

# 生産合理化の基本形態と指導原理

——薬利重隆博士の所論を中心として——

村 田 和 彦

## 1 序

われわれは、企業による商品生産活動の合理化の努力（以下「生産合理化」とよぶ）の特質を明らかにすることを志向するものであるが、本稿においては、課題を限定して、企業の多様な生産合理化努力をその基本形態において整序するとともに、この基本形態の次元での生産合理化の指導原理について考察を試みることにする。

ところで、企業の商品生産活動は、人的生産力と物的生産力とを結合することによって社会的に必要とされる財貨または用役をつくり出す活動である。そこで、企業の実産合理化努力は、これを人的生産力と物的生産力の各々が担当する活動内容、および両者の組み合わせの方法を変更する努力として把握することが可能となる。しかも、こうした変更は、より具体的には、それまで特定の人的生産力によって担当されていた生産活動を、それとは別の人的生産力または物的生産力によって担当させていくことを通じて行われる。このことは、これまで特定の人的生産力の側に保有されていた生産活動に関する「熟練」を、他の人的生産力もしくは物的生産力の

側に移転させていく努力として企業による生産合理化努力を理解することが可能であることを意味している。

さてこうしたわれわれの解釈が成立しうるとするならば、その場合には、企業による多様な生産合理化努力は、これを、「熟練の移転」の視点から整序することができることとなる。すなわち、どのような内容の熟練が、どのような生産力から、どのような生産力へと移転しているかという視点から企業の生産合理化努力をその基本形態に整序することができることとなる。さらにこのようにして得られた基本形態に即して「熟練の移転」の動機を尋ねることによって生産合理化の指導原理をも明らかにすることが可能となる。

ところで、「熟練の移転」という視点から企業職能の分化を考察したものに、藻利重隆博士の所論がある。そこで本稿においては、この藻利博士<sup>(1)</sup>の所論に依拠して考察をすすめていくことにする。

(1) 本稿で取り上げる藻利重隆博士の所論は、主として、つぎの文献において展開されているものである。

- ① 藻利重隆（稿）、職能、現代経営学基礎講座第4巻、経営学の基礎概念、有斐閣、昭和34年4月。
- ② 藻利重隆、工場管理、第1章 経営的生産の形態的發展、第2章 工場管理の發展、および第3章 人事管理の成立、新紀元社、昭和36年8月。
- ③ 藻利重隆、経営管理総論（第2新訂版）、第5章 経営の職能的構造——経営職能の構造的分化——、および第7章 経営管理と事務管理、千倉書房、昭和41年12月。

## 2 藻利博士の企業職能分化論

藻利博士によれば、「企業によって行われるべき仕事」、あるいは「企業

がその目的を達成するために必要とされる仕事」として把握される「企業職能」は、一方において垂直的に分化するとともに、他方において水平的に分化する。<sup>(1)</sup>そしてそこに企業職能の立体的構造の成立をみることとなる。われわれは、まず、企業職能の垂直的分化に関する藻利博士の所論から取り上げることとする。

### (1) 企業職能の垂直的分化

博士によれば、企業職能の垂直的分化は、まず「作業職能」と「管理職能」との分化として発現する。ここに「作業職能」として把握されているのは、企業の生産活動の直接的・個別的遂行である。これに対して「管理職能」とは、こうした作業職能の遂行に先立って事前にその執行計画を立て、作業の現実的实施を監督し、そして作業の実施後にその能率を照査することを内容とするものである。

こうした企業職能の分化の発現を媒介したものは、博士によれば、「労働者より管理者への熟練の移転」(transfer of skill from workers to managers)であり、そこに博士は「作業の管理化」という現象を理解される。この場合に「作業の管理化」は、博士においては、個々の労働者の担当する個別的作業と、これを全体的に調整する問題とを切りはなし、後者を熟練労働者の手から解放して管理者に担当させることを意味している。

こうした意味での「作業の管理化」に関して、藻利博士は、それが「作業の機械化」を前提とすることによってのみはじめて可能であることを注意される。この場合に博士が「作業の機械化」とよばれるものは、「労働者より機械への熟練の移転」(transfer of skill from workers to machinery)のことである。この場合に博士が、「作業の管理化」が「作業の機械化」を前提としてはじめて可能であると解される根拠は、博士自身によってつぎのように述べられている。

『作業の機械化』によって生産が機械の運転に依存することとなり、労働者の作業が機械の運転に則応して機械的に反復せられる客観的な単純作業に転化することによってはじめて、このような労働者の個別的作業と、機械の運転そのものを全体的に調整することによってこうした個別的作業を全体的に調整する熟練との二つのものの分化が可能となり、また必要となるからである。」(①, 136頁)<sup>(2)</sup>

さて「作業の管理化」は、藻利博士によれば、企業者の管理職能をいちじるしく変質させることとなる。なぜならば、「作業手段の高度化に媒介せられて、これまでもっぱら対市場関係のみを中心として、流通面に重心をおいて取りあげられて来た管理が、逆に対内的関係を中心とし、生産面に重心をもとめなければならなくなって来た」(①136頁)からである。しかもこうした管理職能の変質こそが、博士によれば、企業者を、商業資本家から工業資本家へと転化させることが注意されねばならない。このようにして、「作業の管理化」を媒介として発現する作業職能と管理職能の分化は、企業者の担当する職能を、生産問題を中心とするものに変質させるとともに、博士によれば企業者職能はここにはじめて厳密な意味における管理職能をなすものとして理解されることとなる。この場合に藻利博士が厳密な意味における管理職能として把握されているのは、「経営(=企業……村田)の目的ないし基本方針(basic policy)を具体的に設定するとともに、設定せられた目的ないし基本方針の実現に関して執行計画を樹立し、かつ、この計画にもとづく作業の実施を監督し、統制する職能」(①137頁)である。

さてこうした意味における企業者職能の質的複雑化と量的増大とは、藻利博士によれば、やがて、企業者と労働者との間にいわゆる「中間管理者」(middle management)を成立させるとともに、企業者は「最高管理者」(top management)として、中間管理者を介して労働者と関係を

もつこととなる。こうした事態の成立のうちに、博士は、「管理職能そのものの垂直的分化」を看取される。これは、管理職能の「最高管理職能」と「中間管理職能」とへの分化を意味する。ここに「最高管理職能」とは、博士によれば、企業における最高方針ないし基本方針の設定に関する職能をなし、「決意職能」(the function of administration) ないし「決意的管理職能」(administrative management function) ともよばれるものである。これに対して「中間管理職能」とは、決定された最高方針の執行に関して執行計画を樹立し、かつその執行を監督し、統制する職能であって、「執行的管理職能」(operative management function) ともよばれるものである。

