

Title	デブイスの工場管理論について
Sub Title	
Author	小高, 泰雄
Publisher	慶應義塾理財学会
Publication year	1941
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.35, No.5 (1941. 5) ,p.653(109)- 677(133)
JaLC DOI	10.14991/001.19410501-0109
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19410501-0109

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.

地を通じての計畫性ある政策の適用が望ましい事を指摘するに止まらざるを得ない。

その具體的方策の裁定については、目下の處殆んど不可能に近い。それには近年における變革期を通じての経験から、これを慎重に割り出して行かなければならない。現在までの経過からわれわれが想定し得る唯一の事は、臺灣經濟今後の進路について考ふ限り、あらゆる場合にその農業の調整的發展が前提とならざるを得ないといふ事である。米・糖の調和がその根幹を形成する事は言ふまでもない。茲に先づ内外地を通じての食糧政策の確立が要望せられる。それはとくに米について緊切である。少くとも一千萬石の臺灣産米の増産確保は、將來においても不可缺であらう。

糖業についても、砂糖の國內自給性の保持は等しく肝要である。又滿洲國及び支那に對する輸出餘力の造出についても鋭意努力すべきと思ふ。さらに糖業に對して特に期待し度い事は、その大なる資本力、優秀なる技術を利用しての南支南洋方面への積極な企業的進出である。この事は何も砂糖の増産のみに係らず、わが國の南方への發展に對し、先驅的役割を果すとの觀點から望み度いのである。その副業たる無水酒精工業並にバガス・パルプ工業については、許し得る範圍においての育成に心掛くべきであらう。蓋し將來一大産糖地たる爪哇との交渉が圓滿に開けた場合、これら兩工業は、臺灣糖業の轉換部門として、有效なる分野と形成すると考へられるからである。

米・糖に限らずその他の作物或は工業化運動にしても、現時の必要に應へ乍ら、他面においては常にわが國力の發展方向を胸に描いて、自からの途を拓く用意がなければならぬのである。(四月廿八日稿了)

(附記) 先頃の臺灣視察旅行に際し、加田、武村兩教授の御斡旋により、名取和作氏並びに三井高陽氏寄附の研究資金中から、視察費の補助を受けた。誌上を通じて寄附者並びに兩教授に對し、厚く御禮を申し述べ次第である。

デブイスの工場管理論について

小 高 泰 雄

一九三九年發刊せられたデブイス教授著「工業組織と管理」(Ralph Currier Davis; Industrial-Organization and Management, 2nd Edition)は一九三七年の初版に比して其の内容を著しく豊富ならしめてゐる。再版の序文に於いて著者が述べてゐるやうに組織及び管理に關する基礎理論の研究が再版の内容の増加となつてゐるのである。この基礎理論の研究は、今日諸多の學者によつて問題となりつゝある經營組織論、經營機能論と深い關聯を有するものであり、これ等諸論に於いて問題となりつゝあるものは、其の研究成果は別として一應統一的に把握せられてゐる。著書はこの部分を總括して管理學(Philosophy of Management)と呼び、第七章以下の後篇に於ける管理方法論と密接な關聯を持たしめてゐる。私は今本書を手にして、全體として數個の特色を見るものであるが、其の第一は以上述べたやうな管理に關する認識と管理方法一般の意義と其の基本的原理に對する省察が行はれてゐることである。従來吾々は生産管理に關する著述として尠くとも二様のものがあつたと考へられる。一は科學的管理法を骨子として工場に於ける管理の實際上の方法を闡明ならしめるものである。我國に於いては國松教授の工場經營論に於

いて吾々はその代表的形態を見出すことが出来る。其の他神馬新七郎氏、神田孝一氏、上野陽一氏の諸著書等も同様の傾向を示してゐるものであつて、其の目標とするところは工場内に於ける能率増加の立場より、組織と統制に關する實際的方法を具體的諸例を示しつつ討究するものであり、其の内容は多くは、工場立地、工場組織、時間研究、動作研究、標準化、工程管理、工場運搬、工具管理、物品管理、工場會計、原價管理等々に關するものである。能率學は國松教授の云はれる如くそれはこの種諸管理方法を體系付けたものであるからして、かゝる研究方法を能率學的研究方法と云ふことも出来よう。ともあれこの種の研究方法に於いては管理それ自體の意義、組織に於ける機能分化の法則、行程管理に於ける統制と手順の意義の如き問題は常に實踐的方法との結合に於いて把持せられてゐた。然るに、特にかゝる諸問題を理論的な研究課題として取り上げてゐるものが第二の種類のものである。吾々はシェルドン (Philosophy of Management) の中に一の代表的型を見出すことが出来る。この種の研究は獨逸の經營學者に於いても多く取扱はれてゐるところであり、ノルトシュタ、リースター、シュラム、トマス、ヘンニヒ等々の所論に於いて見る如く、組織の本質、機能、職分の構成、分權組織形態を主たる内容としてゐる(註一)。本邦に於いては漢利教授の「經營機能論」に於いて最近この方面の總括的な論述がなされてゐる(註二)。この種の論者の研究方法は、實際的管理の方法たるものではなくして、生産經濟一般に共通する管理と作業のあらゆる關係を、組織と過程の立場より分解して、其の本質を明かならしめ以つて、實際管理方法の根據たらしめ様とするものである。例へば機能に關する概念構成は組織論の立場より見て頗る困難とせられるところであり、これに關して定説となつてゐるものが殆んど存しないのであるが、それは機能を組織的、過程的兩局面より綜括的に規定しようとするが爲めであり、ここに仕事或は職分と人との關係が同時に考察せられるが爲めである。換言すれば、こゝでは管理と

