



# フィッシャーの『経営経済学総論』についての一考察

牧 浦 健 二

**本旨** 本稿では、フィッシャー著『経営経済学総論』を検討した。この著は、戦前（1935年）に初版が出版されたが、戦後も（1947年に、第2版、1961年に、第8版、1964年に、第9版）重版された。フィッシャーの著作には、第二次世界大戦後の経済復興、つまり、合理化運動に係わる課題であったが、戦勝国である、英語圏での企業慣行を紹介し、西ドイツでの嫌悪感を弱め、企業慣行のギャップの解消に努めるという姿勢が貫かれている。また、戦後の経済復興のために、経営計算制度、特に、原価計算論を経営経済学の重要な課題にしようと努めた。

**キーワード** フィッシャー、『経営経済学総論』、原価計算論

**原稿受理日** 2019年2月23日

**Abstract** In this treatise, we conducted research on Fischer's book "the General Theory of Business Economy", in German "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre". He published this book 1.ed., 1935, 2.ed., 1947, 8.ed., 1961, 9.ed., 1964. He works at the economic restoration by the rationalization after second World War. He approached to refer the business habitudes made by American and British, and have these in no detestation, bridge the gaps. He has special tasks in business economy of setting an account in business actions and solving the cost accounting, to use such accounting for the economic restoration.

**Key words** Fischer, G., the General Theory of Business Economy (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre), the cost accounting

## は じ め に

周知のように、ドイツは、第二次世界大戦の敗戦国で、1945年に、連合国の占領下に入った。しかし、冷戦、つまり、資本主義国と共産主義（社会主義）国の対立により、1947年に、米英両国による、（後からフランスが加わるが）、合同占領地区は、ソ連による占領地区と対峙することになり、1948年に、個別に通貨改革や憲法（基本法）を制定し、東西に分裂した。そして、西側の占領軍の命令によりドイツの軍国主義体制は解消され、ドイツ連邦共和国（西ドイツ）が発足した。

敗戦時（1945年）の製造業での資産は1936年の水準を上回っていたが、1948年から1951年に、マーシャル・プランによる支援が行われたが、1951年に、モンタン共同決定法、1952年に、経営組織法（Betriebsverfassungsgesetz）が制定された（Vgl.Fischer, G. 1964. S.234.；参照。清水敏充訳1962. 222頁）。反面、占領軍の目標であった、社会の非ナチ化と共に、独占体制の解体や土地改革は、1989年まで44年間続いた、冷戦により、途中で軌道修正された。また、1949年以降、占領地域での分断状況が既成事実化しつつあったが、1958年から始まったベルリンの危機では、東ドイツにおける過酷な社会主義化政策に対して反発した、熟練労働者や知識人などを含む、多数の人が西ベルリンを経由して、西ドイツへ移住したが、1964年のベルリンの壁の構築までに、このような西ドイツへの移住者は250万人を上回った。また、朝鮮戦争（1950年から1953年）やベトナム戦争（1960年から1975年）などの軍事衝突も起こったが、西ドイツでは、政治制度は、1968年から1969年の学生の大反乱までは、議会制による間接民主主義により安定し、経済制度も、独占・寡占経済体制であったが、豊富な就業希望者〈【筆者補足】非主体的失業者〉により、ほぼ順調に経済復興が進められた（参照。坂井榮八郎 2003. 209-222頁）。この経済復興期では、ドイツ生産性本部（RKW）は、製造から販売と処理組織（Verwaltungsorganisation）に拡大して、助言活動を展開していたし（Vgl.Fischer, G. 1964. S.421-422.；参照。清水敏充訳1962. 432頁）、製作政策と操業政策（Fertigungs- und Beschäftigspolitik）により生産活動での可能な限りの有利さを実現するために、国際的な経験の交流が行われていた（Vgl.Fischer, G. 1964. S.433.；参照。清水敏充訳1962. 445頁）。

このような第二次世界大戦後の西ドイツで、グーテンベルク（Gutenberg, E. 1897-1984）により、ウェーバーの「社会的構成体」の構想に基づき、企業を経済上での構成体として、企業の目的である経済性から経済変数（要素）の関数上での相互依存関係を推敲する、『経

『経営経済学原理』（Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1951/68）が出版された。彼の考えは、グーテンベルク・パラドックスと呼ばれたが<sup>(1)</sup>、1970年代には、社会・経済状況の変遷に対応させるために、情報システム論や意思決定論を導入するようになった<sup>(2)</sup>。この点、社会科学では、無批判に、既存の理論に、喚起した時の歴史的事例が異なる哲学【筆者補足】たとえば、イギリスでのポパー（Popper, K. 1902-1994）による自然科学に対する批判的合理主義を導入したり、特定の課題を検討するためのモデル【筆者補足】たとえば、意思決定モデルや OR の処理規則を、適用範囲を広げて、転用したり、既存の命題で、Wenn の条件での原因を取り替えれば、歴史的資料を歴史分析するという社会科学での基本的な研究姿勢を軽視することになり、理論（推敲）は現実妥当性を次第に喪失する。あたかも、たとえば、Nationalökonomie が、反セイの法則が支配する現実に背を向けて、セイの法則が支配する前提（仮定）下で理論（推敲）の精緻化に努めたような状況が生ずる。

本稿では、第二次世界大戦後に、1920年の経営協議会法を背景にした、労使共同決定の精神を継承しながら、欧米のパートナーシップ（ドイツ語ではパートナーシャフト）を検討して、1955年に、『経営でのパートナーシャフト』（Partnerschaft im Betrieb, Heiderberg. : 清水敏充訳『労使共同経営』ダイヤモンド社 1969年）を、1960年代に、英米で実務で用いられてきた「マネジメント」に注目して、[労働による] 給付の処理や経営政策

(1) パラドックス (paradox) は、通常、「逆説」や「背理」と翻訳されるが、正しいように見える前提と、妥当と考えられる推敲により、受け入れがたい結論が得られることである。この点、グーテンベルクでは、「歴史上の資料」を歴史分析することを充分に行わないで、正しように見える、独自に創造した前提である。彼の『経営経済学原理』（生産編）（Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion.）は、西ドイツ成立後の社会的市場経済主義政策が成果をまだあげておらない、1951年に出版された。つまり、グーテンベルクは、実際の経済体制ではなくて、連邦共和国臨時政府の経済相（1949年から1963年）に就任した、エアハルト（Erhard, E. 1897-1977）の指導により、実施され始めた経済体制とはかなり異なる、前提を独自に創造した。エアハルトは、自由主義市場経済体制のメリットを福祉国家に結び付ける「社会的市場経済」、つまり、経済政策として、市場経済であるから、市場の調整メカニズムと自由競争を尊重するが、必要ならば、政策による社会の調整も重視する、具体的には、カルテルに対する規制を強める反面、企業や私有財産、自由貿易を擁護しつつ、労働組合の団体交渉や社会保険のような社会政策と組み合わせる、資本主義経済体制を構想したが、グーテンベルクは、後者の社会政策を完全に無視して、独自の自由主義市場経済体制を創造した。このため、西ドイツの現実の経済体制に基づいて、推敲したとはみなせない。

(2) グーテンベルクは、ニッケリッシュの理論の継承を拒否したが、ニッケリッシュに感化された研究者として、コジオール（Kosiol, E. 1899-1990）やフィッシャー（Fischer, G. 1899-1983）があげられる。しかし、フィッシャーは1964年に出版された、『経営経済学総論』（Allgemeine Betriebswirtschaftslehre）の第9版では、OR やゲーム理論を紹介した（Vgl. Fischer, G. 1964, S.147-149.）。また、フィッシャーは、グーテンベルクに比べて、欧米の Nationalökonomie の動向に機敏に反応した。そして、ニッケリッシュが、1936年の小冊子『経営経済学の展開の現状と将来』（Der gegenwärtige Stand der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre und ihre Zukunft. Berlin）で主張したように、1950年代に、計算制度から始めて、1960年代に、経営での作業過程（経営での人の管理（Menschenführung）と、計画設定（Planung））を検討している。

を検討して、『経営の管理』(Die Führung von Betrieben, 1.Aufl., 1960. 2.Aufl., 1965 Stuttgart.)を出版した、フィッシャー(Fischer, G. 1899-1983)の著『経営経済学総論』(Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8.Aufl., 1961, 9.Aufl., 1964 Heidelberg.: 清水敏充訳 日本能率協会 1962年(第8版訳))を検討することにより、社会・経済状況の変遷を考慮しながら、ニックリッシュの主張が、多数の記述箇所、継承されていることを確認する。

## I 序 論

フィッシャーは「経営経済学の中心に経営がある。経営は総ての経済(Wirtschaft)の細胞(Zelle)である」(Fischer, G. 1964. S.19.; 参照。清水敏充訳1962. 19頁; Vgl. Nicklisch, H. 1929/32. S.21.)。経営経済学では、「個々の経済活動の目的は、最大の給付能力とその最高の経済性を獲得すること、すなわち、できる限り少ない必要経費(Aufwand)で求める成果(Erfolg)を引き出すことである」(Fischer, G. 1964. S.19 u. Vgl. S.23.; 参照。清水敏充訳1962. 19頁 25頁)<sup>(3)</sup>。そして、研究方法(Arbeitsweise)から、「経営経済学は、このため、まず、経験科学(Erfahrungswissenschaft)である。経営経済学は、経営における実際の過程を正確に観察すべきである。経済実務との実際の経済上での関連(realwirtschaftlicher Zusammenhang)がない経営経済学は不可能である」(Fischer, G. 1964. S.20.; 参照。清水敏充訳1962. 20頁)と主張する。また、研究目的から、「その課題により、経営経済学は、経済上での事実と経営内で形成された経験から離れられない純粋科学(reine Wissenschaft)である。これにより、経営経済学は、何よりもまず、因果理論(Kausaltheorie)といえる。しかし、経営経済学は、最大の給付能力と最高の経済性を見付けるための方法(Weg)を経済に呈示しなければならない」(Fischer, G. 1964. S.20.; 参照。清水敏充訳1962. 21頁)<sup>(4)</sup>。しかも、「因果理論は、成果(Erfolg)に対する、

(3) フィッシャーは、「経営経済学は、経営の内部と市場で、最も経済的に[経営による]給付(betriebliche Leistung)が製作されうる方法を呈示することを目的としているのに対して、私経済学(Privatwirtschaftslehre)は、より限定された目標、すなわち、経営の経済上での労働により、最高の利益と、投下資本の最大の収益性(Rentabilität)を達成する方法のみを調べる(sehen)」(Fischer, G. 1964. S.20.; 参照。清水敏充訳1962. 20頁)と述べる。

(4) アメリカの「無駄排除運動」に刺激されて、米語の economy and efficiency を、ドイツでは「経済性」(Wirtschaftlichkeit)という概念で表わされた(参照。吉田和夫1976. 98-99頁 89頁)。このため、合理的(rational)という米語が、相互依存関係にある投入物が目標である産出物に対して有効な関係を保持することと解され、経済上の原則(ökonomisches Prinzip)が、経済性原則、すなわち、最小手段の原則(Prinzip des kleinsten Mittels)と同じ意味を有すると解された(参照。吉田和夫1976. 103頁)。この点、ニックリッシュは、過剰生産を回避するため、生産高や生産性を行動基準にしないで、経済上の原則(ökonomisches Prinzip)も、最小の犠牲に

様々な経営の要素と目指す給付の間での目的と手段の関係を研究する、目的論的方法論 (teleologische Methode) により補足されなければならない」(Fischer, G. 1964. S.21.; 参照。清水敏充訳1962. 21頁)。このため、「経営経済学は、実践から、実践のために発展した理論、経済上での現実に親密な理論を有する。このような経営経済上での理論の正当性は、経済上での取引 (Handel) により経済上の実践と常に照合される」(Fischer, G. 1964. S.21.; 参照。清水敏充訳1962. 22頁) とみなす。しかし、理論 (推敲) の展開では、ニッケリッシュは、帰納法と演繹法は、自然の関連の領域とは異なり、精神上での関連を推論できないと主張したが (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.25.), フィッシャーは、「3つの異なった研究方法がある。帰納法、演繹法、構成法 (Konstruktion) である」(Fischer, G. 1964. S.21.; 参照。清水敏充訳1962. 22頁) と主張し、帰納法 (induktive Methode) は、孤立した方法 (isolierende Methode) を、一般化、抽象と、統計と分析により、普遍化された方法 (verallgemeinernde Methode) に拡張する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.21.; 参照。清水敏充訳1962. 22頁)。しかし、経営経済学では、「一定の観察期間が経過すれば、帰納的に事実を十分に究明して、演繹的に評価を始めなければならない。そうでないと、個々の観察の集合 (Summe) からは、体系 (System) は展開されないからである」(Fischer, G. 1964. S.21-22.; 参照。清水敏充訳1962. 22頁) とか、「帰納的な経験資料をこのように演繹的に評価すれば、根本的な、普遍妥当な概念を獲得できる」(Fischer, G. 1964. S.22.; 参照。清水敏充訳1962. 23頁) と考える。そして、「帰納法と演繹法とは、構成法に対する前提である」(Fischer, G. 1964. S.22.; 参照。清水敏充訳1962. 23頁)。この点、少し補足すれば、社会科学は歴史的理論 (資料) を歴史分析するため、帰納法により引き出された命題を正当な演繹法で論理上での整合性を検証する、つまり、命題の前提 (仮定) に変化がないのかを構成法により検討する必要があるため、命題の実践での適用可能性を統制する役目を構成法は負っている (Vgl.Fischer, G. 1964. S.22.; 参照。清水敏充訳1962. 23頁)。結果として、フィッシャーは、「経営経済学は1つの経験的・実在論的科学 (empirisch-realistische Wissenschaft) である」(Fischer, G. 1964. S.22.; 参照。清水敏充訳1962. 23頁) と主張し、経営経済学の理論上での命題から、実践での経営の運営方法は確立されるため、「経営経済学は実践科学 (pragmatische Wissenschaft) になる」(Fischer, G. 1964.

▼より、目指す成果を獲得する、最小手段の原則を基本として、第5版の『経済的経営学』以降、「経済性」(Wirtschaftlichkeit) という概念を多用している。このニッケリッシュの主張を継承して、フィッシャーは、「しかし、経営の課題は、利益の算定や収益性の向上のみではなくて、むしろ、経営の主要課題は、とりわけ、全体の「経営による」給付の経済性の追求と確保にある」(Fischer, G. 1964. S.39.; 参照。清水敏充訳1962. 44頁) と述べる。そして、「「経営による」給付の経済性は、様々な資産価値の合目的な投入の目標である」(Fischer, G. 1964. S.60.; 参照。清水敏充訳1962. 63頁) と考える。

S.22.; 参照。清水敏充訳1962. 23頁)。その際、「経営経済学は、経営内で活動する人 (die in Betrieb tätigen Menschen) に、経済科学上での知識や、経営と市場での適切な作業 (Arbeit) に関連した要求をするだけではなくて、むしろ、経営と市場における、総ての協働者 (Mitarbeiter) や資本供与者 (Geld- und Kapitalgeber), 顧客, 供給者, 競争相手に対する態度 (Verhalten) で、倫理上での規範 (ethische Normen) <【筆者補足】モラル> も要求する」(Fischer, G. 1964. S.22.; 参照。清水敏充訳1962. 23頁) ため、「経営経済学は規範的科学 (normative Wissenschaft) <【筆者補足】モラル・サイエンス> でもある」(Fischer, G. 1964. S.22.; 参照。清水敏充訳1962. 23頁)。これは、労働や資本が、経済上での給付の成果に関して同権の持ち分 (Anteil) で参加し、いずれの経営 (経営共同体 (Betriebsgemeinschaft)) も、消費者に対して責任を負っていることによる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.22-23.; 参照。清水敏充訳1962. 24頁)。この点、ニックリッシュは、(実際に体験した) 経験に基づく、経営経済学を主張したため、経験的・実在論的科学を提唱したが (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.27-28.), ナチスの民族主義 (全体主義・軍国主義) を基づく特殊な経済体制を経験し始めると、自らの主張が現実の経験と乖離したものになることを認識して、自らの従来主張は「規範論」になると考えた (参照。吉田和夫1982. S.7-8頁)<sup>⑤</sup>。

フィッシャーは、経営と企業家の課題 (Aufgabe) から、「経営経済学の初期の段階 <【筆者補足】たとえば、ニックリッシュの主張> では、経営は、変化 (Umwandlung) と価値の改訂 (Umwertung) の場 (Stätte) であった。そこでは、廉価な原材料、半製品や商品などから、販売のための高価な製作物 (Fertigerzeugnis) が、<【筆者補足】注文、作業計画と日程計画を含む (Vgl.Fischer, G. 1964. S.423.; 参照。清水敏充訳1962. 434頁)>, 製作や商品処理などにより創造された。<【筆者補足】ところが>, 経営経済学の最近の展開は、経営経済上での思考の中心に、もはや価値の問題ではなくて、むしろ、[経営による] 給付 (betriebliche Leistung) の製作 (Erstellung) とその制御 (Kontrolle) が置かれ、その際、価値の問題は既に前提とする」(Fischer, G. 1964. S.23 u. Vgl.S.25.; 参照。清水敏充訳1962. 25頁 28頁)。つまり、「経営の経済上での側面や、その経済上での実践 (Wirtschaftspraxis) のみを見るだけでは充分でない。また、社会上での実践 (Sozi-

