慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	生産管理の新なる局面に就いて : 品質管理と原価管理との問題
Sub Title	On the new aspects of production control
Author	田中, 英明
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1951
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.44, No.3/4 (1951. 4) ,p.163(89)- 173(99)
JaLC DOI	10.14991/001.19510401-0089
Abstract	
Notes	経営経済学特集 = Foundamental problems on the personal management 論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19510401-0089

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.

あるということが出來よう。Standard Oil Company of California のコントローラーの職能は (1) The Accounting Function (2) The Auditing Function (3) Tax Function (4) The Interpretative Function に分けられてゐるのを見ても頷づけるのである。その組織についてはアメリカ會計士協會の例によれば、社長の下に Controller department として所謂コントローラーがその部長であり、その下に會計課長、內部監査課長、企畫及豫算課長、工場會計課長が四つの部門をなしその下に夫々各係が存するのである。(註7) 卽ちコントローラー制度は經理部と財務及調査部の一部を兼務するのでありコントローラーの下に內部監査機關が直屬してゐる內部統制組織であるといふことが出來よう。

然し乍ら先にも述べた如く內部統制卽經營統制といふ觀點から管理組織全體を以つて廣義の內部統制組織と謂うことが出來るからして、コントローラー制度は狹義の內部統制組織として又その中に於ける內部監査課を以つて內部監査組織とも謂ひ得るであらう。從つて會計及工場會計課に於ける夫々の係が內部素制組織をとる事を以つて一應「監査基準」に於ける內部統制組織とも謂い得るであらう。この場合に於いては業務監査もコントローラーに直屬する內部監査課によつて行われるのであるが、勿論コントローラーを通じて取締役會に於いて檢討されることに變りがないのである。

我國に於いてコントローラー制度を導入した場合この監査課は會計監査を行ひ經理部長（コントローラー）、監査役を通じて、又業務監査は各部門を獨立の監査機關によつて行われ、社長又は常務會を通じて取締役會に於いて最後的に內部監査が行はれるのを理想と考へるのであるが、これは先にも述べた如く費用の點と內部監査の効果のにらみ合せによつて決定される問題なのである。

（註1.）Atkisson, Significant contribution of modern internal auditing to management, The Accunting Review, April, 1940

（註2.）B. Lester, Applied Econonic for Engineesrs, 1939

（註3.）Holden, Topmanagement Organization and-control, 1948

（註4.）小高泰雄「經營監査論」產業經理 第十卷 第十一號參照

（註5.）神馬新七郎「內部監査制度について」平井泰太郎編「經營經理と公認會計士」七一、七二頁

（註6.）J.H. Jackson, The Comptroller; His Function and Organization, 1948

（註7.）A.I.A., Internal Control, 1949. Chart I.

生產管理の新なる局面に就いて

——品質管理と原價管理との問題——

田中英明

一

生產管理が生產經營に於ける經營管理の基調であり、且つ生產合理化の動機として不斷に期待されると云ふことは最早疑ふべからざる事實であるが、夫が生產活動を對象としたものであり、技術合理性に先づ依存するものである以上、その內容は生產技術の進步發展と共に成長するものであらねばならない。事實、此のことは十九世紀後半のアメリカに於ける管理方式が極めて幼稚な成行管理 (dirfting management) より課業管理 (task management) へ、更に夫が高度化されつゝ同時管理 (management by synchronization) の概念へと進化し來つた例に徵しても明かであらう。

所謂生產管理の管理內容としては勿論、確乎たる規定はないのであるが、何れにしてもその內容は經營の生產活動を最も効果的にして經濟的なる物財並に勞力の行使に於いて最大且つ最速なる成果を期待すべきものであつて、此の意味から夫は生產の技術的經濟的合理性に立脚した管理活動の總べてを含むものであるに違ひない。此のことは生產管理が生產經營に存すべき管理活動の最高且つ最大なる部分を示すものであることを意味する。

