

會學濟經學大國帝都京

叢論濟經

號一第 卷(十二第)

行發日一月一年四和昭

新年特別號

營利の事業に屬せざる一時の所得 . . . 法學博士 神戸 正雄

包括社會學概念批判 . . . 文學博士 米田庄太郎

明治初年の大阪の新工業 . . . 經濟學士 黒正 巖

リカアドウの恐慌論 . . . 經濟學士 谷口 吉彦

豫算に依る企業の統制 . . . 經濟學士 大塚 一朗

交通事業の經營主體 . . . 經濟學博士 小島昌太郎

明治初年大阪の御用金 . . . 經濟學博士 本庄榮治郎

(禁 轉 載)

豫算に依る企業の統制

大塚 一朗

序言

- 一、企業の職能的構造
 - 二、企業の中心的統制（以上本號掲載）
 - 三、企業上の豫算制度
- 結言

序言

大戦後初めて米國に於て、次いで最近には又獨逸に於て、所謂豫算に依る所の新しき企業の統制方法を見るに至つた。本文は企業經營論^{*}の立場から此の問題を論ずることを目的とする。先づ、第一節と第二節とを以て『企業の統制』の何たるかを明にし、右二節の説明を前提として、最後に第三節に於て企業上の豫算制度其のものを論じやうと思ふのである。

一 企業の職能的構造

* 斯學の性質に關する私見に就ては以下の所論を通じて自ら其の色彩の一端が窺はるるであらうが、詳しくは別に機を得て論じたいと思ふ。

言ふまでもなく、現今の國民經濟は財貨の個別的所有の制度と其の貨幣的交換の制度とを以て、これが組織上の基本的秩序としてゐる。かくて、經濟主體たる各人は其の利用に供する諸種の貨物又は用役 (Service, Dienst) 等の諸財貨の獲得に就て、普通には、自給自足の生活を營んでゐるものでもなく、なほ又社會の協同的扶養を享けてゐるものでもない。各人は孰れもそれらの諸財貨を市場に於ける購買の方法によつて獲得してゐるのが常である。斯の如く、市場に於ける購買の方法によつて諸財貨の獲得が行はれてゐる反面には、勿論市場に於ける販賣の方法による所の諸財貨の供給が行はれておらねばならぬ。實際、現今の國民經濟社會に於ては多くの個別所有主體が自らこれに關する所有上の責任を引受けて、繼續的に財貨の市場供給を行つてゐるのを見るのである。而して、これらの個別所有主體が右の如く財貨の繼續的な市場供給を行ふ爲には、其の前提として自らこれに對する様々の手段行爲を營まねばならぬ。固よりかゝる手段行爲の各々に附着する所有關係は總て統一的に夫々の個別主體に歸屬する所のものであつて、此の所有關係上の統一性を結合因子として、茲に個別所有主體を中心とする手段行爲の一體系が成立する。現今の經濟社會に於て、個別所有主體が繼續的な財貨の市場供給を行ふ爲に、これに對して營む所の斯の如き手段行爲の一體系を名づけて、これを企業と呼ぼうと思ふ。

かく言ふならば、企業の主體たる人は如何なる動機又は究極の目的を以て、右に述ぶるが如き國民經濟的作用を現す所のかゝる行爲體系を營むのであるかといふことが直ちに問題にせらるゝであらう。

現に存する諸企業に就て此の點を觀察するに、其の動機又は究極の目的となれるものは或は資本的營利であり、或は公法人たる人が負擔する或る種の行政的任務の遂行であるが如くである。併し、今私は、企業の主體に附着する動機又は究極の目的が何たるかといふが如き主觀的の事情は全くこれを考慮の外に置くのである。何となればかゝる主觀的の要素は概念上、上述の企業の本質とは何等相關する所が無いからである。即ち、茲ではたゞ、國民經濟の中に現るる右の客觀的現象のみが着眼せらるる譯である。隨つて、個別所有主體による財貨の繼續的市場供給がなされる爲の前述の如き一行爲體系が認めらるれば、それが其の主體の爲に經濟的私益の手段たるを、將又行政的公益の手段たるを問はず、其處に一企業ありと見るのである。(註)