作業が同一平面上の職能の分化として考へられ、従つて、組織設定、計畫、統制、作業がそれぞれの仕事として把握せられるとともに、調達、財務、貯藏、加工、販賣の如き過程の分化が同時にこれと關聯して考へられてゐるのである。従つて職能一般をノルトシュタの様に職分と人との關係として考へるとしても、或は又シェルドンの様に、仕事と能力の關聯として考へるとしても、其の具體的構成は前述した二局面の複合體として、規定せられてゐるのである。かゝる研究は管理と作業の本質を明かならしめ、機能分化に對する基本的法則を樹立するとともに、實際上の管理上の諸問題を解決する爲めの基礎を與へるものであると云へよう。これに對して第一の研究方法は、作業と管理を同一平面上に置くことなく、専ら管理の立場より、其の最も有效なる實際上の方法を示さうとするものである。あらゆる組織論者は作業は第一次的直接的機能とし、管理は第二次的間接的機能とする。これに對して工場經營論者は管理に第一次的重要性を置く。それは「熟練の經營移轉」として「例外原則」の適應として具體的に表明せられてゐる。能率は管理によつて規定せられる。徹底的の標準化による能率高き自動機構としての工場は管理の理想である。勿論工場經營論者も作業が仕事と人よりなることを看逃がすものではない。然しながら、管理の方法は専ら仕事を中心として體系的に考察せられ、構成せられてゐる。人間の問題も専ら仕事を遂行する人間の動作の部分が必要な對象となり仕事を標準化する上の動作の標準化へと進んでゐる。動作と時間研究は標準化を離れては其の本質的意義を失ふ。組織論者も適性選擇の問題を取扱ふ。然しその場合、人としての生活内容、全人格的適性の問題が中心に置かれてゐるに對して工場經營論のそれは寧ろ、仕事に對する動作上の適性が興味を中心となる。

以上二つの研究は、等しく個別生産經濟に於ける生産組織と過程を研究對象としながら、其の研究方法に於いて、研究の範圍に於いて可成の軒隔を示してゐるのである。筆者は、この二様の研究は相共に補足して一體となるべき

ものであると考へるのである。而してデブイヌ教授の前掲書の一の特徴がかかる方向に對して、其の成果はともかくとして、兎に角一步を踏み出してゐることに存するのではなからうかと考へるのである。然らばこの二個の研究は何故に綜合せらるべきであらうか。思ふに、工場管理が從來の様に能率を中心として考へられ、工場を以つてかかる考への上に構成せらる機構として把握せられる限りに於いては、今日の如き組織論的研究は其の必要を見ることなく、尠くとも能率的機能組織形態の研究として工場管理論に於いて從來研究せられつゝあつたもの以上に出ずることを要しなかつたであらう。工場管理がかかる一面を強調することは確かにテラー以來の傾向であり、これによつて作業能率を増大せしめたことは疑を容れないところである。然るに、工場管理はこれを以つて尙ほ解決し得ざる多くの問題に直面してゐるのである。それは仕事の能率的管理が人間活動を一定の目的に向つて誘導しつゝある事實に外ならぬ。人と人との關係、人と仕事との關係の合理化の問題は單なる能率的見地を以つてのみよく律し得ない。更に多くの要素を包含してゐる。かかる要素に對して適正なる、考慮を拂ふことなくしては生産性の維持と増加は解決せられない。組織論の若干のものは、單に工場規模の増大による管理組織形態にその研究を限るものもあるが(註三)、其の多くは寧ろ人間の經營に於ける生活研究の中に其の支點を見出してゐると思はれる。例へばリエスターは其の組織論に於いて次の如く述べてゐる。人に關する學即ち人間學はあらゆる經營組織の説明の最初に置かるべきものである。組織は把握し得る具體的なものとしてのみならず、精神、意志的に感得し得るものであり、かかるものとして人間労働の秩序に影響するものである(註四)。かかる思考は人的要素の選擇に、其の訓練に、其の指導に、從來の能率學的思考とは別個の境地を開拓してゐるのである。其の構想は經營を一個の社會として、其の維持と發展を保證する秩序付けに對する必然的法則の展開を包含してゐるものであり、然る限り社會學的

或は労働科學的思考に立脚してゐるとも云へよう。かく、作業を構成する人的要素を強調して進み來つた組織論の方法は、組織の本質を明かならしむることによつて、從來の能率的管理論の解決し得なかつた問題を解決する根據を與ふるものであると考へるのである。例へば多くの工場管理論に於いて工場に於ける厚生問題は單に所謂福利施設として、一般の工場に於けるそれを記述し、羅列してゐるに過ぎないのであつて、それが工場組織と如何なる理論的關係を有してゐるかについて眞摯な研究はなされてゐない。然し組織論の研究は、かかる施設の性質を明かならしめ、單に現象として把握し得る福利施設のみならず、それが、組織と過程の管理の中に如何に溶解してゐるか、又、其の必要を了解せしむるのである。されば、管理の學は組織と過程の本質を明かならしめ、能率學的研究と組織論的研究に從つて、具體的管理方法の根據を與ふるものでなくてはならぬと考へられるのである。

我々は先づデブイヌ教授の管理學に於いてこれが如何に統一的に把握せられてゐるかを考察したいと思ふ。

(註一) Nordsieck: Grundlagen der Organisationslehre 1934, Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation 1932, 上林貞次郎教授「組織論の内容」(經營研究五卷二號一三一—三二頁)、池田英次郎教授「組織學原理」(早稻田商學十一卷一號)、古林喜樂教授「職能研究」(國民經濟雜誌五十九卷五號)及び「組織論に於ける勞務過程研究」(同上、六十卷五號)、漢利重隆教授「經營機能論」經營經濟研究會編「統制經濟下に於ける經營學」八一—一二八頁、Rieser: Die Organisation, in: Prons die Lehre von Wirtschaftsbetrieb 3. B. SS. 108-191. W. Thoms: Organisation, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft 2. Aufl. 1933, S. 1107- und Betriebsverwaltung, 池田英次郎教授「工場經營管理論」(早稻田商學十六卷四號)、漢利教授前掲論文集一〇二—一一二頁、Scharn: Die betrieblichen Funktionen u. ihre Organisation, 1936 漢利教授前掲論文集一一一—一二六頁、K. W. Hennig: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre

orslaire Berlin 1934.