⑤ フィッシャーは、纏めて、「経営経済学は、経験的・実在論的科学としては、経験科学であり、社会的な経済倫理を有する規範的科学へ、つまり、経営と市場での人の相互の態度に対する要求による呈示 (Aufstellung) へ、拡大展開される。これにより、経営経済学は、人の社会学 (Gesellschaftslehre), 広範な領域、つまり、社会科学に接合される」(Fischer, G. 1964. S.23.; 参照。清水敏充訳1962. 24頁) と述べる。



alpraxis) も経営経済学により研究され、その効果の領域では経営が呈示されるべきである。経営は人の作業場 (Arbeitsstätte) である」(Fischer, G. 1964. S.24.; 参照。清水敏充訳1962. 25頁; Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.167.) と考える。このため、経営では、「真の協働者の状況 (Mitarbeiterverhältnis) と、活発な経営共同体 (lebendige Betriebsgemeinschaft) が発生しなければならない」(Fischer, G. 1964. S.24.; 参照。清水敏充訳1962. 26頁)。つまり、経済、政治上の出来事が承認する限り、「経営はできる限り <【筆者補足】存在保証の感じ (Gefühl der Existenzsicherheit) を> 保証する作業場でなければならない」(Fischer, G. 1964. S.24 u. Vgl.S.45.; 参照。清水敏充訳1962. 26頁 54頁)。そこには、経済上での実践 (Wirtschaftspraxis) の社会上での実践 (Sozialpraxis) への拡大がある (Vgl.Fischer, G. 1964. S.24.; 参照。清水敏充訳1962. 26頁)。「この意味で、経営は、1つの有機的な統一体 (organische Einheit), すなわち、経済上と社会上での活動 (Leben) の領域での1つの独自の有機体 (Organismus) である。経営経済学が、総てのこのような影響要因を詳細に検討し、その関連を呈示し、実践上での経営の構成 (Betriebsgestaltung) のための結論 (Folgerung) を引き出せば、経営経済学は有機的な経営経済学 (organische Betriebswirtschaftslehre) となる」(Fischer, G. 1964. S.25 u. Vgl.S.27.; 参照。清水敏充訳1962. 27頁 31頁)。また、「[経営による] 経済活動 (betriebliche Wirtschaft) の目標は [経営による] 給付 (betriebliche Leistung) の製作 (Erstellung) にある」(Fischer, G. 1964. S.25.; 参照。清水敏充訳1962. 27頁)。そして、「[経営による] 給付を獲得するには、2つの要素のみ、つまり、<【筆者補足】工員や職員 (Angestellte) の労働に、ニックリッシュは [企業家による] 給付を含めたが (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.588.)>, [人による] 労働 (menschliche Arbeit) と資本である」(Fischer, G. 1964. S.25 u. Vgl.S.38.; 参照。清水敏充訳1962. 28頁 42頁)。この点、たとえば、資本が資産に転換される時には、企業家と小規模な協働者層による、[人による] 労働が必要であり、様々な資産の価値の正当な処理や調達は、[人による] 労働によってのみできる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.26.; 参照。清水敏充訳1962. 28-29頁)。この点、ニックリッシュは、[労働による] 給付を前払いされた、無形資産とみなして、貸借対照表等式を呈示したが (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.327-328.), フィッシャーによれば、従来通常の貸借対照表等式  $\text{資産} = \text{資本}$  は完全ではない (Vgl.Fischer, G. 1964. S.26.; 参照。清水敏充訳1962. 29頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.375 u. S.666.)。「経営経済学の中心に置かれた [経営による] 給付 (betriebliche Leistung) の概念を明確にし、測定可能にし、これにより、制御可能にし、指導できる (lenkbar) ようにする必要がある。経営上での計算制度の新しい分野は、このような追加された課題

を引き受けるべきである。特に、記帳 (Buchhaltung) と原価計算 (Kostenrechnung) は、利益の算定、並びに、原価の算定に向けられる」(Fischer, G. 1964. S.26.; 参照。清水敏充訳1962. 29頁)<sup>(6)</sup>。

ところで、【筆者補足】英米語圏のように、業種別の特殊経営経済学 (speziellen Betriebswirtschaftslehre) があまり普及していない (Vgl. Nicklisch, H. 1929/32. S.32.), ドイツでは、「一般経営経済学 (allgemeine Betriebswirtschaftslehre) は、出来事と事実により、経営内で発生しうる、原則上での原因と結果を呈示しようとするものである」(Fischer, G. 1964. S.28.; 参照。清水敏充訳1962. 33頁) が、「特に、一般経営経済学の領域では、[経営のための] 管理 (マネジメント) (Betriebsführung) と、これに必要な経営経済政策 (Betriebswirtschaftspolitik) が生ずるが、経営政策が呈示される」(Fischer, G. 1964. S.28.; 参照。清水敏充訳1962. 33頁)。

なお、フィッシャー著『経営経済学総論』では、「第1部で、経営と、[経営のための] 管理、計画と組織との関係、更に、経営の2つの要素である、労働と資本が呈示される。次に、第2部で、資産の循環と、[経営による] 給付 (Betreibungsleistung) の創造に対する、経営の作用 (Wirken) が検討される」(Fischer, G. 1964. S.35.; 参照。清水敏充訳1962. 39頁)。

## 第1部 経営とその2つの要素：[人による] 労働と資本

### 第1章 経営の本質

フィッシャーによれば、「経営の活動と、各経営間での市場経済上での関係が、[経済上での] 活動 (Wirtschaftsleben), すなわち、『経済』 (Wirtschaft) を発生させる。経営に参加している全従業員 (Beteiligte), 経営管理者 (Betriebsführung) と協働者の課題 (Aufgabe) は、とりわけ、『経済的に』活動することであり、最小の必要経費 (Aufwand) で最良の給付を、経営内部と市場経済上で獲得することである」(Fischer, G. 1964. S.43.; 参照。清水敏充訳1962. 51頁)。このため、「経営は、そこに作業する総ての人々にとり作業場 (Arbeitsstätte) となる。この作業場は、心身と共に、総ての者が人としての作業を

(6) フィッシャーは、「経営経済学の理論は、このため、更に、資産の循環での価値の問題のみではなくて、むしろまた、人の[労働による]給付を評価する方法も取り扱うべきである。更に、正当な賃金基準 (gerechte Lohnbasis) を見付け、作業場所 (Arbeitsplatz) での人の[労働による]給付を正当に評価し、確定できるようにすべきである。その際、作業場所の評価は、給付や人物の評価 (Persönlichkeitsbewertung) にも及ぶ」(Fischer, G. 1964. S.27.; 参照。清水敏充訳1962. 30頁; Vgl. Nicklisch, H. 1929/32. S.267 u. S.306. u. S.507-508.) と主張する。



許可することに注意されるべきである」(Fischer, G. 1964. S.43 u. Vgl.S.45.; 参照。清水敏充訳1962. 51頁 53頁)。「結局、経営は人の社会 (menschliche Gesellschaft) の有機体 (Organismus) である。このため、経営は、専ら経済上での課題を解決しなければならない。その他、人の社会という領域では、社会上での (人間関係の) 課題、経済上での主要な課題の領域で自らの文化と政治上での課題も、解決しなければならない」(Fischer, G. 1964. S.43 u. Vgl.S.46.; 参照。清水敏充訳1962. 51頁 54頁)。従って、「このような人の共同体 (Gemeinschaft), また、有機体としての経営は、更に、社会制度 (Gesellschaftsordnung) の領域で自らの課題の設定 (Aufgabenstellung) を見付け、解決しなければならない」(Fischer, G. 1964. S.44.; 参照。清水敏充訳1962. 52頁) という、経営の特有の課題についてのこのような見解は、最初はフランスの制度論 (Institutionslehre) から展開されたが、この制度論は、制度としての経営が人から解放され、自ら法律上での組織 (Einrichtung) になるとみなすため、このような結論にはフィッシャーは賛成できない (Vgl.Fischer, G. 1964. S.45.; 参照。清水敏充訳1962. 53頁)。

経営では、社会上での課題は、常に、経済上での課題と共に、果たされなければならないが (Vgl.Fischer, G. 1964. S.46.; 参照。清水敏充訳1962. 56頁), 2つの経営上での課題は、社会、文化、政治上での状況と関係している (Vgl.Fischer, G. 1964. S.46.; 参照。清水敏充訳1962. 54頁)。ここで、経済上での機能を主要機能 (Hauptfunktion) とみなせば、たとえば、社会、文化、政治上での機能 (Funktion) は副次機能 (Nebenfunktion) である。調達、製作 (Fertigung)、販売は、(経営の取引が、調達に始まり、製作を経て、販売に至るという関係により), [基本,あるいは、売上高] 機能 (Grund- oder Umsatzfunktion) と呼ばれるが、経営計算制度 (betriebliches Rechnungswesen)・経営組織・労務/人事・資産・文章/事務・支払い/信用などに係わる部分機能から構成される「処理」(Verwaltung) と、市場研究 (調査)・計画/統制・予算/財政・受注/発注・従業員とその代表委員・経営管理者などに係わる部分機能から構成される「指導」(Leitung: management) は補助機能 (Hilfsfunktion) となる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.47-52.; 参照。清水敏充訳1962. 56-62頁)。なお、「経営の課題は、5つの主要機能 <【筆者補足】指導 (Leitung)・処理 (Verwaltung)・調達・製作,あるいは、在庫品管理 (Lagerhaltung)・販売> の異なる部分機能を最高の経済性で実施することである」(Fischer, G. 1964. S.52.; 参照。清水敏充訳1962. 62頁) と纏めて、対象領域が広く、抽象度が高い「主要機能」から、適切な部分機能を選択して、果たすことが実施では必要であることを指摘している。

ところで、ニックリッシュは、企業内分業と共に、企業間分業により経営活動を遂行す

る、経営共同体 (Betriebsgemeinschaft) を想定したが (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S. 294-301.), フィッシャーは、多角化された企業を想定して、「1つの経営は、複数の部分経営 (Teilbetrieb) を同時に包括できる。複数の経営部門と事務所を有する近代的な工場 (Werk) がこのための例である」(Fischer, G. 1964. S.60.; 参照。清水敏充訳1962. 63頁) という見解から、「時代の進展と共に、経営の概念は拡大し、今日では、単なる内部経営上での課題領域だけではなくて、むしろまた、外部経営上でのそれをも包括している。……従って、企業 (Unternehmung) という呼称 (Bezeichnung) は、経営の法律上での性格が外部に対して適用されるべき時に、特に用いられる」(Fischer, G. 1964. S.61.; 参照。清水敏充訳1962. 63-64頁)。この点、「経済上では全く相互に関係してない、複数の独立した経営が、法律上では1つの企業の中に総括されている時、たとえば、有機的でないコンツェルンの場合には、経営と企業の概念は分離できる」(Fischer, G. 1964. S.61.; 参照。清水敏充訳1962. 65頁)。彼は更に補足説明をするが、ニックリッシュは、有機的なコンツェルン (バリューチェーン) に参加する企業を肢体的な経営 (Gliederbetrieb) と呼ぶが (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.168 u. S.172 u. S.175.), 家計を経営とみなすことや (Vgl.Fischer, G. 1964. S.62.; 参照。清水敏充訳1962. 65頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.6 u. S.163-164.), ニックリッシュの「経営プロセスの肢体は、調達、製造、販売と収益の分配 (Ertragsverteilung) である」(Nicklisch, H. 1929/32. S.506.) という主張を継承して、「経営には、調達 (投入)・給付・販売 (放出) の間に資産価値の継続した運動を見出すことができる」(Fischer, G. 1964. S.62.; 参照。清水敏充訳1962. 66頁; Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.327 u. S.507.) と主張した。また、フィッシャーは、企業家には2つの種類、すなわち、所有企業家 (Eigentumsunternehmer) と業務管理上での企業家 (geschäftsführenden Unternehmer) に区別できる。〈【筆者補足】今日、機能資本家と専門経営者と呼ばれるが〉、前者は、自らの会社 (Firma) の企業家と所有者である。後者では、企業家能力 (Unternehmertätigkeit) と所有は分離しており、監督管理の地位 (aufsichtsführende Stelle) の側面での契約により企業家の課題が任せられる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.53.; 参照。清水敏充訳1962. 67頁)。この点、「現在では、企業家の課題は、経営の内外から彼に課せられる非常に多くの義務により広範囲なものになり、中規模の経営でも、既に課題の区分が必要になっている。これにより、経営管理者 (米国の表現では、マネジメント) (Betriebsführung) の概念が現れた」(Fischer, G. 1964. S.53.; 参照。清水敏充訳1962. 67頁)。更に、所有と経営の分離から、ニックリッシュは、資本供与者と共に、経営者の変更を認めたが (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.441.), フィッシャーによれ

ば、経営組織が変わらないにも係わらず、経営管理者（Betriebsführung）と資本所有者は交替できる。しかもまた、同一の最高経営者（Leiter）が経営組織を変えられる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.54.；参照。清水敏充訳1962. 69頁）。他方、資本所有者も経営との関係を絶つことができる。株式会社の株主は交代できる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.54.；参照。清水敏充訳1962. 69頁）。最高経営（Leitung）と資本所有の分離から、経営のこのような自立的性格（autonome Natur）は、現在の経済の1つの特殊な現象である。これは、安定した「経済上での」振る舞い（Wirtschaftsgebarung）にとり有利に展開するが、経営管理者のこの現象に結び付いた非人格化は不利な結果として作用する。このため、「現在は、しばしば、マネジャー（Manager）の時代と呼ばれる。この時代のマネジャーは、雇われ、委任された、完全な企業家機能を有する、経営の最高経営者（Leiter）として認知されている。彼らは、1人の人物に最高経営と資本所有を統合する、従来の企業家タイプを常に、益々、排除する」（Fischer, G. 1964. S.54.；参照。清水敏充訳1962. 69頁）とみなす。そして、企業家の課題について、「企業家は、経営が最少の必要経費（Aufwand）で、このような目標〈【筆者補足】すなわち、最高経営者の課題〉を達成し、更に、妥当な「資本による」利益（Kapitalgewinn）を低価格で生じさせ、しかもまた、その際、経営において働く人の労働力が維持され、促進され、同時に、人として尊重され、正当な賃金により補償され（entschädigen）、そして、彼らの作業の喜びが強化されるように、経営を管理し、指導しなければならない（führen und leiten）」（Fischer, G. 1964. S.55.；参照。清水敏充訳1962. 70頁）と主張する。なお、経営の形態では、フィッシャーは、資本主義の意味での経営として、「経営の資本装備が、営利経済、つまり、経営に利益の追求を強要する」（Fischer, G. 1964. S.64.；参照。清水敏充訳1962. 73頁）とみなし、「今日では、他の経済と競争できるためか、あるいは、利益の追求の放棄により損をしないために、公益経済上での企業（gemeinwirtschaftliche Unternehmung）は、常に、営利経済上での活動を目標にしなければならない（einstellen）」（Fischer, G. 1964. S.64.；参照。清水敏充訳1962. 73頁）と考えていることが注目される。また、ニックリッシュは「共同体としての」経営（gemeinschaftlicher Betrieb）と呼んだが（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.104.），「個別経営と共に、経済活動には多数の結合形式（Zusammenschlußform）が存在する。これにより、結合経営の市場での地位は強化されるべきである。このような「結合のための」努力（Zusammenschlußbestrebung）の目標は、しばしば、市場支配と市場規制にある」（Fischer, G. 1964. S.71.；参照。清水敏充訳1962. 81頁；Nicklisch, H. 1929/32. S.173.）とみなし、結合の強さから、最も弱い、経営が契約上で結合している、カルテルでは、経

済上でも、法律上でも独立性を維持する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.72.; 参照。清水敏充訳 1962. 83頁)。しかし、市場における価格政策は、たとえば、価格カルテルでは、最も不都合に作業する経営のベースにおいて立てられるが (Vgl.Fischer, G. 1964. S.72.; 参照。清水敏充訳 1962. 83頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.198.), カルテルの主要な課題は、望ましい市場秩序と市場支配、原価 (Kosten) や価格の規制にある (Vgl.Fischer, G. 1964. S.73.; 参照。清水敏充訳 1962. 83頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.81 u. S.83.)。反面、強い場合、つまり、「利益共同体とコンツェルンの結合形式では、参加する経営の法律上での独立性は守られるが、経済上での独立性は、完全、あるいは、部分的に犠牲にされるのに対して、トラストでは、結合した経営の法律上での独立性もまた消滅し、この代わりに、新しい権利者が生まれる。その他、法律上ではフュージョンが存在する」(Fischer, G. 1964. S.75.; 参照。清水敏充訳 1962. 86頁)<sup>(7)</sup>。なお、「トラスト形態での大きな結合の短所は大規模経営により必要となっている経営と管理の両面における官僚化 (Burökratisierung) である」(Fischer, G. 1964. S.79.; 参照。清水敏充訳 1962. 91頁)<sup>(8)</sup>。

## 第2章 「経営による」組織

フィッシャーによれば、「組織は単なる外部形式のみで創造されるのではない。組織は、むしろ、また、このような形式を充たす精神である。残念ながら、組織として、外部での現象のみ重んじられ、この外部での現象の背後で活力のある精神を忘れていた時代があっ

(7) フィッシャーによれば、「ドイツの相当多数の大規模経営は、コンツェルンとトラストから発展してきた。これらは、単独の工場から更に成長したのではなくて、むしろ、時間の経過で、資本上では独立した姉妹会社が合併したり、独立した企業を買収してきた。このような買収を行った持ち株経営 (会社) (Beteiligungsbetrieb) が、以前の商標 (Name) の下で継続活動する時には、これはコンツェルンに相当するものとなり、共同経営が以前の商標を廃棄する時には、トラストが発生する」(Fischer, G. 1964. S.76.; 参照。清水敏充訳 1962. 88頁)。なお、ドイツの経営は、過去数年で (1960年代より)、海外での姉妹会社を設立するようになり、国際的なコンツェルンが発生した (Vgl.Fischer, G. 1964. S.76.; 参照。清水敏充訳 1962. 88頁)。

(8) 第1章の経営の本質では、まず、経営は、経済活動の有機体 (Organismus der Wirtschaft) であり、このため、人の社会 (menschliche Gesellschaft) である。このため、経営は、個人とは独立した、経営で活動する人が私生活 (Eigenleben) を有する、制度 (Institution) である (制度論)。そこで、経営は、企業家と共に、経営経済学上での機能論 (Funktionslehre) で呈示される、自らの課題を有する。経済上での形態で、顧客と、これと共に、また、企業家の利害に即した、[経営による] 給付 (betriebliche Leistung) を創造するために、調達、製作、販売、処理 (Verwaltung) と指導 (Leitung) が一緒に作用する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.30.; 参照。清水敏充訳 1962. 35頁)。経営は、このような経済上での課題と共に、その他、市場での人、すなわち、給付者、競争者と顧客、また、経営での資本供与者と協働者に対する、社会上での課題を果たさなければならない。このような経営の課題と共に、企業家の課題も考察されるべきである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.30.; 参照。清水敏充訳 1962. 35頁)。また、経営の形態としては、個人経営 (単純な経営形態) とは別に、カルテル、利益共同体、コンツェルンとトラストのような、経営上での結合形態が存在するため、その本質 (Wesen) と目的が経営経済学では研究され、呈示される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.31.; 参照。清水敏充訳 1962. 35頁)。