ところで最高管理職能の内容には、藻利博士によれば、さらに二種のものが区別されうる。その第一は、企業における経常的な決意であって、博士はこれを「処理」(Disposition) とよばれる。これに対して第二は、企業における臨時的な決意であって、企業の創設、変更ないし拡張などの行われる場合に臨時的に発現をみるものである。これは、営利的生産の組織体としての企業そのものの形成に関する決意にほかならない。そこで博士はこれを「組成」(Organisierung) とよばれる。

ところで企業者は、しばらくは企業の「最高管理職能」を担当する「最高管理者」として機能するが、企業の大規模化は、藻利博士によれば、やがて最高管理者としての企業者の地位を動揺させることとならざるをえない。なぜなら、最高管理職能の複雑化と多量化とのために、企業者が最高管理職能の全部をみずから担当することが困難となってくるからである。こうした事態の展開は、やがて企業者をして「処理職能」の全部を他の者、いわゆる「専門的経営者」に委任させることとなる。ここに博士は、「最高管理職能そのものの垂直的分化」の発現を看取される。これは、「組成職能」と「処理職能」との分化を意味する。

ところで、この場合には、企業者は「組成職能」のみを担当しているの  
であるが、事態はさらに進展して、企業者が「専門的経営者」に対する人  
事権のみを手中に残し、「組成職能」をも「専門経営者」に委ね、みずか  
らは支配者となる事態も生じてくる。

以上において、われわれは企業職能の垂直的分化に関する藻利博士の所  
論<sup>(3)</sup>を跡づけた。そこでつぎに、企業職能の水平的分化に関する所論を跡づ  
けていくこととする。

## (2) 企業職能の第一次・水平的分化

藻利博士によれば、企業職能の水平的分化は、まず第一に、企業職能の  
発現してくる過程を中心として展開をみる。すなわち、企業職能は、まず  
所要資金の調達（財務）にその端を發し、ついでこの資金をもってする人  
的生産力および物的生産力の調達・保全（雇用ないし人事、および購買）  
が登場し、さらにこうした人的および物的生産力の結合による商品の加工  
（製造）が行われ、そして最後に加工（製造）された商品の販売が発現す  
るのであるが、これらの諸過程がそれぞれ別個の肢体活動として分化し、  
独立させられることとなるのである。しかもこうして分化・独立させられ  
た活動それ自体が、さらに細分化されていく。この場合に細分化を指導す  
る原理として、藻利博士は、「行為原則」（Verrichtungsprinzip）と「対  
象原則」（Objektsprinzip）を提示されている。ここに「行為原則」とは、  
行為の共通性ないし類似性を基準として活動を細分化させていくことを要  
請するものである。これに対して、「対象原則」は、対象の同一性ないし  
類似性を基準として活動を細分化させていくことを要請するものである。

企業職能の水平的分化は、このように、まず企業職能の発現の過程を中  
心として展開をみる。そこで博士は、このような水平的分化を「過程的職  
能の分化」とよばれる<sup>(4)</sup>。

さて、企業職能の水平的分化は、博士によれば、「過程的職能の分化」につきるわけではけっしてない。博士は、「過程的職能の分化」を内容とする水平的分化を第一次・水平的分化とよばれるとともに、これとは別個に、これとは歴史的に多少のおくれをともなって発現をみる第二の水平的分化に注目される。しかもそれは、管理職能の合理的遂行に関してのみ発現するものである。以下、企業職能の第二次・水平的分化に関する藻利博士の所論を跡づけていくこととする。

### (3) 企業職能の第二次・水平的分化

企業職能の第二次・水平的分化に関する藻利博士の所論は、管理職能が中間管理職能と最高管理職能とに垂直的に分化していくことに対応させて展開されている。そこでわれわれは、まず、中間管理職能の水平的分化に関する所論から取り上げることとする。

中間管理職能とは、既述のように、(1)労働者による作業の実施に先立って事前にその執行計画を立てること、(2)労働者による作業の実施を監督すること、そして(3)労働者による作業の実施の後にその能率を照査することを内容とするものであった。ところで、「執行計画の樹立にしても、作業現場の監督にしても、また事後の能率照査にしても、それらが合理的・計画的であるためには、つねに、その実施に先立って各種の準備を必要とする。」(①143頁) こうした所要の準備業務もまた、藻利博士によれば、中間管理者の担当しなければならない中間管理職能の一部をなすものである。ところが企業の発展につれて、中間管理の合理性・計画性に対する要請が増大してくるにともなって、このような準備業務は質的にも量的にも増大して、やがて中間管理者がもはやみずからこれらの準備業務を担当しえない事態が発現をみることとなる。ここに藻利博士は、中間管理者を補助してこうした準備業務に従事する人びと、すなわち「管理者補佐」

(staff assistants) の発現を見い出される。

さて、これまで中間管理者の担当するべきものとして理解されてきたものの一部が、このようにして「管理者補佐」によって経常的に担当されるようになってくると、藻利博士によれば、やがて人びとは、中間管理者がみずから担当するべき本来の業務と、「管理者補佐」に担当させうるはずの業務とを明確に区別して、後者をとくに「管理事務職能」とよぶとともに、「中間管理職能」は、これを、前者のみに限定するようになる。こうした事態を、博士は、「管理職能」と「管理事務職能」との分化の発端として把握されるとともに、このことのうちに、企業職能の第二次・水平的分化の端緒を見い出される。

以上が、中間管理職能の水平的分化に関する藻利博士の所論の骨子である。つづいて最高管理職能の水平的分化に関する博士の所論を取り上げることとする。

藻利博士によれば、中間管理職能の合理的遂行の必要性が、「管理事務職能」を成立させるにいたるのであるが、同様のことが、最高管理職能の合理的遂行に関しても妥当する。すなわち、「最高管理職能を合理的に遂行するためには、全体的な決意に必要なあらゆる資料の準備ないし調製を必要とするのであるが、こうした資料の準備ないし調製の業務こそは、まさに最高管理職能のための準備業務をなすのであり、その合理的遂行に関しては、やがて『経営者補佐』が任命せられて来ることを見落してはならない。そしてここにもまた『管理職能』と『管理事務職能』との分化が成立して来ることとなるのである。」(①144頁)

さて、こうして成立してくる「管理職能と管理事務職能の分化」を、藻利博士は、これまた一種の「熟練の移転」において発現をみるものとして把握される。なぜなら、それは、「管理者より管理事務作業員への熟練の移転」(transfer of skill from managers to clerical workers) にほかな