斯く生產管理の內容は廣汎であり、同時に之を構成する部分的管理も多岐に亘つてゐる。併し夫等の總べてはその職能遂行に際して極めて具體的であり、實證的であることに著しい特色を有する。換言すれば夫等は何れも生產技術行使の母胎であり、背景であり、領域であると云ふことの意味から抽象的な、或は又概念的規定に止まることを許されないのである。

今、之を生產過程の面から考察すれば、生產管理はその過程の當初より終末に到るまでを悉くその對象とするものであり、又その全過程に對する管理であることを以て始めて完全なる生產管理であると云ひ得るのである。併し乍ら玆に注意すべきは從來行はれ來つた生產管理なるものゝ總べてが何れもその管理手續又は對象の性格に依り類別され、各々獨自の立場に在つて職能の完遂、合理化の實現を企圖すると云ふ事實である。卽ち資材管理、部品管理、倉庫管理、設備管理、工具管理、動力管理、熱管理、工程管理等、何れも生產活動の內の個々の分野に於いて之を把握し、之を對象とするのである。此の樣な事實は夫々の依據すべき管理方式が互に異り、一律に之を規定し得ぬと云ふ理由から當然免れ得ぬところであり、僅に經營目的の達成と云ふ共通目的に向つてその方向の統一を計るものである

が、斯樣に夫々が獨自の立場を固執する限り、之等の間に不可避的な職能遂行上の齟齬、牽制、干渉、不徹底、不協同等があつたであらうことは想像に難くはない。生産方式並に機構の複雜化は斯樣な意味での管理上よりする不合理性、不完全性を最早無視出來ぬ程度迄に發達した。經營の大規模化、多量生産方式への移行、製品の高精度化は何れもその具體的要因である。

更に又、生産管理をその成果より推察すれば、當該生産經營が製品造出のための一個の企業單位として成立すべく、その存在性如何を問ふ評價體系の主要なる一はその生産する製品(product)の質と量とに於いてである。此の質と量こそ經營の有する實質能力並に管理の効果を最も短的に表明するものであるが、之を第三者よりする經營に對する他との比較、即ち商品として需要者の立場より評價する場合には、夫は一般に均等化された製品の品質並に價格の上に示される。何となれば之等の品質並に價格こそ、とりもなほさず當該生産活動がその全過程に亘つて果し得た價値賦與の實態と、之に伴ふ價値犧牲の補塡とを意味するからである。而して前者の必要的最大の實現に依り後者の可能的最小を希求することが生産管理の窮極の目的であると云へよう。生産管理の成果は斯る觀點よりも簡明直截に表明されるのである。

此の樣な直接の成果を期待すべく、玆に從來の管理方式と異つた一聯の新なる管理方式の存在が肯定されよう。夫等は從來の管理方式の缺點を補ふべきものであるが故に、之等の共有する缺陷に對して充分であると同時に、管理目的の達成に關しては一層有益なものである筈である。併し乍ら夫等は飽くまでも補足すべきものであつて取つて代るべきものではない。收斂されるべきものではなくして敷衍されるべきものである。即ち夫等は新なる分野と云ふよりも新なる局面である。而してその最大の特色とは生産過程即ち價値變成の過程に對して之と終始を同じくし、且つ之に並行することである。此の故に從來は動もすれば副次的であり一貫した體系を樹立し得なかつた時間的管理をも實現し得ることゝなり生産管理は四次元的內容を有すると共にその管理機構も立體化するのである。古川榮一教授の示唆する如く、

『經營管理はその合理的實施の前提として、「管理の機構」の確立を問題とするだけでは、なほ平面的思考の範圍を脱しないであらう。それにはさらに管理の實踐に影響する時間の推移と、さらにこの時間的經過に於ける經濟的事情の變化とがともに考慮されねばならないのである。經營管理はその機構の確立とともに、その實施過程に於ける時間的推移の變化を科學的に織りこまねばならない。こゝに經營管理に於ける機構の「平面的構造」より、實施過程に於ける時間的變化を織りこんだる管理の「立體的構造」への移行が經營管理の研究に於いて表面化するにいたつたといひ得るであらう』(註1)