註 企業、並にこれと關聯せる經營組織 (Betrieb) の概念に就ては現に諸説相岐かれてゐる。此の問題に就ては他日別に詳論する機會を得たいと思ふ。」

かくて 企業とは所有關係上の統一性を基礎として成立せる一行爲體系にして右の如き國民經濟的作用を持つ所のものに外ならぬのであるが、而も此の中に織込まれてゐる各箇の行爲の質、量、形態等は各企業に於て、又一企業の中に於ても全體的に甚だ大なる多様性を示してゐる。しかし、それらの極めて多様なる各箇の行爲も、その有する職能的意義からこれを觀れば、其の間に自ら一定の種別的秩序が認められ得るのである。さればこれによつて、それらの總ては夫々、各別なる數箇の行爲群に類別され得る固有の事情を具へてゐる。

一企業内に於けるかかる數箇の行爲群は相互に密接なる關係を以て結びついてゐるものである

が、併しそれらは又互に獨立の職能的意義を有し、各別の活動分野に於て營み行はれてゐるのである。かくの如く、企業の内容的成分たる各箇の行爲は數箇の職能的範疇に類別せられ得るものであるとしても、これに就て如何なる分類が立てらるるやは、觀點の相違によつて必ずしも一概に限定し得ない。實際、從來試みられた企業の職能分類は學者によつて其の見所が一致しておらぬのである。ただ、これに關聯して茲に一言しておくべきことがある。即ち、彼の F. W. Taylor が、工場に於ける勞働能率の増進を計る爲には作業上の従業員組織をば、從來普通に行はれてゐたが如き縦斷的な階級基本主義より職能基本主義に改變すべきものであることを提唱してより以來此の説が廣く實際界に於て採用せられ、これに伴うて單り工場に於ける活動のみならず、各種企業のあらゆる方面の活動に關する職能分類の問題が著しく學者及び實際家の注意を惹くに至つたのである。

今迄私はそれに就て何等の説明を加へずに、屢々職能なる語を使用した。されど、此の語はかかる用法に堪え得る程其の意味が判明、明晰なるものではない。諸學問、殊に近來は社會諸科學の上で此の語が頻に使用されてゐるが、これに附隨する意味は甚だ多義且曖昧である。しかし、茲では深く立入つて此の語の意味を穿鑿する餘裕を持たない。それで、今は暫く McKinsey がこれに與へた意味を其の儘採用しておかうと思ふ。

彼は言ふ。『Business administration には職能 (Function) なる語を、一の共通的目的に向けられた一群の等質的の活動を指示する爲に用ふるのである。』¹⁾

- 1) Denning, Scientific Factory Management, p. 46. 參照。
- 2) Hunt, Scientific Management since Taylor, p. 37. 參照。
- 3) Mckinsey, Bussiness Administration. p. 38. 參照。

さて、今此の解釋に従ふとしても次には、一職能部門を規定する上の基準とする爲に、企業上の如何なる事項範圍を限つて一單位とするやといふことが問題になるであらう。企業に於て處理の對象となるべき事項は甚だ多種多様である。其の一々に就て各別の職能が成立する筈であるが、私は今、企業に於ける諸基本的職能の概括的分類を心懸け、これを規定する爲の基本的事項範圍として、購買、生産、販賣、財務の四者を挙げようと思ふ⁴⁾。これらの四事項範圍に關する處理が一企業に於て協働的に營まれるといふことは、それが財貨の繼續的市場供給といふ作用を現す爲の缺くべからざる基本的條件である。如何なる種類の企業に於ても此の基本的條件を缺くならば、それは右の如き國民經濟的作用を現すことが出來ないのである。此のことは一般に、財貨生成上の諸技術的制約と企業の組織に對する社會制度的基礎とから見て容易に首肯し得る所である。現實の企業に就て觀察すれば必ず右の四事項範圍に關する處理が夫々の協働關係に於て營まれてゐるのを見ることが出來る。かくて、あらゆる企業に於て、右の四事項範圍を基準とする四種の基本的職能部門が成立してゐる譯である。既に述べた如く、これら四種の基本的職能部門が、所有關係上の統一性を結合因子として統一的全體に體系化せらるる所に一企業の基本的構造が成立するのである。

そこで、一企業に於けるこれらの各種基本的職能は夫々に如何なる内容を有するものであらうか。以下、これに就て其の概要を述べようと思ふ。

(一) 購買的取引職能。 典型的には、企業の構成に要する所の諸手段要素即ち貨物、勞力、用

4) McKinsey, op. cit. chap. III.