らないと解されるからである。そして博士はこれを「管理の事務化」ともよばれる。注意されるべきは、「管理事務作業者の担当するところは管理のための準備業務にはかならないのであるが、しかもその専門的な熟練にもとづく準備によってはじめて、管理はいまやその合理性を保障せられることとなるのであり、したがって在来の管理者に要請せられた熟練は、いまや管理事務作業者の専門的知識によっておきかえられて来ること」(①144頁)である。しかも企業が発展し、管理職能が複雑化するとともに、管理職能の合理的遂行に対する要請はますます増大するのであるが、この要請が増大すればする程、藻利博士によれば、管理事務はますますその重要性を増大するのである。そして管理者の担当する管理の巧拙が、管理事務の能率ないしその良否に依存する度合は、いちじるしく増加することとなる。すなわち、「管理事務の能率ないし巧拙こそが管理の能率を左右する鍵をなすこととなる」(①144頁)。なぜなら、「管理の合理化はいまや管理事務の合理化を介してのみ可能だからである。」(①144頁)

ところで、藻利博士によれば、企業職能の第二次の水平的分化は、このようにして「管理の事務化」においてその端を発するのであるが、しかもそれは、「管理事務部門」の形成においてその仕上げをみる。この「管理事務部門」の形成の事情に関する博士の論述をあげれば、つぎのとおりである。

「管理事務はまず個々の経営者または管理者のもとに彼らを補助するために個別的に配置せられる『経営者補佐』または『管理者補佐』によって専門的に担当せられることとなる。ところが、これらの職員によって担当せられるところは、そのすべてが必ずしもその種類を異にするものではなくて、かえって多くの、あるいはしばしばすべての経営者ないし管理者に対する共通の準備業務をなすのであり、したがって、そこには必ずしも個々の経営者ないし管理者ごとに個別的に処理する必要を見ないものが多

分に含まれている。そのみならず、これらはそれが一定の分量に達するときは、これを経営者ないし管理者ごとに個別的にではなくて、一括して集中的に処理することによって、かえってその実施を合理化し、能率化しうることが明らかとなる。こうした事情にもとづいて、やがて、『管理事務の集中』によるその能率化が発現して来ることをわれわれは注意しなければならない。それは管理事務作業に対して『共通業務の集中処理』の方式を導入することにほかならないのであるが、われわれはこれを『管理事務集中の原則』とよぶことが出来る。このようにして、共通的な管理事務に関して、その特定内容のみをそれぞれ専門的に分担する諸種の『管理事務部門』の成立を見ることとなる。」(①144-145頁)

さて、経営者補佐ないし管理者補佐によって個別的に遂行される管理事務は、藻利博士によれば、なお「管理事務作業」にとどまるのであるが、それが専門化した独立の部門によって担当されるようになるときは、したがってまた管理事務作業が多数の人びとによって分担される場合には、おのずから各管理事務作業そのものの管理が問題となり、ここに「事務管理」の成立をみる。すなわち、管理事務職能は、単にその「作業」をもつのみならず、同時にその「管理」をも備えることとなり、作業と管理との両者を兼備する完全な水平的職能として完成することとなる。

さてこうして登場をみる事務管理の職能は、もちろん管理事務作業の合理化・能率化をその課題とするものであるが、管理事務作業の合理化・能率化に関して、藻利博士によれば、「作業職能」の合理化に関して見いだされた二つの方式、すなわち「作業の機械化」と「作業の管理化」とが妥当する。すなわち、管理事務作業の合理化は、一方においては管理事務作業の機械化によって、他方においては管理事務作業の管理化によって実現される。藻利博士は、前者を「事務の機械化」とよばれ、後者を「事務の管理化」とよばれる。

ただし、管理事務作業の合理化の場合には、「作業職能」の合理化の場合とは異なって、「事務の管理化」が「事務の機械化」に先行するものである点を、藻利博士は注意される。博士によれば、そのために発現してくるものこそは、「管理事務部門」の設立であり、管理事務の集中なのである。

これを要するに、企業職能の第二次・水平的分化は、博士によれば「管理の事務化」に発足するとともに、「事務の管理化」とそれにつづく「事務の機械化」とにおいて完成をみるのである。なおここでわれわれが看過することのできないのは、「事務の管理化」が「事務作業より事務管理者への熟練の移転」を、そして「事務の機械化」が「事務作業より事務機械への熟練の移転」をなしていることである。

ところで「事務の管理化」において、ますます複雑・困難化する事務管理を合理化するにあたっては、藻利博士は、さらにこの事務管理者より別の事務作業への「熟練の移転」の必要性、したがってまた「事務管理の事務化」の必要性を指摘される。そしてこうして生じた事務作業の合理化に関しては、再び「事務の管理化」と「事務の機械化」という過程がくりかえされていくのである。

なお藻利博士は、以上のような企業職能の第二次・水平的分化の特質を企業職能の「執行職能」(executive or line function)と「促進職能」(facilitative or staff function)とへの分化において把握されている。というのは、博士においては、管理事務職能は、まさに執行職能たる管理職能の合理的遂行を援助し、促進する業務として理解されねばならないからである。

以上においてわれわれは、企業職能の第二次・水平的分化に関する藻利博士の所論を明らかにした<sup>(5)</sup>。しかしながら、企業職能の水平的分化は、藻利博士によれば、以上の第一次・水平的分化と第二次・水平的分化につき

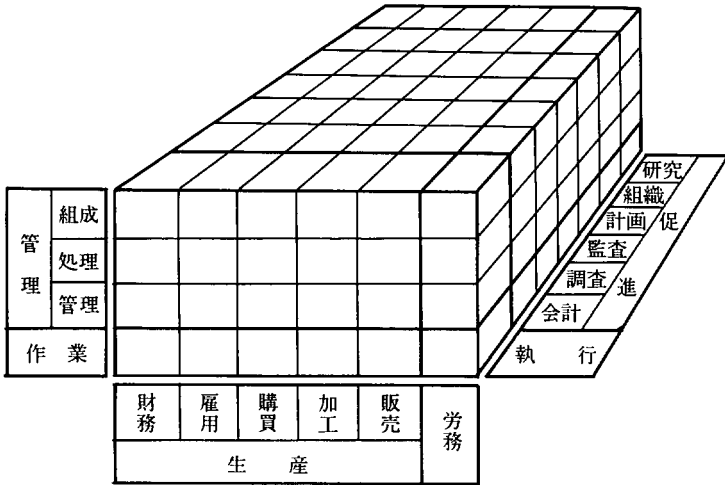
るわけではけっしてない。博士は、さらに、企業職能の第三次の水平的分化として、企業職能の「生産職能」と「労務職能」への分化を問題とされる。そこで以下、企業職能の第三次・水平的分化に関する博士の所論を跡づけることとする。