(註二) 前掲論文中に於いて教授はノルトシク、シュラム、トムス、シエルドン、マールベクル、イザアク諸氏の機能論を論述せられてゐる。

(註三) E. H. Anderson & G. T. Schwening, The Science of Production, N. Y. 1936. 服部久雄氏譯「生産組織の科學」
(註四) Riestel, a. a. O., S. 102.

二

既述の様にデブイスは管理學を以つて、基本的事業上の諸問題に對する理解を闡明ならしめ、其の解決の基礎たるべき思考の體系となしてゐる(註一)。而して其の事業上の諸問題は、事業の組織と運営であるとなす。従つて、組織と運営に關する一般原理は事業問題の解決に基礎となるべきものであると云へる。然らばこの一般的基礎的原理によつて解決せらるべき組織及び運営上の諸問題とは何かと云ふに、これを産業的及び公益的諸問題とであると述べてゐる。更にこれを分解すると、事業目的の決定、事業目的が一方に於いて、経営内に於ける個人的利益と他面に於いて公益とに對して有する關係の決定、健全なる経営政策の發展と道德の維持其の他の組織及び作業であり、窺むる基本原理はかゝる諸問題解決の基礎たるべきものである。これによつて知られるやうに、彼の管理學は單なる利益の能率的追及を目標とするものではなくして、これとともに、組織、運営の社會的意義に從つて生じ來れる社會利益、道德性等の諸問題の解決が目標とせられてゐるのである。従つて彼が、この原理を構成するが爲めに追及する組織及運営の基礎的要素を分析したる際に、明瞭に、かゝる諸問題の反映としての局面を把握してゐるのを見るのである。彼は經營組織、運営の要素として次のものを擧げてゐる。(註二)。

- 一、組織化せる事業活動の遂行に對する究極的權威
- 二、事業目的
- 三、事業理念
- 四、執行の指導
- 五、政策
- 六、職能
- 七、人的能力
- 八、外的環境條件
- 九、組織機造
- 一〇、道德
- 一一、工程
- 一二、統制
- 一三、作業

これ等諸要素に於いて能率學の見地と組織論の見地との統一を示す要素の存在してゐることは否定し得ないところである。事業目的は彼によれば、事業の存在を正當化する爲めに事業が創造し配給する價值であるが、それは社會に貢獻する社會的經濟的價值であるとともに、経営内の人に與へらるべき人的價值を包含してゐる。而して、かゝる意味に於ける價值創造、配給活動が正當に行はれつゝあるか否かを判定する道德的規範たるべきものが事業理念、

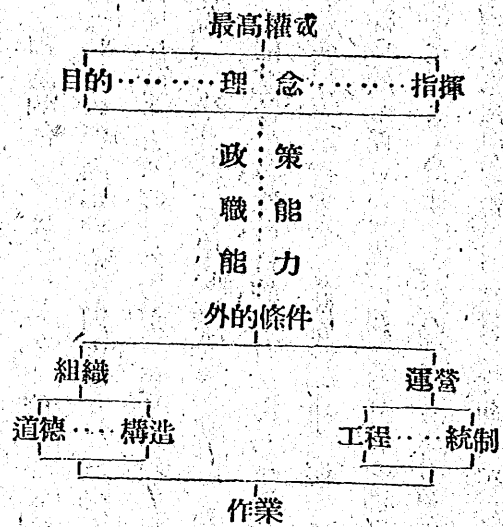
である。かゝる規模に従つて目的遂行の爲めの起動力として執行指導が存するのである。政策は彼によれば、一組織をかゝる事業理念のもとにある目的を實現せしむる行動の規律である。彼は科學的管理論者の云ふところの標準化を決して輕視するものではない。否、後述の様に機能的、狀態的、人的其他各般の方面に於いてこれを強調してゐるのであり、それは、最高の經濟性の擧り得るような方法の原理たるものであるが、其の際迫せられる目的は、前述の事業理念より生じ來れる目的であり、従つて、政策はこの目的の經濟的達成の爲めの事業活動の標準設定に存する。組織活動を以つて彼は、次の様に定義してゐる。即ち組織活動は好意的なる協力と有效なる執行指導を齎す如き、機能と能力と外的環境條件の適正なる關係の發展と維持である(註三)。こゝに二つの目標が置かれてゐることは看過し得ないところである。即ち、好意的協力と有效なる執行指導とがそれであるが、この二目的を有する組織活動は従つて二つの原理によつて規制せられる。一は組織構造であり、他は道徳である。有效なる執行指導を果すべき組織構造は管理及運営の各の單位の責任の組織であり、各の機能の仕事への綜合、仕事の綜合と更に高次の責任單位の構成がそれである。従つてこの觀察は仕事を中心としてそれに附帶する責任の構造である。これに對して、道徳は、各成員をして共同目的に向つて好意的に各自の或は各部の目的を從屬せしむる組織に於ける一般心的狀態である。かゝる一般心的狀態は、組織を能率學の立場より見た場合は殆んど問題とせられないことではないかと思はれる。道徳とか一般心的狀態は或は寧ろ譏笑せられる傾きへもあるのである。何となれば、能率の立場からすれば、標準化せられた條件のもので標準化せられた作用を行ふことこそ理想なのであつて、道徳的要素を介在せしむることは、却つて問題は紛糾或は回避することとなるとも云へるからであらう。尠くとも、組織の基礎的要因としては受け入れられないと主張するであらう。デブイヌ教授は然るに、これを以つて、電流に例へ、