た」(Fischer, G. 1964. S.163.; 参照。清水敏充訳1962. 97頁) という反省から、まず、**経営の組織**としては、外部上での形式の表示 (Formgebung) と、精神上での内容について説明される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.158.; 参照。清水敏充訳1962. 93頁)。この内、前者は、組織の補助手段として発展してきた、様々な処理手続き (Verfahrensweise) の本質に左右される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.158.; 参照。清水敏充訳1962. 93頁)。しかし、組織の「計画設定と構成」(Organisationsplanung und -gestaltung) が生ずる、**経営管理者の目標設定** <【筆者補足】組織理念と呼ばれる> が、根本的である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.159.; 参照。清水敏充訳1962. 94頁)<sup>9)</sup>。「組織の課題についての精神上での理念 (Idee) が見付けられるならば、その解決は、むしろ、技術上での問題である」(Fischer, G. 1964. S.163.; 参照。清水敏充訳1962. 97頁)。また、経営上での有機体は、一連の器官 (Reihe von Organen) で編成されるが、これら個々の器官は相互の正しい情況 (Verhältnis) と正しい目的規定の内 で用いられるべきである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.162.; 参照。清水敏充訳1962. 95-96頁)。更に、個々の経営は、自らの種類 (Art) に応じて組織されなければならないが、重要なことは、総ての技術上での最新を究極まで適用することではなくて、むしろ、現存し、果たしうる課題の範囲に合わせて、技術や現在の知識に最も合目的な形式を用いることである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.162.; 参照。清水敏充訳1962. 96頁)。この点、**優れた組織の課題**は、時間と場所で限定された、総ての変化と法則性を適宜に認識し、これらを一定の有用性 (Zweckdienlichkeit) で導入することである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.163.; 参照。清水敏充訳1962. 97頁)。このため、フィッシャーは、「組織は人格 (Persönlichkeit) の問題である。このようなものとしての組織の意義は、組織の必要性和範囲を場所と時間に即して正しく評価されうることである。しかしまた、組織は、経験と、存在する要求 (Bedürfnis) での活発な感情移入 (Einfühlen) の問題でもある。活動 (Leben) を伴う組織の目的を理解する、人を見出すことができなければ、このような組織は単なる人工的な現存 (künstliches Dasein) のみを管理する (führen)」(Fischer, G. 1964. S.170.; 参照。清水敏充訳1962. 104頁) と主張するが、「組織を取り扱う者は、……組織の方法や補助手段は確かに分かるようになるが、しかし、組織自体は、技能 (Kunst) であり、先天的なものであるべきである。経験はこのような技能を形式の豊富なものに構成するが、しかし、素質 (Veranlagung) が決定的であり、これは学べない (erlernbar)

(9) フィッシャーは、「大規模経営では、作業の経過についての展望が行われるべきである。しかし、全体の作業の経過を個人として展望することができないため、組織図 (Organisationsschaubilder) が必要である」(Fischer, G. 1964. S.164 u. S.165.; 参照。清水敏充訳1962. 98頁 99頁; Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.234.) と考える。



で、むしろ、ただ伸ばされうる」(Fischer, G. 1964. S.171.; 参照。清水敏充訳 1962. 106 頁)とみなす。また、従業員層(Kreisen der Belegschaft)が行う「執行組織(ausführende Organisation)での詳細な仕事が、アイデアではおそらく輪郭のみで呈示されている、組織に、明確で、最終的な形式を与える。従業員層からこそ、組織の構造に対する改善提案や、その他の貴重な刺激が獲得されうる。このような経験は特に最近の経済では常により多く利用されるべきである」(Fischer, G. 1964. S.171.; 参照。清水敏充訳1962. 106頁)と述べるように、現場の知識の活用を考える。なお、フィッシャーは、「既に確定されている組織形態は、結局、その後の組織に対する動機(Anlaß)になりうる」(Fischer, G. 1964. S.174.; 参照。清水敏充訳1962. 109頁)という見解の下で、「新しい組織形態の適用では、常に、その合目性を調べるべきである。常に、自らを変更し、改善するという、組織に内在するこのような衝動(Drang)は、組織が、簡単に、急に古くなったり、硬直化しないように、機能している。組織自体が、変化した状況(Verhältnis)に、新しい形態で適応できるような刺激を常に繰り返して与えている」(Fischer, G. 1964. S.175.; 参照。清水敏充訳1962. 110頁)と考える。

ところで、フィッシャーは、「計画設定作業(Planungsarbeit)で認識した最も弱い部分<【筆者補足】ボトルネック>は、その他の部門計画の基礎にされなければならない。弱い計画箇所が現れれば、体系的な計画設定の代わりに、調節、あるいは、補完として、アドリブ(Improvisation)が必要である」(Fischer, G. 1964. S.128.; 参照。清水敏充訳 1962. 111頁)という**計画設定作業の調節の法則**(Ausgleichsgesetz der Planungsarbeiten)が作用する<sup>00</sup>。また、「**計画設定の目的は**、経営として必要な方策の、意図的な、将来に向けた長期の影響を惹き起こすことにある」(Fischer, G. 1964. S.127.; 参照。清水敏充訳1962. 112頁)。この点、<【筆者補足】計画設定では、将来の状況を見極め、明確になった目標を達成するために、利用できる方策と手順を探すことになる、つまり、逐次計画としての部分計画設定となる>。このため、「経営の計画設定の区分は、このような様々な部分計画設定を調節し、相互に調整するという特別な課題を有するようになる」(Fischer, G. 1964. S.127.)。また、計画設定では、ニックリッシュが販売計画が生産計画より先行すると主張したが(Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.724.)、フィッシャーも、「製作した給付は市場で販

<sup>00</sup> 計画の伝達(Weitergabe)が文章で行われる時、計画設定計算(Planungsrechnung)、事前計算(Vorrechnung)、計画形式を貨幣価値で表示する時に、初めて財務計画(予算)と計画原価計算(Plankostenrechnung)と呼ぶ(Fischer, G. 1964. S.131.; 参照。清水敏充訳1962. 112 頁)。また、同様に、後者の場合、計画の遂行が、事後計算(Nachrechnung)、事後原価計算と事後財務計算により監査される(Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.582-583.)。



売しなければならないため、**売却・販売計画**（Verkaufs- und Absatzplan）が、製作の規模を規定する」（Fischer, G. 1964. S.134.；参照。清水敏充訳1962. 115頁；Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.126.）と述べて、供給が需要を上回る情況、つまり、過剰生産（売残り）のリスクを強調している。また、**【筆者補足】**受託製造業のように、「これは、販売の心配が製作上での心配より少ない経営に対しても妥当する。販売計画の正しい作成のための前提は、綿密な市場調査と、販売可能性と販売技術に関する正しい分析評価（Auswerte）である」（Fischer, G. 1964. S.134-135.；参照。清水敏充訳1962. 115頁）。より正確には、「調達と購入の」計画も生産計画に従って作成しなければならない。そして、ニックリッシュは事前計算と事後計算を対比したが（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.574-584.），更に、フィッシャーは、たとえば、収益計画と成果計画（Ertrags- und Erfolgsplan）を例にして、両計画の関係について、「これら計画は、経営の経済上での作業の業績（Ergebnis）を検査し、将来の計画期間のために、そこから必要な結論（Folgerung）を引き出すべきである。[収益と成果の] 事後計算（Ertrags- und Erfolgsnachrechnung）のために、経営計算制度（betriebliche Rechnungswesen）は多数の新しい計算形式を創造してきた。売上高計算（Umsatzrechnung）、業績計算（Ergebnisrechnung）、原価計算と計画原価計算、そこから演繹された給付計算を思い起こす。これには、また、損益計算、あるいは、指数計算（Kennzahlenrechnung）が含まれる。……そして、このような事後計算から予測計画設定計算（vorschauende Planungsrechnung）が展開されている。期待されるべき収益、あるいは、成果、売上高、その際生ずる、原価と価格の間での情況、価格と利益に対する市場情況の影響が確定されるべきである。ここから、経営での対応すべき課題を任せられる、協働者に関する**「成果と最高の」**予定（Erfolgs- und Limitvorgaben）が演繹されうる」（Fischer, G. 1964. S.136-137.；参照。清水敏充訳1962. 118頁）と述べる。

なお、組織の形態では、必要なことは、組織される経済活動体（Wirtschaftskörper）の体系的な総ての機能がその特殊性で把握されること、その器官（Organ）が総て相互に調整され、意識的に全体の有機体で編成されることであるが（Vgl.Fischer, G. 1964. S.175.；参照。清水敏充訳1962. 121頁），必要性の展開から、部分的な、あるいは、必要に応じた組織、つまり、**部分組織**が新たに組み立てる部門領域とは異なる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.175.；参照。清水敏充訳1962. 121頁）。また、「**個別組織**（individuelle Organisation）が常にうまく同伴できる（begleiten）のは、何らかの再組織（Neuorganisation）により、完全に限定された課題が解決されなければならない場合である」（Fischer, G. 1964. S.175.；参照。清水敏充訳1962. 121-122頁）。また、通常では、業種や規模による区分と共

に、**集権組織**と**分権組織**に区分できる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.176.; 参照。清水敏充訳 1962. 122-123頁)。他方、組織技術では、「経済活動 (Wirtschaftsleben) では時間は計画的に組織される。……流れ作業 (Fließarbeit), 請負作業の納期 (Zeitvorgabe) では、組織された時間は、経営組織の秩序付けの手段 (Ordnungsmittel) である。作業の開始と終了, 作業の休憩時間は、このための例である。特に重要なものは、[労働による] 給付と[経営による] 給付の要因 (Faktor) としての時間である」(Fischer, G. 1964. S.177.; 参照。清水敏充訳 1962. 123頁)。この点、作業の経過 (Arbeitsverlauf) に一致した、資材・機械や書類の空間上での配置も[労働による] 給付と[経営による] 給付の要因である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.177.; 参照。清水敏充訳 1962. 124頁)。また、ニックリッシュでは分業の問題であるが、フィッシャーでは、組織の構成に対して大きな影響を処理方法 (Verfahrensweise) が及ぼす。最も重要な処理方法として、標準化・特殊化と専門化 (Normung, Typung and Spezialisierung) を取りあげた後 (Vgl.Fischer, G. 1964. S.178.; 参照。清水敏充訳 1962. 124-125頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.245.), テイラーによる工場での作業の系列的組織と (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.288-291.), ファヨールによる事務所での作業の[計画による] 管理 (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.291-292.), 連続した機械化された作業工程で、個々の作業要素 <【筆者補足】より正確には、作業のテンポ> の均等化を図る、流れ作業などを概観する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.178-179.; 参照。清水敏充訳 1962. 125-126頁)。そして、フィッシャーは、事務の進行に集中して影響を及ぼすものとして、仕方 (Weise) を決めた、書式用紙 (Formblatt) (Vgl.Fischer, G. 1964. S.179-180.; 参照。清水敏充訳 1962. 126頁), 永続的な閲覧と処理 (Handhabung) を可能にする、カード式検索 (Kartei) (Vgl.Fischer, G. 1964. S.180.; 参照。清水敏充訳 1962. 126-127頁), 文章または図面の分類整理方法と、保管場所、更に、工場と事務所での機械・器具の整理技術をあげる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.180-182.; 参照。清水敏充訳 1962. 127-129頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.663-665.)<sup>11)</sup>。

### 第3章 [経営のための] 管理

フィッシャーによれば、「[経営のための] 管理 (Betriebsführung) と経営の指導 (Lei-

11) 第2章の[経営による] 組織は、1961年の第8版に従ったが、1964年の第9版では、「[経営のための] 管理」(Betriebsführung), つまり、マネジメントに変更される。この点、第8版の[経営による] 組織では、組織の本質や目的では、組織の構成、計画設定では、マネジメントの手段である経営計画と、組織の形態と手段が検討される。そこでは、組織を管理技術として検討された。しかし、第9版では、管理原則で、管理のための組織と課題、指導と管理の主要機能で、top management と management の機能が検討される。その際、組織がヒトとして検討される。

tung des Betriebs) は区別しなければならない。……アメリカの経済活動では、これが management と top management の区分で用いられてきたが、この区分は、ドイツの経済活動では、Betriebsführung と Leitung des Betriebes と呼ばれるべきである。[経営のための] 指導は、既に述べた、経営の 5 つの主要機能の 1 つであり、他の 4 つの主要機能の上であって、これらを制御する (lenken) (Fischer, G. 1964. S.104 u. Vgl.S.52 u. S.30.; 参照。清水敏充訳1962. 131頁 62頁 35頁; Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.600 u. S.506-507.)。経営の指導 (Leitung des Betriebs) の主な内容は、経営政策上での決定・他の主要機能の処理と制御・[経営のための] 管理 (マネジメント) の総ての課題の計画・資本調達・注文の獲得と注文者との接触・外部の団体、経済連盟 (Wirtschaftsverband) に対する経営の代表・監査機関との接触と株主総会の招集・経営協議会 (Betriebsrat) との接触と従業員に対する配慮・代理人、部門指導者 (Abteilungsleiter) との相談の実施であるが (Vgl.Fischer, G. 1964. S.104 u. S.51-52.; 参照。清水敏充訳1962. 131頁 61-62頁), 纏めると、他の経営の主要機能の合目的で、経済的な投入により、最善の [経営のための] 指導 (Betriebsleitung) を目指すことである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.104-105.; 参照。清水敏充訳1962. 132頁)。従って、[経営のための] 指導 (Betriebsleitung) は経営の主要機能の 1 つであるのに対して、指導された活動 (leitende Tätigkeit) は経営における [人による] 労働の一定の形式と解される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.105.; 参照。清水敏充訳1962. 132頁)。また、(経営経済政策, あるいは、経営者政策や企業家政策と呼ばれる) 企業家の課題は、折々の経営の状況 (Betriebsverhältnis) をできる限り市場の影響と関連させて、既存の手段で最善の成果 (Erfolg) を目指すことにあるが (Vgl.Fischer, G. 1964. S.105.; 参照。清水敏充訳1962. 132頁), その際、経営を指導する権限 (Berechtigung) の源泉 (経営手段の所有か委託か), 指導を行使する方法 (決定権の領域), 最高経営者の事業管理 (Geschäftsführung) (自由か, 他の機関の同意, 協定 (Vereinbarung) の規制などがあるのか) や最高管理権の集中度 (単独処理 (Selbstverwaltung) か共同で実施する共同処理 (gemeinschaftliche Verwaltung) か) が問題になる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.105-107.; 参照。清水敏充訳1962. 133-136頁)。なお、フィッシャーは、「総ての企業では、経営の指導者 (最高経営者) が資本の適切な利回り (Verzinsung) とその収益性について配慮しなければならない」(Fischer, G. 1964. S.109.; 参照。清水敏充訳1962. 136頁) という課題が、過去には、特に優先されるものとみなされ、[経営のための] 指導 (Betriebsleitung) のその他の課題が非常に背後に押しやられたため、「経営経済学でも、長い間、収益性が総ての経済上での配慮と努力の頂点に置かれてきた」(Fischer, G. 1964.

S.109.；参照。清水敏充訳1962. 136頁）という見解を表明すると共に、「人物との接触と、株主層に対する経営上での意見の尊重（Meinungspflege）が、今日、広義の企業家の課題として常により広く認められるようになった」（Fischer, G. 1964. S.109.；参照。清水敏充訳1962. 136頁）と述べる。また、最高経営者と協働者（Mitarbeiter）の関係では、従来の、企業家が自らの意思と作業方法を押しつける、「家長的な〔経営のための〕管理」（patriarchalisch Betriebsführung）や「自由・個人主義的な〔経営のための〕管理」（liberal-individualistische Betriebsführung）に代わって、〔パートナーシップ制による〕経営が採用されているが、作業者や職員（Angestellter）に人としての人格（Persönlichkeit）と独自性（Eigenart）を認め、これに応じて経営の構成の組織上での方策（Maßnahme）を調整する「社会的（人間関係的）な〔経営のための〕管理」（sozial（=menschenbezogene）Betriebsführung）に変化してきているとみなす（Vgl.Fischer, G. 1964. S.109-110.；参照。清水敏充訳1962. 137-138頁）。更に、上役と部下の関係では、人間関係的な〔経営のための〕管理に対する重要な原則が「命令一元の原則」（Einheit der Auftragserteilung）であることを確認した上で（Vgl.Fischer, G. 1964. S.111.；参照。清水敏充訳1962. 138-139頁）、上役は、「とにかく、自らの部下に最善の模範（Beispiel）を与え、部下と必要な人としての接触を保つことが彼の義務である」（Fischer, G. 1964. S.112.；参照。清水敏充訳1962. 140頁）と主張する。なお、フィッシャーは、「良い経営組織は、個々の協働者や部門の間での明確な課題の限定について配慮する」（Fischer, G. 1964. S.112.；参照。清水敏充訳1962. 140頁）という見解の下で、「様々な課題の領域では、至る所で上司と部下は対向している。このため、課題提示権（Aufgabenrechte）と指図権（Weisungsrechte）の秩序ある体系が、総ての摩擦のない経営の組織の前提である」（Fischer, G. 1964. S.112 u. Vgl.S.119.；参照。清水敏充訳1962. 140-141頁 148頁）とみなし、機関の形成が経営を命令機関と決定機関（Befehls- und Entscheidungsstellen）により垂直に区分する。そこから、必然的に、課題の領域による経営の水平的な区分が増加する。このため、また、総ての権限の限定（Befugnisabgrenzung）は、対応する課題の区別、つまり、**管轄範囲の限定**（Kompetenzabgrenzung）をもたらすが（Vgl.Fischer, G. 1964. S.113.；参照。清水敏充訳1962. 141頁）、権限と管轄範囲の限定のための、〔管理のための〕組織（Führungsorganisation）では、ライン原則、**【筆者補足】**ファヨールは指図の統一性の原則（Prinzip der Einheitlichkeit der Anordnung）から反対したが（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S. 291.)), スタッフ原則と機能原則が機能すると主張する（Vgl.Fischer, G. 1964. S.81-83.；参照。清水敏充訳1962. 141-143頁）。そして、「上位の機関の管轄権（Zuständigkeit）

は、下位の機関が、その利用できる人員や手段により、同じ目的を達成できない時に、初めて、発動する」(Fischer, G. 1964. S.83.; 参照。清水敏充訳1962. 144頁)という**補充の原則**(Subsidiaritätsprinzip)が守られる時、つまり、「総ての機関が、自らに最も適していること、このため、そこに自らの管轄がある(zuständig)ことを片づけることを、最適な活動は命ずる」(Fischer, G. 1964. S.83.; 参照。清水敏充訳1962. 144頁)<sup>②</sup>。

