめてゐる反面に於いて、一層高次の管理的、統制的機能の組織化を發展せしめてゐる。即ち現代の經營の機能は Mordstick に従つて一般に次の如く管理執行監督に分離し、而して、これに従つて各獨立した經營部門の成立してゐるのを普通とする。(註八)

#### 一、指導的機能

- (一) 個々の職務に對する意志構成及び代表權限
- (二) 創意的機能
- (三) 決定及び留保機能

#### 二、執行機能

- (一) 物的加工としての本質的執行機能
- (二) 派生的、連絡的、支援的執行機能

## 三、統制機能

労働者の監督、看視、及び完成せられたる職務の検査

次に経営内部に於ける管理統制機能の組織化に照應して、社會的經營機能分化は、社會的綜合組織化の發展を導き來る。即ち、経営間に於ける部分協約より、全體的協約へ、次いで各經營部門全體に亘る自主統制へ、更に最近に於ける如き全體主義的意志的綜合組織化(強制カルテルの如き)へと發展してゐる。かゝる發展は總て從來個別生産經濟内に存してゐた統制機能の社會的に一層廣い範圍に亘る組織化の表明に外ならぬ。

さて經營機能は前述の様に経営内に活動する各個人と其の仕事との關係たる個人機能の綜合的結果を表明するものである。而して現在の經營に於いてはかゝる個人機能は何等か経営内に存する部門に集合せられ、かゝる部門を通じて全體的經營機能を構成してゐる。こゝに云ふ所の經營部門が現實に如何なる原則によつて組織化せられるかは、經營の種類によつて必ずしも同様ではない。集權原則によるか分權原則に據るかがかゝる原則として屢々上げられるところのものではあるがこゝでは特に論じないこととする。こゝで問題としたいのはかゝる經營部門が現在の個別生産經濟に於いて一般に示してゐる現實的の型體である。然し、個別生産經濟それ自體が配給經營、加工經營、金融經營に分裂し、其の機能を著しく異にしてゐるが爲めに、一般的分化形態を其の間に覺めることは頗る困難である。強いて覺むるれば、前掲ノルドジイクの示した機能分化による組織化がこれに充當すると云はれ得るに過ぎぬ。そこで、筆者は専ら加工經營を對象とすることとした。加工經營それ自體に就いても種々のものを考へ得

るのであるがこゝでは獲得せる原料に對して物質的に何等かの變化を生ぜしむる生産機能を組織化してゐる經營と限定して置く。かゝる加工經營の機能の分化による經營部門の現實的構成を示し、次いで其の統制に就いて若干の觀察を加へたいと考へる。

さて加工經營に於ける經營部門の分化は三様の影響を受けて其の現實的形體を決定してゐる様に思はれる。第一、機能自體の性質による分化、第二、加工經營の有する生産的用役に持質による影響、第三、現代の個別生産經濟は一般に資本主義的企業なるが故に生ずる經營部門の分化である。第一のそれは既に前節に觸れたところである。から再言する必要はない。第二の影響に基づくものは他の經營と異なる製造機能の組織化たる製造部門の設定である。而もこの製造機能は前節にも述べた如く、生産方法の發達とともに新なる經營部門の分裂を發生せしめた。所謂、機械的大工業に於いては、動力機、配力機、操業機を中心として、製造機能は主經營部門と補助經營部門に分化するに至つてゐる。主經營部門は製造に直接に關聯する操業機を使用し、終局的給付を形成する部門である。其の内部に於いて更に一層精細なる機能的分化を示し、これに従つて、又組織化せられてゐるのを見ることがある。而しこれは勿論前述の様に機械的學化學的技術に對する經濟性高揚の原則の適應によつて決定せられる事項であり、然してかゝる技術は各種加工經營に於いてそれぞれ異つてゐるからして何等か一般的な類型を與へることは出來ない。次に補助經營は動力製造及び其の配給機能の組織化に基くものであるが、更に多くの場合これに關聯して暖房、冷却、運輸其他補助的製造機能の附加せられ、それら獨立の組織を有するのが普通である。然して、補

助経営部門は更に分裂して、直接主経営に、關聯する動力、運輸、修繕等主補助経営部門と倉庫、貨銀、暖房福祉等全経営部門に間接費として關聯する一般的補助経営部門に分裂してゐる場合も存する。次上は全経営機能の立場よりすれば、云ふ迄もなく執行機能に屬するものである。本來製造機能は執行機能と管理機能、監督機能を綜合してゐたのであるが、(中世手工業)管理監督の機能は今やこれより分裂して新なる獨立せる管理部門の中に包含せられてゐる。かゝる管理部門工場管理部・經營管理部を以つて呼ばれるのであるが、其の管理、監督機能は更に又製品研究、經營計算、經營指導、期間統制、構成、貯藏品統制、配給等の諸機能に従つて、一層再分化せられてゐる。勿論これ等の部門分化は製造機能の具體的性質と密接に關聯し、これに充分なる經濟性を保持せしむる様に、管理部門の組織も分化せらるべきは云ふを持たぬところである。第三、現代の個別生産經濟が資本主義的企業なるが故に經營部門分化の上に有する意義は如何なるものか。企業の意義に關しては諸説が存するが、こゝでは生産を資本循環の形態に於いて行ひ、これに對して獨立せる計算制度を有する個別生産經濟として置く。かゝる歴史的意義を有する企業は現代の個別生産經濟を一般的に制約してゐるからして個別生産經濟のあらゆる具體的活動は原則として企業の活動の現はれとしての意味を有する。企業の經營である。企業の經營が組織一般に對して如何なる意義を有するかと云ふに、組織の觀念的基礎である計算的思考は營利思考によつて代られる。其の組織要素は原則として資本運動構成要素として理解せられる。かゝる資本運動に對する計算制度の獨立性は經營部門内に於いて、資本計算を中心とする綜合的管理部を發展せしめてゐる。現在多數經營中に存する綜合管理部或は商事管理部には記