役等の如き諸種の人的手段と物的手段とは總て先づ、其の主體が他の所有主體から貨幣的支拂手段と交換して給付されたものである。

購買的取引職能とは企業に於て其の主體と他の所有主體との間に現るる右の取引關係上の處理行為をいふのである。

(二) 内部的生産職能。 企業構成上の諸手段要素は其の内部に於て、種々なる關係に組合ひ且つ發展して、そこに新たな意味を持する財貨が生産せらるる。内部的生産職能とは此の場合に於ける生産活動を指すのである。いはゆる製造事業に在つては、企業の内部に於て勞力、設備及び原料等の諸手段要素が相互に結合して、其の結果新なる有形財貨が生まれ出づるものであるから、そこに内部的生産職能の存在することを何人も容易に認めることが出来るのである。しかし、其

の他の種類の企業、即ちたとへば商業、銀行業、運送業、保險業、醫業等の如き諸企業に就ても、少しく其の實際を觀察すれば、齊しく此の種職能のそこに行はれてゐることが見出さるる。⁵⁾

(三) 販賣的取引職能。 企業の内部に於て生産せらるる諸財貨は結局其の主體から貨幣的支拂手段と交換して他の所有主體に給付せらるる。販賣的取引職能とは此の兩主體間に現るる右の如き取引關係上の處理行為を指すのである。

(四) 財務的職能。 企業内の職能分類に於て、動もすれば此の種職能が除外せらるるけれども、かゝる見解は不當である。一般に企業の生成過程を典型的に觀察すれば、そは先づ個別主體の所有に於て貨幣的支拂手段を準備することから始まるのである。⁶⁾ 購買、生産、販賣に關する前記三種

5) Mahlberg, (Grundriss der Betriebswirtschaftslehre, Band II. S. 13 ff) 参照。

6) J. Stephenson, The Principles of Business Economics, pp. 189-190. 参照。

の職能も此の準備を俟たずには行ひ得ないものである。殊に、購買的取引職能と販賣的取引職能とは直接に貨幣的支拂手段を其の構成上の主要なる因子とする。即ち、購買的取引職能は貨幣的支拂手段を他の主體に給付し、反對に彼より貨物、勞力又は用役等を給付せらるゝことに關する取引を以て其の任務とするものである。かくして給付された諸財貨は企業の内部に於ける生産職能の活動に依つて新たな財貨と成り、最後に販賣的取引職能が活動して、既に生産された財貨をば貨幣的支拂手段と交換して他の主體に給付することに關する取引上の任務に當ることになるのである。茲に一企業の經營過程が全面的に露出してゐる。されば一企業の經營過程は結局、常任不斷なる貨幣的支拂手段の準備、支出及び回收の循環過程に歸することも見ることが出来るのである。Rieger は此の點に着眼して、「企業活動の全過程をば貨幣から貨幣への再生としてのみ見る⁷⁾」と言つてゐる。又 McKinsey は企業の活動過程を典型的形態を以て表現すれば cash-supplies and services-sales-accounts receivable-cash とすることが出来ると言ふ⁸⁾。孰れも、企業の生成、存立上に貨幣的支拂手段の缺くべからざるものであることを語つてゐる。

貨幣的支拂手段は企業の活動過程の中に、かゝる關係を以て織込まれてゐるものであるから、これに對する準備、支出、收受、管理等、これら一切の事項を處理することが前記三種の職能部門に對立して、獨立の一職能部門として成立してゐる譯である。

財務的職能とは、企業に於ける此の種の職能部門を指すのである。⁹⁾

固より、一企業の活動過程は殆どあらゆる點に於て貨幣的側面を持てるのみならず、なほこれ

7) McKinsey, Budgetary Control. p. 296.
8) W. Rieger, Einführung in die Privatwirtschaftslehre. S. 155.
9) McKinsey, op. cit. p. 296.
10) A. Hodge, Retail Accounting and Control. p. 28. p. 45 及び McKinsey, Business Administration. p. 41 参照。