#### (4) 企業職能の第三次・水平的分化

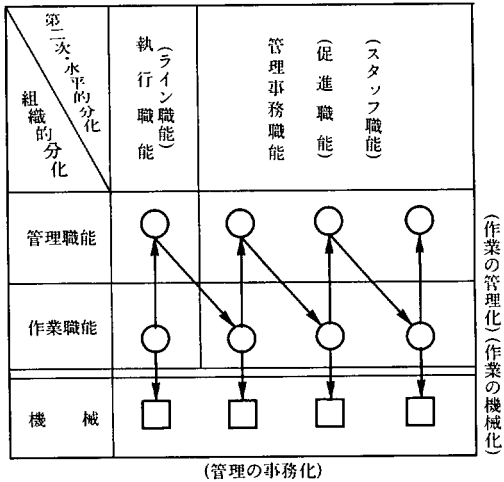
この第三次の企業職能の水平的分化において藻利博士が問題とされているのは、「生産職能」と「労務職能」の分化であるが、この場合に、「生産職能」として博士が理解されているのは、人的・物的生産諸力の協働的生産構造ないし生産技術的構造の合理的・能率的形成を課題とするものであって、われわれがこれまで取り上げてきた企業職能の分化は、垂直的分化にせよ、水平的分化にせよ、それが企業による生産活動の合理化・能率化を端的に課題とするかぎり、この「生産職能」に含まれるものである。これに対して「労務職能」として藻利博士が理解されているのは、企業の内部に存在している人的生産力の所有者としての労働者によって構成される人間的構造ないし生産社会的構造の合理的形成をその課題とするものである。こうした「労務職能」が必要となってくるのは、博士によれば、労働者の人間的構造ないし生産社会的構造こそは、人的・物的生産諸力の協働的生産構造ないし生産技術的構造において人的生産力として利用される労働者の労働意欲の母胎をなすものであるからである。さらに重要なことは、生産技術的構造の合理化・能率化が、労働者の個性を軽視し、また自由を拘束する結果を招来する傾向をもつことのために、かえって労働意欲の減退に拍車をかけるようになるという事実が存在することである。

ところでこのようにして分化してくる「労務職能」に関しては、藻利博士によれば、それが「生産職能」に含められている過程的職能と同様に促進職能ではなくて執行職能であること、したがってまた、「労務職能」に

第一図 経営職能の立体的構造



第二図 熟練の移転



関してもまた、第二次・水平的分化，すなわち促進職能としての管理事務職能が成立しうることが注意されねばならない。もっとも，それらは，管理事務集中の原則にもとづいて「生産職能」に関する第二次・水平的分化のうち<sup>(6)</sup>に統合されていくものであると藻利博士は解されている。

以上において，われわれは，企業職能の分化に関する藻利博士の所論を跡づけた。このような分化にもとづいて成立してくる企業職能の立体的構造を，藻利博士は，つぎの第一図<sup>(7)</sup>のとおりに図解されている。また，企業職能の分化の過程で発現をみる「熟練の移転」に関しては，博士は，これを第二図<sup>(8)</sup>のように図解されている。

- (1) 藻利博士の所論においては、「企業」「企業職能」という用語ではなくて、「経営」「経営職能」という用語が使用されている。この「経営」概念については，藻利博士は，つぎのように規定されている。「われわれが問題とする経営は，一定の継続的施設を基礎として商品の営利経済的生産を営む意志的・計画的活動組織である。」（経営管理総論，245頁）そこで本稿においては，われわれは，その内容を考慮して，「経営」を「企業」とおきかえて用いている。
- (2) 以下，本文中の括弧の中の頁数は，藻利博士のつぎの論稿からの引用箇所<sup>(9)</sup>の頁数を示している。

職能，現代経営学基礎講座第四巻，経営学の基礎概念，129頁-153頁。なお，以下，本稿において①は，この『職能』と題する藻利博士の論文を示すものである。
- (3) 以上の企業職能の垂直的分化に関する論述は，藻利博士の論稿，『職能』の134頁-139頁に主として依拠している。
- (4) 以上の企業職能の第一次・水平的分化に関する論述は，藻利博士の論稿『職能』の140頁-142頁に主として依拠している。
- (5) 以上の企業職能の第二次・水平的分化に関する論述は，藻利博士の論稿『職能』の142頁-149頁に主として依拠している。
- (6) 以上の企業職能の第三次・水平的分化に関する論述は，藻利博士の論稿

『職能』の149頁-150頁に主として依拠している。

(7) 第一図は、藻利重隆著、経営管理総論の392頁から引用したものである。

(8) 第二図は、藻利重隆著、経営管理総論の396頁から引用したものである。

### 3 企業職能の分化と生産合理化の基本形態

企業職能の分化に関する藻利博士の所論の考察をとおして、われわれが、まず第1に知りうることは、博士の所論においては、企業職能の分化は、企業職能の合理的・能率的遂行をその課題として展開するものであるとされていることである。このことは、博士によって企業職能の分化の諸態様として指摘されているものを、同時に企業活動の合理化の基本形態として把握することができることを意味している。藻利博士の所論からわれわれが知りうる第2点は、藻利博士の企業職能分化論が、「熟練の移転」を中心的な軸として展開されているということである。すなわち、博士によれば、企業職能の分化は、(1)「作業の機械化」にはじまり、(2)「作業の管理化」にすすみ、さらに(3)「管理の事務化」と(4)「事務の管理化」とを経て(5)「事務の機械化」へと展開するのであるが、この場合に、第1の「作業の機械化」は、作業員から機械への熟練の移転、第2の「作業の管理化」は、作業員から管理者への熟練の移転、第3の「管理の事務化」は、管理者から事務作業員への熟練の移転、第4の「事務の管理化」は、事務作業員から事務管理者への熟練の移転、そして第5の「事務の機械化」は、事務作業員から事務機械への熟練の移転を意味しているのである。さらに、管理職能の垂直的分化についても、われわれは、これを最高管理者から中間管理者への熟練の移転、および企業者から専門経営者への熟練の移転として把握することができる。藻利博士の企業職能分論においては、「熟練の移転」という視点は、「作業の機械化」、「企業職能の垂直的分化」、およ

び「企業職能の第二次・水平的分化」において前面にでていっているものであるが、しかし、企業職能の第一次・水平的分化とよばれている過程的職能の分化についても、また企業職能の第三次・水平的分化とよばれている生産職能と労務職能の分化についても、ある特定の職能担当者からこれとは別の職能担当者への熟練の移転として、これをわれわれは把握することができる。なぜなら、企業の発展にともなう業務の量的増大と質的複雑化とは、共通業務の集中処理を必要とし、異質業務は、これを別の担当者に専門的担当させること、したがってまた異質業務に関する熟練は、これを別の担当者に移転させることを要求していると解されるからである。

これを要するに、藻利博士の企業職能分化論に依拠するならば、われわれは、一方において、企業による生産合理化の努力を、企業による「熟練の移転」の努力として把握することが可能であり、また他方において、企業による生産合理化の基本的形態を、移転される熟練の内容および「熟練の移転」の方向に着目して整序することが可能となるのである。

すなわち、企業による生産合理化の基本形態をわれわれはまず第一に、熟練の移転先が人的生産力としての人間であるか物的生産力としての機械であるかによって、移転先が人間である生産合理化、すなわち「分業」と、移転先が機械である生産合理化、すなわち「機械化」とに分けることができる。