録、統計、計算、人事、法律部等の諸部門を包有することあるも其の本質的機能は資本計算を通して經營の組織的、財政的統制を完うせんとするにある。尤もこゝに資本計算と云ふも、それは簿記を本質とするものである。資本計算の構成要素は何ぞやは議論の存するところなるも、筆者はこれをブライオン教授に従つて簿記、原價計算、豫算とする。原價計算は屢々製造部自體に包含せられることあるも、簿記、豫算とも計算部の中に包含せられ綜合管理に直屬することもある。資本主義的企業に於ける計算的思考は今やこれ等の計算制度に於いて全經營機能の統制をなすべき最も有效なる具體的手段を見出すのである。さて、以上の如き資本計算を中心とする綜合的管理部に對して更に企業經營に於いては原價財及び給付の市場關係機能即ち配給機能の組織化が行はれる。殊に加工經營に於いては仕入部に對して販賣部は一層重要な意義を有し、其の内部に於いて更に地理的品種的に組織化せられるとも、本質的販賣機能より分岐せる補助機能としての組織化を見る。リーエスターはかゝる販賣機能の分岐を次の如く示してゐる。(註九)

一、販賣準備機能

市場分析、競争・景氣變動觀察、配給方法準備、配給原價計算及び價格構成、配給技術準備、記帳及び型録の調達、製造部への要求(標準化の如き)金融計畫設立に對する協働、販賣割當額の決定、(支店及買手に對する)、成果及び原價統制、販賣組合との交渉

二、宣傳機能

廣告政策の決定、豫算決定、廣告計畫決定、廣告手段の選擇、廣告の實行、廣告手段の管理

經營機能と其の統制の一面

三、販賣機能

品種別分類、購入者階級別分類、地理的分類

四、注文處理機能

確實性検査、未決済勘定統制、注文説明、材料蒐集、給付に對する顧意の報導、發送、計算等

- (註一) Niklisch; Der gegenwärtige Stand der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre und ihre Zukunft. „Der praktische Betriebswirt“ Juni 1936 16. Jh. # 6. S. 620-621.
- (註二) Walter Thoms; Organisation, „Handwörterbuch der Betriebswirtschaft“ 2. Aufl. 21. Lieferung S. 1095
- (註三) Weigmann; Rentabilität u. wirtschaftliche Arbeit S. 70 Reister; Organisation, In Prion; Die Lehre von Wirtschaftsbetrieb, Bd. III. Der Wirtschaftsbetriebs als Betrieb. 1937. S. 109.
- (註四) Reister; Ibid. S. 111.
- (註五) Prion; Die Lehre von Wirtschaftsbetrieb. Bd. I.
- (註六) Reister; Ibid. S. 113.
- (註七) Nordsieck; Grundprobleme u. Grundprinzipien der Organisation des Betriebsaufbaus, in: Betriebswirtschaft H. 6. 1931 參照
- (註八) Nordsieck; Z. f. Handswissenschaft u. Handlpraxis 1931. H. 8. S. 235
- (註九) Reister; Ibid. S. 151.
- (註四〇) Le Coure u. Thoms; Organisations Lexikon S. 331.

二

以上述べたる如き企業經營のもとに於ける組織化は、經營機能の有效なる實現を目的としてゐることは明かである。而してかゝる經營機能は部門經營機能更に進んでは個人機能の綜合的結果であるからして、組織は經營機能の上昇を計るが爲めには、個人適性の合理的分析、仕事の合理的分割、其の他の組織要素たる設備財回轉財の合理的處理、配合、職制、労働方法、福利的諸條件に就いて慎重なる研究を遂ぐるとともに、經營部門の分割に際しては、各經營部門の機能の意義を十分に發揮せしむるとともに、全經營機能の有機的關係を圓滑に經濟的に保持せしむることが肝要である。次にこの最後の點に就いて若干の説明を加へたいと考へる。

經營機能の分化とともに其の組織化が高度となるに従ひ、經營部門間の機能的關係は愈々複雑となるは争はれぬところである。蓋し、加工經營給付は終局に於いて單一の或は數種の製品の形體をとつてゐることは云ふまでもない。而して其の製造過程に於いて主として作用してゐる主經營部門は單に製造執行機能を果してゐるに止り、これに對する管理統制機能の給付が他の經營部門より招來せられるとともに、製造機能自體が他の製造補助機能の援助によつてのみ遂行せられ、然も後者も亦管理統制機能を他の經營部門との關係に於いて遂行してゐるからである。更に又最高の管理、統制機能は各主經營、補助經營の執行機能の一部たる記録を蒐集整理する計算部機能に依存するところがある。かゝる有機的關聯は經營規模の擴大とともに愈々複雑となり、これが全體として有效なる統制手段の發展を必要ならしむる。