に行はるる一切の處理行爲は相互に分つべからざる密接の關聯に立つてゐる。されば他の職能部門と財務的職能部門との間に具體的に概念上の限界を設けることは多少の獨斷に陥るを免れ得ない¹¹⁾けれども、Kalberam は此の部門に含まるる部分問題中で最も重要なものとして「支拂能力と財務的均衡との保持、箇々の場合及び全體の狀態に適合する支拂方法の選擇、現在及び將來の貨幣需要を知らしむる日々の財務現在調の作成及び利用、並びに貨幣需要の有利にして且つ適時的なる充足、更に當座手元遊金、有價證券の適當な投資に對する考慮」等の諸事項を擧げてゐる。¹²⁾

なほ、McKinsey は財務的職能部門に於ける統制上の事項として(イ)、資金需要額の決定、(ロ)、資金確保に對する資源及び方策の選擇、(ハ)、資金調達の手段としての諸證券の賣買、(ニ)、資金支出の統制、(ホ)、資金の使用より生ずる収入の統制、(ヘ)、財務處理の實行に對する適當なる手續の準備と運用、(ト)、顧客に對する信用授與の統制等を擧げてゐる。¹³⁾

これらによつて、凡そ如何なる事項に關する統制及び其の實行が財務的職能部門に包括せらるるやを知ることが出来るであらう。學者或は Business finance deals with providing and administering the necessary funds to start and to operate a business enterprise. と言ふが、蓋し企業に於ける財務的職能の何たるかを簡明に表し得たものであらう。而して、これに關する處理の巧拙如何は企業の運命と至大の關係を有するものであつて、財務的職能部門の活動の拙劣なることが、多くの場合に企業破産の最も根本的な原因となるのである。¹⁴⁾序に Leiner が廣く私經濟的意義に於ける財務經濟を説明して、「それは秩序ある經濟行爲に對して必要な資本量、特に支拂手段の調達、

11) W. Kalberam, (Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, 17. Jahrg, 1924. S. 104. S. 127)

12) W. Kalberam, (op. cit. S. 106)

13) McKinsey, op. cit. p. 197.

14) Mead and Scholz, Rudiments of Business Finance, p. 4.

管理、使用に關する一切の活動の綜合體を包括する。¹⁵⁾と述べてゐることを附言する。

右は、企業に於ける財務的職能の何たるかに就て述べたのである。これを説明する爲に特にかく多言を費したのは、一は企業内の職能分類上從來動もすれば此の種の部門が無視せらるる、更に他の職能部門に比較して此の部門の内容が稍明瞭を缺いてゐる傾有りと考へたからである。

× × × × × × × ×

既に述べた如く、一より四までの諸職能は孰れも企業の構造上に缺くべからざる基本的行爲である。しかも、これら諸職能部門の夫々の中には更に多數の部分職能が包含されてゐる。それら一切が個別的所有關係上の統一性によつて結合されて企業の基本的構造を形成してゐる譯である。けれども、企業の職能分類上これに關聯して更に注意すべきことがある。それは、現今の諸大企業に於ては右の如き基本的諸職能部門の外に、なほ若干の派生的職能部門が成立してゐることである。

それらの派生的諸職能部門の主要なるものとしては人事的職能部門や標準、記録、統計等に關する職能部門等が擧げらるる。これらの派生的諸部門は近來企業の規模が著しく擴大してこれに従事する従業員の極めて多數となれることや、更には企業主體の經濟的理性の發達並びに一般社會思想、社會政策等の進歩、發展に伴つて現るるに至つたものである。

此の派生的諸部門に關しては、此の場合、ただ人事的職能部門に就て一言するのみに止めておく。蓋し、派生的諸部門は企業の職能的構造に對する基本的考察上に、さまで重要な意義を持つ

15) Kalberam, (op. cit. S. 106)

16) F. Leitner, Wirtschaftslehre der Unternehmung. S. 295.

ておらぬからである。

(五) 人事的職能　あらゆる企業に於て、人間の従業が其の構成上の根本的要素の一として缺くべからざるものであることは言ふまでもない。これらの人間の従業上の成績を優良ならしむる爲には、従業員の取扱上、これに就て相當の用意を必要とするものであることが、近來著しく人の注意を惹く所となつた。就中、各種職能の實行の方面に關係する普通従業員の選擇、訓練、諸福祉施設等に關して適當の處置を施すべきものであることが、特に重要視せられてゐる。尤も、これらの諸事項が重要視せらるるに至つたのは、單り右の如く經濟的理性の發達せることに基くのみならず、なほ近代に於ける社會思想、社會政策等の發展に負ふ所も亦大である。