道徳なき組織は、電流なき電動機に等しいと抗辯してゐる。道徳なくして組織の成立は不可能であるとするのである。この説の岐れる理由は云ふ迄もなく、經營に於ける人に對する見方の相異に由來してゐる。デブイヌの管理學の立場より云ふときは、組織要素として十分の根據あることは明かである。何となれば、彼は組織の理想として認めてゐる好意的協力と云ふ如きは、人を單なる機械的作業を行ふ能力の集合として見たのでは、把握し得ない概念だからである。

併しこれを組織要素として見ることの適否如何と云ふ問題は、單にこゝに組織要素として羅列するかしないかの問題ではない。其の本質的なる意義は、これを組織要素として見る以上は、これが他の要素と如何なる關係にあるかを理論的に示すことである。管理の原理は、組織過程の要素間の關係を體系付けるものであるからして、この道徳としての要因が他の要因と如何に結合し、關聯してゐるかを明かにして行くことが必要である。これに關しては後に觸れるところであるが、兎も角彼に於いては、こゝに云ふ道徳は作業者の道徳的態度を指してゐるに外ならぬ(註四)。宛も管理の中心に理念が立つてゐる如く組織に於いて道徳性が強調せられてゐるのである。

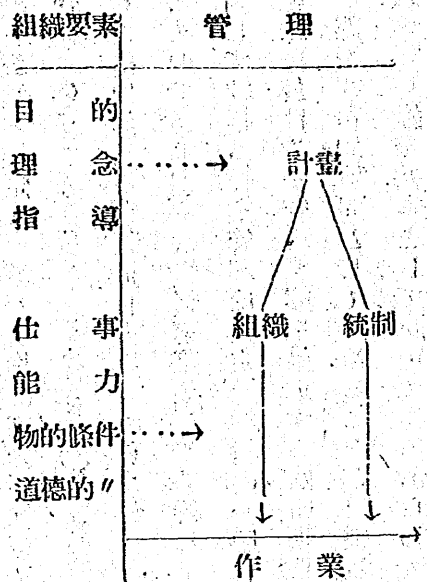
次に運営は特殊の目的の有效にして經濟的なる達成に對する特殊の機能、能力、物的環境條件の間の適正なる關係の發展と維持である(註五)。組織が一般的目的に對する組織要素の適正關係の維持と發展なるに對して、運営は特殊目的の爲めの特殊の組織に外ならぬ。現實の事業活動は特殊目的の連續であるからして、運営は持續的であり、従つて、こゝに作業遂行の爲めの諸要素間の同時相次的關係の構造が生ずる。これが工程である。而して、この工程が常に所定の計畫に従つて如何に運営せらるべきかを規制するものが統制である。従つて、この二つの要因は運営を構成するものであり、前者は靜態的、後者は動態的局面であるとも云へる。以上が彼の管理學を構成する基

本たる組織と運営の要素の一般的關係である。彼はこれを左の如く圖示してゐる。



この圖表は一面に於いて經營組織と運営の要素を示すとともに、他面に於いて、これ等の要素を管理の體系を表明する如くに配列してゐるのである。換言すれば組織論者の云ふところの第一次的直接的機能たる勞務者の生産活動に對する管理活動の一般的な型を與へてゐるものである。第一次的の生産活動の分析は、表中に存する機能——一般に仕事を以つて表明し得る——の分析として後述せられるところである。

これを純粹なる組織と過程の要素として見たる場合は目的、理念、指導、職能、能力、其の他の物的條件として止め得るけれども、これを作業に對する管理の立場から如何に關係せしむるかの立場より見るとき、それは、計畫と組織と運営の形成として表はれる。この兩者の綜合を圖示してゐるのである。この種の立場に於いて、組織は組織要素の一般的適合關係構成であり、運営に於ける工程は組織要素の特殊の適合關係構成であるからして、運営に於ける統制を別として、工程は廣義に於ける組織活動の中を包含せしむることも可能であり、従つて、管理活動を計畫、組織、統制の三個の要素に分類することを得る。其の一般的關係を表はす爲めに、前掲の圖表を次の様に分解することが出来ると思へられる。



この構造は職能論上より見て組織的立體的構造である。これに對して過程的構造が考へられることは當然である。デブイヌ教授はこれを事業活動の諸局面なりとし、總務管理、生産管理、人事管理、配給管理等々に分類し得るとなす。この分類は機能論上頗る問題となれるところである。トムス、マアルベルグの如く調達、生産、販賣の三分法によるか、シェルドンの如く更にこれに準備及促進を加へて五分法とするか、これに貯藏を加へて四分法とするかは問題であらうけれども(註六)、この問題そのものに對してデブイヌは餘り注意を拂つてゐない。反對に、管理機能の分類をこれを執行する活動そのもの基本的局面より分類してゐる。即ち彼は管理はかゝる基本的局面として、

- 統轄管理——計畫、組織、統制
- 參謀管理——
- 作業管理——

に分類してゐる。この分類は職能論者の立場より見て、一顧の價あるものと思はれる。彼はこの分類を以つて、根本的管理職能に關する分類であり、特殊活動領域に於ける管理職能遂行に對する諸條件を包含してゐるとなす。従つてこの分類は所謂過程的の分類に比して一層廣く、基本的であり、一般の事業に共通するものであるとする(註七)。而して、その何れの管理局面にしても凡そ管理であるが爲めには、常に計畫、組織、統制の三個の活動より構成せ