このうちまず後者の「機械化」についてみるならば、熟練の内容が「作業職能」であるのか、「事務作業職能」であるかによって、藻利博士のいわれる「作業の機械化」と「事務の機械化」に分けることができる。

これに対して前者の「分業」についてみるならば、熟練の移転の方向にまず着目して、藻利博士のいわれる「企業職能の垂直的分化」に対応する「垂直的分業」と、「企業職能の水平的分化」に対応する「水平的分業」とに、これを分けることができる。



このうち「垂直的分業」に関しては、さらに、藻利博士の所論に依拠して(1)「生産職能の作業職能と管理職能とへの分化」に対応する作業者と管理者との間の分業、(2)「管理職能の中間管理職能と最高管理職能とへの分化」に対応する中間管理者と最高管理者（経営者）の分業、そして(3)「最高管理者能の処理職能と組成職能とへの分化」に対応する分業、さらには(4)支配者と専門的経営者との間の分業を、垂直的分業内の生産合理化の基本形態としてわれわれは区別することができる。

これに対して「水平的分業」に関しては、藻利博士の所論に依拠して、(1)「生産職能の過程的職能への分化とその細分化」、(2)「生産職能の管理職能（執行職行）と管理事務職能（促進職能）とへの分化」、そして(3)「執行職能の生産職能と労務職能とへの分化」を、われわれは、水平的分業内の生産合理化の基本形態として区分することができる。

さらに企業による水平的分業努力の一つとして発現をみる「管理事務職能」に関する合理化の形態としては、一方における「事務の管理化」と他方における一層の水平的分化とその機械化とが区別される。

以上において、われわれは、企業による生産合理化の基本形態を、藻利博士の企業職能分化論に依拠して明らかにした。

#### 4 「作業の機械化」と「作業の管理化」

それでは、企業による生産合理化は、どのような指導原理のもとに、展開をみるのであろうか。これが、われわれに残されている課題である。この課題にこたえるためには、われわれは、企業が「熟練の移転」に努める動機を明らかにしなければならない。

そこで本節においては、再び藻利博士の所論に依拠して、ひとまず企業職能の分化の諸形態間の移行の過程に着目して、「移行の論理」を明らか

にしていくこととする。

その際、われわれが出発点におきたいのは、藻利博士のつぎの見解である。「作業は二重の意味における『熟練の移転』(transfer of skill)によって合理化せられる。すなわち、一方においては、狭義の機械化の道を進展するとともに、他方においては、管理化の道を邁進するところに作業の合理化は実現せられる。」(③経営管理総論 418頁)この論述においては、「作業の合理化」のために企業が選択する道として、「作業の機械化」と「作業の管理化」とが設定されている。そこで、以下、この二つの道を企業が選択する必要性が、藻利博士の所論においてはどのように理解されているのかを、明らかにしていくこととする。

#### (1) 「作業の機械化」の必要性

さて企業職能の分化に関する藻利博士の所論においては、既述のように、「作業の機械化」を起点とし、「作業の管理化」に進み、「管理の事務化」と「事務の管理化」とを経て「事務の機械化」へと至る生産合理化の一連の変遷過程が設定されている。それでは、この場合に起点とされている「作業の機械化」そのものは、どのようにして成立をみるのであろうか。またここでは、企業職能の垂直的分化と第二次・水平的分化は登場しているのであるが、「生産職能」に考察を限定した場合でも、企業職能の第一次・水平的分化は登場していない。「作業の機械化」と「企業職能の第一次・水平的分化」との関係をわれわれは、どのように把握すればよいのであろうか。

これらの問題に解答を与えるためには、われわれは、いまだ作業手段として機械が使用されていない段階の工場、すなわち「手工的工場」の段階における「分業的生産」から、「機械制工場」における「機械的生産」への移行の過程に関する藻利博士の見解を明らかにすることが必要となる。

「手工的工場経営」から「機械制工場経営」への移行に関する博士の見解を示すならば、つぎのとおりである。

「経済社会の発展は、家内工業経営の散居の労働者を一作業場に集合し、彼等の間に『分業』(division of labour)を成立、発展せしめて、ひとり資本的にのみならず、さらに生産技術的にもまた一企業者の専制的支配を確立することとなる。このようにして成立したものが、……『手工的工場経営』である。」(②工場管理 7頁)

「手工的工場経営の成立によって、はじめてわれわれは分業的協業の発展を見、いわゆる『分業の利益』の発現を認めることが出来る。かくして、従来の完成品生産者としての労働者は、いまや完成品生産のための一部分作業のみを担当するところの、部分労働者へと転化し、このことによって労働生産性を著しく増大することとなる。けだし手工的工場においては、分業的生産によって生産上の種々の段階的な工程が、時間的な縦の系列から空間的な横の系列へと転化せしめられるのであるが、これによって作業方法は改善せられ、熟練は躍進し、作業の頻繁な変更による時間の空費は排除せられ、さらに道具の特殊化、多様化によるその改善が行なわれることとなるからである。しかもこれを主宰するものは、いまや単に商業資本家的機能を担当するのみならず、さらに生産技術的な支配統制をも、その任とするにいたるのであって、そこには産業資本家性格の成立を認めることが出来るのである。」(②工場管理 8頁)

「歴史的にはこの形態(手工的工場経営——村田)は、一般に家内工業経営より、近代的な工場経営(機械制工場経営——村田)への進化の過程において、過渡的に発現した、一時的形態をなすに過ぎないものと見なされている。けだし分業の成立にもとづく生産の客観化(労働者の主観的熟練の排除——村田)は、やがて従来の人間の熟練、およびその作業を排除して、これにとって代るところの機械の発明と、その採用とを可能なら

しめ、比較的短期間のうちに、必然的に手工の工場経営を廃捨して、近代的な機械的工場経営を成立せしめるにいたるからである。」(②10頁)

「人々が協働して、社会的に必要とせられる物財、すなわち商品を継続的に生産するという方式が、経営的生産であり、その本質的属性として、協働的生産、および継続的生産の二つが、まずあげられうる……。こうした経営的生産の能率化が、第一に『分業的生産』のうちに発現して来ることは極めて明らかであるが、それはやがて、作業手段の機械化(machinization)を要請せざればやまない。そして、そこにわれわれは『機械的生産』の成立を見たわけである。これによって分業的生産の場所として存在した『手工の工場』(manufactory)は、いまや『機械的工場』ないし固有の意味における『工場』(factory)へと転化せしめられるわけである。」(②工場管理 83頁)