これらの諸事項に關する處理行爲は本來、企業の構造上に派生的意義を持てるものに過ぎぬけれども、實際には現今の諸大企業に於て輕視すべからざる重要事項となつてゐる。

所謂、人事的職能とはこれらの諸事項に關する處置を包括するものである。

企業に於ける従業機關の組織上、右の人事的職能擔當の任にある所の機關は便宜上、これと密接の關係にある職能部類、即ち普通従業員の勞力購買、換言すれば従業員の雇入其の他人事關係上の各種事項をも同時に擔當する所の機關と同一のものである場合が多い。されば、企業の職能分類上、これに行はるる諸行爲擔當の機關を以て職能規定の基準となし、同一機關の行ふ一切の行爲を擧げて同一職能部門に概括する所の形式的見地を探れば、前述の如く行爲の目的を基準とせる實質の見地から見て派生的職能と爲せるものの外に、なほ、既に擧げた基本的職能部門に屬

してゐることこれである。

個別所有主體が企業を營むのは、これによつて現さるる右の如き國民經濟的作用の中に内在的に含まるる所のかゝる社會的可能性を利用せんが爲に外ならぬ。換言すれば、彼は或は資本的營利の爲に、或は又或る種の行政的任務の遂行の爲に、これを目的とし、其の方法又は手段として企業を營む立場に於て自らこれが主體となつてゐるのである。されば、此の點より見れば企業の最終目的は或は資本的營利であり或は又行政的任務の遂行であると言ふことが出来る。かくの如く、企業の最終目的の性質には種々なものがあるが、これによつて國民經濟上に現はさるゝ本質的作用が齊しく財貨の繼續なる市場供給に外ならぬことはしばしば繰返した所である。

而して、企業が個別的所有の基礎に立つて右の本質的作用を現す爲には、其の前提たる經營過程に於て必ず其の主體の所有から幾何額かの經濟價值が費消せらるることを避け得ないものである。このことは企業に對する個別所有なる社會制度上の制約と並びに、社會的及び自然的諸技術上の制約とが齎す所の必然的結果である。

かくて、企業が國民經濟上に其の本質的作用を現すに就き、其の經營過程に於てこれが爲に其の主體の所有から費消せらるる經濟價值をば總括して、それを企業の費用 (Aufwand) と呼ぶ。更らに、右の如き費用の費消が行はれた結果として市場に於て供給せられた財貨が、其の時々の市場の事情に應じて自己の内に含む所の經濟價值を企業の成果 (Leistung) と呼ばうと思ふ。費用と成果とを貨幣額を以て正確に把握することには種々なる困難の伴ふを免れざるものであつて、²⁾

2) K. Hax, op. cit. S. 104. S. 116 参照。

實際上、現實の諸企業に於て作られてゐる會計的表示面にはこれらの費用額と成果額とが常に必ずしも本來の意義に於て正しく示されてはおらぬのである。

かくて、企業の費用及び成果に對して正確なる貨幣額の表示を與へるのは甚だ困難のことであるが、何人もただ其の計算的技術の困難なるの故を以てかゝる性質の價値の認めべきものなることを否定するものは無いであらう。

既に企業の活動過程に於て、かくの如く費用と成果とが相對立して發生するものであるからには、あらゆる企業に就て後者の一定額に對する前者の額が可能的に最小ならんことの望まるべきはいふまでもない。此のことは、それが公益企業たると私益企業たるとに於て異なる所はないのである。以下、私は右兩者の比率を名づけて企業の經濟的能率と呼ぶであらう。獨逸學者の經營論上に屢々使用さるゝ所の經濟性 (Wirtschaftlichkeit) の概念はなほ人々に依つて所説を異にし、未だ定説と認むべきものを見ない次第であるが、ただそれらが、茲に經濟的能率と呼べる所のものを廻つて考へられてゐる限りに於て諸説の一致を見るのである。

抑も、資本的營利を以て最終目的とする種類の企業に在つては、それが可能的最大の収益性 (Rentabilität) を現すべきことが最高の指導原則として支配してゐることは言ふまでもない。しかし、かゝる種類の企業も長期に亘つて此の原則を充す爲には必ず其の前提として、それが高度の經濟的能率を發揮することを要するものであることは自由競争主義的な現今の國民經濟的機構に基く必然的制約である。かくて、あらゆる企業に於て、可能的最高の經濟的能率追求の原則が支

3) K. Mellerowicz, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Wertungalehre. S.