られてゐると説くのである。この考察は彼の管理論に於ける最も重要な點であり、彼は各所に於いて反覆述べられてゐる。管理をかゝる三個の活動の総合として見る理論的根據は何等明示せられてはゐない。恐らくそは、彼の経験から直接に歸納せられたものと云へよう。然しながら、筆者はこの局面が多く論者によつて首肯せられると考へられるのである。例へばトムスの擧げてゐる管理職能の分類に於いて、組成と經理と管理が擧げられてゐるが、其の中經理は經營給付の發企活動であり、給付の執行乃至其の種類、範圍及び期間についての命令を發する活動であるからして、デブイスの云ふ計畫活動と本質を等しくするものである。更に、トムスの管理(Verwaltung)は配合職能と保全職能とを包含するものであるが、これはデブイスが「統制」について、そは(一)計畫によつて特定せられた適正なる作業の確定、(二)計畫條件に對する統一的努力、(三)計畫の遂行に對する障礙の除去を包含すると規定してゐるところより見れば、これを同一性質のものであると云へるのである(註八)。斯くして、管理の本質を計畫と組織と統制と規定した彼の所論は充分に肯定せられるのである。唯しかし、彼が管理機能を前述の様に組織上、總務管理(Administrative Management)參謀管理(Staff Management)作業管理(Operative Management)となしたことは如何なる意義を有するであらうか。參謀管理を以つて彼は總務管理及び作業管理能力を援助し、擴大せしむるものであり、そは資料を蒐集し、分析し、專業問題の解決に於ける純然たる思索機能を果すものとする。これに對して總括及作業管理は決定及執行の一層具體的なる職能を果すものである。かゝる參謀職能が獨立のものとして組織に於ける「管理型態」を構成するは所謂戰線參謀組織に於いて一般に知られてゐるところであるが、果して管理型態の基本的區別として認めることが出来るか否かは疑問である。彼は後に具體的に工場管理を説いてゐる際に戰線參謀組織を基本として説いてゐるからして、その説明の便宜の爲めにかゝる分類を設けたのではないかと思は

れる節もある。何となれば、彼はかゝる三分法が基本的であると云ふに止つて、職能のかゝる三個の形態への分化の理論的關係は示されてゐないからである。併しながら、吾々は現代の高度に發達した工業形態には、多かれ少かれこの管理形態が發展しつゝある事實は認めることが出来ると思へるのである。

管理をなす計畫、組織、統制の方法は、これを三個の發展段階に分つことが出来る。傳統的、體系的、科學的方法がこれである。傳統的方法是、實際上の試験と誤謬の結果、經驗的に發生し來つた方法であり、體系的方法は他の經營との比較研究の結果生じ來れるものである。科學的方法是過去の經驗を合理的に分析して構成せられたる原理の適應を行ふものである。工場管理に於ける科學的方法として彼が示してゐるものは、一、問題の認識、二、觀察と豫備的分析、三、假定、四、精細なる分析、五、資料の蒐集と分類、六、綜合、七、試験、八、協議、九、適應がこれである(註九)。これは云ふ迄もなく管理に於ける思索の法則一般として考へらるべきものである。而して管理活動に於いて最も基本的なるは計畫活動であるが、彼はこれを創造的計畫と日程計畫に分類し、この計畫樹立に對してこの方法を用ふべきことを説述してゐるのである。而して殊に創造的計畫は第一次的起源的のものであり、特に重要なものとして取扱つてゐる(註一〇)。彼はこゝに於ける問題の認識を、組織及運營に於ける全要素に及ぶべきことを説き單なる原價比較の如き數學的方法と鋭く對立して來るのである。勿論資本計算的計畫は企業活動を特色付けるけれど、それは單に經營の一活動局面のみを見るものであり、彼は寧ろ其の「背景」たるべき前述の組織及運營の全要素について考慮せらるべきことを述べてゐる。普通に所謂科學的管理法の本體は寧ろ與へられたる創造計畫をして如何に日程計畫に分析し、これを合理的に統制するかについて科學的方法を用ゆべきかを説いてゐるものであつて、かゝる創造的計畫に迄及ぶものではない。勿論新計畫に於ける採算公式の標準化等は問題となり得

るけれども、それは、科學的計畫自體の「資料たるに止まること」ならう。何となれば、前述せる組織、運営の要素の中には數量化し得ざる心的状態を包含することとなるからである。然しながら、この計畫活動に對する彼の思索方法の適應は單に組織過程要素の羅列であつて、計畫内容の一般的性格はとかれてゐない。同様のことが、「政策」についても云はれ得る。彼は健全なる政策の特質として擧げてゐるものは、一、企業理念と目的の面密なる分析の基礎付け、二、確定、三、合理的安定と、四、柔軟性、五、關係政策に對して補完的、六、十分に包括的、七、正直、八、理解せられてゐる(註一)こと等を示してゐる。而らば、企業理念と目的に結合して如何なる補完的政策が存在してゐるのか。この問題は何等答へられてゐない。彼は時に外的計畫、内的計畫、生産計畫、人事計畫と云ふも、これが如何に内的に關聯して現代の大工業經營に於ける政策體系を構成してゐるか、或は構成すべきかについては何等示されてはゐない。筆者は嘗て本誌に於いて「綜合合理性原則、財政合理性原理、技術合理性原則、生活合理性原則を以つて現代の企業經營に於ける政策體系たらしむべきことを述べたのであるが、これは個別經濟の内的諸關係を考慮しての經營の理念から導かれた體系であるが故に、こゝにテイブイス教授が其の抱懐する理念から當然に計畫や政策の「層具體的な體系が示さるべきではないかと考へる(註二)」。彼の組織運営の要素の分解は他の諸論に比して精細であり、包括的であることは十分評價せられるも、それは餘りに平面的羅列的であつて、政策と計畫に於いて立體的に統一せられてゐないことは遺憾であると考へられる。又彼の管理論は工場管理を念頭に置いて組立てられてゐるが爲めに財務管理に對する重要性が餘りに低評價せられてゐる嫌がある。管理の一般論としては其の重要性を正當に考慮することは當然なことであると思はれる。

(註一) Devis; Ibid, p. 17.

(註二) Ibid, p. 19.

(註三) Ibid, p. 21.

(註四) Ibid, p. 101.

(註五) Ibid, p. 22.

(註六) 漢利教授前掲論文參照。

(註七) Devis; Ibid, p. 38.

(註八) Ibid, p. 106.

(註九) Ibid, p. 24.