以上の論述のうちに、われわれは、「作業の機械化」が分業的生産によって可能ならしめられるとともに、分業的生産自体が「作業の機械化」を要請せざればやまないとする博士の見解を見い出すことができる。しかも、この場合に分業的生産を企業者が展開するゆえんは、生産過程から労働者の主観的熟練を排除することによって一方において生産過程に対する生産技術的支配を確立するとともに、他方において、市場の大規模化に即応して労働生産性を増大させる必要性、これである。

## (2) 「作業の管理化」の必要性

われわれは、すでに、藻利博士の所論においては、「作業の管理化」が成立をみるためには、それに先行して「作業の機械化」が発展していなければならないとされていることについては、これを知っている。それでは、博士のこうした見解は、どのような根拠のもとに展開されているのであろうか。さらに、そもそも作業の合理化のために「作業の管理化」に企業が

努めなければならないゆえんを、藻利博士はどのように把握されているのであろうか。つぎにこうした問題について、われわれは考察を試みることにする。その場合にわれわれにとって重要なのは、博士のつぎの論述である。

「手工的工場経営が分業的生産を展開したことは、経営における管理職能の意義を一段と高揚せしめずにはおこななかった。けだしそこでは経営的生産の全体的調整の問題が、単に対市場的な流通面を中心とするものから、進んで対内的な生産面へと押し進められざるをえないからである。企業者が単に、商業資本家的機能を果たすのみならず、進んで産業資本家的機能をも担当しなければならなくなって来たゆえんである。管理は、いまや「何を」「どれだけ」生産するかの問題のみならず、これを「如何に」(how) 生産するかの問題をも取りあげねばならなくなって来たわけである。そして、この問題の意味が十分に取りあげられることによって、はじめに企業者の生産技術的支配は、真に確立を見るものといわねばならない。だが、生産が依然として労働者の主観的な手工的技能、熟練を中心としているこの形態においては、こうした管理活動の推進によって、企業者の生産技術的支配を真に確立することは、なお多くの困難をともなっていたことを見落してはならない。分業的生産の展開が管理の意義を高揚したことは明らかであるが、そこにはなお熟練労働者の自主性が、依然として見逃しえない力をもっていたのである。そしてそのことは『如何に』生産するかに関する管理機能が、主として熟練労働者の掌中に留置せられ、企業者の管理活動は、依然として対市場関係を中心とする流通面との関連にその重心を見出していたことを意味する。生産面における企業者の対内的管理活動は、その手工的工場の整備、および道具の準備等、主として作業手段の調達に関連して発動していたものと解すべきであろう。管理職能が作業職能に対して、明確にその地位を確立するためには、単純な分業的生産を

超えて、さらに機械的生産が展開せられることを必要とするわけである。」(工場管理 ②10頁—11頁)

われわれは、こうした博士の論述のうちに、(1)「作業の管理化」が、企業者が資本的支配のみならず、生産技術的支配をも真に確立するために必要とされるものであること、(2)しかも企業者が生産技術的支配を真に確立するためには、分業的生産を導入するのみでは十分ではなくて、さらにそれを超えて熟練労働者の「主観的な手工的技能」・「自主性」・「管理機能」そのものを排除することに努めなければならないこと、そして(3)この熟練労働者の排除を可能にするものこそが、機械的生産、すなわち「作業の機械化」であることを知りうる。このかぎりにおいて、「作業の機械化」に関して、われわれは、生産技術的支配を真に確立せんとする企業者の要求をどこまでも看取しなければならないのである。

さて、「作業の機械化」は、こうして、「作業の管理化」をはじめて可能にするのであるが、同時に「作業の機械化」が、他方で、「作業の管理化」を要請してやまないことも看過されてはならない。すなわち、「生産の機械化によって、熟練労働者が変質を招来するとともに、彼等は、もっぱら個別的な機械的作業を担当しうるのみとなり、そのことの故にかえて、ますます重大性を増して来た個別的作業の全体的調整問題は、あげてこれを管理者へ移転せざるをえなくなって来たのである。」(②14頁)

さらにわれわれは、「作業の機械化」が「作業の管理化」によって促進される関係が存在することにも注意しなければならない。この点については、藻利博士はつぎのように述べられている。『「作業の管理化」が労働者の作業をさらに単純化し、標準化して、『作業の機械化』を逆に促進することとなる事情をも見のがしてはならないであろう。』(①職能 136頁)

さて機械制工場においては、このようにして、企業者の生産技術的支配の真の確立をみるのであるが、これに関連して、機械制工場では、「生産

の重心は労働者の手工的熟練作業から機械の作業に移され、機械の優位が支配する」(②11頁)ことが、同時に、「その所有者たる資本家ないし企業者の、経営的生産における支配的地位の絶対性をかもし出して来た」(②12頁)とする藻利博士の見解に注目しなければならない。すなわち、博士によれば、「産業革命以来の社会問題、ないし労働問題は生産における機械の優位性と、これにもとづく資本家の支配性ととの二つの事態にこそ胚胎するのである。」(②工場管理 12頁<sup>(2)</sup>)

なお「作業の機械化」の必要性に関して、われわれは、企業者による生産技術的支配の確立の必要性に注目したのであるが、作業機の客観的、規則的運動による労働生産性の増大の側面も、もとより看過されてはならない。しかも、こうした労働生産性の増大は、つぎの事態にもなって生じていることが注意されねばならない。すなわち、「作業機は単に個々の熟練労働者に代位したのみではなくして、さらにしばしばその単純な、あるいは分業的な協業に代位した」(②12頁)というのがそれである。

以上において、われわれは、作業の合理化のために、「作業の機械化」と「作業の管理化」が必要とされるゆえんに関する藻利博士の見解を明らかにした。

さて、このようにして発現をみる「管理」の合理化に関しては、一方で管理職能の垂直的分化が展開をみるとともに、他方でその水平的分化として「管理の事務化」が展開をみる。そして「管理の事務化」によって発現をみる「事務作業」の合理化に関しては、再びその管理化と機械化とが展開をみるのである。

いずれにせよ、藻利博士の所論から、企業による生産合理化努力が、一方で企業者による生産技術的支配の真の確立を志向するとともに、他方で製品市場の拡大に見合う「労働生産性の増大」を志向するものであることを、知ることができる。

- (1) 「作業手段の機械化」の後になお残る労働者の作業の性格については、藻利博士はつぎのように論述されている。「工場経営の成立は、……労働者の必要とする熟練ないし技能を著しく客観化して高度の変質を招来した。作業手段の機械化は、従来の熟練労働者を排除したのであるが、しかし労働者を完全に排除したのではない。そこではなお作業機を操縦する労働者を中心として、各種の労働者が必要とせられる。しかも作業機の操縦には熟練を必要とするのである。ただここに要求せられる熟練ないし技能は、従来の主観性、したがって労働者の個性を払拭した純粋に客観的なものであり、労働者の作業はおのずから、機械的化せざるをえない。技能の習得には、従来の個人的な徒弟制度にかえて、客観的な科学的方法が採用せられ、これに要する期間は著しく短縮せられることとなる。それは同時に熟練の価値、したがって技能習得の価値を、相対的に著しく低下せしめたことを意味する。それが経営的生産における労働者の地位の転落に拍車をかけたことは、いうまでもないであろう。」(②工場管理 13頁)
- (2) 機械的生産と資本主義的生産との関係についての藻利博士の見解は、つぎのとおりである。