フィッシャーによれば、処理(Verwaltung)という主要機能では、主な部分機能として、経営計算制度、通信業務、経営組織と経営監査、労務と人事の処理、法律と租税に関連した事務、国民経済と経営経済上での問題、支払い(現金)と信用取引の監視と規制、設備と資産の処理、資本と利子の職務があげられるが(Vgl.Fischer, G. 1964. S.51 u. S.118.; 参照。清水敏充訳1962. 61頁 147頁), 纏めると、「**経営の処理(Verwaltung)の課題**は、使用できる人の労働力と資本、並びに、ここから獲得した資産価値を大切に(pfleglich)取り扱い、その合目的な投入と摩擦のない協働(Zusammenwirken)について配慮し、これにより「経営による」給付を経済的に創造することである」(Fischer, G. 1964. S.118.; 参照。清水敏充訳1962. 147頁)。このため、処理の実施では、「課題と管轄の限定」(Aufgabe- und Zuständigkeitsabgrenzung)と共に、個々の機能に対する責任は、**部門、あるいは、所管の原則**(Abteilung oder Ressortprinzip)に従って展開され、所管の原則が個々の作業者、個々の部門や、個々の作業場などに限定された機能と課題の領域を割り当てる。その際、この原則は、「割り当てられた作業分野に当てはまらない、総ての他の作業を、権限のある上役の機関の特別な指示なしに引き受けて、実行してはならないこと」(Fischer, G. 1964. S.120.; 参照。清水敏充訳1962. 147頁)と解される。この点、ニックリッシュも、命令一元の原則を重視したが、同時には、部下は上司の許容なしに、命令以外のことを行わないことを部下の行動原理にした(Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.291.)。また、課題の実施では、経営で生ずる課題を、同一、あるいは、異なる観点で分類する「**課題の分類**」(Aufgabengliederung)が、「**容量分類**」(Mengengliederung)、あるいは、「**種類分類**」(Artgliederung)により行われる。この内、①「容量分類」は、全体の課題を同種の部分

② フィッシャーによれば、「補充の原則(Subsidiaritätsprinzip)に対応して、個々の組織階層が最適な操業をするというこの原則の維持は、経営の指導する者(leitende Persönlichkeit)が多忙過ぎる(überlasten)ことを決して起こさない。また、補充の法則(Grundsatz der Subsidiarität)は、自由と秩序(Ordnung)の間での最良の結合を与える。なぜなら、独立し、かつ、決められた(eingehalten)課題の領域が、特に、下位の組織階層での人に自由に創造させる(schaffen)時に、個々人の活動での自由(イニシアチブ)が最も良く保証されるからである。その他、上位の機関が、これが実際に必要である時にのみ、活動に着手するため、最善の秩序が保証される。このため、補充の原則は、委任された権限内で、下位の指導階級での活動において、責任の自由を有する分散化された組織をもたらす」(Fischer, G. 1964. S.84.; 参照。清水敏充訳1962. 145頁)。



領域に分け、複数の人が同時に同一のことを行う方式であり、[課題での] グループ、あるいは、[作業での] グループが生まれる。他方、②「種類分類」は、1つの課題分野を前後に連続する作業領域に分け、複数の人が異なった課題を担当すべきであり、課題の場所、あるいは、作業場が形成される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.121.; 参照。清水敏充訳1962. 150頁)。その際、「課題の分類」では、個々の課題領域を同一、あるいは、類似の部分課題に区分する「課題の区分」(Aufgabenteilung) が行われ、たとえば、工場では、分業 (Arbeitsteilung) により、[作業での] グループのみが、事務所では、作業の連鎖 (Arbeitskette) が生ずる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.121.; 参照。清水敏充訳1962. 150-151頁)。他方、全体の課題を、より小さな、異なる課題の単位に分類する「課題の分轄」(Aufgabenzerlegung) が行われ、担当者の作業適性のより良い利用、より高い熟練、機械化 (Automatisierung)、養成期間 (Ausbildungszeit) の短縮、未熟練の労働力の利用が可能になる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.121-122.; 参照。清水敏充訳1962. 151-152頁)。なお、課題の分類は、製造物と製作 (Herstellung) の種類を基準にしたものが多いが、経営の状況、事業部門、販売形態、従業員数、経営の規模などに合わせなければならない。また、個々の人と、これら人に割り当てられた課題を適合させなければならない (Vgl.Fischer, G. 1964. S.123.; 参照。清水敏充訳1962. 153頁)。反面、ニックリッシュは操業度上でのボトルネックとして捉えたが (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.622-623 u. S.599.), 「課題の結合」(Aufgabenverbindung) の原則は部門の形成 (Abteilungsbildung) をもたすが、この部門で、複数の人が、特定の共通した課題に参加する時、また、全体の業績を達成する時には、最終の成果 (Enderfolg) の容量 (Menge) と品質は、作業者の内、最も劣った、あるいは、最も遅い作業者の給付に左右される。このため、個人の多い給付 (最高の給付) よりも、給付の均等性 (Gleichmäßigkeit der Leistungen) がはるかに重要である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.124.; 参照。清水敏充訳1962. 153-154頁)。反面、課題の結合では、フォーマルなグループの形成 (チームワーク) により、容量、品質、種類、時間、同様な観点により、課題を調節と均等にする「課題の連結」(Aufgabenverkettung) が行われるが、この課題の連結の最高段階が「課題の統合」(Aufgabenvereinigung) である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.125.; 参照。清水敏充訳1962. 155-156頁)。なお、総ての課題の分類と結合は、人の精神上と身体上での態度と[機械による] 補助手段の条件に係わっている。また、課題の分類と結合の機能は、組織の基本原則により、個人の意思とは関係なく、その意思に無関係に、保証され、これにより同じ経営内での多くの人の協働作業の基礎が獲得される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.125-126.; 参照。清水敏充訳1962. 156頁)。



フィッシャーによれば、「全体の〔経営のための〕管理 (Betriebsführung) の精神上での基本的態度と、その実現のための様々な方策 (Maßnahme) は、これらが折々の可能性に応じて選択されるように、**経営政策** (Betriebspolitik) の名称の下で統合される。つまり、〔経営のための〕管理の計画上での方策は、常に、既存の内部経営での状況である、特定の前提と、折々の市場の影響から開始され、同時に、このような影響を所与としなければならない。なお、経営政策を企業家自らの方策とみなす時、**企業家政策**、あるいは、**事業政策** (Unternehmer- oder Geschäftspolitik) と呼ばれる」(Fischer, G. 1964. S.93.; 参照。清水敏充訳1962. 156-157頁)<sup>③</sup>。〈【筆者補足】そこでは、経営組織と同様、経営政策にとっても支柱になっている構想、つまり、〔経営のための〕管理 (マネジメント) の精神上での基本的態度により初めから影響を受ける反面〉、経営経済政策は、常に、他の経営と人に対するその効果で、〔経営のための〕管理の様々な方策を考慮すべきであるため、本質上では、ダイナミックな特徴を有する。このため、経営経済政策の領域では、決して、個々の経営上での方策をそれ自体として (für sich allein) 熟慮しないで、常に、〔経営のための〕管理の側面でのあらゆる可能な相互作用では、共に考慮されるべきである。因果関係上と、機能上での関連は特殊な意義を獲得する。このような関連が、経営としての市場経済学の形式で、経営と市場の状況で考察される (sehen) ならば、このような様式で、有機的な経営経済学が生ずる。これは、経営経済政策の最良の実現をもたらす (Vgl.Fischer, G. 1964. S.93.; 参照。清水敏充訳1962. 157頁)。また、〔経営のための〕管理内での必然的な分業は、複数の人による、経営政策、その決定と実施を、同時にさせる。このため、経営政策は、複数の方のこのような共同作業を可能にする、体系的な方法 (Methodik) を用いる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.94.)。このため、総ての長期的な経営政策上での熟慮のために、とりあえず、**遠い目標** (Fernziele) が設定され、その後初めて**近い目標** (Nahziele) が追求される。即座に短期に達成されうる近い目標に努めれば、視野の狭さの脅威が存在する。大きな関連についての見通しが失われるかもしれない。ある種の**近い目標**を達成することの必要性はしばしば全体の視点からのみ認識されうる。このため、経営政策にとり、初めに、遠い目標と近い目標を区別することが必要である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.94.; Fischer, G. 1962. S.12.)。〈【筆者補足】そこでは、たとえば、パートナーシップ制

③ この点、フィッシャーは、「時たま、実践での用語の使用で、しかもまた、経営経済学の文献でも、経営政策と計画設定 (Planung) が同一視されている。しかし、これは正しくない。なぜなら、計画設定は、経営上での方策の長期の見通しのために立てられた構成 (Gestaltung) であり、〈【筆者補足】計画設定は〉、選ばれた経営政策の領域内で必要とされるものである。このため、計画設定は〔経営のための〕組織 (Betriebsorganisation) の一形態である」(Fischer, G. 1964. S.93.; 参照。清水敏充訳1962. 157頁) と述べている。

の実現、自己金融の実施、経営に対する良い世論の形成や、広告による顧客の創造などの、経営政策の基本的態度は、遠い目標へのルートでの長期的な指導理念、いわば普遍的な基本法則を必要とする。同時に、この遠い目標に到達するためには、経営経済政策は一連の近い目標 (Reihe von Nahzielen) を決め、これを時間の経過につれて逐次に達成していかなければならない<sup>44)</sup>。反面、フィッシャーは、賃金政策を具体例にして、経営者、マネジメントに従事する総てのヒトだけでなく、独自の共同体としての経営 (Betrieb als eigene Gemeinschaft) が行う、マネジメントを含む、総ての経営政策上での方策では、[経済と社会上での] 倫理の諸法則 (Grundgesetzen der Wirtschafts- und Sozialethik) と国の立法 <【筆者補足】法律の規定>の中に限界が置かれている (Vgl.Fischer, G. 1964. S.100.; 参照。清水敏充訳1962. 165頁)。そして、内部経営上と市場経済の状況での**根本的な変化** (grundsätzliche Veränderung) では、常に、経営政策の目標設定と、実施される方策について**再検討されなければならない** (Vgl.Fischer, G. 1964. S.101.; 参照。清水敏充訳1962. 166頁)。これは、経営者により実施される、経営政策の総ての方策が、[企業家により負担される] 脅威 (Unternehmerwagnis) に不可分に結び付いているからである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.102.; 参照。清水敏充訳1962. 167頁)。この点、フィッシャーは、「国営の経済活動の形式 (社会化) のように、カルテルとコンツェルンでは、……経営政策の可能性を有する自己責任の [経営のための] 管理は存在せず、むしろ、経営は、それに与えられた (erlassen) 規定の実施 (Vollzug) にのみ責任を負っている」(Fischer, G. 1964. S.102-103.; 参照。清水敏充訳1962. 168頁) と述べている。また、ニックリッシュは「経営経済学者はしばしば自らの経験 (Erkenntes) を伝えてかまわない」と考えたが (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.26 u. S.27.), 「**経営政策の執行** (Ausübung) は、教科書のみで呈示できない。このため、以前に成功した経営政策上での方策を手本にして経営経済活動の方策の本質を示すために、このような方策の例を列挙することが最善であろう。このような手法により、たとえば、[経営のための] 管理のアメリカの教育方法は行われ、このため、いわゆる、ケース・メソッドは展開された。実務の場合、関係のある経営のほとんどに自ら参加しているが、経営政策上での手法の教材の例として、教育上では一貫し

44) この点、経営政策には、2つの大きな適用分野、すなわち、**内部経営上と市場経済上での分野**が問題になる。前者には、製作、あるいは、在庫品管理 (Lagerhaltung) などの主要機能、指導 (Leitung) と処理 (Verwaltung)、並びに、経営に対する労働と資産の投入から生ずる、総ての課題が含まれる。また、後者には、経営と様々な市場、そこで現存する他の経営、処理などの総ての関係に及ぶ。ここでは、調達と販売の主要機能は経営政策の領域であり、資本の調達 (Kapitalbeschaffung)、従って、資本調達 (Finanzierung) の全体の課題も <【筆者補足】経営政策の領域である> (Vgl.Fischer, G. 1964. S.98.; 参照。清水敏充訳1962. 162頁)。

て行われている(durcharbeiten)」(Fischer, G. 1964. S.103.; 参照。清水敏充訳1962. 168頁)と述べている<sup>15)</sup>。

#### 第4章 経営における人

フィッシャーによれば、「[人による]労働(menschliche Arbeit)は、資本と共に、[経営による]給付(betriebliche Leistung)の2つの要素の1つであり、……総ての[経営による]給付(Betriebsleistung)を形成し、これらを支えている」(Fischer, G. 1964. S.183.; 参照。清水敏充訳1962. 170頁)。言い換えれば、「人なしには、経営は存在しないし、経営活動(betriebliche Leben)も行われないが、また、最良の資本装備(Kapitalausstattung)でも行われない」(Fischer, G. 1964. S.183.; 参照。清水敏充訳1962. 170頁)。この点、ニックリッシュは、資本と労働は家計から提供されると主張したが(Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.147.), フィッシャーによれば、国民経済上では、労働は、資本と土地と共に、3つの生産要素の内の1つであり、経営経済上では、資本と共に、2つの生産要素の内の1つである。経済上での労働の概念には、これ以外に[人による]労働は人の社会(menschliche Gesellschaft)に役に立つように行われることが前提に含まれる。このため、「[人による]労働は原価要素の1つに過ぎないという考えを経済(Wirtschaft)は捨てて、むしろ、人の[労働による]給付(Arbeitsleistung des Menschen)は、経営に対して肯定的に評価されるべきである。……この肯定的な意味では、[労働による]給付は、賃金と共に、他で評価されるべきである」(Fischer, G. 1964. S.184.; 参照。清水敏充訳1962. 171頁)。そして、[労働による]給付では、身体と精神が労働力と勤労意欲(Arbeitswillen)で現れるが、その際、両者は作業場所(Arbeitsplatz)の外部の要因により

(15) 第3章の「経営のための」管理は、1961年の第8版に従ったが、1964年の第9版では、タイトルは「計画と組織」に変更される。そして、前半は、計画設定と経営政策は異なることを強調しながら、経営活動に対してORやゲーム理論(Spiel-Theorie)などを適用する可能性について概観される(Vgl.Fischer, G. 1964. S.32-33.)。本稿では、後半で継承された、第8版の「経営のための」管理(マネジメント)(Betriebsführung)を中心にして検討した。そこでは、総ての階層で認められる、[経営のための]管理は、指導(Leitung)と処理(Verwaltung)という2つの主要機能を担当する。これに対して、[経営のための]指導(トップ・マネジメント)(Betriebsleitung)では、部下と上司の間での、命令の一元と、信頼に充ちた共同作業に対する配慮が特に重要である。このため、課題の区別と権限の限定が、実際の経営の組織形式に影響を及ぼすが、[経営のための]指導(トップ・マネジメント)の機能には補充の原則(Subsidiaritätsprinzip)も認められる。他方、処理(Verwaltung)では、「課題の分類」(Aufgabengliederung)と「課題の結合」により、課題の実施において、流動性と、**【筆者補足】**実施者の交代の可能性を含む)柔軟性をもたらし、同一の企業内での多くの人の協力の基礎が形成される。そして、経営組織と同様、「経営政策」は、マネジメントの精神上での基本的態度により影響を受けるが、経営政策の方策では、経営者は、経営の機能とその作用という基本的事実を知り、内部経営と市場経済上での事実を究明して、的確な基礎的な知識に基づいて、初めて、経営政策の色々な可能性や方策を見出し、適用できる。

強く影響される」(Fischer, G. 1964. S.184.; 参照。清水敏充訳1962. 172頁)。なお、フィッシャーによれば、今日、見られる、経営での「人による」労働での新しい展開により、「計画する (planend)、指導する (leitend)、執行する (ausführend) 労働という以前では普通であった3分割はもはや妥当しなくなっており、計画すると指導する活動が同時に起こる時には、2分割が妥当する」(Fischer, G. 1964. S.185.; 参照。清水敏充訳1962. 171頁)。経営における5つの主要機能、従って、指導、処理、製作、調達と販売では、これに対応して、圧倒的に指導 (überwiegend leitend)、指示、あるいは、処置 (anleitend oder disponierend)、執行と、機械的な (mechanisch) 活動で区分すべきである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.185-186.; 参照。清水敏充訳1962. 173-174頁)。また、作業者と職員 (Angestellter) の古い区別は曖昧になり (verwischen)、総ての機能領域には、指導、指示 (anleitend)、執行と機械的な労働が存在する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.186-187.; 参照。清水敏充訳1962. 174頁)。その際、顧客 (見習い工) などと接触する総ての職位 (Stelle) では、彼らは、いずれかの「専門家」ではなくて、総ての関連のあること (einschlägiger Zusammenhang) について説明できる相談相手 (Berater) を求めているため、職員と作業者の区別はない (Vgl.Fischer, G. 1964. S.187.; 参照。清水敏充訳1962. 174-175頁)。

また、【筆者補足】1924年から1932年までホーソン実験 (Hawthorne experiments) が行われたが、第二次世界大戦後に初めて、作業者 (arbeitender Menschen) の間での心理学上と、これと共にまた、社会学上での相互作用 (Wechselwirkung) が知られ、その最善の構成 (Gestaltung) から研究されるようになり、労働心理学 (Arbeitspsychologie) が経営心理学 (Betriebspsychologie) に拡大されたが、この経営心理学の総ての知識とその経営組織上での実現のために、3つの前提、すなわち、特定の作業領域と課題領域に対する人の適性、特定の作業の執行の本質と要件と、作業場所と作業時間の影響が明らかにされなければならない。その中心領域は、特定の作業に対する人の適性であり、適性検査 (Eignungsprüfung) により確定されるが (Vgl.Fischer, G. 1964. S.189-190.; 参照。清水敏充訳1962. 177-178頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.309.), 人材の配置や採用のために利用され、経営側では、できる限り、均一の、釣り合いの採れた、作業の強度 (Arbeitsintensität) に努める (Vgl.Fischer, G. 1964. S.192.; 参照。清水敏充訳1962. 180頁)。その際、給付は 人の活動、態度は、人格 (Persönlichkeit)、信頼、責任感、誠実性、支援力、注意力、経営への忠誠などのような、人の性格上での特徴を条件にしており、両者が一緒になり、「作業者の評価 (Wertschätzung)、人事考課 (Persönlichkeitsbewertung)」が生ずる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.193.; 参照。清水敏充訳1962. 181頁)。更に、課題の区分

（Aufgabengliederung）でのように、労働の肢体化（Arbeitsgliederung）のため、容量の区分と種類の区分の間で分けなければならないが、「容量の区分」（Mengengliederung）により、「分業」（Arbeitsteilung）が生ずる。この点、ニックリッシュは、「分業」（Arbeitsteilung）を企業内と企業間での価値の循環、つまり、バリューチェーンで、「労働の肢体化」（Arbeitsgliederung）を企業内での純粋な執行する労働とその他の課題のための労働の区分で用いる（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.249.）。また、分業が更に行われ、作業過程を（時間上で関連した）異なる作業部分に分類し、これら作業部分を様々な協働者（Mitarbeiter）に執行させる「作業の分割」（Arbeitszerlegung）が生ずる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.195.；参照。清水敏充訳1962. 183頁）。

