

Title	ジェー・オー・マッキンセー著 『予算統制』
Sub Title	
Author	和田木, 松太郎
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1955
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.48, No.5 (1955. 5) ,p.416(72)- 418(74)
JaLC DOI	10.14991/001.19550501-0072
Abstract	
Notes	書評及び紹介
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19550501-0072

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.

書評及び紹介

ジェー・オー・マッキンゼー著

「豫算統制」

James O. McKinsey, Budgetary Control

豫算統制に就いての文献が初めて James O. McKinsey に よつて公刊されたのは一九二二年である。當時の米國産業界 は、一九二一年を境として第一次世界大戦の好景氣が次第に影 を潜め滞貨に悩まされることとなり、その生産力と販賣力の均 衡化を計るべきことを重要な問題として探究していたのであ る。

丁度この時期に於いて（一九二二年六月）米國に於いて初め ての「豫算及び會計法」(The Budget and Accounting Act) が制定され、企業に對する大きな指針となつた。勿論、 國家豫算と企業豫算の間には幾多の相異點が存するのである が、尙その運用に於いて、或はその考察方法に就いて資するこ ころが大であつた。これを機會として豫算統制に關する研究が 發表され初めたのであるが、然し何れも部分的に雜誌で論ずる に過ぎなかつた。

本書は斯る時期に、初の文献として公刊されたのである。そ の勞作に就いては、次の故長谷川安兵衛教授の言葉が明確にそ の價値を表わしている。「アメリカに於ては豫算統制は既に議 論の時代を離れ、また實施に對する運動の時代を超越して、實

行の時代に入りてから最早十年を経過し、まさに企業の豫算統 制は時代の寵兒として持てはやされて居る。従つてアメリカを 發祥地とする豫算統制に關する文献も殆んどこの地に見られる が、雜誌を通してこの企業の特長の方面の豫算統制に關する論 文を除いて、獨立の文献としては一九二二年シカゴ大學會計學 助教授ジェー・オー・マッキンゼー氏の發表せる「豫算統制」 を嚆矢とするものであり、現今に於ても尙この方面のスタンダ ード・ワークとして豫算統制研究者の手から離すべからざる 權威書である。」(長谷川安兵衛著豫算統制の研究一九頁)

本書は序文に「豫算統制の部分的思考に就いては屢々記述さ れていたのであるが、豫算統制の全般に就いて論ずるのは初め ての試みである。従つて、これを基礎として大いに研究・論争 の行われることを希望する」と述べている如く、豫算統制の全 般に涉つて記述している。當時に於いて啓蒙的役割を果したこ れらの記述のうち、その大部分は現在も尙豫算統制研究の事項 として尊重されているのである。

第一章より第三章までは豫算統制の意義、必要性、基本的要 件に就いて述べている。第一章の冒頭に於いて、經營活動の計 畫性に就いて論じ、これを大きく三つに區分している。

- (1) 經營各部門、例えば製造部門、販賣部門、財務部門等の各 部門活動に對する施策
 - (2) 經營各部門の調整を行うことにより、合理的に經營活動全 般をして目的達成に向かわしめるための施策
 - (3) 經營活動に影響する將來の状況を測定し、經營活動をして これに適應せしめんとする施策
- 而して、(1)各部門に於ける施策を "industrial engineering", (2)經營全般に涉る施策を "budgetary control", (3)景氣豫測による施策を "forecasting" or "business

predicting" と呼んでいる。本書は、これらの施策のうち、

(2)の豫算統制を中心として記述しているのである。然し乍ら、 他の二つの施策が密接な關連を有することは言を俟たない。即 ち、豫算統制の方式に於いては、先づ各部門の活動豫測がなされ、 それに基いて經營活動全般の立場よりその調整がなされ、 企業としての計畫が確立するものと論じている。(五〇八頁) ここで注目すべきことは、各部門の活動豫測が全く獨立して部 門毎になされるのかどうかということである。勿論、ここに述 べられている方式を否定するものではない。然し乍ら、其の第 一步がもし各部門に於ける恣意的な豫測に初まるものであると 解するならば、豫算統制は成立し得ないであらう。従つて、各 部門に於ける豫測の前提として、既に經營計畫(具體的には豫 算編成方針)が確立していなければならぬのである。本書で はこの經營計畫を作成し、それに基いて各部門に豫算編成方針 を通達する迄の過程が省略されていることに留意しなければな らない。