配してゐると見なければならぬのである。

さて、前節に於て明にされた所によれば、企業は各種諸職能がこれに附着する個別的所有關係上の統一性を結合因子として統一的に結合されたものである。かゝる構成機構を有する行爲體系が單位的組織體として高度の經濟的能率を發揮するといふことは、これに含まれた諸職能が所有關係といふが如き、本來は行爲自體の外に存する因子を以て機械的に結合された状態にあることから到底求め得らるべきものではない。これが爲には、必ず企業を構成する諸職能の全體の上に一の中心的意思が内在して、此の内在的因子によつて總ての職能活動がそれ自體の關聯を持つに至り、かくて、それが有機的組織體にあることを要するのである。此のことは一般に行爲の性質から見て、理論上疑を容れぬ所である。現實の諸企業に就てこれを觀るに、必ずそこに何等かの程度の中心的統制が行はれてゐることを認むることが出来るのである。

斯く言ふに就ては少しく注意すべきことがある。即ち、總ての企業に於て必ず何等かの程度の中心的統制が行はれてゐるにしても、其の所謂中心的統制なる活動は、決して前節に述べた所の諸基本的職能部門に對立する一特別職能部門として認むべきものではないのである。たゞ、それらの諸基本的職能部門の孰れもに於ける最も重要な過程的部分が相融合し、かくて茲に中心的統制なる一の特別な活動系統が組成されてゐるに過ぎない。

尤も、前節に於て述べた企業の職能分類法は、企業の活動過程に於ける諸基本的事項に着眼し、それらの各特定事項の遂行に關する一連の行爲過程を概括的に分類して、これを購買的取引

4) Mahlberg, (op. cit. S. 8) 參照。

職能、販賣的取引職能、内部的生産職能、財務的職能とせるものであつた。今かゝる分類方法によることなく、これらの各一連の概括的行爲過程内の諸部分的事項を以て基準として細かく職能分類を立つる見地を採るならば、その分類の結果が右と異なるものとなるべきは勿論である。即ち、此の見地に立つならば前節に述べた所の諸基本的職能遂行過程に於て、其の實行的部分に當たる諸實行的職能に對立して、別に中心的統制職能なるものが認めらるることになるのである。

なほ、現今の諸大企業に於ては、其の從來機關の組織上、右の如き中心的統制職能を擔當する爲に、諸實行機關と別に分業的に、特別の中心的統制機關が配置されてゐるのが常である。されば、企業の職能分類上、企業の活動過程に於て各個別機關が分業的に營む所の各任務の處理を一括してこれを一職能と見る形式的見地を採るも、亦、此の中心的統制職能が一の獨立職能部門として認めらるる譯である。

しかし、本文に於て採られた職能分類の見地は右兩者の孰れとも異なるものであることは既に述べた所である。されば、此の實質的、概括的見地に於ては前節に述べた諸基本的職能部門に對立して獨立する所の中心的統制なる特別職能部門を認むることは出來ないのである。

既に一言した如く、企業の經濟的能率が増進する爲には、これに於て必ず中心的統制活動の行はれてゐることを要するのである。けれども、此の中心的統制活動の必要なることと、企業に於ける従業機關の組織上、如何なる機關が此の中心的統制活動の擔當の任に就くかといふこととは自ら別箇の問題たることは言ふまでもないのである。

随つて、マルクスが「……労働に對する資本の命令といふことも、本來は労働者をして自身のためではなく、資本家のために、随つてまた資本の下に労働するといふ事實の結果として現れたものに過ぎぬ。然るに、多數の賃銀労働者に協業が行はれるやうになると、資本の命令は進んで労働行程それ自身の遂行に必要な條件、換言すれば現實的の一生産條件となるのである。斯くして生産方面に於ける資本家の命令は、戰場に於ける將軍の命令と同様に不可缺のものとなつて来る。