ドイツでは、第一次世界大戦後に、アメリカの技師、テイラーの科学的管理法の影響を受けたが（Vgl.Fischer, G. 1964. S.189.；参照。清水敏充訳1962. 176頁；Nicklisch, H. 1929/32. S.258-262.）<sup>106</sup>、第二次世界大戦後の1953年に労働科学研究協会（Gesellschaft für arbeitswissenschaftliche Forschung）が設立され、労働科学（Arbeitswissenschaft）が、「[人による] 労働の現象形態とその経過（Ablauf）の付随現象、人の給付の覚悟（Leistungsbereitschaft）の発生条件とその結果、並びに、これらに影響を与える可能性についての科学」（Fischer, G. 1964. S.187.；参照。清水敏充訳1962. 175頁）と定義された。また、従業員の総てを対象にした、「職務上での全面的な教育」（berufliche Vollausbildung）と共に、教育する者が効果的な態度を採れるようにする「作業指示」（Arbeitsanweisung）の方法、たとえば、TWI-Method（従業員に対する指導法）がドイツの経営に採り入れられ<sup>107</sup>、1955年以降、ReFa（作業研究のための合理化委員会（Reichausschluß für Arbeitsstudien）による作業評価のための方法で、作業時間の評価と作業場所の評価（Arbeitsplatzbewertung）に大別される）方式と結び付けられた（Vgl.Fischer, G. 1964. S.193-194 u. S.195.；参照。清水敏充訳1962. 182頁 184頁；Nicklisch, H. 1929/32. S.260-262.）。

<sup>106</sup> ドイツでも、第二次世界大戦前に、ビドー方式（Bedaux-System）が導入され、1926年に、「ドイツ・ビドー協会」が設立されたが、ドイツの ReFa 方式の基礎になっている時間の評価と作業場所の評価に似た、仕組みを有する（Vgl.Fischer, G. 1964. S.202-204.；参照。清水敏充訳1962. 192-194頁；Nicklisch, H. 1929/32. S.256-257 u. S.260 u. S.263.）。

<sup>107</sup> 作業指示（Arbeitsanweisung）は、作業者に与えられた課題に一番良い、精神上と身体上での分析により確かめられた作業手続きと方法を説明する。作業者に説明するのは、広範囲な作業の分割（Arbeitszerlegung）により、関連が展望できなくなっている（überblicken）からである。その際、主任（Meister）、あるいは、経営の指導者（Betriebsleiter）による、口頭の作業の説明では、作業仕様書（Arbeitbeschreibung）で補足されるが、作業指示で全体の「経営による」給付での特殊な作業の部分のその目的と区分が示される。また、作業過程を最も一般的に規制する、「経営規定」（Betriebsordnung）では、たとえば、日々の作業時間の開始と終了、賃金報酬の支払いの時期と方法、作業の安全規定、工場の衛生や休暇制度などが呈示される（Vgl. Fischer, G. 1964. S.207.；参照。清水敏充訳1962. 197-198頁）。



その際、作業時間の評価は、たとえば、[機械による]作業では、作業時間と損失時間として対比される、主要時間と付属時間が確定されるが、後者は、手持時間と、機械の修理、あるいは、メンテナンスの時間などに区分され、前者は、本来の機械運転時間と、付属時間の、2つの新しい作業過程の間での遊休時間と、新しい作業過程のための機械の調整時間などに、区分される。このため、[機械による]作業の総時間は、段取り時間 (Einrichtzeit) + 単位時間×個数により算定される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.196.; 参照。清水敏充訳1962. 184頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.265 u. S.272-273.)。他方、[人による]労働では、テイラーにより時間研究と動作研究 (Bewegungsstudien) が行われたが、ニックリッシュにより、作業の最良の方法の検討から、(休憩を含めて、改善されるべき)、作業条件や装備に給付を適応させるという「結果研究」(Wirkungsstudien)に拡大された (Vgl.Fischer, G. 1964. S.196-197.; 参照。清水敏充訳1962. 185頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.258-259 u. S.265 u. S.272.)。他方、作業場所の評価は、様々な作業場所での個々の要件 (Anforderung) について正確な知識を獲得するために行われるが、作業の困難の指数 (Kennnzahlen), つまり、「作業値」(Arbeitswert) が算定されるが、その際、作業の要件には、大抵、専門能力、負荷、責任と環境要因の4つのグループが含まれる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.197-198.; 参照。清水敏充訳1962. 186-187頁)。そして、経営での正しい作業構成 (Arbeitsgestaltung) に対する総ての努力は、作業計画設定 (Arbeitsplanung) と作業組織 (Arbeitsorganisation) で統合されるべきである。そこでは、まず、毎日、工場と事務所毎に、すなわち、各課題領域と作業領域毎に「作業の計画設定」により、各自が何を作業すべきか、どのような支援手段を彼が利用できるのかが決められなければならない。また、作業計画 (Arbeitsplan) は、個々の協働者の管轄権 (Zuständigkeit) と、折々の経営の組織上での前提を、正確に定め、時間配分 (Zeitdisposition) を行う (Vgl.Fischer, G. 1964. S.204-205.; 参照。清水敏充訳1962. 194-195頁)。反面、総ての作業員や職員に最高の「労働による」給付に対する内部の作業の喜び (Arbeitsfreude) が存在するのではないため、[作業と給付の] 制御 (Arbeit- und Leistungskontrolle) が実施される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.208.; 参照。清水敏充訳1962. 199頁)。〈【筆者補足】この点、ニックリッシュは、良心の有る者と無い者で管理の方法が異なることを主張した (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.296-297.)〉。なお、人の「労働による」給付は、総資本の効果と市場状況 (Marktlage) に適応できなければならない。このため、従業員数での変更や、時短労働、あるいは、超過労働により、部分的な経営の休止、あるいは、事業の拡大により、これを達成するために、試みられる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.210.; 参照。清水敏充訳1962. 200頁)。〈【筆者補



足】この点、ニックリッシュは、市場状況の適応をスムーズに行うため、基幹の従業員数の制限を主張した（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.596-597 u. S.549-550.）。また、人の「労働による」給付の経済性を持続的に観察するために、〈【筆者補足】経営計算制度による内部資料である〉、たとえば、資材のくず（Materialabfall）、盗難による損失、雇傭志願者数などを用いた、23の給付指数をあげた（Vgl.Fischer, G. 1964. S.214-215.；参照。清水敏充訳1962. 201-203頁）。

ところで、フィッシャーによれば、「経営共同体」（Betriebsgemeinschaft）、つまり、多くの人が同一の作業の課題で協働すれば、必然的に異なる見解（Anschauung）と意見も起こりうる。このため、**作業中の作業者の状況**（Verhältnis）と相互の関係（アメリカではヒューマン・リレーション（human relation）と呼ばれるが）を調べ、規定する（ordnen）必要がある。その際、作業する場所で、総ての勤務時間中では、人は、身体だけではなくて、むしろ、心情（Seele）も、勤務の開始ではわきに置けないため、この2つに気力（Geist）を込めていることに注目すべきである（Vgl.Fischer, G. 1964. S.216.；参照。清水敏充訳1962. 203頁）。また、「経営のための」組織の総てのその他の方策でと同様に、経営での作業の構成（Arbeitsgestaltung）では、精神上での組織法則、人との間の状況や、彼らの相互の態度と話し方などで、協働者の**人としての品位**（Menschenwürde）に注目し、確保すべきである。その際、**作業者の等価性**（Gleichwertigkeit）は、この人としての品位を、双方向での、職務上での能力（berufliche Können）だけではなくて、むしろまた、個々人の特徴のある価値に及ぶ、人としての尊重（Achtung）で求められる。総ての人に存在する人としての品位という意味での等価性は常に同じである。仕事や社会上での地位に係わらず、人としての品位に対するこのような要求は「**社会上での正当性**」（soziale Gerechtigkeit）を実現し、経営での総ての従業員が同一の価値を有する協力者になり変わり、双方向で、感じられ、実現される経営共同体（Betriebsgemeinschaft）が発生する（Vgl.Fischer, G. 1964. S.216-217.；参照。清水敏充訳1962. 204-205頁）。このため、経営では、総ての上司（Vorgesetzte）は、真の同僚意識（echte Kameradschaftlichkeit）のためのあらゆる努力を奨励し、常に、軽蔑や不信の代わりに、社会上での正当性の意味での相互の尊重（Achtung）を支持し、促進しなければならない（Vgl.Fischer, G. 1964. S.218.；参照。清水敏充訳1962. 205-206頁）。また、経営上での信頼関係と、これにより可能になる人としての同僚意識は、特に、**上司と部下の状況**（Verhältnis）により左右される（Vgl.Fischer, G. 1964. S.219.；参照。清水敏充訳1962. 207頁）。そして、「総ての経営で、それぞれ異なる課題を任された、上司と部下は垂直的な構造〈【筆者補足】上下関係〉

で対向している。このため、経営での指示権 (Anordnungsrecht) と指図権 (Weisungsrecht) の整理されたシステム (System) が、総ての摩擦のない経営組織や作業組織での最初の前提である。これは明確な**経営上での序列**を形成し、総ての序列階層に必要な権限 (Befugnis) を与え、[経営のための] 管理 (Betriebsführung) <【筆者補足】management> の水準が上下と同列の機関により限定されるべきである。……その結果、管轄範囲の重なり (Kompeten-überscheidung) の総ての脅威が回避されている時、上司と部下の間では、互いに信頼に充ちた協働 (Zusammenarbeit) に対する組織上での基礎が与えられる」(Fischer, G. 1964. S.219.; 参照。清水敏充訳1962. 208頁)。この点、「近代的な技術の大衆化の脅威に対抗するため、**経営上でのグループの形成**に注目し、育成することが、古くから[経営上での] 作業組織の課題になっている。非常に大きな経営と大規模経営では、個々の協働者もはや自らの経営の全体を展望できない (übersehen)」(Fischer, G. 1964. S.219-220.; 参照。清水敏充訳1962. 208頁)。「経営と、総ての協働者の間と、共同体としての経営の間で、人間関係の広範囲な形成が、**[経営としての] パートナーシャフト** (betrieblichen Partnerschaft) で見付けられるべきである。これは、経営管理者の側と、また、協働者の側で、作業者の肯定的な、主体的な、人格の形成を目指す、**精神上での法則** (geistiger Grundsatz) を前提にする。しかし、このような法則と理念の認識は、これらが同時にまた、**経営上での組織の方策の理念の構成部分でない時には、実践上での意義はない**。これは、専ら即物上で組織されないで、むしろ、**[経営としての] パートナーシャフト**では、同時に人に関係した(社会的な)ものである。**[経営としての] パートナーシャフトの基礎として、精神上での基礎の維持と組織上での実現**というこれら2つの前提が知られる時、初めて、総ての従業員において、**[経営としての] 給付に対する共通の目標に対する新しい精神上での立場が生ずる**。精神上での給付の集中の形式での大きな経済性が結果 (Folge) である。このため、**[経営としての] パートナーシャフトの意義では、更に、この精神上での給付に関して、パートナー自身も、成果参加 (Erfolgsbeteiligung), 従って、給付参加 (Leistungsbeteiligung), 収益参加, あるいは、利益参加の可能な形式の1つに参加させられる**」(Fischer, G. 1964. S.223.; 参照。清水敏充訳1962. 208頁; Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.280-281.)。また、この**[経営としての] パートナーシャフトの導入にとり、総ての関係者での活発な精神 (lebendiger Geist)**が前提である。企業家と協働者、上司と部下、並びに、協働者の様々な社会グループの間での人としての信頼が既に存在し、これにより、**[経営としての] パートナーシャフトの経営の雰囲気**が良好であれば、必要な変更の時間は特に長くは掛からない (Vgl.Fischer, G. 1964. S.225.; 参照。清水敏充訳1962. 215頁)。その

際、新しい課題に向けて再教育（Umschulung）が必要であるが（Vgl.Fischer, G. 1964. S.223.；参照。清水敏充訳1962. 212頁）<sup>18)</sup>、まず、経営組織や経営としての日常生活における経営共同体に対する3つの期待があげられる。①経営と指導（Leitung）が、個々の協働者に対して安心感、特に、経済の領域で可能である限り、存在保証の感じ（Gefühl der Existenzsicherheit）を与えること、②作業条件の構成（Gestaltung）のための経営としての方策は、勤務時間中でも、個々の作業者と職員の「人としての」品位（Menschenwürde）の権利を尊重し、彼らに「人としての」自由の気分を創造する（schaffen）ことと、③経営の総ての方策（Maßnahme）、物質上での領域と人としての領域で、「社会上での正当性」（soziale Gerechtigkeit）の基本原則により支持されていることが現れておらなければならない（Vgl.Fischer, G. 1964. S.224.；参照。清水敏充訳1962. 213頁）。反面、共同体、従って、経営、企業家と、また、個々の協働者が、真の経営共同体の実現に対して貢献することが期待できるために、必要な要求として、3つがあげられる。①総ての個々の協働者が、品質と容量の物質上での形式面だけでなく、むしろまた、勤労意欲と作業の喜びという理念上での構成でも、経営共同体に自らの最良の給付を利用させること、②各自は、本人の（persönlich）「労働による」給付、しかもまた、協働者との人間関係と、結局、全体の経営共同体のために、本人の責任を認識し、負担する覚悟があることと、③従業員間、しかもまた、上司と部下の間での情況（Verhältnis）が真の同僚意識（echte Kameradschaftlichkeit）から生ずること（Vgl.Fischer, G. 1964. S.224.；参照。清水敏充訳1962. 214頁）。そして、「経営としての」パートナーシップを実現する、重要な3つの課題として次のことがあげられる。①本人の「課題と責任の」領域による、個々の協働者の人格の強化。これは、指令権限の整理されたシステム、経営の組織の構造での本人の課題の領域の形成とその安定化、個々の課題の領域の間と内部での支援の秩序の法則に対する注目、並びに、本人の勤労意欲と、これと共に本人の作業の喜びを限定する、総ての経営としての強制組織の撤廃により、達成されうる。②経営としてのグループの形成を考慮した、経営での共同体の強化。近代的な技術と組織の大規模化は、経営の組織内での小グループの有意義な（sinngemäß）形成により対向されうる。その際、総ての近代の集団心理学と集

<sup>18)</sup> 経済の一般的な構造上での変化の時期に重要なことは、既に業務（Berufstätigkeit）についている者を、特別なコース（経験）や訓練（教育）により、別の経済部門、あるいは、業務の課題に向けて再教育（Umschulung）することである（Vgl.Fischer, G. 1964. S.219.；参照。清水敏充訳1962. 207頁）。ただし、このような対象者が、青年と養成工を別にすれば、成人であるため、経営としての教育（betriebliche Erziehung）ではなくて、人の管理（Menschenführung）と呼ぶ（Vgl.Fischer, G. 1964. S.223.；参照。清水敏充訳1962. 212頁）。この点、ニックリッシュは、専門化が進んだ業界では、現場の知識の相違から、再教育による、作業者の異動は、見習い工を除いて、難しいと考えている（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.316.）。

団社会学の知識が適用されうる。③時間の提供と、自らの時間を採る (Sich-Zeitnehmen) こと【筆者補足】最近では、work and life の区別】による、作業中と、協働者に対する、人であることの可能性。その際、常に、近代人のしばしば普通の忙殺 (Hetze) に係わらず、経営での個々の協働者のための時間を保有するという、総ての参加者の意思が必要である。このような意思が喚起され、実行される (üben) ならば、時間の提供と自らの時間を採ることは、自ら、作業者の自由に転換され、これが、個々人の行動と、共同体での組み込みでの、自由意思 (Freiwilligkeit) となること (Vgl.Fischer, G. 1964. S.224-225.; 参照。清水敏充訳1962. 214-215頁)。

西ドイツでは、1951年に、モンタン共同決定法、1952年に、経営組織法 (Betriebsverfassungsgesetz) が制定された (Vgl.Fischer, G. 1964. S.234.; 参照。清水敏充訳1962. 222頁)。共同決定 (Mitbestimmung) は、経営の内部でのモノ (内部経営での共同決定) と経営を上回る経済の水準でのモノ (経営を越える共同決定) に分けなければならない。後者は、連邦、州や地域の各経済委員会での活動 (Schaffen) で実施されているが、その法律規定は、1964年では、まだ検討されている (Vgl.Fischer, G. 1964. S.233.; 参照。清水敏充訳1962. 220頁)。前者では、「Mitentscheidung」という用語が適切かもしれないが、経営での協働者に、経営の出来事についての通常の見通し (aufmäßiger Überblick) を与え、これにより、彼らが知らないで、経営活動に参加していないと感じさせないだけではなくて、むしろ、彼らが自らも経営活動の意識的な構成に共に参加すべきである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.232.; 参照。清水敏充訳1962. 220頁)。形式上では、**発言権** (Mitsprache) と、(パートナーに拒否権を認めている) **協働権** (Mitwirkungsrecht) と **共同決定権** がある (Vgl.Fischer, G. 1964. S.233.; 参照。清水敏充訳1962. 220-221頁)。また、共同決定の実施では、(経営での総ての協働者による直接投票 (Urabstimmung) により実施される) **直接的な共同決定**と、(特別な器官である経営協議会 (Betriebsrat) や経済委員会 (Wirtschaftsausschuß) で決定される) **間接的な共同決定**に区分される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.233.; 参照。清水敏充訳1962. 221頁; Nicklisch, H.1929/32. S.302-303.)。そして、[経営としての] 共同決定では、人事分野 (たとえば、採用、転任、処罰など)、社会分野 (たとえば、作業の時間と場所の評価、職務評価、苦情処理など) と、経済分野 (たとえば、技術と商事上 (kaufmännisch) での担当者としての経営の構成についての全体的な組織上での問題や経営の市場関係など) の問題が取り扱われるが、経営の階級の総ての水準で [経営のための] 管理【筆者補足】management (Betriebsführung) の責任を妨害するような結果を招いてはならない (Vgl.Fischer, G. 1964. S.233-234.; 参照。清水敏充訳1962. 222

頁）。なお、経営共同体を持続的に観察するために、〈【筆者補足】経営計算制度による内部資料である〉、たとえば、解雇者数、任意的な異動率などを用いた、26の指数をあげた（Vgl.Fischer, G. 1964. S.238-239.；参照。清水敏充訳1962. 228-230頁）。

ところで、フィッシャーによれば、「賃金は〔労働による〕給付の結果として生ずるもの（Folgerung）である。この点、ニックリッシュは、対価（Gegenwert）と呼ぶが（Vgl. Nicklisch, H. 1929/32. S.41 u. S.106.），賃金は、作業者にとり所得を、経営にとり原価（Kosten）を意味する。賃金を供給（Angebot）と需要（Nachfrage）の価格形成の視点から規定しようとするのは間違っている。労働は、任意に増加できる、財ではない。……しかし、常に、〔労働による〕給付は、また、作業の手続き（Arbeitsverfahren）で出来る限り相互に調節されるべきである時には、人の人格（Persönlichkeit）の結果（Ergebnis）である。賃金は、本人の〔労働による〕給付を達成し、考慮することに影響を及ぼす（hinzuwirken）。このため、賃金はまた非常に高度な個人の給付に対する刺激手段として利用される、総ての職業の範囲では、純粋な業績給（Leistungslohn）が合目的であるが、もちろん、規定された〔存在するための〕最小費用（Existenzminimum）を保証すべきである（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.253-254 u. S.268 u. S.277.）。しかし、その他の職業の範囲では、一括賃率（Pauschalsatz）で充分であり、その大きさ（Höhe）は、全体の給付の価値に従って配分される」（Fischer, G. 1964. S.240.；参照。清水敏充訳1962. 230-231頁）。反面、経営は賃金の中に、原価（Kosten）のみを見るのではなくて、経営にとり、賃金は、更に、作業者の給付と、これと共に、給付と収益（Ertrag）での経営の成果（Erfolg）に影響を及ぼす、1つの手段でなければならない。これにより、賃金は経営としての成果の前提になる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.241.；参照。清水敏充訳1962. 231頁）。賃金の大きさ（Höhe）は、作業時間の長さ、給付の種類（品質と容量）、特殊な作業条件、必要な予備教育、必要な確実さ・機敏さ・注意力など・部下とその指導（Anleitung）に対する責任感、経営の所属の期間、社会上での状況（家族構成・年齢）に左右される（Vgl. Fischer, G. 1964. S.241.；参照。清水敏充訳1962. 231-232頁）。更に、最も使われている賃金体系（Lohnsystem）には、4つある。①「時間給」は、たとえば、流れ作業により〔労働による〕給付を算定できない職場で勤務時間に応じて支払われるが、作業の意義がない場合には、最高の給付に対する刺激を与えない反面、〔労働による〕給付を強要しないという長所を有する（Vgl.Fischer, G. 1964. S.241-242.；参照。清水敏充訳1962. 232頁）。②「職務給」（Arbeitwertlohn）は、作業場所や経営での作業の領域（Arbeitsbereiche）が点数（指数）により評価される（Vgl.Fischer, G. 1964. S.242.；参照。清水敏充訳1962.