上圖「經營機能の分化と關聯」(註一)に於いて經營各部門の機能の有機的關係を觀取することが出来る。本企業經營に於ける綜合管理機能の經濟性はその財政的成果によつて批判せられ得る。換言すれば、其の財政上に於ける収益性、確實性、流動性の原則が一定の經濟的時期に照應して合理的に保持せられてゐるや否やに懸る。従つてこれを財政的機能と呼ぶことも出来よう。この機能は、營業各部(金融、購入、仕入、計算)への統制機能として作用する。購入購買の關係より資本回轉度數其の速度を、計算を通して表明せられる原價比較、製品成果計算によつて、収益性内容を確實に悉知し得る。更に、貸借對照表を通して全資本運動を綜觀し、最廣義に於ける企業流通性を保持するとともに、積立金其の他による確性原則を實現し得る。金融の統制によつて、刻々生じ來る支拂能力狹義の流通性を査定し得る。他の營業各部を見るに、(一)購入部は其の購入決定を綜合管理によつて統制せられるけれども、具體的注文内容に就いては、工場に於ける仕入部の統制を受ける。他面に於いて、購入部は主經營に對しては原料納入、貯藏を統制するとともに、工場間接費部門の檢査執行機能、工場仕入部に於ける原料使用期日統制機能を受制する。(二)販賣部はこゝでは其の執行機能を販賣統計、製作、廣告機能となし、前述の様に管理機能の統制を受けるとともに、販賣統計の構成に要する材料を工場販賣部より獲得す。(補助機能)更に統計作成機能は金融部、工場指導部、主經營營業計算部、工部計算部の統制を受ける。他面、統計廣告機能を通じて工場販賣に於ける販賣裝備機能を統制する。(三)營業部門中に於いて最も機能的に他の部門と輻輳せる關係を有するものは計算部に外ならぬ。本部は金資本運動を貨幣收支計算の立場より整理せる元帳の記入財政諸表の作成と同時に他面に於いて製造

機能のみに關係する製品成果計算を執行し、尙これに關聯する諸重要統計表を作成するが故である。殊に其の執行機能の重要部分たる原價比較、製品成果計算統計作成に關しては總て工場計算部との共同作業によつてこれを執行してゐる。蓋し、これ等諸計算は工場計算部に於ける執行機能たる經營計算、單位計算、製品在庫計算、原料在庫計算等の材料に待つことを要するが故である。他面計算部の前記諸機能は工場指導部、工場販賣部、販賣部、購入部工場計算部によつて統制せられ、反對に、これ等工場計算、販賣、工場、販賣、仕入、質銀部の執行機能に對して統制機能を發揮してゐる。最後に(四)金融部門は綜合管理によつて其の現金收支並に貨幣資本利用の諸方法に就いて統制せられるとともに、計算部との共同作業によつて金融調整を計る。他面新規建設に際して補助經營部の機能を統制する。

以上述べたる經營諸部門は工場部門に屬する諸機能の綜合的機能を果すのみならず、更に進んで全資本運動の全體に就いて其の成果を確定せんとするものである。これに對して工場部門は製造機能の組織化として、直接回轉財に對する價値加附の機能を果すと共に、其の必要を確定せんとする。これに包含せられる主經營・補助經營・一般補助經營・仕入・工場販賣等の諸部門は工場指導部の經營指揮注文處理、原料請求に對する統制機能を通して直接間接にかゝる協同的目的に向つて統一せられる。次に(一)主經營云ふ迄もなく回轉財の直接通過する部門であり、其の機能の本質的のものは明かに製造作業であり、原料製品保存、記録機能をこれに附加する。これ等の諸機能は圖表に見る様に原料關係は營業購入部、工場仕入部、製造、製品に就いて工場販賣部、記録に就いて工場計算部の