直接社會的なる、語を換へていへば共同的なる、如何なる大規模労働に在つても、個別の各活動間に調和を與へて、生産總體の運動(その獨立した各器官の運動からは區別した意味での)に基く一般的の諸機能を盡すため、多かれ少かれ指揮を必要とするものである。個々のヴァイオリン演奏者はみづから自己の樂長となるが、オーケストラに在つては獨立した樂長が必要となつて来る。斯かる指導、監督及び調節上の職能は資本の下に立つ労働が協業的となるや否や、資本に屬する所の職能となる。而してこの指導職能はまた、資本に屬する特殊の職能として、別に特徴を與へられることになるのである。」と言つて、資本的企業に於ける協働労働上の統制的活動と資本との關聯に就て論じてゐるのを見ても、今はただ、茲に企業に於ける統制的活動が其の經濟的能率増進上に甚だ重要な意義を有するものであることの指摘されてある點に注意を向けるのみである。統制的活動の擔當機關と資本との間に如何なる社會的關係が存するやは此の際問題にせぬであらう。

寔に、Webb も言へる如く、企業上の浪費を除いて其の經濟的能率を増進することはあらゆる

5) Marx, Das Kapital, (ottomeitzner Verlag.) 1. S. 294-5. 高島氏譯、資本論(新潮社版)第一卷、四一八—四一九。

種類の企業に就て齊しく望まざる所である。されば、此のことを以て目的とする統制的活動は企業の技術的並びに經濟的形態の如何に不拘常に必ずこれを缺くことを得ないのである。即ち、一企業はそれが、其の全活動過程をば實行的生産勞働者自らに依つて獨占的に支配されてゐる所謂自治的事業たるを、或は國家其他の公共團體を主體とする公共事業たるを將又協同組合を主體とする協同事業たるを問はず、これに於ける經濟的能率増進の爲には必ず中心統制活動の作用が要求せらるる。此の點は其のことが普通に行はれてゐる資本的企業に於けると少しも其の事情の異なる所は無いのである。⁶⁾

然らば企業に於ける中心統制とは如何なる内容を有する活動を指すのであるか。これに就て、少しく立ち入つて考へて見ようと思ふ。

一般に、自然的意味の個人に於ける單一の有意行動にしても、それが苟も有効に行はるる場合には必ず其の一行爲過程上に意思的部分と實行的部分との分離が行はれてゐて、前者は後者の先行條件となり、一行爲過程上、常に前者の後者に對する決定作用が營まれてゐるのである。詳言すれば、一行爲過程上の意思的部分は先づ實行的部分の態様に關して觀念上の立案を行ひ、其の觀念内容はこれが實現の欲望を動因として一定態様の動作又は實行となつて現はるるに至る。而も其の實現の過程に於てはなほ、絶えず意思的部分の實行的部分に對する監督的作用が働いて、其の實行的部分の活動態様が意思的部分の立案、計劃せる所に比べて、果して過誤無きや否やを訊し、匡救してゐるのであつて、かくして、初めて一箇の單一行為が有効に完成せらるることになるのである。箇々の單一行為にしても、其の有効なる完成の爲には其の一行爲過程上のかかる

6) S. Webb, The Worksmanger To-Day. pp. 5-8. p. 15.

合理的機構を要するのである。

繰返して述べたが、企業の実體は各個別職能部門がこれに附着する個別的な所有關係上の統一性といふ、本來は行爲自體の外に存する外的、形式的因子によつて外延的、形式的に統括されて一行爲體系を形成した所のものである。

今若し、右の一行爲體系の全活動過程に於ける箇々の意思的部分が集中されて、總ての實行的部分に對して統一的に計劃、指揮、監督の作用を營む所の一の中心的意思活動系統が組成せらるるならば企業は初めて茲に内包的、實質的に統一された一活動體系となるのである。企業に於て高度の經濟的能率を擧ぐる爲には其の活動過程が必ず右の如き機構を持つことの要求せらるるものであることは單一行爲の有効な完成の爲にそれが要求せられたのと同様である。若し企業の内容たる各箇の行爲が其の本來の統括者たる所有關係上の統一性によつて外延的、形式的に統一されてあるのみであつて、更になほ別に右に述ぶる實質上の統一結合態様がそこに形成されておらぬ場合には、其の全活動過程は自ら、混亂、不調和、矛盾、衝突、不秩序等の状態に陥ることを免れ得ない。かくては到底よく全體として高度の經濟的能率を發揮し得べくもないことは一般に多少複雑な行爲體系に就て觀察したものが、齊しく容易に理解し得べき所である。