233頁)。③「給付給」(Leistungslohn)は請負賃金(Akkordlohn)とも呼ばれるが、個別の給付、大抵、個数、あるいは、その他の度量単位(Maßeinheit)に対して、執行に必要な時間とは無関係に支払われる、一括賃率(Pauschalsatz)を規定する、「単価請負制度」(Geldakkord)と、1個当たりの製作に必要な時間単位を請負基準にする「時間請負制度」(Zeitakkord)がある。特に、時間請負制度は、時間が急激に変化する賃金では、大きな安定性(Beständigkeit)の長所を有する。また、請負で個々の作業者が従事すれば、「個別請負制」、1つの集団(Kolonne)で複数の作業者が共通の「労働による」給付を執行すべきであれば、「集団請負制」が必要である(Vgl.Fischer, G. 1964. S.243-244.; 参照。清水敏充訳1962. 233-235頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.271.)。④「割増給」(Prämienlohn)は、標準給付を、品質、あるいは、容量で上回った場合に提供される、功績の追加(Verdienstzuschlag)である。時間請負制度、あるいは、請負賃金が最低の功績(Mindestverdienst)を与えるが、割増の追加(Prämienzuschlag)は特別の補償(Sondervergütung)である。なお、割増手続きは、アメリカで発生したが、純粋な適用では、ドイツでは、稀に使用される(Vgl.Fischer, G. 1964. S.244.; 参照。清水敏充訳1962. 235-236頁)。この点、ニックリッシュは、割増給では、ドイツでは、割増のみが実施され、他の国では、標準給付に達しない時に割引が行われると述べている(Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.273-274.)。また、「固定賃金体系」(Festlohnsystem)では、〈【筆者補足】資材の品切れや設備の故障などによる〉停滞時間(unbeschäftigte Wartezeit)のリスクを作業者に転嫁し、作業者は実際に給付した作業時間に対してのみ報酬を受け取る。このため、固定賃金体系の前提は、ある種の最低操業の可能性と、その他、[労働による]給付が、完全に規定され、標準化された形式であることである(Vgl.Fischer, G. 1964. S.245.; 参照。清水敏充訳1962. 237頁)。また、家族賃金(Familienlohn)は、作業者が、自らの作業の功績(Arbeitsverdienst)に対して、家族構成に応じた家族手当(Familienzulage)を受け取る時に、生ずる。しかし、多くの場合、このような家族賃金は、成果に従って経済活動する個々の経営が負担するのではなくて、国家が、高齢の職員(Angestellter)と作業者の就業のための手当(Zulage)により配慮している。「社会的賃金」(Soziallohn)は家族賃金と代替されえない。家族賃金は、実際の購買力を、賃率上で合意できる最低賃金を受け取る個々の作業者が、補助作業者、家族を維持できる、大きさにすべきである。強い経済でのみ達成できるが、現在、ドイツの経済では可能ではないが、望ましい価値はある(Vgl.Fischer, G. 1964. S.245.; 参照。清水敏充訳1962. 237-239頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.283.)。そして、フィッシャーは、「緊急の場合には、作業者、あるいは、職員にも前払い(Vorschuß)



が支払われなければならないが、合意した週率、あるいは、月率で、後続する支払額から差し引かれる。しかし、大金に対する猶予期間（Stundungsfrist）は、両方の利害で、作業者、あるいは、職員の債務を防止するために、過大に広げてはならない」（Fischer, G. 1964. S.247-248 u. S.298-299.；参照。清水敏充訳1962. 240頁 293-295頁）と述べる<sup>99</sup>。なお、賃金支払いの結果を継続して観察するために、〈【筆者補足】経営計算制度による内部資料である〉、たとえば、有給休憩時間数、疾病者に対する賃金（Krankenlohn）などを用いた、13の指数をあげた（Vgl.Fischer, G. 1964. S.248.；参照。清水敏充訳1962. 241-242頁）。

他方、経営の好都合な経済状況からの効用（Nutzen）は、より高い利回り（Rente）の形式で、資本供与者だけではなくて、むしろ、作業者にも、資本と共に、[労働による]給付により、これが好都合な業績が達成されるように貢献する。ここから、作業者と職員の**成果参加**（Erfolgsbeteiligung）の要求が生まれるが、基礎賃金に成果参加が加算されると、正当な賃金（gerechter Lohn）と呼ばれる。その際、給付と収益（Ertrag）に対する作業者と職員の参加は、利益の算定（Errechnung）に依存させられない。経営計算制度の相互依存では、常に、利益、あるいは、損失が任意での資産の評価により構成されることは認められない。……これに対して、従業員の成果参加は、[経営による]成果（Betriebs-erfolg）に関する持ち分（Anteil）が測定されるが、その発生に関連して、彼らは資本と関連させられる。これに反して、利益、あるいは、損失は、資本の増減として、資本の概念と資本収益性に結び付けられた、概念である（Vgl.Fischer, G. 1964. S.249.；参照。清水敏充訳1962. 242頁；Nicklisch, H. 1929/32. S.678-680.）。また、「成果参加」（Erfolgsbeteiligung）という集合名称によりより良く取り替えられる、概念であるが、利益参加（Gewinnbeteiligung）という用語の使用での通常の名称には、3つの変種（Spielart）がある（Vgl.Fischer, G. 1964. S.249.；参照。清水敏充訳1962. 243頁）。つまり、①「**給付参加**」（Leistungsbeteiligung）では、経営の共同給付から派生した共通参加、給付グループ毎に区別された参加、グループ、あるいは、個人により等級が付けられた参加に区分されるが、実際に達成された給付が給付基準（Leistungsvorgabe）を上回る、過剰給付を

<sup>99</sup> フィッシャーは、給料が[労働による]給付を受け取る権利に対する対価であるというニックリッシュのような考えを有しないため、従業員が会社に借入れる「前貸し」と、前払いを混同しているが、長期のものは「従業員貸付け」（Mitarbeiterdarlehen）とみなしている（Vgl.Fischer, G. 1964. S.299.；参照。清水敏充訳1962. 294頁）。この点、「利益参加（Gewinnbeteiligung）は[人による]労働のために行われるものではない」（Fischer, G. 1964. S.249.；参照。清水敏充訳1962. 242頁）と主張した後、「しかし、資本が経営と[経営による]給付のリスクに関与するのと同様に、[人による]労働も、また、経営と[経営による]給付のリスクに関与している。儲からない経営は、その期間では、全く保証された作業場ではありえない」（Fischer, G. 1964. S.249.；参照。清水敏充訳1962. 242頁）と述べるが、彼は収益から製造原価と労務費などを差し引いたものが損益（税引き後純利益）であることを忘却している。

基礎として割り当てられる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.250-251.; 参照。清水敏充訳1962. 243-244頁)。<sup>②</sup>「収益参加」(Ertragsbeteiligung)は、収益を基準にして、自己資本供与者と協働者の間での分配の手掛かり、作業の持ち分を基準にして、個々の協働者での分配の手掛かりに従って、計算されるが、支払方法には、個人での収益参加(現金支払い)、個人の資本参加(Kapitalbeteiligung)か個人債権の増加と、社会的給付(厚生施設、社会保険制度など)がある (Vgl.Fischer, G. 1964. S.251-253.; 参照。清水敏充訳1962. 245-247頁)。<sup>③</sup>「資本上での利益参加」(kapitalmäßige Gewinnbeteiligung)は、各々の協働者が経営に出資することを前提にする。その機会、従業員に対する報償や、自社の資本証券を購入する権利の獲得にあるが、損失引当金が形成される場合を除けば、損失参加と結び付いている (Vgl.Fischer, G. 1964. S.253-254.; 参照。清水敏充訳1962. 247-249頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.280-281.)。〈【筆者補足】後者の自社の資本証券を購入する権利の獲得は従業員ストックオプション(employee stock option)である〉。なお、稀であるが、本人の「労働による」給付や責任負担が直接的に資産価値の増加に影響する「資産参加」(Vermögenbeteiligung)も存在する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.254-255.; 参照。清水敏充訳1962. 249-251頁)。なお、フィッシャーは、成果参加(Erfolgsbeteiligung)の状況を持続的に観察するために、〈【筆者補足】経営計算制度による内部資料である〉、たとえば、現物給付(Nationalleistung)、協定外賃金(übertrifflcher Lohn)、社会的給付の比率などを用いた、17の指数をあげた (Vgl.Fischer, G. 1964. S.255-256.; 参照。清水敏充訳1962. 250-251頁)<sup>④</sup>。

② 第4章の経営における人では、「[人による]労働において、まず、何が[労働による]給付を制約し、何が[人による]労働を[機械による]作業から区別するのかを研究する時、総てが一般経営経済学の領域で研究されなければならない」(Fischer, G. 1964. S.33.; 参照。清水敏充訳1962. 37頁)という見解の下では、作業計画、就業規則、作業と給付の制御を包括する、「経営上での作業の構成」(betriebliche Arbeitsgestaltung)が特に重要になる。そこでは、「分業」(Arbeitsteilung)と「作業の分割」(Arbeitszerlegung)が明確に認識され、職務評価、動作研究、給付評価(Leistungsbewertung)、人事考課にまで及ぶ、職務評価も一般経営経済学で示されるべきである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.33-34.; 参照。清水敏充訳1962. 37頁)。次に、「経営共同体」では、経営における人間関係が研究され、総ての作業者の「人としての品位」(Menschenwürde)、同僚意識、経営の組織や人事管理などが一般経営経済学として注目されるべきである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.34.; 参照。清水敏充訳1962. 37頁)という見解の下で、これらは「経営としての」パートナーシップという信頼関係と結び付いているが、経営での共同決定、経営協議会、経済委員会との関係についての法規が概観された。そして、「賃金」では、「人による」労働は賃金により補償される。このため、様々な賃金体系(Lohnsystem)について述べられる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.34.; 参照。清水敏充訳1962. 38頁)という見解の下で、時間給、職務給、給付給と割増給などについて概観された。また、賃金問題と共に、従業員に対する正当な成果参加が重要であるとして、給付参加(Leistungsbeteiligung)、収益参加、資本上での利益参加(kapitalmäßige Gewinnbeteiligung)の長所と短所を比較した後、資本参加や資産参加について言及された (Vgl.Fischer, G. 1964. S.34.; 参照。清水敏充訳1962. 38頁)。

## 第5章 資本

フィッシャーによれば、「資本は、経営で活動する、第二の要素である。しかし、長い間、資本が、資本主義経済体制、そして、これと共に、資本主義で企業を唯一規定する規模とみなされてきた。[人による]労働 (menschlicher Arbeit) は、従属する[原価と組織の]要素としてのみ評価された。現在では、[人による]労働と資本に対する正しい見地 (Einstellung) を再発見し、共に活動すべきであり、これにより、経営が自らの給付を獲得できる、同等の価値のある[経営のための]要素 (Betriebsselement) として考察されている。その際、[人による]労働なしには、資本は経済活動や経営で活動させられないため、資本よりも[人による]労働の優位な地位が認められなければならない。つまり、[人による]労働の支援で、初めて、投入された資本は、経営が自らの給付を構成する、資産に変化する」(Fischer, G. 1964. S.258.; 参照。清水敏充訳1962. 254頁; Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.374-375.)。資本は、経営に初めて発生させる、カネ (Geld)、あるいは、モノの価値 (Sachwert) の提供に対する反対給付 (Gegenleistung) として、その〈【筆者補足】企業と密接な関係を有する自己資本を供給する〉所有者と、〈【筆者補足】企業と密接な関係を有しない〉第三者に対して負う債務 (Verpflichtung) の規模である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.259.; 参照。清水敏充訳1962. 254頁)。この点、ニックリッシュは、派生的な経営は自己資本 (eigenes Kapital) を保有できないため、自己資本と他人資本 (fremdes Kapital) の対照は役に立たないと主張する (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.375.)。また、資本の機能は、自らの経営の目的の達成のため、技術と、市場での必要な要求の充足の立場から必要になる、総ての組織の対象物 (Einrichtungsgegenstand) と在庫 (Vorrat) を経営に調達させることにある。その際、資本装備 (Kapitalausstattung) の範囲 (Umfang) は、経営が経営としての未回収金の待ち時間〈【筆者補足】支払猶予期間〉を橋渡しできる程の大きさであるべきである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.259.; 参照。清水敏充訳1962. 255頁)。この点、資産と資本の概念の定義は、〈【筆者補足】秘密準備金などが存在しなければ〉、経営経済学では、国民経済学 (Volkswirtschaftslehre) より簡単であり、〈【筆者補足】流出では反対であるが、流入では〉、資本は決算貸借対照表の貸し方で見付けられるモノの総てであるのに対して、資産は決算貸借対照表の借り方にあるものである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.260.; 参照。清水敏充訳1962. 256頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.667.)。このため、資本は、経営の目的の達成のために、どのような側 (Seite) から経営に支払手段を使用させたのかを示し、資産は、望む経営の目的の達成のために、経営内でどのようにこの支払手段が用いられているのかを説明する (Vgl.Fischer, G. 1964.

S.260.; 参照。清水敏充訳1962. 256頁)。しかし、実際に経営で働く資本は、計算値より大きい。資本の一部が、名目上で、確定される。このため、総ての開示される (sichtbar) 資本勘定は名目資本 (Nominalkapital) と呼ばれる。〈【筆者補足】つまり、自己金融による秘密準備金などがあり〉、このような計り知れないモノ (Imponderabilien) は、名目資本以上にある資本構成部分の正確な規模をあげる (nennen) ことを不可能にする。〈【筆者補足】反面〉、このような拡大された資本概念は現実資本 (Realkapital) である。現実資本の実際の規模は経営の活動中では規定できない。経営を解散し、個々の資産部分の売却でのみ、これは確定されうる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.265 u. S.399.; 参照。清水敏充訳1962. 257頁 408頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.440.)。そこで、1954年から、経営に必要な資本の見積もり (Berechnung) が、「総原価 (Selbstkost) に基づく価格算定のための指導原則 (LSP (Leisätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten))」により要求されたが、同一の原則は、1938/42年の LSÖ により呈示されていた (Vgl.Fischer, G. 1964. S.267.; 参照。清水敏充訳1962. 259頁)。このため、フィッシャーは、資本計算 (Kapitalrechnung) が追加されるべきであると主張し、この例として、①「資本需要計算」(Errechnung des Kapitalbedarfs) では、1つの方法として、資本需要を経営に必要な資産と控除資本 (Abzugskapital) 〈【筆者補足】たとえば、買入債務〉の差額とみなし、前者の資産では、非償却資産 〈【筆者補足】たとえば、土地〉に、償却資産は利用期間×年間減価償却額、流動資産は年間売上高÷資産回転率で計算した数値を加算する。他の方法として、資本需要を、(原材料・賃金・通常の前価 (共通費) (Gemeinkosten) の合計である)「1日当たりの必要額」×(生産日数・在庫日数・支払猶予日数の合計である)「資本拘束」(Kapitalgebundenheit) 日数として計算する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.269–270.; 参照。清水敏充訳1962. 261–263頁)<sup>20)</sup>。②「資本の回転率計算」(Errechnung des Kapitalumschlages) では、資本回転率は年間売上高÷貸借対照表での資本で算定される。その際、目標資本利益率が与えられれば、必要な売上高利益率は、目標資本利益率÷資本回転率で計算できる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.273.; 参照。清水敏充訳1962. 263–264頁)。③「現実資本の計算」(Berechnung des Realkapitals) では、貸借対照表相場と取引所相場の比較により、秘密準備金を見付け、現実資本は、貸借対照表相場と秘密準備金の合計で

20) 「貨幣の運動計算の見積もり」(Errechnung des Geldwegungrechnung) では、拘束された支払手段 (gebundene Mittel) の変化を資本の由来 (Kapitalherkunft) 〈【筆者補足】源泉〉と支払手段の留任 (Mittelverbleib) 〈【筆者補足】使途〉の差額、自由な支払手段 (freie Mittel) の変化を前者と後者の差額で算定される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.270–271.)。〈【筆者補足】たとえば、正味運転資本の算定では、拘束された支払手段として、資本の由来は自己資本と固定負債、支払手段の留任としては固定資産が算定される〉。

ある。その際、貸借対照表相場は、{名目資本+その他の自己資本（公示積立金・繰越利益など）}÷名目資本、秘密準備金は、{取引所相場－決定株式配当率（angelaufener Dividendeanteil）}÷貸借対照表相場で算定される（Vgl.Fischer, G. 1964. S.274.；参照。清水敏充訳1962. 264-265頁；Nicklisch, H. 1929/32. S.428-430.）。なお、総資産については簿価か再調達価格による資産の計算により行われる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.275.；参照。清水敏充訳1962. 265-266頁）。また、収益値計算（Ertragswertrechnung）を用いて秘密準備金を計算する時には、現実資本は、（決算利益の平均値+利益修正額）×（100×修正済み資本化係数）で、秘密準備金は、現実資本－貸借対照表相場×100で算定される（Vgl.Fischer, G. 1964. S.275-276.；参照。清水敏充訳1962. 266-267頁）。