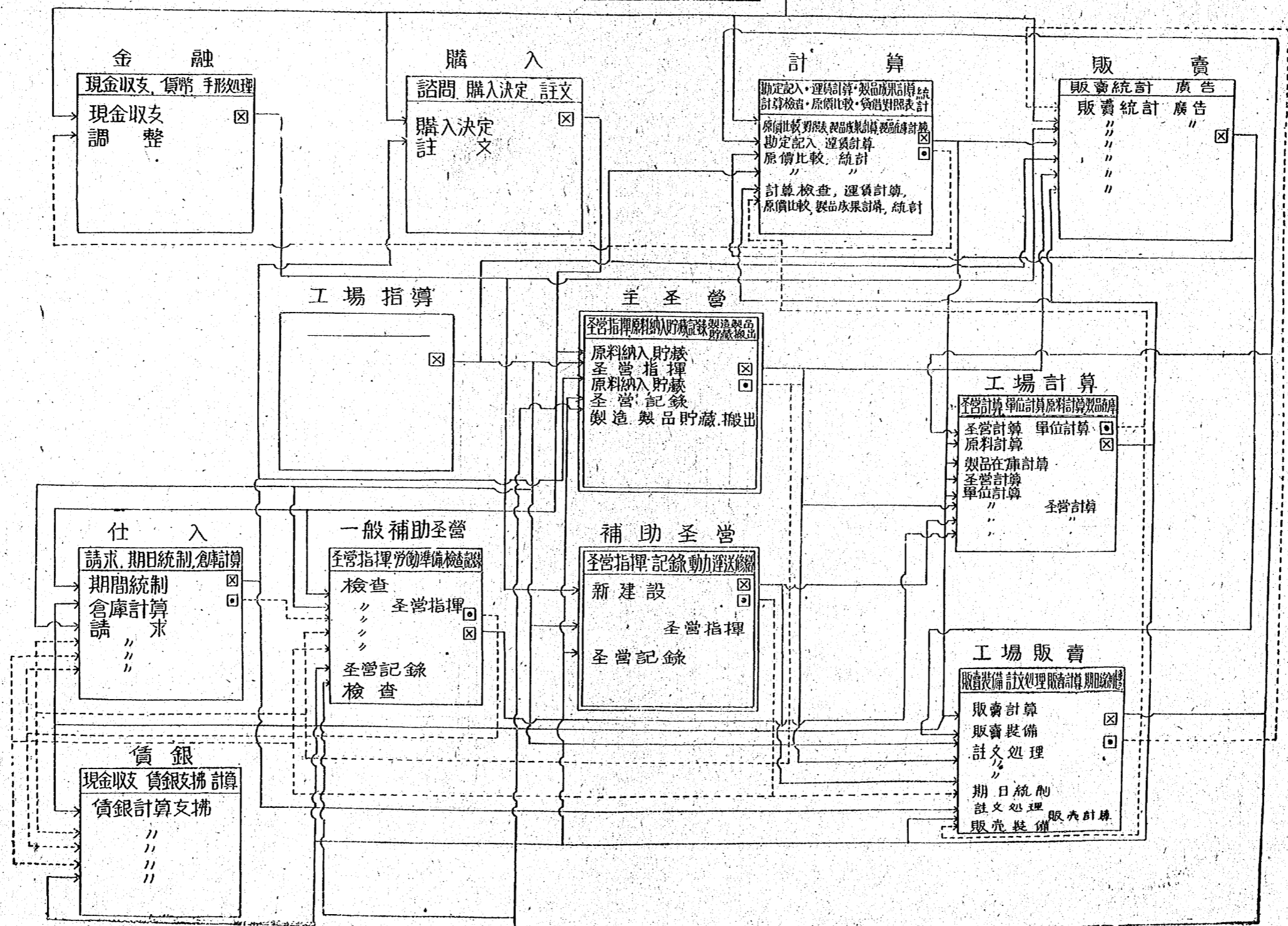
# 経営機能の分化と関聯

## 綜合管理 綜合指導

- ☒ ----- 指導又ハ監督
- ◻ ----- 協動作業

営業

工場



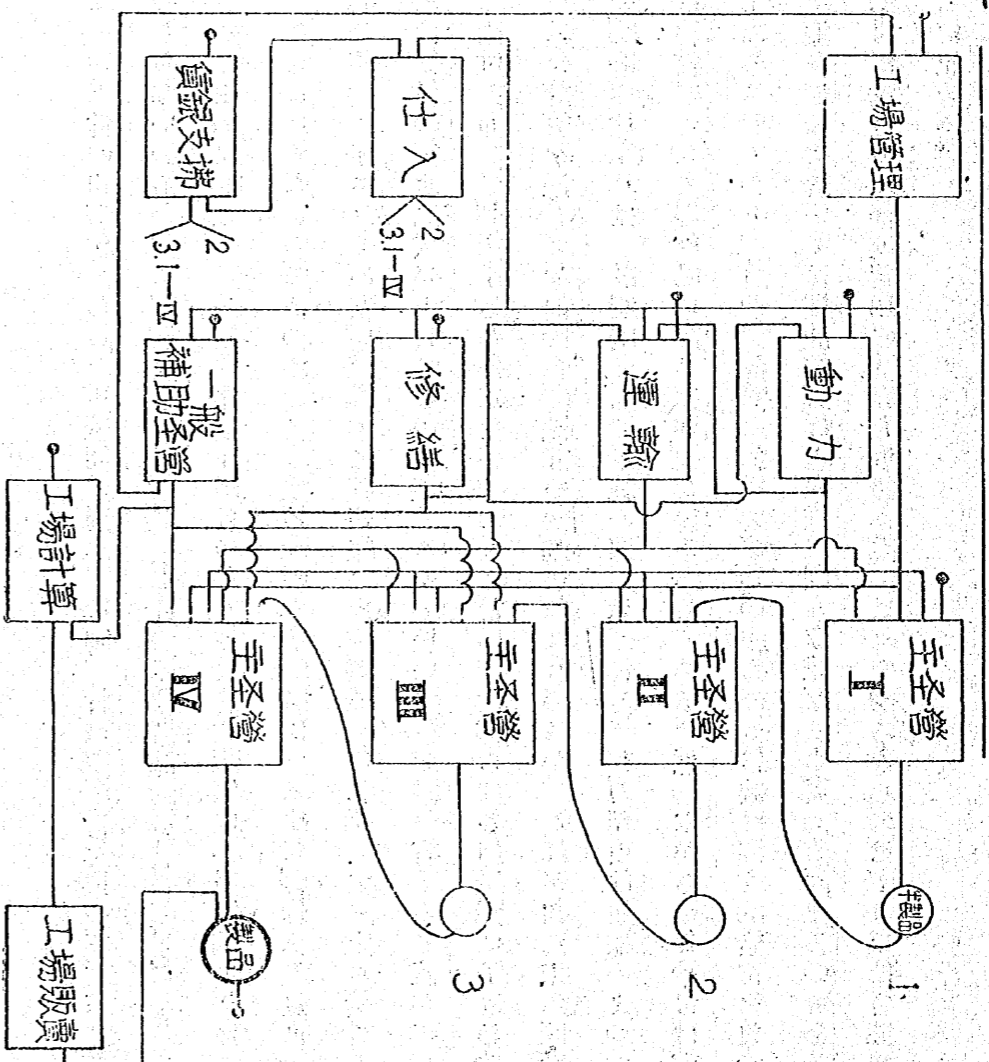
統制機能と接觸する。主經營は圖表に於いて重複圏を有する如く多くの場合に於いて數個の主經營が存在し、各經營の製造機能は製品、半製品製造機能の關係を保持する。(二)補助經營は前述の様に主として動力機・配力機を中心とし、これに加へて運送・修繕機能を果すものである。其の經營指揮は直接工場指導部によつて統制せられると、其の記録は工場計算部の統制を受ける。他面、工場販賣に就いて其の註文處理に就いて共同機能を果すと、計算部の原價計算部を統制する。(三)一般補助經營は勞働準備、検査機能に其の特質を有するものである。殊に検査機能は主經營、補助經營・仕入と共同し、指揮、購入、工場販賣等の統制を受ける。(四)仕入、(五)貨銀、(六)工場販賣に就いては別に説明する必要はない。(七)工場計算に就いて一言して置かふ。本經營機能たる經營計算は後述するところの給付費用計算である。各部分組織別に見たる費用項目の分散と其の集合の計算であり、單位計算は云ふ迄もなく各給付一單位に對する原價計算である。これ等の計算要素たる數字の構成に際しては主經營、補助經、工場間接費場所、營業間接費、販賣部の統制を受けることは云ふ迄もない。更に其の計算資料を以つて營業計算部に於ける原價比較、製品成果計算、統計作成機能及び、工場販賣部に於ける販賣裝備機能に共同する。