「機械的生産の発展と、固有の意味における資本主義生産の発展とは、その時を同じくしているものと解せられる。そこで生産手段が個々の労働者の手から離れ、個々の労働者が生産手段の所有から自由になったゆえんは資本主義生産にあるものとする説も行われる。なるほど資本主義生産が機械的生産を可能にしたことは歴史的事実である。そしてまた機械的生産が資本主義生産として、発展せしめられたことも歴史的事実である。だが、それにもかかわらず、われわれは生産手段が個々の労働者の手から引離されざるをえなかったところの根本的な事態を、資本主義生産にではなくして、機械的生産にもとめるものである。しかもこのことは、資本主義生産が廃止せられる場合においても、機械的生産が廃止せられない限りは、生産手段を労働者が個人的に所有することは、決して許されるものではないことを意味する。そして、このような事態を成立せしめる萌芽は、分業的生産のうちに、すでに発現しているのである。要するに、協働的生産の発展は、必然的に生産手段をこれに参加する人々の個人的所有から引離してしまうものであることが、注意さ



れねばならない。」(②工場管理 95 頁の註 1)

## 5 生産合理化の指導原理

前節においては、われわれは、企業が生産合理化に努めるゆえんを問題にし、こうしたゆえんとして、労働生産性よりも、むしろ「企業者による生産技術的支配の確立の必要性」を重要視した。本節においては、これを踏まえた上で、労働生産性、したがってまた生産職能の能率的遂行に焦点をあてて、企業による生産合理化の指導原理について、ひき続き、藻利博士の所論に依拠しながら考察を進めていくこととする。

われわれは、まず、分業的生産と機械的生産の指導原理に関する博士の見解を取り上げることにする。博士によれば、分業的生産と機械的生産とがそれぞれ引き起した社会的・経済的効果、あるいはそれぞれに果してきた歴史的役割に目を向けるならば、両者の間には、非常に大きな相違が存在する。すなわち、「機械的生産の成立が、いわゆる産業革命を招来し、固有の意味における資本主義社会の成立を導いたことを思えば、それが単純な分業的生産には、到底認めることの出来ない特質をもっていることは何人もこれを否定しえないであろう。」(②, 83 頁) しかしながら、博士によれば、「生産の能率化に関する思考方式」として、両者をみるかぎり、両者の間には、必ずしも「超えることの出来ない深淵」があるわけではない。そのみではなく、博士は、むしろ「この二つを通約し、あるいは統一して把握することの必要なゆえん」の存在を認められ、そしてその「ゆえん」について、つぎのように述べられている。

「分業的生産は、協働する人々の担当する作業を職能的に専門化し、これを介して全体の構造化を実現するものにほかならない。『職能化』(functionalization) と『構造化』(construction) ——この二つは、実は同一

の原理、あるいは同一の事態の二つの面として理解されうるであろう。職能化はつねに構造化を予想するものであり、構造的全体をはなれて、個々の部分あるいは要素の職能化を理解することは出来ない。また構造化はつねに、これを構成する部分ないし要素の職能化を介してのみ発展しうるのであって、職能化の進展をとまなわないうところの構造化の発展は、これを理解することが出来ない。換言すれば、職能化が進展して行くということは、固有の意味においては構造化が進展して行くことにほかならないのである。そして、分業的生産は正にこのような職能化・構造化による生産の能率化を実現するところの最初の形態をなすのである。ところでこの職能化・構造化を機械を媒介として高度化するとき、そこに発現したものこそが機械的生産にほかならない。分業的生産は人間の技能を媒介とする職能化・構造化であり、機械的生産は機械を媒介とする職能化・構造化をなすのである。」(②84頁)

こうした論述のうちに、われわれが知ることができるのは、藻利博士においては、分業的生産も機械的生産も、共に等しく「職能化・構造化による生産の能率化」を志向するものとして把握されていることである。このことは、生産合理化の指導原理を明らかにするためには、この「職能化・構造化」の指導原理を問わねばならないことを意味している。

そのためには、われわれは、さらに藻利博士が、作業手段が道具より機械へと発展したことのもっている意味を、どのように把握されているかを知らなければならない。博士は、こうした問題を道具と機械の「作業手段としての構造上の差異」(②84頁)に着目して究明されている。そしてその差異を、博士は、機械が「機構」(mechanism)をもっているのに対して、道具はこれをもっていないところにもとめられ、つぎのように述べられている。「作業手段の道具より機械への発展は、したがって機構をもたない単純な物体としての作業手段より、機構体としての作業手段への発展

を意味する。」(②85 頁)

そしてこの「機構体としての機械」のうちに、藻利博士は、「『物』に関して職能化・構造化を実現した一つの典型的な姿」(②85 頁)を見い出されるとともに、このことを根拠にして、「分業的生産、および機械的生産は、ともに機械化による生産の能率化を志向するものだということが可能となる。」(②85 頁)と主張される。なおこの場合に、「機構体」として藻利博士が理解されているのは、「一種の構造体であり、これを構成する各要素が職能化せられることによって、全体的にまとめあげられたもの」(②85 頁)である。

換言すれば、藻利博士は、「機械」の構成に関する思考方式が、分業的生産、および機械的生産における思考方式に相通するものをもっていること、さらに、「職能化・構造化は、それが物に関してとりあげられるとき、最も優れた発展をしめす」(②85 頁)ことを根拠にして、「物を集めて機械をつくりあげること」、すなわち「機械化」(machinization)することのうちに、「職能化・構造化の典型的なモデル」をもとめられるのである。

以上のことから、われわれは、「職能化・構造化による生産の能率化」を指導する一般的原理として、藻利博士の所論においては、「機械化原理」が提示されてくることを知ることができる。ただし、ここに生産合理化の指導原理として提示される「機械化原理」に関しては、藻利博士のつぎの論述にわれわれは留意しなければならない。

「それ(機械化——村田)はもとより、機械そのものに転化することを意味しない。したがって固有の意味における、あるいは狭義の『機械化』(machinization)ではない。だが機械と同様の『機構』をつくりあげるものである点において広義の『機械化』であり、『機構化』(mechanization)をなすのである。」(②85 頁)

こうした基本認識にもとづいて、藻利博士は、「分業的生産」の特質を、

「機械の採用を見ない段階における機械化」・「分業による機械化」・「低次の機械化」のうちに見い出されるとともに、これに対して、「機械的生産」の特質を、「機械の採用をみた段階における機械化」・「機械による機械化」・「高次の機械化」のうちに見い出される。