(註一〇) 國松教授著「工場經營論」六頁に於いて、かゝる創造的計畫は管理に屬せず、管理は單に經營技術の組織及手續の體系であるとせられる。然しこの點は、漢利教授の所論に見る如く、計畫活動を行ふことは過程的區分に於いて、調達、加工販賣と同別に位するものであり、それは組織的觀點に於いては、同様に管理を包含してゐると見ることが可能であると考へる。

(註一一) Devis; Ibid, p. 50.

(註一二) 拙稿「經營經濟法則の體系に關する」考察「本誌」一六卷一號。

三

次に彼の組織論について考察しよう。あらゆる組織論に於いて見られる様に彼も亦職能の分析を以つて其の研究を始めてゐる。ノルドジエタの云ふところの行爲原則と對象原則に従つて今日の大規模經營は過程的に組織的に頗る複雑なる職能の構成を示してゐる。彼が工業經營に於いて、職能構成に於いて、最も基本的の型として即ち有機

的職能として上げたものは、一、管理と作業、二、生産配給財務のそれである。この分類はマルバクによつても唱へられたところであつて妥當なる分類と評すべきであらう。而してこの二面的職能構成に於いて彼が主として重要性を認めてゐるものは第一の管理と作業職能である。彼は人間の組織的活動はあらゆる場合に於いてこの二つの職能によつて條件付けられてゐることを強調する。従つてこれは單に經濟のみならず、政治、宗教、教育其の他の如何なる場合に於いても共通する體制的職能である。されば、彼の職能分化に關する研究は専らこの二職能を中心として行はれてゐる。職能の分化の基本的原理を彼は職能増加の法則と職能發現の法則に宛めてゐるのである。前者は何故に職能分化が生ずるやの問題に答へ、後者は如何なる職能が分化するかの問題に答へんとするものである。所謂對象原則と行爲原則は職能分化の態様を現象的に説明するに對して、前述の二つの法則は職能分化に對する因果の關係を明かならしめようとする性質のものである。もとよりそれが妥當なるや否やは批判の餘地あるとしても、職能増加の法則は屢々引用せられるように、仕事量の増加に對して職能及び其の關聯の複雑の増加は遙かに其の割合が大である。前者が算術的なれば、後者は幾何學的であると云ふに外ならぬ(註一)。これが職能分化の基本的原因となると説かれるのである。こゝで注意すべきは仕事と職能の關係である。彼は職能を定義して、それは他の局面から判然區別せられる組織に於ける何等かの局面の仕事であるとしてゐる(註二)。換言すれば組織に於ける仕事は何等かの職能となつてゐることとなる。組織の中に存在せざる仕事換言すれば、組織化せられてゐない仕事は仕事であつても職能としては考へられない仕事である。彼が「組織に於ける」と述べてゐるのは斯く解せらるべきであらうと考へる。經營者が何等か新なる計畫を創成したとするとこゝに新なる仕事考へられる。併しそれが實現せられるには組織化せられなくてはならぬ。組織化せられると何等かの職能となるのである。組織内に於いては、計畫

目的に従つて各員の手には仕事は分散せられ、漸次に集合せられて終局に於いて其の計畫目的を達成する。この階段に應じて、個人職能、小部門職能となり大部門職能となり、一般的經營職能となる(註三)。さて、組織化せられざる仕事は云はゞ想像的、假定的なものに外ならないからして、こゝに直接に問題たり得ないことは當然であるが、唯これと組織化せられた仕事との本質的相異はどこに存するかと云ふことが問題である。其の相異を彼は、何人かこれを遂行に對して責任をとることの中に宛めてゐると考へられる。作業上の仕事を遂行してゐるのは、單純に基本動作の何等かの關聯として人がこれを行つてゐるのではなくして、これに責任が附帶してゐる。こゝに於いて職能の成立となるのである。この點は組織論者にとつて可成りに問題となるところである。併しながら兎に角、彼が職能増加の法則の中で仕事量の増加と職能の増加と述べてゐるのは、仕事と職能を全く別個のものとして對立せしめてゐるように思はれるが、これは彼の仕事と職能の關係に關する所論から當然推知せられるように些か不當であると考へるのである。彼はこの法則を説明する爲めに擧げてゐる例を見るに、嘗て一部門の少規模なりし場合には、その管理の職能は、本來の作業に對する職能の關聯、要求は簡單であつたが故に、唯一人の管理者にして充分であつた。事業量が増大すると、其の部門の仕事は増大する。それととも機能は複雑となる。管理者に對して要求せられる知識と經驗は一層大なるものとなる。彼が其の能力の限界に達すると、こゝに職能の分化が生ずる。要するに、仕事量の増加として理解せられてゐるものは作業としての職能の増加であり、職能の増加或は其の複雑性等として理解せられてゐるのは管理の職能であると解することが出来る。註文量の算術的増大は、これを現實に遂行する作者の仕事算術的に増大して行くが、これを計畫し、組織し、統制する管理者の仕事は幾何學的に増大する。然るに、作業者は人員の増加とか、時間の延長とかによつて現實に行はるゝ仕事量の増加は註文量だけ増

加するから、これを責任を以つて遂行する作業職能は算術的に増加する。然るに、管理者の仕事は幾何學的に増加するが、責任を以つて遂行する人数は短期間に變化することはない。従つて、在來の管理職能間の關聯、複雑さは倍加するのである。

このことは所謂心理學に述べられる「統制領域の問題」と其の本質を同じくしてゐるように思はれる。作業としての仕事の算術的增加は、これを計畫し、組織し、統制する職能即ち管理職能を幾何學的に増加せしむると解せられるのである。従つてこの法則は管理職能分化の基底となると考へられるのである。