以上述べたるところから明かなる如く、組織は機能を現實化せしむるものではあるが、然し、各組織に就いて見ると、其の執行機能が組織化の中心となつてゐるのであつて、其の統制管理機能は必然的に他の組織との關係に於いて初めて實現せられてゐる。この關係は組織化の密度の上昇とともに愈々緊密を加へ、且つ緊密を加へることによつてのみ初めてこれを協同的目的に統一し得ることとなる。更に又機能の關係は、各々の組織化せられた機能の

有する特殊的性質に従つて、各々他の組織化せられたる機能に對して統制、管理の影響を與へて、共に其の機能の作用を完全ならしむるに外ならないのであつて、經營全體の遂行の上に其の關係を明瞭ならしむることは、全機能の有效なる實現に効果を有するは明かなところである。然しながら、かゝる機能的關係は各組織間に於ける作業遂行上の手續上の關係を示してゐるに過ぎないのであつて、其の組織間の本質的關聯たる給付關係はこれによつて暗示せられてゐるとしても何等具體的に示されてゐない。惟ふに各組織は經營機能を現實化して一定の給付を發生せしむる。組織の力は具體的には給付の經濟的成果として顯現する。こゝに於いて各組織の有する機能が果して有効に作用したのか否かは、其の給付を通して判斷するの外はない。こゝに於いて、然らば各組織間に於ける給付關係は如何なるものか、次いで、給付計算を通して如何にして機能の統制が行はれ得るか、これが次に來る問題である。

扱て經營給付關係は機能關聯に比すれば一層明瞭にして單純の様に思はれる。其の理由は組織によつて發生する給付は具體的財として或は用役財として客觀的に容易に捕捉し得るが故である。然しながら、各給付は前述の様に組織要素の價値を綜合してゐるものであり、且つ、此等の組織要素他の組織の給付或は個人的給付を包含するものであるからして其の關係を追及するに於いては機能的關係と同様に頗る複雑なる事實に直面するのである。然しながら、かゝる組織要素の給付に就いては後述費用の問題を取扱ふ際にこれを讓るとして目下は單に各經營部門間に於ける給付關係を概説するに止める。

經營給付關係



前述の様に工場管理の給付は主經營補助經營の全體を通して其の經營指揮に關聯し、これを統制し、其の技術的方法を吟味し、且つ、最高の經濟性を發揮する様に全部門を整調するにある。従つて、管理部門の給付はかゝる統制的用役給付として各經營部門に附加せられる。これを費用と見る限り、何等か一定の配賦率に従つて分配すべきものとなる。次に補助經營たる動力、運輸、修繕、検査、倉庫、賃銀部、等の給付はそれぞれ經營の技術的性質に従つて主經營部門に配賦せられる。主經營はこれ等管理及び一般間接費用部門及び補助經營諸部門の給付を受け、これを組織要素の一部となし、回轉財に對して加工する。製造機能は普通は本製品の形體をとり主經營を通過して漸次に完成品の域に到達する。圖表(註二)に見る如く完成品の主經營の最後の段階に於いて發生してゐる。換言すれば主經營の最後の段階の機能の具體的形體たる製品は、これに先立つ一切の組織段階の給付を綜合するものである。完製品の中に經營の全機能の具體的表形としての給付の總計が發見せられるのである。

勿論かく云ふことは給付の價值に關聯して、前述せるエルマンスキーの組織の力を看過してゐるものではない。製品としての給付の價值は諸多の經營内部給付の綜合ではあるが、其の單なる算術的加算ではない。同様にかゝる經營内部給付は組織要素の價值の單なる集合ではない。組織自體の力が給付の價值に對して決定的重要さを有する。其の故にこそ組織構成の計算的思考の意義は存する。然しながら、經營内部よりのみして、その給付關係を計量するに際しては、かゝる組織の力を具體的に表現すべき客觀的尺度がない。これを何等か市場價格を關聯せしむることによつてのみ可能である。換言すれば、何等か、社會的評價を経ることによつて逆算的に其の價值が決定せられ

る。要するに經營内部關係として確實に捕捉し得る計算量は組織構成要素の直接間接に財に附加したる、それだけの價值である。かゝる組織要素の價值の總計と市場價值との相異の中に組織の力を總括的に把握しようとするのが從來の一般の傾向であつた。原價と市價の差額を以つて直接に組織自體の力、機能の有效なる發現を結論し、且つ、然るが故に、この差額の確定を通して機能の統制をなし得ると考へた。然し、最近に於ける經營會計學の發達はこの差額が頗る多くの要素に依存することを教へると同時に、機能の統制が亦これに應じて一層進歩した方法を據るべきことを示してゐるのである。

(註一) 本圖表に現はされてゐる機能的關係はこれを Dinkelbach が Bogenwartsfragen der kaufmännischen Betriebswirtschaft Stahl u. Eisen 52 19:2. S. 1148. (Reiser, Ibid S. 144. 引用) に示した機能表に後の勘定的統制との關係をとる爲めに若干の修正を施して圖表化したものである。

(註二) 本圖表の作成に就いては Schmalenbach; Der Kontenrahmen 4. Aufl. 1935 参照

三

前節に觸れたところの給付原價と市場價格の差額を以つて經營機能を統制しようとする方法は資本主義的企業が今日の如き多額の資本を固定せしめてゐない時代に於いては寧ろ適當なものではなかつたかと考へられる。何となれば、市場價格の變動に應じて重要な組織構成要素たる勞働及び原料は容易に變動せしめられ随つて、營業度の變化による經營機能の變動は寧ろ自然的に排除せられると同時に、大量生産の未だ發達せざりし當時に於いては多量の在庫量を保有することなく随つて原料市場價格の變動を鋭感に製品中に反映し、かくして、價格變動が齎す經