此の樣な性格をも併せて具備する新なる管理方式が即ち本論に於いて述べんとする「品質管理」(quality control)と「原價管理」(cost control)との問題である。併し乍ら本論は夫等の具體的內容の如何に就き詳述を試るものではなくして生産管理の一局面としての夫々に對して幾多の觀點からその性格並に存在意義を究明せんとするものである。

戰後主としてアメリカより紹介された之等管理方式は、ともすればその成果を求むるに急なあまり技術的手段のみを事として、「管理(control)」と云ふよりは寧ろ單なる手續(procedure)に陷る傾向すら見られる。之は夫等の管理內容が何れも高度の管理技術を必要とし、精緻なる管理對象に對する近視眼的解釋の故であらうと思はれる。眞の管理成果は斯樣な誤謬に出發する限り到底期待し得ないと云ふことは以上述べ來つた諸般の理由より明白であらう。

二

品質管理(quality control)の概念は後に示す如く決して新しいものではないが、その管理體系としての成立には生産方式の進歩發展と大いに關係がある。即ち夫は近代的工場制工業が、漸く大規模化することに依り實現された連續多量生産形態の確立の時期に始まると云へよう。夫以前にあつては品質(quality)の問題は專ら作業者の技倆に依存するものであり、品質に對する評價は寧ろ作業者の技倆に對する評價を以て代表されてゐたとも見られる。併し乍ら工業技術の發達は漸次此の樣な域を脱却せしめ、工業製品の質的利用可能性の評價がその製品に對する評價の中心となり、玆に品質の評價が行はれるに到つたのである。此のことは品質に對する要求の高度化、客觀的評價體系の成立、製品の多量性、連續性、均質性をその前提條件として居り、之を合理化するためには生産活動に於ける作業活動と、之を外部的需要の以前に於いて經營內にて質的有價値性の存否、並に程度を檢討する檢査活動との分化が必要である。此のために檢査職能の分化が見られるのである。併し乍らその職能は飽くまで品質の規定された標準を維持することを中心として活動し、そのためにのみ作業職能と分離したに過ぎない。從つて檢査職能が如何に複雜なる職能構造を形成するとも、夫は企畫部及び製造部の異る要求の間に介在し、一度設定せられた標準を嚴格に維持するために、その何れの部門に依つても威壓せられることなくそれ自體の權威を有することを必要とするが故に、其の進歩したる形態のものは製造及び企畫と同樣の組織上の地位を有するのを普通とする。(註2)」のみであつて、品質の維持に權威を持たしめる爲に組織上之を可能ならしめる樣配置されることはあつても品質に對する企畫、積極的統制、改善には無關係であつたのである。而して此の職能が他の職能と關聯を有

することをその嚴正さを維持するために寧ろ避ける傾向すら存在する。此のために檢査部門は經營に於ける非加工間接部門としてその規模は最小限に抑制されるのを常とするのである。

品質管理の目的とするところは此の樣な檢査職能に依る消極的な品質維持にあるのではなくして、之を企畫し、統制し、更に改善するものであらねばならない。斯の如き各職能は從來、他の職能者に依り代行されて來たものと考へ得るが、在來の夫等の各職能者は何れも各自の前に提供される對象のみを對象とし、夫（品質）が生産過程の内に如何なる變遷を辿るかに關しては何等考慮を加へてゐない。そのために品質の管理は斷片的であり姑息的であつたのは蓋し當然であらう。此の意味から生産過程の全範圍に亘り右の如き職能を遂行すべき品質管理職能の形成が促されるのである。然し品質管理が確乎としてその地位を確立したのは決して遠い過去の事實ではなく、一九三〇年代に到つてアメリカの W. A. Shewhart[註3] 及びイギリスの E.S. Pearson[註4] が統計的品質管理(statistical quality control)の基礎理論を發表して後のことに屬する。之は多量生産製品の有する集團的規則性を stochastic 的な對象として觀察し、品質と云ふ製品の計量的又は計數的な屬性を數量的に歸納し、檢定することに依つて管理の根本手段とするものである。此の方法を驅使し、且つ應用することに依り品質管理はその職能を始めて完全に、同時に極めて効果的に遂行し得ることゝなつた。