さて以上の考察における「分業的生産」は、歴史的には「機械的生産」に先行するものであるが、分業的生産について指摘されている事項は、機械制工場生産における「企業職能の分化」についても、一般的に妥当するものとわれわれは解する。こうしたわれわれの解釈が成立しうる場合には、企業による生産合理化を指導する一般的原理は、藻利博士に従うならば、まさに「機械化原理」にほかならないこととなる。<sup>(1)</sup>

ところで、企業による「生産合理化」の一般的指導原理として位置づけられる「機械化原理」は、企業活動の全体的指導原理として藻利博士によって位置づけられている「営利原則」ないし「利潤極大化原理」とは、どのような関係にあるのであろうか。この問題に関しては、われわれは、藻利博士のつぎの論述に注目しなければならない。「経営活動の全体的な成果を第一次的に表現するものは、経営の利潤であるといわざるをえない。経営活動は利潤の極大化を志向するものだからである。ところがこの利潤の極大化は、長期的には費用の極小化を介して実現されなければならないのであり、しかも費用の極小化は時間の極小化によって実体的には支えられるものでなければならない。ここに経営活動の能率を全体的に測定する尺度として費用と時間との両者が登場することとなるのである。」(③94頁 注5)

こうした博士の論述から、生産合理化の指導原理としての「機械化原理」が、費用の極小化を介して、利潤の極大化を志向するものとして位置づけられていること、そして費用の極小化は、実体的に時間の極小化によ

つて支えられねばならないことを知りうる。このことは、企業による生産合理化努力は、企業による生産職能の能率的遂行の努力をなすのであるが、それは、一方では、生産職能の遂行に要する「費用」を可能なかぎり切下げることによって、そして他方では、この費用極小化努力が、生産職能の遂行に要する「時間」を節約する努力に支えられることによって可能となることを意味している。

ここでわれわれが留意すべきは、第一に、企業による生産活動は、人的ならびに物的生産諸力を結合することによって、すなわち、諸種の物的生産力を媒介として諸種の人的生産力が組織的に協働することによって、成立するのであるが、こうした生産活動が企業において営まれる場合には、必ずそこに人的ならびに物的生産諸力の消耗、すなわち一般に「価値犠牲」ないし「費用」として理解されているものが発生をみることである。そこでこの生産のために生ずる「費用」を極小にすることが、生産能率を<sup>(3)</sup>増大させる方法として解されることとなるのである。

第二に留意されるべきは、「費用」を基準ないし尺度とする生産活動の能率化に関しては、「費用」の発生が、実は企業活動それ自体ではなくて、かえって、企業活動が営まれることの結果として、つねにこれにともなうものであり、したがって企業活動の実体に着目する必要にわれわれはせまられることである。この場合に、こうした企業活動の実体を示す基準ないし尺度とし登場をみるものこそが、「時間」なのである。というのは、企業の生産活動は、藻利博士によれば、「時間」の経過のうちに営まれるのであり、その組織的形成は、実態的には、「時間的総合」として発現する<sup>(4)</sup>と解されるからである。

以上において、われわれは、生産合理化の指導原理を、生産職能の能率的遂行の視点に立脚して明らかにした。これを要するに、藻利博士の所論においては、生産合理化を指導する一般の原理としては、生産職能の構造

化・職能化に着目して、「機械化原理」が設定されている。また企業の生産活動の能率を全体的に測定しうる尺度としては、「費用」と「時間」とが設定されている。こうした尺度に着目するならば、生産合理化の指導原理は、製品の単位原価をできるだけ切り下げる「費用最小化の原理」と、製品の単位生産時間をできるだけ短縮する「生産時間最小化の原理」としてこれをわれわれは把握することができるのである。このことは、企業による「熟練の移転」が、結局、「費用の極小化」と「時間の極小化」を志向して展開をみるものであることを、意味している。

- (1) われわれの以上の論述は、藻利重隆著、『工場管理』の83頁—86頁に依拠している。なお、本文中のカギ括弧の後につけられている②は、この『工場管理』からの引用を示すものである。
- (2) 藻利重隆著、『経営管理総論』94頁。なお本文中の括弧の中の③は、この『経営管理総論』からの引用を示すものである。
- (3) この点については、藻利重隆著、『経営管理総論』340頁を参照のこと。
- (4) この点については、藻利重隆著、『経営管理総論』345頁—346頁を参照のこと。
- (5) この点については、藻利重隆著、『経営』、大原出版、昭和42年、217頁—219頁を参照のこと。

## 6 結

本稿におけるわれわれの課題は、藻利博士の所論に依拠しながら、企業による生産合理化努力の基本形態と指導原理を明らかにすることであった。この場合に藻利博士の所論、とくにその企業職能分化論をわれわれが取り上げる根拠は、企業による生産合理化の問題は、これを「熟練の移転」という視点から最もよく整序できるとわれわれが解するからであり、しかも

博士の「企業職能分化論」は、こうした視点に立脚した、最も体系的な所論をなすものとわれわれには解されるからである。

さて、「熟練の移転」という視点に立脚するならば、生産合理化の基本形態は、労働者に保有されていた熟練の移転先に注目して、その移転先が物的生産力である「作業の機械化」と、人的生産力である「分業」とに大別されうる。前者の「作業の機械化」については、「個別的機械化」と「組織的機械化」がさらに分けられる。これに対して、後者の「分業」については、移転先が管理者である「作業の管理化」と、同一階層の職能担当者である「水平的分業」とが区別されうる。さらに「作業の管理化」によって発現をみる管理職能に関しては、移転先が事務作業者である「管理の事務化」が問題となる。そしてこのようにして成立する事務作業に関しては、移転先が事務管理者である「事務の管理化」と、移転先が事務機械である「事務の機械化」とを、生産合理化の基本形態としてわれわれは設定できる。

これに対して、生産合理化の指導原理に関しては、企業が「熟練の移転」に努める動機に着目して、つぎの三つのものを藻利博士の所論から指摘することができる。その第一は、企業者による生産技術的支配の動機である。これは、とくにいわゆる「分業的生産」、「作業の機械化」、および「作業の管理化」の場合に前面に見い出されるものである。第二は、「費用」を極小化せんとする動機である。そして第三の動機は、時間を短縮することを志向するものである。このうち、第二と第三の動機は、端的に生産職能の能率的遂行とかかわるものである。藻利博士の企業職能分化論においては、製品一単位あたりに要する生産時間の節約による労働生産性の増大の側面が前面にでているのであるが、こうした努力を通じて発現をみる人間労働の客観化ないし機械的化が、一方では、人間労働の価値を低下させるとともに、他方では、製品原価に占める人件費の割合、さらには、

製品原価そのものをも低減させることにもなってくるのである。