營機能の經濟性の變化をも亦除去し得るが故である。勿論かゝる適應作用が完全に行はれたと云ふものではないが現代の加工經營に比してかゝる傾向の著しく強かつたことは否定し得ないところであらう。かゝる社會經濟的關係のもとに於いては、カルメスが其の名著「工業會計論」に示す如く、單に製造勘定中に原料及賃銀を集合し、間接費はこれを一般損益勘定に附直接記入したる如き方法も亦適當であつたと云へよう。(註一) 然し、資本主義の高度化は經營經濟的關係を本質的に變化せしめ、これに照應する新なる經營機能統制の計算理論を發展せしめた。かゝる計算理論はこれを三個の方面に亘つて考察し得る。第一は、一組織要素の價值はこれを嚴密に他の組織要素のそれと區別すべき計算價值の限界に關するもの、第二は、かゝる組織要素價值自體の變化を原因として生ずる機能の經濟性の變化を排除すること、即ち價格變動除去に關するもの、第三、營業度の増減に基付く機能の經濟性を確定すること、これである。かゝる方向に於いて如何に計算理論が構成せられたるかこゝに詳述し得ないけれども、其の概略を述べるに次の如きである。第一は、計算價值の限界に就いては、現代の資本計算が立脚する貨幣的收支計算に對して、經營計算は純然たる原價と給付の計算である。貨幣的費用は經營的原價と同一の範圍を有するものではない。中性費用、附加原價、費用にして原價なる概念を明瞭に規定する。經營機械を實現せしむる組織要素の價值は、貨幣的に支拂はれた費用以上のものを包含するし、それ以下のものともなり得る。かゝる經營費用以外のものは、(一)企業活動と何ら關係なきものあり、(二)企業經營が金融單位たるが故に金融上の活動に照應して發生するものあり、(三)同一對象に對して營業的評價と經營的評價の觀點の相異より生ずることもある。筆者は主とし

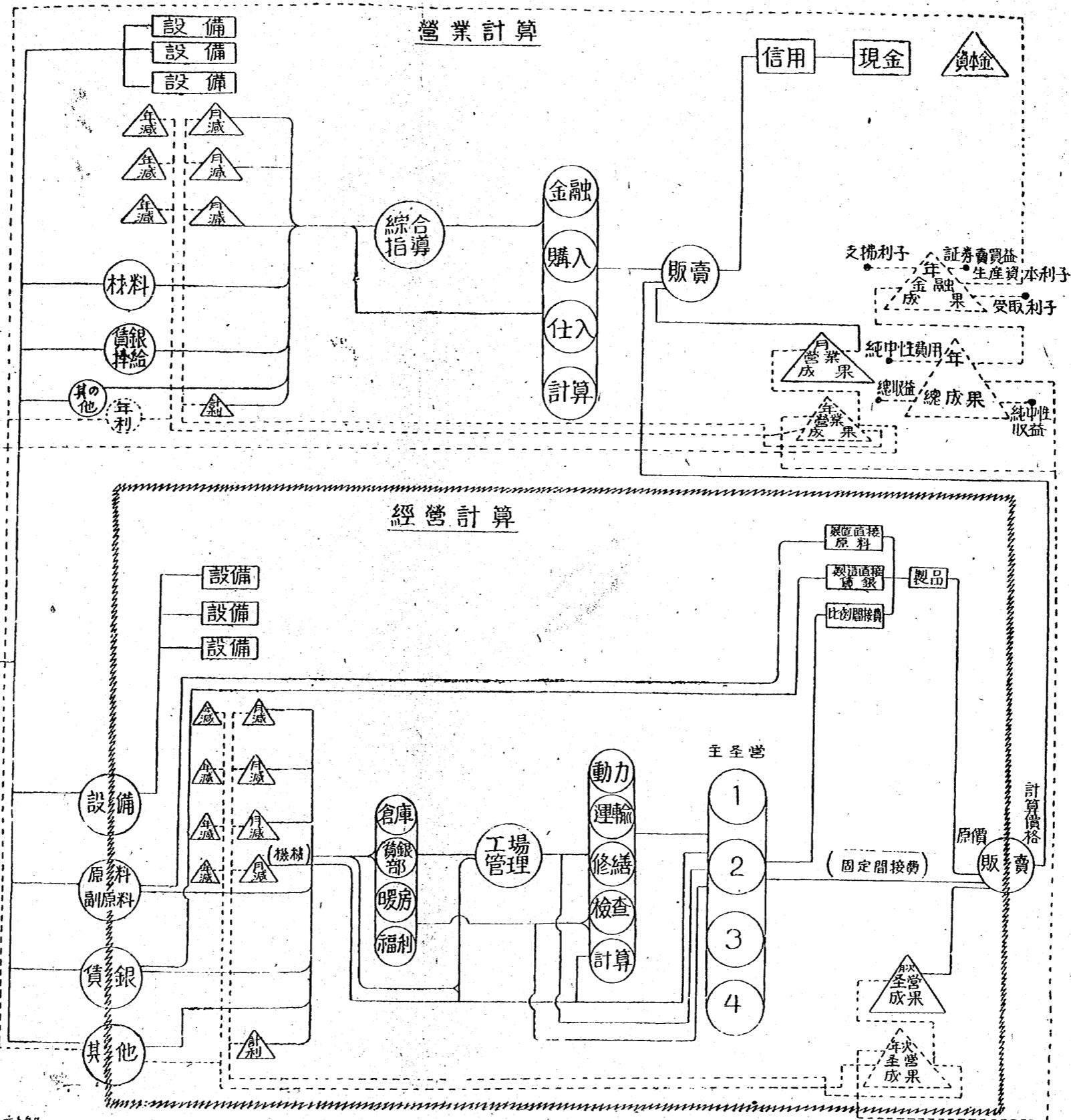
てレーマン(Lehmann)の見地に立つてこれ等三種の成效計算上の區別を後段に呈した。第二、價格變動の除去は原價財全般に關係するところなるも、主要なる問題は常に原料に關係する。蓋し他の要素はレデラーの所謂固定性の強いものだからである。原料價格の變動がそれ自體直ちに製品原價に反影響する限り、敢て其の變動の除去が機能の確定上重要な意義を有するものではない。然しながら現代の大量生産のもとに於いては、常に多量の原料在庫品を保有し、これに據つて回轉の流通性を維持せんとすることは當然である。然る場合、市場價値の變動は、多かれ、少かれ、原料取得價格と時價の開きを生ぜしめ、これを前者を以つて原料給付價値とすると、製品市價との關係に於いて原料は歩調を合すことなく、従つて、經營機能の經濟性は不當に評價せられる懼れを有する。シュマールレンハッパやシュミットは社會經濟の均衡的發展とこの問題を結び付けてゐる。然し、それが機能の經濟性の確定上に有する意義は同様に重要であると考へる。第三營業度の變動が經營機能に及ぼす影響は一般に知れてゐる様に現代の機械的大工業に於いて特に遞増、遞減原價の發生に關聯して諸々なる研究が行はれてゐる。(註二)給付の價値が尠くとも原價として考察せられる限り、營業度の原價に及ぼす影響を通して他の何れの影響よりも強力であると云へる。營業度維持の問題大規模企業經營上の最も重要な問題であり、價格政策上特に考慮すべき事實である。原價を比例固定兩原價に分離して、從來の直接費間接費の區別に代らしむることは、主として價格政策上價格の貨幣費用補償の最低限度の指標を得んとする要求に關聯するところのものではあるが、經營機能統制上、特に固定原價を遊離せしめ、これを統制することは、其の經濟性を確定する上に重要な意義を有するものである。