フィッシャーによれば、株式会社では、基本金（Grundkapital）は、会社の総会のはっきりした共同出資者の決議（Gesellschafterbeschuß）のみにより変更できる、固定額であるが、年間成果（Jahreserfolg）は、会社（Gesellschaft）により任意に利用されたり、自己資本の有り高部分として準備金（Rücklage）に繰り入れられたり、自己金融（Selbstfinanzierung）に用いられたり、株式配当金として株主に分配される。このため、株式会社の自己資本の最も重要な部分は、株主資本（Aktienkapital）、準備金（Rücklage）と年間利益（Jahresgewinn）である（Vgl.Fischer, G. 1964. S.277.；参照。清水敏充訳1962. 268-269頁）。この内、①「株主資本」では、小口株主は、株主総会での自らの少ない議決権では、会社の所有者であると稀にのみ感ずる。このため、会社に関する彼らの利害（Interesse）はしばしば配当収入に限られるのに対して、会社や大株主の利害は、経営の財務上での能力の強化、従って、配当の縮小に帰するため、会社の利害と小口株主の利害の間での対立が起りやすい（Vgl.Fischer, G. 1964. S.278 u. S.292.；参照。清水敏充訳1962. 270頁 286頁；Nicklisch, H. 1929/32. S.218 u. S.713-715.）。なお、株主資本に関して、西ドイツでは、株式の種類化が、1962年以前に相当行われていたことや、優先株は、大抵、株式会社の必要となる再建整理から生ずるが、配当優先株が通常であることなどが補足説明される（Vgl.Fischer, G. 1964. S.279-283.；参照。清水敏充訳1962. 271-276頁）。②「積立金」（Reserve）は、過年度の蓄積〈【筆者補足】内部留保〉された利益から生ずるもので、自己金融（Selbstfinanzierung）と自らによる資本の形成の最も明らかな実例である。準備金（Rücklage）により株式会社の経営者（Leitung）は、会社の諸機関や資本市場に対して、資本の処理において非常に大きな柔軟性（Beweglichkeit）と自立性（Selbständigkeit）を有するが、同時に、準備金は、脅威である資本損失に対する保証（Sicherheit）でもある（Vgl.Fischer, G. 1964. S.283.；参照。清水敏充訳1962. 276-277頁）。なお、このような



準備金により、安定した配当政策を採ることができる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.284.; 参照。清水敏充訳1962. 277頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.432 u. S.430.)。また、秘密準備金は、設備や商品在庫がより安く評価されることにより生ずる。その正確な規模は、経営が継続活動する (weiterarbeiten) 限り、企業家でも分からない。しかし、設備での秘密準備金は継続的な性格 (Dauercharakter) を有する反面、商品在庫での秘密準備金は、過小評価の商品在庫の売却では、自然に解消するが、必要に応じて常に繰り返して新たに設定されうるか、あるいは、年度業績の強化に利用される。秘密準備金は準備金政策 (Reservepolitik) にとりわけ適している (Vgl.Fischer, G. 1964. S.284.; 参照。清水敏充訳1962. 278頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.427-428.)。③「年間利益」は、前年度の利益繰越を含むが、準備金政策などにより、貸借対照表に開示された利益が、実際に獲得された利益に一致することは稀であると考えられる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.285.; 参照。清水敏充訳1962. 279頁)。他方、他人資本は、第三者に利用させ、これと引き替えに、経営に対して、債権者の権利を獲得し、合意された期間後に返済を求めるため、債務 (Schuld) と呼ばれることも多い (Vgl.Fischer, G. 1964. S.285.; 参照。清水敏充訳1962. 279頁)。長期債務には、債務証書 (Obligationsanleihe)、(保証付き社債である) 抵当証券、(土地・建物の抵当権の設定を代償にして借り入れる) 抵当 (Hypothek) と貸付金 (Darlehen) が考えられる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.286.; 参照。清水敏充訳1962. 279頁)。なお、債務証書と株式の折衷形式として、第一次世界大戦後にアメリカの信用を受け入れた時、アメリカで普及していた、転換証券と利益分配証券 (Gewinn- und Schuldverschreibung) が導入された (Vgl.Fischer, G. 1964. S.286.; 参照。清水敏充訳1962. 280頁)。短期債務では、供給者信用 (Lieferantenkredite) と銀行信用 (Bankkredit) が目立っている (Vgl.Fischer, G. 1964. S.288.; 参照。清水敏充訳1962. 282頁)。なお、国際貿易では、(買い手に商品や船荷証券を担保にして信用を与える) 輸送貨物担保信用 (Vinkulationskredit) と(商品を受け取る期間と支払手段を送金する期間の資本を負担する) 資本調達負担 (Finanzierungslast) がある (Vgl.Fischer, G. 1964. S.289.; 参照。清水敏充訳1962. 284-285頁)。

フィッシャーは、資本処理 (Kapitaldisposition) について、「経営では、必要な準備資本を含めて、実際に経済上で用いられうる (verwerten) 金額の資本のみが用いられうる。遊休資本 (brachliegendes Kapital) は経営の給付を割高にし (verteuern)、過少な使用されうる資本は経営の自由を非常に狭める」(Fischer, G. 1964. S.291.; 参照。清水敏充訳1962. 285頁) という見解を有する<sup>②</sup>。また、企業の可能な資本の調達 (Kapitalbeschaffung)

② この点、フィッシャーは、「遊休資本 (brachliegendes Kapital) は全く収益をもたらさず、ノ

としての資本調達（Finanzierung）には，他人資本調達（Fremdfinanzierung）と自己資本調達（Eigenfinanzierung）と自己金融（Selbstfinanzierung）がある。なお，後者の自己金融では法律上での金利負担義務が生じないし，秘密準備金が形成されうするため，経営の改善に特によく用いられる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.291-292.；参照。清水敏充訳1962. 285-287頁；Nicklisch, H. 1929/32. S.430 u. S.561-562.）。また，協働者の成果参加（Erfolgsbeteiligung）により，自己金融の新しい形式が獲得されるが，新しい出資者として，企業の協働者が現れ，手元資金が実質的に拡大される（Vgl.Fischer, G. 1964. S.292.；参照。清水敏充訳1962. 287頁）。更に，国家による資本調達の支援（助成金・補助金）や，特別な租税優遇（Steuervergünstigung），減価償却費の増額による納税負担の軽減，納税猶予による資本の転用なども，企業が可能であれば，資本の調達とみなせる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.293.；参照。清水敏充訳1962. 288頁）。そして，企業の創立，組織変更（Umwandlung），再建整理（Sanierung）・破産整理（Liquidation）・解散（Auflösung）のために，増資，あるいは，減資や，合併（Fusion）・分社（Entflechtung）には様々な資本協定（Kapitaltransaktion）が必要である（Vgl.Fischer, G. 1964. S.294-296.；参照。清水敏充訳1962. 289-291頁）。しかし，「第三者のための」資本調達（Dritt-finanzierung）では，顧客，供給者と協力者に対する資本調達を経営の側で必要とする。この内，たとえば，「販売のための」資本調達（Absatzfinanzierung）は，販売者が（販売政策のために）顧客に支払期限（Ziel）を認める場合に生ずる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.297.；参照。清水敏充訳1962. 291頁；Nicklisch, H. 1929/32. S.398.）。「消費のための」資本調達（Konsumfinanzierung）では，特別の金融機関が導入される（Vgl.Fischer, G. 1964. S.298.；参照。清水敏充訳1962. 292-293頁）。（調達政策のための）供給者に対する「第三者のための」資本調達（Dritt-finanzierung）は，前払い，あるいは，頭金払い（Anzahlung）である（Vgl.Fischer, G. 1964. S.298.；参照。清水敏充訳1962. 293頁）。なお，資本・貨幣市場の状況や国家の経済政策の影響を受けるが，個々の経営が資本処理（Kapitaldisposition）や資本管理（Kapitalleitung）について配慮する，「内部経営のための資本調達政策」（innerbetriebliche Finanzierungspolitik）に基づいて，投資計画から資本調達計画が作成さ

---

ゝ利子（支払い）の義務（Zinsendienste）により原価を引き起こす。しかし，無条件に必要な資本と共に，不測の場合のための準備資本も常に存在しなければならないため，たとえば，簡単に獲得できる銀行信用，あるいは，経営の現金準備のため，完全に用いられる資本と準備資本の間の正しい比率を見付けることが重要である。過大な準備資本は経営を割り高にし，過少な準備資本は経営を簡単に支払不能にさせる。……資本処理と資本管理（Kapitalleitung）に対する特別な影響を資本の調達の費用と継続して生ずる資本利子〈【筆者補足】つまり，資本の利用代価である，資本コスト〉は有する」（Fischer, G. 1964. S.301.；参照。清水敏充訳1962. 297頁）と述べる。

れる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.300-301.; 参照。清水敏充訳1962. 295-296頁)<sup>23</sup>。その際、  
「自己資本と他人資本の多様な種類の規模 (Höhe) と、異なる [金利と利益 (分配) の]  
義務 (Gewinnverpflichtung) を伴う、資本装備の様々な形態が、資本の合理化 (Kapi-  
taltationalisierung) の問題を発生させる。総ての経営は、できる限り廉価で、かつ、確  
実な資本を受け取るように努めなければならない。資本の合理化は、その都度、有効な状  
況 (Umstand) で特に好都合に機能する、資本の種類を、経営で用いることを意味する。  
必要な場合には、既に存在している資本の種類が、より好都合に受け取れるか、あるいは、  
より機能しうる資本の種類と交換すべきである。このような資本の合理化の途中で社債 (Anleihe)  
がより安くなれば (利子の引下げ、好都合な償還ができれば)、社債との交換 (Anleihe-  
Konvertierung) と呼ばれる」 (Fischer, G. 1964. S.302.; 参照。清水敏充訳1962. 298頁;  
Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.382.) と述べる。なお、フィッシャーは、資本調達の場合  
を継続して観察するために、**【筆者補足】**経営計算制度による内部資料である、たとえ  
ば、秘密準備金 (stille Reserve)、留保利益 (nicht ausgeschütteter Gewinn) などを用い  
た、22の指数をあげた (Vgl.Fischer, G. 1964. S.305-307.; 参照。清水敏充訳1962. 300-  
302頁)<sup>24</sup>。

<sup>23</sup> フィッシャーは、経営としての資本管理では、「資本の保証 (Kapitalsicherung) の立場から、  
短期の資本は短期にのみ投入されることに注意されなければならない。長期資本は短期にも長期  
にも投入できる」 (Fischer, G. 1964. S.301.; 参照。清水敏充訳1962. 296頁; Nicklisch, H. 1929/32.  
S.376-377.) と述べる。

<sup>24</sup> 第5章の資本では、「経営は、自らの様々な経済上の課題の実現 (Erfüllung) と、必要な技術  
上での補助手段の調達のために資本を必要とする」 (Fischer, G. 1964. S.34.; 参照。清水敏充訳  
1962. 38頁) という見解の下で、資本を経営経済上で理解すれば、資本を、事業主 (Betriebsinhaber),  
あるいは、債権者が投下することにより、自己資本と他人資本の概念が生ずる (Vgl.Fischer, G.  
1964. S.34.; 参照。清水敏充訳1962. 38頁)。また、資本の機能は、特に、資本の投下と供与の中  
で現れるが、資本の適切な規模が重要であるため、資本計算 (Kapitalrechnung) が必要になる。  
このため、資本需要、資本回転率や現実資本による見積もりが紹介された (Vgl.Fischer, G. 1964.  
S.34-35.; 参照。清水敏充訳1962. 38頁)。更に、資本は自己資本と他人資本に大別されるが、  
その内訳は企業形態により異なるが、株式会社の自己資本の重要な部分は、株主資本、準備金  
(Rücklage) と年間利益である。他方、長期の他人資本では、債務証券、抵当 (Hypotheken)  
と貸付金 (Darlehen) が問題になるが、短期の他人資本では、供給者信用 (Lieferantenkredite)  
と銀行信用 (Bankkredit) が目立っている (Vgl.Fischer, G. 1964. S.35.; 参照。清水敏充訳1962.  
38-39頁)。そして、資本処理 (Kapitaldisposition) では、資本の適切な規模の確保の下で、た  
とえば、資本会社では、他人資本調達 (Fremdfinanzierung) と自己資本調達 (Eigenfinanzierung)  
と自己金融 (Selbstfinanzierung) が選択される。また、資本の運用では、顧客、供給者と協力  
者のために企業が資本調達を行う、[第三者のための] 資本調達 (Dritt-finanzierung) が含まれ  
るが、常に、資本の合理化 (Kapitalrationalisierung) が図られなければならない (Vgl.Fischer,  
G. 1964. S.35.; 参照。清水敏充訳1962. 39頁)。

## 第2部 「経営による」給付

### 第1章 資産

フィッシャーによれば、「経営での給付は、とりわけ、経営が自由に処分できる、資産により獲得される。資産の規模と構成（Zusammensetzung）は重要である」（Fischer, G. 1964. S.309.；参照。清水敏充訳1962. 305頁）。この内、資産の構成は、個々の経済部門と個々の経営で、そこで見付けられた特性に応じて異なる。しかし、会社法の第131条により、貸借対照表のシェーマは規定されている（Vgl.Fischer, G. 1964. S.309.；参照。清水敏充訳1962. 305-306頁）。そこでは、資本の使用目的が資産の区分で明確にされるべきである。固定資産（Anlagevermögen）は、その折々の形式で、一定の経営のためにのみ用られ、他の機関に投入されると、多分ほとんど同一の価値を有しないであろう。固定資産は、土地、建物、あるいは、機械により形成されるように、経営では固定して設置され（anlegen）、その目的の設定では経営により解消されない。流動資産（Umlaufvermögen）は似ていない。これは、貨幣価値と商品価値のように、経営プロセス（Betriebsprozeß）で持続的に使用・費消される（ge- und verbrauchen）価値であり、その際、後者の商品価値は売却で再び貨幣に再転換され、その後再び新たに経営プロセスに投入される（Vgl. Fischer, G. 1964. S.310-311.；参照。清水敏充訳1962. 307頁；Nicklisch, H. 1929/32. S.106 u. S.305-306.）。また、経営で活動している資産の規模は、内外での経営の要因に依存しているが（Vgl.Fischer, G. 1964. S.312.；参照。清水敏充訳1962. 309頁）、少なくとも経営の目的が達成されるだけの規模でなければならない（Vgl.Fischer, G. 1964. S.313.；参照。清水敏充訳1962. 310頁）。そこでは、無条件に経営の実施のために必要な固定資産と共に、しかもまた、固定資産に関する「経営のための」予備（Betriebsreserve）も存在しなければならない（Vgl.Fischer, G. 1964. S.313.；参照。清水敏充訳1962. 311頁）。反面、必要な流動資産の容量（Menge）には、加工期間（Verarbeitungsperiode）と販売期間の長さが基準となる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.313.；参照。清水敏充訳1962. 311頁）。ところで、固定資産と流動資産の製作領域と取引領域に投入された部分は「稼働資産」（werbende Vermögen）と呼ばれるが、この営業資産の部分は、たとえば、「機械による」給付、資材、人の「労働による」給付などでのように、直接、「経営による」作業の中で編成される（aufgehen）が（Vgl.Fischer, G. 1964. S.314.；参照。清水敏充訳1962. 311-312頁）、資産は、総てこのような場合には、原価（Kosten）に転換される。このような原価の沈殿物

(Niederschlag) は、[製作,あるいは、販売の] 給付 (Fertigungs- oder Absatzleistung) の価値で保証され、顧客からの売上げで〈【筆者補足】一部は未回収金を経るが、支払手段として〉取り戻されるべきである。これにより、また、原価は、資産価値への復帰 (Rückanschluß) を見付け、「資産の循環」(Kreislauf des Vermögens) は完結される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.314.; 参照。清水敏充訳1962. 312頁)。なお、アメリカで発達した賃貸制度 (Mietsystem) 〈【筆者補足】つまり、リース〉を用いれば、このような機械の購入、あるいは、経営の様式のための、[資本による] 必要経費 (Kapitalaufwand) の代わりに、賃貸制度では、賃貸料や使用料のための定期的に繰返して起こる原価が生ずる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.315.; 参照。清水敏充訳1962. 313頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.335.)。また、[経営による] 給付では、「有形資産」(materielle Vermögen) と共に、個人のサービス給付 (Dienstleistung des Personals) や特許権などの「無形資産」(immaterielle Vermögen) が用いられるが、経営内で稼働している無形資産は苦勞して (schwer) 算定される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.316.; 参照。清水敏充訳1962. 314頁)。この点、フィッシャーよれば、経営の2つの要素、つまり、資本と[人による] 労働が共同作用すべきであり、これにより、資産は発生するため、貸借対照表等式  $\text{資本} = \text{資産}$  は、資産を説明するためには、充分ではなくて、むしろ、 $\text{資本} + [\text{人による}] \text{労働} = \text{資産}$  といわれるべきである。ここでは、とりわけ、計画し、指導する作業が問題になり、執行する作業と機械的な作業は少し問題になる。そこでは、資本から資産への転換での、[人による] 労働のこのような影響により、資産の価値と効果は、資本の投入に比べて、より大きくなる。しかし、資本と資産による貸借対照表上での計算 (Errechnung) と描写は、[人による] 労働のこのような追加される影響を把握できない。貸借対照表の計算の外で、資産と資本の間での関連を観察し、説明する時、初めて、このような困難は解消する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.317.; 参照。清水敏充訳1962. 315-316頁)。〈【筆者補足】たとえば、[経営による] 給付が二段階で生ずるならば〉、先行段階で「 $\text{資本} + \text{労働} = \text{資産}$ 」、後続段階では、この資産と追加労働で[経営による] 給付が発生するため、「 $\text{資産} + \text{追加労働} = [\text{経営による}] \text{給付}$ 」が成立する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.317-318.; 参照。清水敏充訳1962. 316頁)。〈【筆者補足】この点、ニックリッシュは、バリューチェーンの川上の経営から[労働による] 給付を引き取ることと引き替えに発生する原価を、外部価値 (fremder Wert) と呼ぶが、この外部価値には、経営による給付と引き替えに発生する対価も含まれる (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.527.)〉。