即ちその内容として今迄の管理に於いて不充分であつたところの「1. 製品品質を維持して、均齊なる特性値をもつようにすること、2. 製品の品質を改良發達せしめて、これが向上を圖ること」[註5]が此の新しい數理統計理論の援用に依り可能となつた許りでなく更に積極的な効果として「生産過程に於いて、時には未然に品質の進行性を察知して不良原因を除去し、品質を經濟的に支配して行く處に品質管理の本領は發揮されるのである。」[註6]と云ふ管理活動をも内包し得ることゝなつた。此の樣な内容を具備するに及んで品質管理は始めて一つの獨立せる管理體系を形成し得たのである。統計的品質管理の應用分野は最近、頓に擴張せられて獨り生産經營のみならず一般經營の凡ゆる面にも應用されつゝあるのが現狀である。

次に原價管理(cost control)に就き考察するならば、原價管理が行はれたのもその不完全な形に關して云へば夫は決して新しいことではなく寧ろ原價計算制度の確立と同時に成立したものと見て差支ないであらう。併し乍ら夫は唯單に原價の算定を目的とする事後計算的な手續であり、所謂管理そのものではない。その後僅に之を對照的な豫算手續(budgeting procedure)の援用に依り管理は略々不完全乍ら實施され來つたと考へて差支ないであらう。然し夫は結局、事前的、事後的な手續の結合であり、其處には何等の生産活動と關聯した管理的性格は窺ひ得なかつたのである。即ち茲に最も缺けてゐるのは原價の把握や設定と共に行はれるべき「統制」活動である。此の點を補ふべく原價管理は實現されるのである。從つて夫は生産過程の全般に亘るべきは勿論であり、之を離れては存在し得ない。從來の生産管理にあつては原價の問題は單にその生産行爲の貨幣價値的な評價體系の一方式として認められたに過ぎず、從つてその職能者は生産管理組織の埒外に置かれてゐたと考へられる。此の樣な管理狀態に於いて前述の原價統制が不完全なのは當然なことであり、且つ又、生産過程の各段階に就き之を行ふことは全くの不可能事であつたのである。

原價管理の内容としては今日、當該經營に於ける基本原價(basic cost)の決定と、之に基く豫算の設定計畫に始まり、之と實際原價 (actual cost) との對比に於いて原價統制を行ふものと解釋されるのであるが、之等の手續の總べては他の部分的管理とは何等かの關聯を有してゐる。

例へば資材管理に於いて生産の必要とする資材の最適量をその必要時期に確保することは單なる技術的操作に過ぎないのであるが、之に加へて仕入（購入）の價格並に在庫量決定の問題を考慮する場合は、必しも右の如き手續を以てしては完全なる職能遂行は期待し得ない。

茲に製造原價の構成要素としての材料費と材料入手比率[註7]並に材料市場價格との關聯が考慮されねばならない。且つ又、夫は單なる資材管理のみの問題に止らず、計畫生産量、季節的需要變動、動力費等の他の部門との交渉が豫想されるのであり、原價管理は必要不可缺のものとなるのである。而して斯樣な管理職能は生産管理の埒内に於いて當然企畫し、組織し、統制さるべきものであつて、その外側にあつて之を行ふことは事實上全く不可能である。

斯樣な内容を有するものとしての原價管理はその内容が廣汎であり、且つ膨大な組織・機構を有するものとして未だ實現の緒に就いた許りであつて、其の管理體系としての完成された概念はアメリカの ASA S. Knowles[註8] 並に R. D. Thompson その他に依り僅に紹介されてゐるに過ぎないが、その raison etre に關しては以上説明した如くである。原價管理の目的に就いて L. L. Bethel は夫が

1. 製品の販賣價格決定に關する重要な要素
2. 操業効率の評價尺度
3. 製品の或る生産系列が企業に於ける經營活動に對して有利であるか否かの認證

として役立つものであり、且つその爲にこそ原價管理は必要であると述べてゐる。[註9]