Henderson は『現代の企業の各方面に於ける科學的管理法の根柢に潜む基礎的原則は動作 (copying) から思惟を (thinking) 實行 (performance) から計劃 (planning) を分離することである。』と言つてゐる。私は更らにこれを發展させて次の如く言はうと思ふ。即ち、企業の全經營過程から可及的に浪費を除去して、そこに高度の經濟的能率を發揮せしむる所以の基礎的原則は企業に於け

る實行的活動部分の全體をば一中心的意思系統の統制下に置くことである、と。而して、右の原則は企業の規模が擴大し、隨つて又これに於ける従業機關の組織が複雑々加ふれば加ふる程、愈々其の意義が重要になるのである。^{B)}

右に述ぶる所によつて凡そ知らるる如く、企業の中心的統制とは、企業に於ける實行的活動の全體に對して統一的の計劃、指揮及び監督の作用を營む所の一中心意思系統の活動を意味するのである。要約して之を言へば、企業に於ける全實行的部面の態様をば統一的に決定する所の一中心的意思系統の作用が企業の中心的統制に外ならない。即ち、企業に於て中心的統制が行はるゝ場合には、計劃的作用によつて、豫め全實行的活動態様の基礎が與へられ、指揮的作用によつて、其の計劃は實行の上に表現され、更らに監督の作用によつて其の實行結果は豫定の計劃と對照されて過誤無きや否やが注意され、訊かれて、過誤あらば其の匡救が行はるる譯である。かくて、企業の全實行的過程は一中心的意思系統によつて統一的に支配せられ、そこに各實行部分間の調和、整頓、秩序等の状態が保たれて經濟的能率増進の爲に大なる資益が與へらるることになるのである。

企業の中心的統制とは右の如く、企業の經營過程上に組成せらるる一中心的意思系統によつてなされる計劃、指揮及び監督の三作用の統一的結合體を指稱する。

されば、單に一行爲過程の實行的部分を監視し、注意して、若し過誤あらばこれを匡救せしむる所の事後監督(又は單に監督と呼ばれてゐる)の作用より、遂に其の範圍は廣いのである。

Leitner は「一般に監督(Die Kontrolle im allgemeinen)」を説明して「Kontrolle はば一企業の内

的、外的の經濟過程をば計劃的に監理する、⁹⁾ (Planmässig Ueberwachung)、即ち觀察し (Beobachtung)、檢閲し (Beaufsichtigung) 且び審査 (Prüfung) する、¹⁰⁾ Kontrolle (privatwirtschaftliche) は決して生産的な、價値を生み出すものではなく、積極的勞働でもなく、將た又自己目的であるでもない。¹¹⁾』と言つてゐる。しかし、かゝる意味の Kontrolle 及び更らにこれよりもなほ狹義なる會計處置上の監査行爲の如きものは既に述べた企業の統制作用上の消極的一面中に含まるべきものであるに過ぎないのである。かゝる消極的一面の總括せられたものが先に監督と呼ばれたものに當るのである。

(註) Leitner は企業に於ける勞働に對して、かやうな意味の Kontrolle を加ふることに必要に就て次の如く言つてゐる。即ち、『企業に於ける人間の勞働を監督することの必要は二つの事實から起るのである。即ち、既に注意した所の心理的原因(監督を受ける勞働は、より謹直に、より注意深く、しばしば又より迅速に實行せらるる。)¹⁰⁾と勞働の營利經濟的意義、換言すれば収益性に對する勞働費の影響とから起るのである。』¹¹⁾

尙 Clark は『Control は本來、強制、即ち不可抗的なる力の支持を受けた命令を意味してゐる。』¹²⁾ 又 Church は『それ (Control) は他の一切の諸職能を調整し (Coordinates)、且つ加ふるにそれらの仕事を監視する (Supervises) ことである。』¹³⁾と述べてゐる。これらは孰れも先に述べた意味の統制に關する限り、其の作用の一面や或は又其の效果に就て語れるものに過ぎない。固より、企業に於ける統制作用の全面を言ひ盡せるものではない。

以上、企業の中心の統制に就て概略の考察を試みたのである。これより、企業に於てかゝる中心の統制を行ふ方法、換言すれば企業に於ける中心の統制術の一種たる企業上の豫算制度に就て考察しようと思ふ。

9) F. Leitner, Die Kontroll. S. 1.

10) Leitner, op. cit. S. 2.

11) Leitner, op. cit. S. 15.

12) J. H. Clark, Social Control of Business. p. 5.

13) A. H. Church, Science and Practice of Management. p. 74.