次に、然らば、仕事量が増加すると如何なる職能が分化するか。彼はこの立場より見た職能分化の原理として次の様に述べてゐる。即ち、ある職能にしてこれと關聯ある他の諸職能に對して、最も僅かな類似性を有する職能は、先づ最初に分離することとなる。彼はその例として、運搬職能を擧げてゐる。運搬職能は、購買、生産、販賣の何れにも屬してゐる職能である。併しながら、其の仕事の性質は、購買、生産、販賣自體の仕事との類似性と云ふ點を問題にして見ると、これ等三者の仕事の間に存する如何なる類似性よりも僅かな類似性である。従つて作業量が増加すると、運搬職能は各部門より分離して獨立の部門として、部門職能として組織化せられることとなるのである(註四)。この點についてノルトジエックが嘗て行爲原則と對象原則を述べてゐることは一般に知られてゐるところであらう。運送職能の分離獨立化は行爲原則によるものである。然るに、更に事業量の増加によつて、地方別或は商品種目別に職能の分離が生ずると、それは對象原則によるものである。併しこの原則は分化の一般的型態を説明する原則たるものである。何故に、行動的對象的に分岐するかの説明は別に求められなくてはならぬ。デブイスの前述の原則はこれを行ふ一の方法を示してゐるものと見ることは出來ないであらうか。併しこれは何等其の動悸を説

明するものではない。この點についてはエルマンスキーや或は一般的の能率論者の云ふ如き組織による、勞力の過剩と無理の排除に對する基本的欲求と、これを根底とする専門的知識の必要が、分化の根底となることは認めねばならぬ(註五)。其の方法は、デブイスの云ふ、類似性僅少の原則によつて、其の態様は行爲原則、對象原則に支配せられると考へられるのである。

前述のやうに、彼は責任の附帯してゐる仕事の中に職能の本質を把握するものであるからして、其の第三章に述べる職能と責任の分化は、職能の分化の現實的形態を取扱つてゐるとも解釋することが出來る。而して、組織構造はこの職能間の關聯を適正ならしめて、有效なる指導と協力の發生する様に人的要素を機構的關係に立たしめるものであると見るのである。さて責任の分化に於いて彼が認めてゐる一の原則的事實は、組織構造に於いて、管理の頂點に近づくに従つて、前述した事業活動の有機的職能に従つて分化し、その下層に近づくに従つて、作業の性質に従つて分化すると云ふ事實である。彼はこの原則を説明する爲めに、第一次的作業を分析した結果、それは、設備によるか、生産物によるかである。設備による場合即ち、個々生産に於けるが如く、機械工場に於ける旋盤、切削、研磨、仕上等の分類がそれであり、職長の職能分化は各機械を中心として分離した作業を中心として行はれる。これに反して、コンベアー組織の如きに於いては、生産せらるべき財貨の性質に應じて各職長の職能は分離してゐることである。これに反して上層の職員管理職能の分化は、統括、參謀、運営に分離してゐる。一般的に云つて、前者が對象原則なれば、後者は、行爲原則と云ふことも出來るけれども、このデブイスの原則は、經營に於ける分化の現實的形態の説明として、組織論者に一の問題を提供してゐるものであることは明かである。

次に彼は以上の所論を基礎として具體的な管理形態たる戰線式、戰線參謀式、職能式を論じてゐるのであるが、

この點については別に他の多數の研究に比して特筆すべきものがないやうに思はれる。吾々は次に運営に於ける彼の一般的なる思索を考察することゝしよう。

(註一) Devis; Ibid., p. 61.

(註二) Ibid., p. 55.

(註三) Ibid., p. 55.

(註四) Ibid., p. 77.

(註五) Ermanski Theorie und Praxis der Rationalisierung 高山洋一氏譯「労働の科學的組織の原則的根據」第一章參照。

四

統制と工程と以つて運営の二大領域としてゐることは既に述べたところである。統制は計畫目的を最高の經營性を以つて實現する爲めに、計畫上要求せられる一切の職能の規制と調節を行ふものである。従つて統制は三個の主要局面を有してゐる。一、計畫に規定せられた適正なる作業の確定、二、計畫の要求に合一する統合的努力、三、適正なる計畫遂行に對する障碍の除去がこれである。確定、統合、保證は一層具體的見地よりすれば、作業を時間的、順序的に規定して、最高經濟性を擧げる様に各種職能を關聯せしむることである。而して、この時間的順序的規定は一定の規範を以つてすることは云ふ迄もない。この規範たるべきものが標準化である。従つて「標準化は標本、規準、測度規定として、權威、慣習或は一般的承認を以つて設定せられたものである」(註一)。標準化なくして統制自體は成立しない。即ち標準設定は、傳統的か體系的か科學的か何れかの方法によつて行はれてゐるのである。彼は標準化の及ぶべき領域を次の様に列擧してゐる。

A、状態の標準

- 一、財或は用役の特質
- 二、物質的條件の一般標準
- 三、物質的條件の地方的標準

B、職能の標準

- 一、組織構造
- 二、事業工程
 - a、管理的
 - b、運營的

C、人事標準

- 一、個人及團體に要求せられる特質
- 二、道德標準

D、作業の標準

- 一、組織要素
- 二、特殊目的

科學的管理法のもとに於いて統制の根幹が標準化に置かれてゐることは争ひ得ないところである。而して彼の示してゐるこの序列を見ると、彼が最初に與へてゐる組織と運営の全要素の上に及んでゐることは容易に觀取し得る