以上に依り明瞭なる如く、從來の經營に於ける經理手續は生産或はその管理より離れた單なる會計手續の一種であり、且つ夫等の個々は何れも獨自の目的のために行はれて經營の活動狀態を夫々の立場から極めて概括的に示唆するに過ぎなかつたの

であるが、原價管理に依り始めて管理計算として之を綜合的に評價し得るのみならず、又原價上の統制をも可能ならしめるのである。

三

品質管理と原價管理とは大要右の如く成立し、發達したのであるが經營理念としての兩者の存在肯定は云ふまでもなく決して新しい事實ではなく從來も經營者の最大の管理概念として認められてゐたのである。即ち品質に對する quality consciousness と原價に對する cost consciousness とが夫である。從つて品質管理と原價管理との成立は夫を組織化し、制度化し、機構化したものであると云へよう。其の故に前者に於ける數理統計學的考察、圖表的管理、部分的選擇、實驗的計畫や後者に於ける計算基準確立、市場變動豫想、標準豫算樹立、經費節減等何れも此の目的に向つて夫を具體化すべく實施されねばならないのである。

扨て、以上の二つの管理の成立の過程から見ても明瞭なる如く兩者の間には對象の差こそあれ、その性格の上に幾多の類同性のあることは否定出來ない。且つ又一方に於いてその管理內容は夫々獨自の操作・技術に依つてゐる。即ち兩者は外面的性格に於いて類似し、內容的性格に於いて相異ると云へよう。その外面的性格として、夫等が何れも生產過程に並行的である點、管理活動に技術的操作を行ふ點、その効果が製品夫自體の中に明確に表現される點―一般管理に對してスタッフ (staff) 的職能である點等が擧げられるのである。

此の樣な共通の性格から見て之等を一般生產經營に於ける業務管理(operation control)の一次的管理(primary control)とし、他の諸管理を二次的管理(secondary control)であると解釋する向もある。(註10) 即ち品質管理と原價管理の中の中軸的な位置として認め、他の諸管理は何れも「良い製品を安く造る」と云ふ意味から夫等の從屬的なものとする見解であるが、之は次の諸點から見る場合は必しも妥當ではないと考へられる。

1. 他の凡ゆる管理（從來の管理）は何れも製品の品質並に原價に直接・間接の關聯を有するが、その內容は必しも之等を中心として展開されては居らない。
2. 從來の各種管理は結果として品質・原價の管理を行ふものではあるが、その對象に對する立場が品質管理や原價管理の樣に並行的でなく直面的であつて全然管理性格を異にする。
3. 品質管理や原價管理はその管理方針や性格に於いて決して新しいものではなく、從來の諸管理活動を貫く內容を有するものであるが、新に體系化された其の管理活動は之等と全然異つた方式に依り全く獨立した體系を以て遂行される。

以上の如き諸點から考へると、之等の二つの管理は一次的管理と云ふよりは寧ろ從來の諸管理に對し、經緯關係にあるのである。強いて云ふならば從來の管理が work 的管理であるに對して process 的管理であると云へよう。

例へば工程管理に就いて考へる場合、先づ第一に既存能力の把握と標準化(standardization)が問題であり、之がための手續として時間研究 (time study)、動作研究(motion study)の實施が必要であらう。次に作業方法の決定が行はれて茲に作業標準化の成立を見るのである。第二には以上の如き作業の實現を可能ならしめるための物的生產手段の編成、即ち工具並に機械、裝置等の生產用具又は設備を選擇し、準備する活動が行はれなければならない。更に第三には（之と並行して）資材の必要量算定、間接材割當、步留り計算等が行はれるのである。以上の如き手續は綜合されて工事命令書、日程計畫表、材統表の上に記載され工程計畫實施の基本資料となるのであるが、管理活動の內容としては更に之を現場作業の上に適用せしめ且つ實現させるための所謂統制活動を行ふのである。從つて茲に進捗、又は推進等の職能が必要であつて、夫々の手續內容は決して單純なものではないが、孰れも生產活動に於ける製造工程のみを對象とする管理活動であつて夫以外を對象とするものではない。從つてその管理活動は工程と云ふ廣範圍なものを對象とし乍らも過程的と云ふよりも作業的性格を呈するのである。