さて以上のような諸原則を以何にして現代の經營計算制度の中に取り入るゝことを得べきか。こゝに困難なる一の問題が存するのである。シュマールレンハッパによつて示されたコンテナラーメンは大體に於いて工業會計の全部門に亘つて勘定の有機的關聯を與へ、資本のあらゆる變動形態を複式簿記勘定體系中に收むるとともに、以上述べた様な三箇の原則を具現してゐる最初のものであると云へよう。同氏に前後して、シェアーにより、イザック(Isaac)シュルツェメーリン(Schutz-Melin)、ノーテン(Lehmann)(註三)等によつて勘定體系の構成せられたるものがあるが、實際上の影響の最も大なりしはシュマールレンハッパのそれであつた。最近獨逸に於いて R. K. W. (Reichs-Kuratorium Wirtschaftlichkeit) D. V. M. A. (Deutscher Verband der Maschin Anstalt.) 及び經濟省提示の體系の如き(註四)何れも多少とも其の影響のもとに立つと云へる。(第三表参照)シュマールレンハッパの示せる體系は主として計算技術的組織の見地より行はれてゐるからして、資本運動自體と明瞭なる關聯を示すことは不可能である。もとより、このことは其の價値を毫も喪失するものではない。何故なら、資本運動と直接に關係して一切の勘定を構成せられてゐることは必ずしも、計算技術の立場よりして最も優れてゐるとは云へないからである。然しながら、經營機能の統制の説明の便宜の爲めには、これを資本運動との關聯に於いて構成することがよい様に考へる。何となれば、かくして、組織要素と經營部門との關聯を比較的良好に接合せしめ得るからである。然し、それは飽く迄説明上の便宜に出ずるものであつて、若しこれを實際上の勘定構成を行ふに際しては其の組・群別に就いてシュルツェメーリンのそれを充分に参考とすべきであらう。扱て、資本循環の立場によれば、前表中最も勝れてゐるものはレーマンのそ

れである。レーマンの勘定體系上の態度に就ては彼の Allgemeine Betriebswirtschaftlehre、並に Industrial-Kalkulation に評論せられ我國にも既に紹介せられてゐるからして敢て述べる必要はない。別に示した勘定圖表は大體に於いてレーマンの所論に照應しつつ、機能統制上要求に應うる爲めに構成せられたものに外ならぬ。勿論これはレーマンの資本回轉と勘定の關係を明かにする目的のものではないからしてこれが爲めには別の研究を必要とする。扱て、先づ第一に問題となるのは、第一次的存在勘定の回轉勘定への轉化即ち現金又は信用による諸原料其他原價財の支拂に當つて、其の價格變動を如何に整理するかの問題である。これが爲めに利用せられる勘定は圖表價格勘定である。經營内への投下に當つては、標準又は平均による計算的價格を以つてし、それと市場價格との差額を本勘定にて整理し、後に營業效果計算に移す。斯くすることによつて殊に價格變動激しき原料の如きは一定價格を維持することによつて其の經營機能に及ぼす影響を排除せられる。シュマールンバッハはこれを價格平衡勘定となし、コンテンラーメン中の中性項目組(二)に置いてゐることはよく知られてゐるところである。次に經營内の設備に對する減價銷却勘定は月次的に實際價值消耗額を貸方記入せられる。年次的には經營成果計算にて相殺的に借記せられてゐる。別に年次銷却勘定が存在せしめられてゐるが、これは寧ろ財政的見地よりの銷却に照應するものであるからして、其の銷却額は必ずしも經營に於ける實際價值移轉額とは一致しない。従つて經營機能がこれより影響せられることを除去すべきである。次に經營投下項目として各種の經營部門に分散する。一般關係部門より管理部門、及補助經營、主管經營部門に分れる。管理部門の原價は前段給付關係に示されたところに従つて、補助