ところである。さてこの序列を観察して問題となることは、一、道徳的標準、二、標準化の體系と云ふことである。前述のやうに彼は工場組織を以つて、計畫目標を好意的協同を以つて最も有効に實現するにあると規定してゐるところより見て、好意的協同活動の統制として重要な意味を有する道徳標準について如何に觀察してゐるかは讀者の當然期待するところである。然るに、彼はこの點について著しく簡素な説明を加へてゐるのは如何なる理由によるのであらうか。彼の言を引用すると、「上述の分類に包含せられた道徳標準は、單に其の重要性を指摘するに止つて、何等の現實性を與へようとするものではない。何となれば、道徳の問題については知られてゐるところ餘りに少きが故に、かゝる現實的標準は存しない」と。これが彼の道徳標準に關する全意である。彼は前述の様に組織の要因として、組織構造と對立せしめてゐる程の重要性を與へてゐる道徳に對して、其の標準は殆んど把握し得ざるものとし、従つてこれが統制に何等の實質的手段なきものとして放置すると同様の態度をとつてゐることは理解に苦しむところである。而して、彼が後節工場建築及裝置を論じてゐる際に、經濟性と被傭者の厚生との關係(註二)に論及し、更に又運搬施設に於ける管理と作業の協同利益による道徳性高揚への一助たることを説明し(註三)作業及時間研究に於ける勞働者の利益改善等に論及してゐるのであつて、これ等の事實は何れも組織構造との關係に於いて、管理者と勞務者の利益の一致を明かにしてゐるのである。更に彼は又人事管理論に於いて、經營に於ける諸種の人事上の用役を經濟的利益と肉體的利益に分類し、前者に於いては團體保險、貯蓄投資制度、信用組合制度、住宅制度、慰安制度に論及してゐる(註四)。後者に於いては、平常及災害時に於ける醫療、保健制度を取扱つてゐる(註五)。而してかゝる諸制度の究極の支點を、經營に於ける道徳性建設に宛めてゐることは彼の屢々強調してゐるところである(註六)。彼は道徳性の表明を誠實と規律に求め(註七)、前條の諸制度の影響をこの點にかゝはらしめるとも

に、他の一面として、勞務者の意嚮の調査に重點を置いてゐる。不満と爭議は結局に於いて、かゝる意嚮を正當に反影せしめてこれに對處するところのない結果と考へて、この調査方法は相當詳細に論じてゐる(註八)。斯様に彼に於いては道徳性の強制は、其の組織構造の全體に亘つて體系的に考察せられてゐるのであるが、彼は、工場管理に於ける最も重要な一面としての作業の統制局面に於いて如何に表はれてゐるか云ふに、この點については殆んどこれを發見することは出来ない。彼は他の一般工場管理の著述と異つて、統制方法を常に、組織構造と關聯せしめつゝ、而して、大量生産と、個別生産とを嚴密に區別して、統制方法を精細に論じてゐるのである。統制自体は全く生産技術との關聯に於いて技術的に考察せられてゐるのであつて、何等道徳性への反省は加へられてはゐない。然しながら、これは勿論製造を能率學的觀點より考察することによつて、其の效果の上昇を實現せんとする立場を強調してゐるのであつて、人の問題が全く忘却せられてゐるとは云ひ難いのである。併しながら、組織に於ける道徳に對して標準を與へ得ないとするのは、尠くとも勞務管理に於ける、統制指標に欠くるものあることは否定し得ないところである。而してこれは恐らく現代の如何なる勞務管理論にも共通する悩みであらうと思はれる。最近發展しつゝある勞働科學はこの點について一層積極的影響を與へるであらうことは期待せられるところであり希望せられるところである。この點に就いては別の機會に論及して見たいと考へるのである。

次に彼の標準化自体が如何なる體系を有してゐるかの問題である。彼は前述の様に、統制一般に對する標準化の重要性を指摘し、經組全要素の標準化を強調してゐるのであるが、標準化が製造統制に對する意義について如何なる考慮が拂はれてゐるか。從來の科學的管理法の所謂製造統制と標準化の間には緊密なる有機的關係があつた様と思はれる。もとより、標準化は組織要素の標準化としてそれ自体の効果を收め、統制系統はそれ自体としての効果

を収めてゐることを強調する論者もある。然しながら、國松教授の所論に見る様に、製造統制は條件の標準化と、動作と、一定時間に於ける仕事の標準量の決定によつて其の基礎を見出し、其の基礎の上に統制系統を構成するのが科學的方法とせられるのである(註九)。故に、條件の標準化と時間研究が統制の最初に置かれるべきものとせられる。デブイス教授に於いて、物的諸要素の標準化を述べることは既述の通りであるが、作業及時間の標準化は、必ずしも統制系統と有機的關係を保つてはゐない。後者は後節に動作及時間研究として、それ自體を別個のものとして取扱ひ、これに附帶する利益を、管理者及作業者の立場より考察してゐる。従つて例へば、個々生産を論ずる際に、其の統制系統として、日定計畫、手順、準備、發送、指導、監督、比較、訂正等を詳述するも、標準化の重要性は前面に露はれてゐない。それは唯た大量生産に於いて、標準化と生産量の重要性を指摘してゐる結果となつてゐる。上野陽一氏の所論に見る如く、調査、標準、統制、効果と云ふ管理體系に於いて、標準と統制の關係は、作業、生産、人事、販賣、財務經營の全部面に於いて緊密な關聯を有せしむることが能率的基礎の上に立たしむる所ではないかと考へる。私は彼の統制論が其の點を別として見ると、常に組織との關係に於いて立論せられ、最近に於ける生産方法を大量生産、個別生産の二つの立場より精細に論じ、幾多の實例と、描寫を以つてこの方面の研究者にして、實際に觸れる機會に恵まれざるものに對して、寔に得難い幾多の資料を與へてゐることは十分に高く評價せられるであらうと確信するのである。

以上私は教授の管理學を中心として考察したのであるが、最初に述べた様に、それは從來の組織論的方法と、能率學的方法とを、融合せしむる一の試として十分に實質的内容を包含するものと考へられるのであるが、其の中にも亦近時の工場管理論の中に普遍的に見出される勞務管理の體系化の困難の問題が存在してゐると考へられるのである。

(註一) Devis; Ibid, P. 107.

(註二) Ibid, p. 165.

(註三) Ibid, p. 187.

(註四) Ibid, pp. 538-548.

(註五) Ibid, 436.

(註六) Ibid, p. 538.

(註七) Ibid, p. 506.

(註八) Ibid, 507-510.

(註九) 國松教授前掲書第一・二章參照