之に對して品質管理と原價管理に於いては次表の如く夫々の立場から生產過程の凡ゆる部分を對象として居り、且つ夫等の間に協同的關聯があり窮極の目的達成に努力する。

例へば品質管理に於いて素材の受入に際して夫が加工上必要且つ充分な性能を有してゐるか否かを合理的に檢討するために一定の方式の下に拔取檢査を行ふのである。此の場合の檢査は夫が一定規格に合致するものであるか否かに關する單なる規格檢査に終るべきものではなくして、夫の有する素性が加工に際して不良品發生の因子となり得るかどうかに就いても檢討されるべきである。此の樣にして素性を保證された素材が加工作業者の手に渡されるのであるが、此の作業者はその作業中に品質管理圖の記入を要求される。之が記入された結果として知り得る事實は當該作業に於ける正常性の程度如何の問題であり、一定範圍を逸脫する異常性の把握に對しては直に管理職能者に依り原因追求が行はれ、その追求範圍は機械設備、工具精度、前工程の加工精度、作業方法、作業者の疲勞度、熟練度等に迄及ぶのである。斯樣な質的統制をその生產の各段階に亘つて行ふ上に檢査職能との關聯に於いて檢査を行ひ製品品質の水準維持を計るのである。又當該職能は之とは別に工場實驗法等の方法を以て各工程に於ける質的改善を試み製品の質的向上を實現せしめるのであるが、その內容は作業方法、加工度數、熟練程度、素材變更、機械變更等の凡ゆる面に統計的觀察を以て實驗を試るのである。從つて之等の諸管理活動は何れも生產過程の凡ゆる部分に關聯を有するが故に作業的とは云ひ得ず過程的管理

	品質管理	原價管理
計畫	保有質的能力の調査 品質・精度の決定 管理方式の決定 管理圖作成方法 品質許容限界 抜取檢査方式 の決定	原價資料の蒐集 損益分岐點の算定 基本原價の決定 作業標準の決定 標準作業時間 單位當り材料消費量 〃　動力數 直接勞務費 の決定
統制	品質水準の維持 （管理圖に依る管理） 不良發生原因の未然防過 不良品の除去 材料品質の水準維持 設備の質的能力保存 工具の質的能力檢討 動力源の質的影響の對策 運搬に依る質的變化の防止 檢査に依る不良品の除去 不良品に對する對策	實際原價の算出 基本原價と實際原價との比較 原價に對する分析並に監査 標準時間の維持 節約時間の增加奬勵 時間外作業の抑制 資材購入量在庫量の決定 資材歩留りの統制 動力費の節減 一般管理費の縮少
改善	作業方法・作業技術に依る品質向上 設備・工具の改善に依る品質向上 研究職能に依る新製品の發明	作業方法・作業技術に依る原價切下 設備工具の改善に依る原價切下 品種整理に依る最適品質への切換

活動と稱するのが妥當であらう。

E. E. Bethel は "Production Control"[註11] に於いて生産管理（production control）が大要次の如き九個の管理分野に依り構成され、之を圖示すれば之等の九個の分野を橋脚（pier）とする橋（the bridge of production control）の如きものであると述べてゐる。

1. 生産計畫（forecast）
2. 生産豫定（designing for production）
3. 製造豫算（budgeting for production）
4. 工程分析（analysis of manufacturing processes）
5. 資材管理（control of materials）
6. 品質管理（control of quality）
7. 原價管理（control of cost）
8. 工業關係（industrial relations）
9. 設備保全（maintenance of plant equipment）

然し此の場合 Bethel は control of quality を次の如き意味に解する。

品質管理（control of quality）
- 品質水準（quality standards）
- 檢査（inspection）
- 不良原因分析（analysis of rejects）
- 不良品對策（salvage）