豫算統制の基本的要件としては、(一)豫算期間、(二)豫測の妥當 性、(三)報告の正確性、(四)實施の方法、(五)勞使の協力を擧げてい る。これらの事項はいづれも一般的なものであると言ひ得る。 唯、このうち(一)豫算期間の決定方法に就いては少しく見解を異 にする。即ち、マッキンゼー教授は、豫算期間を定める基準と して、(1)商品の回轉期間、(2)製造の期間、(3)金融の期間、(4)市 況、(5)過去の資料の適否と完全さ、(6)會計期間(二九頁)を擧 げているのであるが、これは私見によれば(1)豫算期間は未來の 損益計算(期間計算)のためのものであるから、商品回轉期間、 製造期間、金融期間等に左右されるべきではない。(2)豫算期間は 豫測の難易により影響せられるものでなく、經營計算期間と對 照して考慮すべきである。故に、豫算期間決定に際して市況に

書評及び紹介

より影響されるべきではない。以上の理由から豫算期間の決定 に際しては、マッキンゼー教授が最後に示した(6)會計期間を重 視し、原則的には出来る限りこれと一致せしむべきであらう。 第四章に於いては、豫算統制のための組織に就いて述べてい る。經營活動を行う各部門を調整し豫定の成果を獲得するため には、豫算統制のための組織を必要とすることを強調し、この ため、組織化なき企業に於ける不利益に迄言及している。(四 四頁)而して、豫算委員會と豫算係を設置すべきであるとして 豫算係が必要であることは常識となつてはいるが、この當時に於 いて既に述べていることは高く評價されなければならぬ。

又、組織に就いての論述も適確であり、學ぶべき點が多い。 第五章より第十八章迄は、各部門豫算として、販賣豫算、販 賣費豫算、廣告費豫算、製造豫算、原料豫算、勞務豫算、厚生 福利豫算、製造費豫算、購買豫算、設備機械豫算、經費豫算等 に就いて記している。これらのうち、原料豫算、勞務豫算等と 製造費豫算とは重複するが如き感を与えるのであるが、マッキ ンゼー教授は次の如く説明している。製造原價を構成するもの として、直接原價と間接原價とが考えられる。従つて、各要素 別に原價を把握すると同様に、原價構成を尊重する。これは一 面に於いて原價管理の重點を直接原價に指向せんとするに他な らない。この考察は現在にも尙存續しているのであるが、其の 後の原價に對する研究は著しい進歩を遂げており、ここに述べ られていることはその初歩的段階に他ならない。然し乍ら、こ の考察方法は豫算統制研究の方向を明示するものであり現在に 於いても重視されるものである。而して、斯る數値と標準數値 (Standard Rate)との關連を分析し、(1)經營活動開始前に於 ける次期の豫測、(2)經營活動中に於ける實施の統制、(3)經營活

動終了後に於ける差異分析による原因把握、(一九八頁)を探究せんとすることは現在少しも變化していないのである。

第十九章、第二十章に於いては第二章を費して財務豫算に就いて述べている。この章の冒頭に於いて「財務計畫は財務管理の基礎である。財務計畫を缺き乍ら獲得した経営成果は、偶然と言ふべきである。」(二九五頁)と述べている如くマッキンゼー教授は財務豫算を他の各部門豫算とは異つた取扱いをしていゝる。而して、各部門豫算は一應財務計畫の中心たる支拂手段の確保(Cash balance)のため、現金收支(The cash receipts and the cash disbursements)に集約されることとなしてゐる。(二九七頁)このように、財務管理の局面はその中心となる支拂手段の確保を通じて経営活動全般に及ぶものである。然し乍ら、収入のうち受取勘定と借入勘定とは自らその性格を異にするものであり、前者を十九章に、後者に對しては二十章に於いて觸れている。ここで注意すべきことは、財務豫算が財務管理の大部分を占める如く考えられるのであるが、財務豫算は單に経営活動を圓滑になし得る如き支拂手段の確保がなされてゐるや否やを検討するに他ならないということである。而して、企業維持、發展を可能ならしめる収益性、經濟性が如何に將來行わるべき経営活動に内在し得るやを分析批判するのは總豫算たる見積貸借對照表、見積損益計算書の研究によるのである。従つて、財務豫算と財務管理を混同し、財務豫算の検討を以て経営活動全般の収益性、經濟性を批判し得るものと解してはならないのである。

第二十一章に於いて見積貸借對照表、第二十二章に於いて見積損益計算書を論じている。これらの諸表は各部門豫算を基礎とし、前者は豫算期間末に豫定される資産、負債、資本の構成状態を、後者は豫算期間内に豫定し得る収益、費用を示してゐる。