經營主經營に移され、補助經營のそれは主經營に従される。さて前述した様に營業度と機能の關係を確定するが爲には原價項目の比例・固定兩範疇への分離を要するのであるが、これには、圖表に示した様に、直接原料と直接賃銀、比例間接費三勘定を以つて半製品存在勘定を表明せしめ、固定費を主經營より獨立して販賣過渡勘定に移すことによつて、達成せしめられる。即ち斯くするときは營業量の増加は直接に比例費増加の形體をとる。固定費は文字通り何等變化せざる限りは、經營機能は營業量の故に上昇したと、一應は考へられる。併し、より嚴密に云ふときは經營機能は組織要素たる回轉財の増大により、これに働きかける他の要素の作用が經濟的になつたことを示すものであつて、經營機能の上昇は全く受動的性質を有するものである。この際總原價が遞減的に増加し、従つて單位原價が遞減して來た事實は、總原價中に比例原價のみならず、固定原價を生ぜしむる經營裝備の存在と云ふ、謂はゞ物理的原因に基付くものである。直接に計算的思考が何等か新に創意的活動をなした結果生じ來れる組織の力とは區別して考ふべきであらう。この種の機能増加はこれを能動的機能増加と云ひ得よう。もとより消極的なるが故に企業經營上重要性がないことを意味するものではない。否な反對に、普通機能の上昇はかゝる意に用ひられ、それは、収益性と一層密接なる關係を有するものとして實際上考へられてゐる。而して、所謂經營價格政策の重點も亦ここに置かれてゐる。シュ氏の經營價值論は實際政策として原價計算上に於ける固定・比例原價の分類計算を要求してゐる。然るに、能動的機能變動は人間の創意・習練による仕事との均衡關係の上昇を意味し、經營指揮、經營管理機能に於いて特に重視せられることを要するとともに、加工、經營に於いて、消極的機能變化に比して一層其の統制を

経営機能統制を主眼とする勘定構成  
(年次・月次成果計算)



備考  
 ▲ = 貸借対照表上残高  
 □ = " 借り  
 ○ = 通過勘定  
 ⊙ = 営業至営過渡勘定  
 — = 月次計算 — = 年次計算

月減、年減 = 月次、年次減價銷却  
 年利、計利 = 年次利子、月次計算利子



強化せらるべき性質のものである。蓋し、回轉自體の増減に於いて機能の増減を計量し得るのは主として配給經營であるに對し、加工經營は與へられた回轉の一層經濟的なる遂行を要請せられるか故である。この意味に於いて回轉の増減を示す、個別賃銀、個別原料、比例間接費をそれぞれ別個に表明すると同時に、回轉と關係なき固定原價を獨立せしむるときはこれによつて能動的機能變化をそれぞれの方面に於いてし得る一の方法を與へてゐると考へられる。他面に於いて、販賣勘定への借記に對して、現實原價と計算又は標準原價とを對立せしむることによつて、其の總括的統制をなし得るのである。思ふに、統制方法として、この方法は必ずしも完全なる方法とは云ひ難いけれども、資本計算制度内にこれを取り入れ様とする限り、考慮すべき事を稍々具體的に示すものではないかと考へるのである。

以上述べたるところは經營機能の統制の全體に互つて述べたものではなくして、其の一局面を明かにしたに過ぎぬ。隨つてこれが爲めに尙ほノルドシュエックのなしてゐる如き計劃圖表の研究や米國に發達しつゝある標準原價制度の研究が行はるべきを要するのである。

(註一) Calmes; Fabrikbuchhaltung S. 83, 尙、勘定記號を用ひてこの發展を記述したるものも、H. Kalscher; Buchhalterische Erfolgsermittlung in Maschinenfabriken Köln. 1929 S. 48, Schnetler; Das Rechnungswesen in industrieller Betriebe Beln. 1938, S. 47-56

(註二) 拙稿三田學會雜誌「經營價值と操業率の關係に就いての若干の考察」

(註三) Emil Fratz; Der Kontenplan als Lehrmittel. Nürnberger Beiträge zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Nürnberg 1933. S. 9-22

(註四) 諸等の諸體系及シュネットラーのそれに對する詳細なる紹介と批評は Schnetler 上掲書 S. 195-208.

## 一千五百八十一年版ダブルユー・エス・ヂェントルマン著

### 『種々なる人々の有する目下の不平の簡略なる検討』

高橋 誠一郎

端 書

吾人は大正六年四月『三田學會雜誌』第十六卷第四號に『沙翁の著書と誤傳せられたる匿名氏の經濟論』を掲載したるを初めとして、一千五百八十一年倫敦に於いて出版せられたダブルユー・エス・ヂェントルマンと名乗る人の『目下我が國人の種々なる人々の有する或る日常の不平の簡略なる検討』(A Compendious or Briefe Examination of Certain Ordinary Complaints, of diuers of our country men in these our dayes: which although they are in some part vniust and frinuous, yet are they all by way of dialogues throughly debated and discussed. By W. S. Gentleman.)と題する一大奇書に就いて述ぶることが一再に止らなかつた。而して是れ等のものゝ主要部分は昭和七年版拙著『重商主義經濟學說研究』五二一五八頁、二二八—二四〇頁及び八四七—八五一頁に收録せられてゐる。

『一千五百八十一年版ダブルユー・エス・ヂェントルマン著  
『種々なる人々の有する目下の不平の簡略なる検討』

六五 (六五)