又 control of cost に關しては

原價管理（control of cost）
- 標時管理（timekeeping）
- 費用配分（expence distribution）
- 原價分析（cost analysis）

従つて之等の管理内容は、寧ろ消極的統制的管理活動のみをその主體として居り、企畫、改善等の管理活動に關しては閑却視されてゐると思はれる。且つ之等兩種の管理は既に述べた如くその性格を全然異にするものであるから他の管理活動と同列に視るべきではないと云へよう。従つて今、Bethel の此の樣な表現方法を藉りるならば本論に述べるが如き廣義の品質管理並に原價管理は寧ろ此の橋の橋梁（beam）又は左右兩端に於ける欄干（balustrade）にも譬へられるべきであらう。

四

最後に之等の新しい管理方式、即ち品質管理と原價管理の組織に就いて檢討の必要があらうと思はれる。何となれば之等の管理方式は何れも夫々の部分的管理活動の極度の綜合化、集約化に依り始めて顯著なる管理成果を期待し得るものであり、逆に云へばその組織的連繫に依つて完全なる管理活動が實現されるからである。從つてその組織の適否は之等の管理成果を根本的に支配するのである。

併し乍ら從來の一般的部分的管理部門を以て構成されてゐる現實の生産管理組織に於いては、此の新なる管理部門の組織的な加入は決して容易ではない。即ち從來の各管理活動に對する關聯の狀態、最高管理部門との交渉等から考へて極めて複雑なる且つ獨自な組織關係を有するであらうことは想像に難くはない。本論の最初に述べた管理組織の立體化が當然必要となる所以である。從つて之を在來の管理組織の概念を以て說明するのは事實上不可能であらう。此の點に關して E. E. Grant も「ある場合には（品質管理活動の）計畫の正しい（組織上の）位置とは、二次元的な檢討では適切であるとは思へない樣な場所である。」[註12] と述べてゐる。管理活動の共通性格から云つて原價管理も亦、當然斯くあるべきであつて、從來の組織の中に吸收されて了ふことはあり得ない。之等の管理組織は完全に獨立した staff 組織なのであり、且つ其の職能は他の管理部門から何等の拘束をも受けない staff man に依つて遂行される。而して之等の staff 組織が他の一般管理部門に於ける staff 組織と異る所以は、後者が作業者乃至は職長と云ふ作業職能の遂行者を對象とするに對して、之等の一般管理職能者自體を對象とする管理活動であると云ふ點である。此の樣な相互關係は管理組織の複合化であり、同時に多面化である。而して此傾向は品質・原價に對する經營的關心が深くなればなる程、增大すると云へよう。

尙、之に關して述べて置かねばならぬことは原價管理組織とコントローラー・システム（controller system）との關聯であ

る。經營に於ける管理計算體系の中樞としてのコントローラーズ・デパートメント(controller's department)の存在は必ずしも生產活動のみを對象としないのであり、又夫は經營に於ける最高職能の一であることは疑ない。その管理活動の性格から云つて原價管理は生產管理活動の一局面ではあるが、夫(コントローラー)と共通した管理內容を有してゐることは確かである。又事實、原價管理職能とコントローラーズ・デパートメントとの間には時としては line 的な結合も見られるのであるが、實際的な原價管理活動とは寧ろ生產管理活動としての性格に於いて、より顯著であると云へるのである。その故に此の管理職能は同時に生產管理の最高職能とも line 的な關係を有するのである。依つて玆に注意すべきは原價管理職能はコントローラーズ・デパートメントに屬すべきものではあるが、コントローラーズ・デパートメントそのものではないと云ふ事實である。

之に關して L. L. Bethel は "Industrial Organization and Management" に於いて「理想的には原價部門はコントローラーの下に來るべき幾つかの部門の一である。併し乍ら實際の場合には、原價管理部門は生產管理部門、工場管理部門、又は製造技術部門の一部となつたり、或は又 general manager や executive vice president に對して報告を行ふところの他と分離したスタッフ部門として構成されることもあると云ふことが判る。」と述べてゐる。[註13]