る。従つて、これらの諸表を分析することにより、次期経営活動の適否を批判し得るのである。又、これら諸表は各月毎に作成されることが望ましいとなしてゐる。これは短期成果計算と一致せしめ得るからである。(三三八頁)而して、萬一、これら諸表の數値が好ましいものでない場合には、各部門豫算のうち關係部門に就いて變更せしめなければならぬのである。これら諸表の分析方法に就いては、本書に述べられてゐるものは逐次改善され、現在ではより綜合的になつてゐる。然し乍ら、財務豫算に於いて支拂手段を通じて経営活動の圓滑を計ることと、斯くして行われる経営活動の収益性、經濟性の批判が財務管理の中心課題であると考えられる。

第二十二章以下に於いては豫算統制の實施、内部報告書等に就いて簡単に述べてゐるにすぎない。なおマッキンゼー教授はこの分野に於て次の如き書を著してゐる。

- James O. McKinsey Managerial Accounting 1924
- James O. McKinsey Financial Management 1935
- James O. McKinsey, Budgetary Control. (1922. The Ronald Press co. N. Y.)

(和田木 松太郎)

占部都美著

『近代經營學』

—L. H. Ad. Geck: Zur Entstehungsgeschichte der Betriebssoziologie in Beziehung auf—

「個人と社會の兩者に對して重要な影響をもつ經營を本來的の研

究對象とする經營學は、從來、それに値する充分の社會的意識をもつものとはいへない(序一頁)として、從來の經營學諸研究の批判を通じて著者のいう制度的經營學の體系を展開しようとしたのが『近代經營學』と銘を打つ本書である。戦後、アメリカの經營管理技術やその理論の導入と共に、企業經營の當面する課題が新らしく認識せられ、企業經營に生起する諸問題を解決するための理論として經營學がその要求に應えるべく反省されねばならなくなつた。我々は現實の企業經營の問題解決に當つて、理論的基礎を明確ならしむるために研究態度を明らかにせざるを得ない。著者はこの意味において制度的方法をとることによつて、一つは經營學の既成の方法論に挑戦し、同時に企業經營の諸問題を解決するに有用な理論の構成に貢献しようとしてゐるのである(三七二—三七三頁)。このことは後に觸れるところであるが、かかる制度的經營學の展開内容は嘗てドイツにおいて研究されてきた「Betriebssoziologie」特にA. Geck, W. Jost等の諸研究とその方向を一にしていると考えられるので、ワイゼの七五歳誕生日記念論文集『現下に於ける社會學的研究』所載のゲック「經營社會學の發生史のために」と關聯しながら、經營における社會的問題に對する兩者の態度を中心に比較し若干の論點について検討を試みようと思ふ。

二

本書においては相前後するが、我々は先づ著者が何故經營學に制度的方法をとるに至つたかを検討する必要がある。著者は經營學が對象とする經營の本質を認識するために從來の經營理論の批判検討から出發する。それは從來の經營概念が統一されない状態にあることと同時に、經營の新しい諸問題に當面することによつて、その要求に答へるべき有用な理論の體系を展開しようとするからである。従つて經營の經濟理論が經濟性と

いう選擇原理によつて、また經營の技術理論が技術的合理性の原則によつて把握され、その基本的態度が合理主義に貫かれてゐることを明らかにする(五三頁)ことによつて、かかる合理主義態度による經營の把握が現實の經營生活を説明し得るかという問題を提起するものである。即ち「人間の合理的行爲は、具體的には一定の制度的環境のもとにおいてのみ行われるものであり、しかも個々の行爲の合理性自體は、その時と場所における制度的環境によつて條件づけられるものではなからうか」という問題の出し方によつて、「從來の經營學に支配的であつた合理的思考から、合理主義自體を限界づける制度的思考に移ることによつて、經營の生活事實のより具體的な把握が可能となる」と主張するのである(五四頁、傍點筆者)。我々はかかる著者の態度が、從來の合理主義態度を克服することによつて得られた制度的方法の態度であることとはできない。それは正に合理的思考から制度的思考に移ることによつて、合理主義自體の限界を識つたという表現に要約せられるのである。何故ならば「經濟生活における各人の行爲様式は、論理的思考の結果ではなくて、生活慣習という一つの社會的環境、あるいは物的環境によつて強制されたもの」(五七頁)とみる限り、經濟生活に生起する社會的問題——例えば労働者達のストライキ等——は如何に解釋しなければならぬであらうか。著者がかかる社會的問題に對して、「制度的思考により、人間の行爲においてより高度の合理性が達成されるということが」、「そして又、「その合理性を基礎づける制度的條件に關心を向けよる」(六八—六九頁)という態度が、經營における社會問題をより具體的に、より全體の把握が可能であるとしても、コモンズの主張する如く經營生活の複數的對立矛盾が意味するものを利害對立的な企業社會と協働社會としての經營社會に區別する