之に依つても判る如く現實の場合にその所屬は必しも明確ではなく一概に之を規定し得ないのであるが、次の如き諸點を滿足すべきものとして組織されるべきであることは最早疑ない。

1. コントローラーズ・デパートメントと直接に關聯し得るものであること。
2. 他の生產管理活動に對して staff 的な位置にあること。
3. 最高管理職能者に對して直接の報告を行ひ得ること。
4. 現實の生產統制活動に對し直接の管理を行ひ得ること。
5. 管理對策の効果が迅速且つ直接に生產活動の內に現れ得る樣位置すること。

從つて此の樣な原價管理組織はコントローラー部門自身、或は夫の單なる延長ではあり得ない。

同樣のことは品質管理の場合にも云へることであるが、唯此の場合は經營の規模、業種、生產方式等の上から品質に對する經營的關心の程度の差が存在するのであり、從つてその內容及び組織も全く千差萬別である。そのため夫が檢査組織の一部を占めるに過ぎないことも實際には存するのであつて、「同じ名稱を持つ部門(例へば檢査部)の實際の機能でも、一つの工場と他の工場とでは非常に異るのであり、その部門の管理者の性格も能力も、非常に違ふものであるから此の問題に對する正解は明かに存在し得ない。」[註14]とある如く當該管理職能の名稱すら未だに確定されてゐないのであるが、現實には品質管理部と云はれるものが最も通用してゐる。然し此の場合ですら原價管理に於けるコントローラーズ・デパートメントに代るべき經營の中樞としての部門は存しない爲に、更にその組織形態は不明瞭である。此のことから我國の場合の如く統計的品質管理の手續が急激に經營內に齎らされた場合、その技術的手段の消化に急なあまり組織の面が閑却視されるに到るのである。之を明瞭化し、完全化するためには前述の條件と同樣の條件が滿足されなければならない。但し此の場合コントローラーズ・デパートメントに代るべきものはリサーチ・デパートメント(research department)であると云へよう。何故なれば之は品質管理に於ける品質の統制並に改善の實現に際して直接の緊密な關聯を有することを必要とするからである。

以上述べた如く品質管理、原價管理の組織は未だ確立の段階には到つてはゐないが、現在の經營に於いては既にその部分的局面的實現を見てゐることは事實である。之を完全な組織體系として確立せしめるためには尙、時日を要するであらうが、夫が生產管理の一局面として獨特の機能的構造を有し、從等の管理組織とは立體的關係にあることは想像に難くないのである。

(註1) 吉川榮一「增補アメリカ經營學」(1948) p. 115
(註2) 小高泰雄「生產管理論」(1948) p. 154
(註3) W. A. Shewhart: "Economic Control of Quality of Manufactured Products" (1931)
(註4) E. S. Pearson: "The Application of Statistical Methods to Industrial Standardaization and Quality Control," (1935)
(註5) 日本應用力學會「應用統計學」(1949) 第八章品質管理の統計學的方法」(石田保士) p. 804
(註6) 和氣幸太郎「品質管理論」(1949) p. 23
(註7) 小高泰雄、前揭書 p. 241
(註8) ASA S. Knowle & R. D. Thompson: "Production Control" (1942)
(註9) L. L. Bethel, F. S. Atwater, G. H. E. Smith and H. A. Stackman: "Industrial Organization and Management," (1945) p. 718
(註10) 「日本能率」Vol. 9. No. 8. (1950. 8)「アメリカに於ける工業經營のプラクチス」(井上文左衞門」p. 13
(註11) L. L. Bethel, W. L. Tann, F. S. Atwater and E. E. Rung: "Production Control," (1942) p. 17
(註12) E. L. Grant: "Statistical Quality Control," (1946) p. 469
(註13) L. L. Bethel, F. S. Atwater, G. H. E. Smith and H. S. Stackman: Ibid. p. 720
(註14) E. L. Grant: Ibid. p. 468