ところで、しばしば「貸借対照表学説」(Bilanztheorien) と呼ばれている方法では、



経営における資産投入は、動態的 (dynamisch)、静態的 (statisch) と、有機的 (organisch) に考察される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.319.; 参照。清水敏充訳1962. 318頁)。〈【筆者補足】この点、ニックリッシュによれば、有り高貸借対照表についての多くの記述は主要な評価理論 (wesentliche Bewertungstheorie) に入る (Nicklisch, H. 1929/32. S.704.)〉。この内、①動態的な見地 (Einstellung) は、シュマーレンバッハのように、翌期の経営の労働から生ずる、資産価値の運動が強調される。このため、極端な構成 (Gestaltung) では、個々の貸借対照表項目を資産価値ではなくて、ただ一時的 (transitorisch) と見越的 (antizipative) な限定科目 (Abgrenzungsposten) としかみなさない。つまり、動態論は資産の循環をその運動 〈【筆者補足】利益算定 (Gewinnermittlung)〉の中で把握しようとする。そして、この資産の循環における偶然の横断面 (zufällige Querschnitt) 〈【筆者補足】決算時点での姿〉が貸借対照表である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.319-320.; 参照。清水敏充訳1962. 319頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.705-706.)。しかし、経営の経済性は、本質上では、また、[人による] 労働に依存しており、この [人による] 労働は、内部経営上では、人としての [労働による] 給付に、外部経営上では、経営の市場での地位 (Marktstellung) と市場の変動に影響される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.320.; 参照。清水敏充訳1962. 320頁)。②静態的な見地は、特定の時点での資産の構成 (Zusammensetzung) と状態 (Zustand) を観察する。すなわち、特定の決算日での資産の構成の合目性を検討するが、この合目性に、資本の調達の方法と経営の活動能力 (Lebenfähigkeit) が依存している。たとえば、資産と資本の構成に前期の決算期間での経営上での活動の業績 (Ergebnis) が表されるとみなし、ニックリッシュは、資産を制御の基点 (Kontrollausgangspunkt) として選ぶ (Vgl.Fischer, G. 1964. S.320.; 参照。清水敏充訳1962. 320頁)。しかし、静態的な見地の困難は、決算にとりまづははっきりしない (greifbar)、このため、通常のケースにとり資産の実際の大きさが数字上では調査できない、無形資産の価値にある (Vgl.Fischer, G. 1964. S.321.; 参照。清水敏充訳1962. 320頁)。〈【筆者補足】この点、ニックリッシュは、市場評価と貸借対照表での価値の差異から、無形資産を、「ブランド」(Name) として評価しようと試みた (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.229-232.)〉。③有機的な見地は、資産の循環を市場情況 (Marktverhältnis) の全体の影響の下で判断する。たとえば、シュミットによれば、ここでは、貨幣数値上での資産価値ではなくて、むしろ、経営内と全体経済 〈【筆者補足】市場〉での個々の資産部分の経済力 (Wirtschaftskraft) が決定的である。このため、彼は、経済力の維持のために、再調達価格を求める (Vgl.Fischer, G. 1964. S.321.; 参照。清水敏充訳1962. 320-321頁)。しかし、フィッシャーは、再調達価値

の発見が困難であるため、**給付能力の評価可能性** (Verwertbarkeit) に対する制御を、資産の循環と、これにより達成される [経営による] 給付の有機的な観察の主要機能とみなす (Vgl.Fischer, G. 1964. S.321.; 参照。清水敏充訳1962. 321頁)。なお、フィッシャーは、資産の構造を調査するためには、**個々の資産グループの間での情況** (Verhältnis) を確認しなければならないため、**〈【筆者補足】経営計算制度による内部資料である〉**、資産の構成比率、資産・資本比率と共に、たとえば、無効作業と有効作業、返品数などを用いた、23の指数をあげた (Vgl.Fischer, G. 1964. S.322-324.; 参照。清水敏充訳1962. 322-324頁)。

また、フィッシャーによれば、**流動性** (Liquidität) は、[資本に対する] 要求 (Kapitalbeanspruchung) から生ずるさまざまな時間拘束と、この [資本に対する] 義務 (Kapitalverpflichtung) **〈【筆者補足】つまり、負債〉** に様々な資産部分により対応する (nachkommen) 可能性の比較から生ずる。このため、これは常に指数 (比率値) である。通常、貸し方信用取引と借り方信用取引 **〈【筆者補足】つまり、買入債務と売掛債権〉** は一致する (decken), すなわち、商品供給は未払債務 (Debitor) により調節されなければならない (Vgl.Fischer, G. 1964. S.324.; 参照。清水敏充訳1962. 324頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.469-471.)。そして、「**流動性準備** (Liquiditätsbereitschaft) は、とりわけ、常に、短期間で把握される、様々な支払手段の中で表される」(Fischer, G. 1964. S.324.; 参照。清水敏充訳1962. 325頁) という見解の下で、「最も簡単には、**流動性は支払計画** **〈【筆者補足】や流動性計算〉**」の中で、予定されている収入と支出の比較により確定される」(Fischer, G. 1964. S.330.; 参照。清水敏充訳1962. 325頁) とみなす。また、経営の流動性は、[資本と資産の] 流動性から構成される。**資本流動性**は、いずれの期間中に、どのような支払期限で、[資本に対する] 義務 (Kapitalverpflichtung) **〈【筆者補足】つまり、負債〉** が経営により払い戻されなければならないのかを示す。……資本流動性が償還義務を表すならば、**資産流動性**は、資産部分の換金可能性 (Liquidierbarkeit) の程度を示す (Vgl.Fischer, G. 1964. S.324.; 参照。清水敏充訳1962. 326頁)。更に、ニックリッシュは「貨幣性資金と債務の対比により流動性の程度と支払能力の表示が算定される」(Nicklisch, H. 1929/32. S.456.) と主張するように、**〈【筆者補足】「流動性度」(Liquiditätsgrade) は支払いと換金の可能性から評価されるが〉**、フィッシャーによれば、資産では、第一度の貨幣性資金 (liquides Mittel) として、現金や銀行預金などのような直ちに引き渡せる (greifbar) 支払手段、第二度のものとして、割引損失を負担しなければならないが、容易に換金可能な、売掛債権、手形有り高、簡単に換金可能な有価証券や在庫有り高など、第三度のものとして、保

証の抵当としてのみ利用できる、固定資産などに区分でき、手元の債務では、第一度の債務として、資材・半製品の掛買い、当座借越など、第二度のものとして、短期借入金など、第三度のものとして、長期の抵当借入れなどに区分できる。そして、資産価値と債務での流動性の判定は総ての経営の種類にとり重要である（Vgl.Fischer, G. 1964. S.325-326.; 参照。清水敏充訳1962. 327-328頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.461.）。その際、ニックリッシュによる貸借対照表勘定項目による「名目上の流動性」の他、近未来の負債である、賃金などを考慮する「実質上での流動性」、製作に要する流動資産と、その購入代金と賃金の支払いを比較する「生産経済上での流動性」、短期債務である、たとえば、引受手形や短期社債の償還と、このような短期債務に対応する手元の流動資産を比較する「財務経済上での流動性」や、製糖業のような季節経営や、造船・架橋工事業のような製作期間により資本拘束量が一時的に増加して、資金繰りが圧迫される「構造上での流動性」のように、実務では、流動性には特徴が認められる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.326-327.; 参照。清水敏充訳1962. 328-329頁）。そして、現金準備と信用準備を合わせて、「経営の支払準備」（Zahlungsbereitschaft）と呼ばれるが、過大な支払準備は原価に結び付き、過少な支払準備では経営の流動性のリスクが非常に大きくなる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.327-329.; 参照。清水敏充訳1962. 330-331頁）。ただし、経営にとり無条件に必要な原材料と在庫商品、すなわち、恒常的な有り高（eiserner Bestand）は、条件付きの貨幣性資金（liquides Mittel）には数えられない。また、固定資産は、常に、非流動的であり、せいぜい補償の基礎として役に立つが、緊急の現金を要するような場合には換金の対象としては役に立たない（Vgl.Fischer, G. 1964. S.328.; 参照。清水敏充訳1962. 331頁）。このため、フィッシャーは、貸借対照表では把握できない、支払義務が、更に、経営では生ずるため、[貸借対照表による]流動性（Bilanzliquidität）は1つの近似値に過ぎず、実際の[経営のための]流動性（Betriebsliquidität）を判定する時の貴重な助けにはなるが、これ自身は、[経営のための]流動性そのものではない」（Fischer, G. 1964. S.330.; 参照。清水敏充訳1962. 333頁）と考える<sup>25</sup>。また、「過大な流動性は、常に、経営でのとりわけ良い資本処理の兆候（Zeichen）ではない。というのは、用いられてない流動手段〈【筆者補足】遊休資本〉が残り、これがしばしば、資本の希薄化（Kapitalverwässerung）の兆候であるからである。良好な資本収益性〈【筆者補足】資本利益率〉を目的とする、資本の使用の流動性と

<sup>25</sup> このため、貸借対照表を利用して、保証情況（Deckungsverhältnis）の確認のため、様々な「流動性状態」（Liquiditätsstatus）が確認される。そこでは、短期支払手段と短期債務の差額は、「支払準備」（Zahlungsbereitschaft）、中期支払手段と中期債務の差額は「警告準備」（Warnbereitschaft）、長期支払準備と長期債務の差額は「流動性準備」（Liquiditätsbereitschaft）とみなされる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.333.; 参照。清水敏充訳1962. 334-335頁）。

経済性は、しばしば、ある程度の範囲で対立した観点である。このため、非流動的な状態 (Zustand) により仮定しない状況 (Situation) が起こらないように、また、生産的な設備が高い収益性に貢献している、経営で、過大な資本が用いられないように、流動性政策は調節されなければならない。常に、最適な流動性を獲得するように努めるべきである」 (Fischer, G. 1964. S.330.; 参照。清水敏充訳1962. 333-334頁) と主張する<sup>26)</sup>。なお、フィッシャーは、流動性の構造を調査するためには、〈【筆者補足】経営計算制度による内部資料である〉、資本と資産、資産の構成と資本の構成の比率と共に、稼働資産 (werbende Vermögen) などを用いた、27の指数をあげた (Vgl.Fischer, G. 1964. S.338-340.; 参照。清水敏充訳1962. 339-340頁)。この点、たとえば、追加された (26) 総資本に対する準備金の比率は、ニックリッシュにより、銀行業では問題視された (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.502 Abb.12 u. S.504 Abb.13.)<sup>27)</sup>。

## 第2章 経営経済上での価値

フィッシャーによれば、「経営の経済上での課題は、財、あるいは、給付を獲得、あるいは、製造し (erzeugen)、これらを市場に自由に使用させることである。これらは様々な価格等級で経営に提供される財を、とりわけ、経営がこれらを使用できる方法により、判定する。そこでは、財の使用価値 (Gebrauchswert) が、個々の経営経済上での行動 (Handeln) を決定する。というのは、〈【筆者補足】代価、つまり、支払い代価が〉、その使用価値を越えると、経営は補償されない (vergüten) からである。市場が評価する、財と給付の使用価値で、経営が、給付できるように、全体の「製作と販売」の組織〈【筆者補足】バリューチェーン〉を構成しなくてはならない」 (Fischer, G. 1964. S.340-341.; 参照。清水敏充訳1962. 341頁)。その際、経営内での財と給付の使用が1回限りの利用

<sup>26)</sup> なお、「流動性政策は、支払準備の正しい規模と正しい時点に対して配慮し、経営のその他の借り方と貸し方の間での合目的な保証状況を考察しなければならない」 (Fischer, G. 1964. S.336.; 参照。清水敏充訳1962. 337-338頁)。このため、流動性政策は長期的な観点から立てられるべきである。

<sup>27)</sup> 第1章の資産では、「経営で「人による」労働により資産を循環させ、これにより、経営の活動 (Leben) と給付を発生させない時には、資産自体は活動力がない (leblos)」 (Fischer, G. 1964. S.35.; 参照。清水敏充訳1962. 39頁) という見解の下で、「経営の経済上での給付は、資産の停滞のない循環で、認められる」 (Fischer, G. 1964. S.35-36.; 参照。清水敏充訳1962. 40頁) ため、当然色々の制約を受ける。また、資産の本質が正しく理解されれば、資産の投入の様々な種類と、静態的、動態的と有機的などの見地が生ずる。そして、個々の資産部分の相互の正しい情況の保持や、経営活動における正しい機能などに、広範に、経済の成果 (Erfolg) は主に左右される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.36.; 参照。清水敏充訳1962. 40頁)。他方、流動性 (Liquidität) では、「最良の流動性の状態が市場での総ての偶然の影響 (Zufallseinfluß) と、資本の返還の義務に対して、調節される」 (Fischer, G. 1964. S.36.; 参照。清水敏充訳1962. 40頁)。このため、資本の流動性と資産の流動性、並びに、支払準備 (Zahlungsbereitschaft) が区別されるが、流動性は指数により測定される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.36.; 参照。清水敏充訳1962. 40頁)。

(Nutzung) のみを許可するならば、消耗価値 (Verbrauchswert) が発生する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.341.; 参照。清水敏充訳1962. 341頁)。このため、「**経営経済上での価値問題は、使用価値と消耗価値を測定することという課題の中にある。**……これにより、経営にとり、個々の資産部分と給付の間での比較基準が得られ、また、自らの作業の経済性を算定できる」 (Fischer, G. 1964. S.341.; 参照。清水敏充訳1962. 341-342頁)。その際、個々の経営経済上での使用価値、あるいは、消耗価値は、差し当りは主観的なものである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.341.; 参照。清水敏充訳1962. 342頁)。この点、ニックリッシュは、市場での客観的な交換価値を否定したが (Vgl.Nicklisch, H. 1912. S.23.), もしこのような使用価値が多数の同一対象で、共通の技術上、あるいは、市場上での特性により、常に、同一形態で現れ、用いられる時には、限定された購買層と限定された期間にとり、客観的な使用価値が展開される。このような客観的な使用価値は適性価値 (Eignungswert) とも呼ばれる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.341.; 参照。清水敏充訳1962. 342頁)。しかし、財と給付の使用価値、あるいは、消耗価値の完全な利用 (Ausnutzung) は、常に、現在から将来に向けられている (weisen)。過ぎた時代の使用価値は、経営にはほとんど関係ない。このため、経済上での使用価値や給付価値は将来に向けられるべきであり、時間の展開に対して正しくなければならない (Vgl.Fischer, G. 1964. S.342.; 参照。清水敏充訳1962. 343頁)。そして、「**「経営による」給付により、経営により製作されたり、あるいは、販売されるべき財の使用価値をできる限り引き上げることが経営の課題である**」 (Fischer, G. 1964. S.342.; 参照。清水敏充訳1962. 343頁)。その際、「経営は自らの感覚 (Empfinden) のみにより価値を評価してはならず、常に、顧客層 (Kundschaft) と市場による評価から始めなければならない」 (Fischer, G. 1964. S.343.; 参照。清水敏充訳1962. 344頁)。この点、ニックリッシュは、計画の基準となるモノ (maßgebend) は、販売計画 (Absatzplan) であると主張する (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.724-725.)。「独占経営、あるいは、独占的な産物が問題になり、このため、製作者 (Hersteller) が価格決定に、重要、あるいは、一方的な影響を及ぼす時、あるいは、発注者が、独占的に、価格を、彼に確認されうる (nachzuweisen) 原価に基づいて固定する、あるいは、合意する時にのみ、原価が評価での本質上での影響を有しうる。これに反して、自由取引経済 (Verkehrswirtschaft) では競争情況が価値の評価に作用する。このため、競争している経営から提供される同種の対象の件数と、購入に関心がある者の人数も同様に使用価値の評価に影響を及ぼす」 (Fischer, G. 1964. S.343.; 参照。清水敏充訳1962. 344頁)。ところで、財の使用価値は、経営経済上での「主要価値」 (Hauptwert) である。これと共に、**多数の特殊価値や補足価値** (Sonder-



und Hilfswert) が主要価値に味方する。しかし、これらは独自に存在できず、むしろ、使用価値の付随現象に過ぎないことに注意すべきである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.343.; 参照。清水敏充訳1962. 344頁)。フィッシャーは、補足価値として、①調達、あるいは、製作の価値基準に利用される「支出価値」(Ausgabenwert), ②商法典であげられた「製作、あるいは、調達のための」価値 (Herstellungs- und Anschaffungswert) である「原価値」(Kostenwert), ③商品の販売交渉で生ずる「販売価値・換金化価値」(Veräusserungswert・Realisationwert), ④取引で主観的に期待される「見積もり価値」(Schätzwert), ⑤大規模な購買層の評価と、製作会社の競争の影響が規定する自由「市場価格」(Marktwert), ⑥市場における現在価値 (Gegenwartswert) である「時価」(Zeitwert), ⑦販売、あるいは、費消された対象の再製作、あるいは、新規調達の原価である「再生産価値・再調達価値」(Reproduktionwert・Widerbeschaffungswert), ⑧当日の市場での取引価格で、再調達価値と同一の特徴を有する「当日の相場」(Tageswert) を列挙した (Vgl.Fischer, G. 1964. S.343-344.; 参照。清水敏充訳1962. 344-346頁)。全体の経営の価値の算定のために、⑨会社 (Firma) の購入と売却での商号の価値 (Firmenwert) は取引価値 (Verkehrswert) と呼ばれるが、全体としての有形と無形の資産部分の評価から生ずる、「事業の価値、あるいは、商号の価値」(Geschäfts- oder Firmenwert) (Vgl.Fischer, G. 1964. S.344.; 参照。清水敏充訳1962. 346頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.231.), 追加された、⑩顧客層、立地状況、特許権、給付と協働者の幹部 (Mitarbeiterstamm) の能力 (Tüchtigkeit), 会社の商標のような、無形資産部分を反映した「無形資産の事業価値」と (Vgl.Fischer, G. 1964. S.344-345.), ⑪平均利益、あるいは、収益から、事業分野、あるいは、一国一般の利子率により計算される「収益価値」(Ertragswert) (Vgl.Fischer, G. 1964. S.345.; 参照。清水敏充訳1962. 346頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.414.), 追加された、⑫経営の手元の「製作と販売の」能力と、生産能力の最大利用 (Kapazitätsausnutzung) から算定される、「製作、あるいは、販売の」容量に好都合な「市場、あるいは、特別」価格を掛けた「給付価値」(Leistungswert) をあげる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.345.). なお、内部経営上での考慮での補足価値では、⑬作業の速度、作業の正確度、機械化の程度などにより、経営としての給付単位の価値を計る「構造上での価値」(konstruktiver Wert), ⑭ニックリッシュは内部経営上での清算価格 (innerbetriebliche Verrechnungspreise) と呼ぶが (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.474-475 u. S.647-649 u. S.691-692.), 市場の影響なしに、内部経営での取引過程で使用される「[経営のための] 価値」(Betriebswert), ⑮経営計算制度で、実効値 (Effektivwert), あるいは、価格の代わりに、標準価値 (Nor-

malwert) を用いる「清算価値」(Verrechnungswert) を列挙する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.346.; 参照。清水敏充訳1962. 346-347頁)。また、租税法に由来する補足価値では、⑯租税法の概念で、商品取引では市場価値 (Marktwert) に相当する「通常の価格」(Gemeiner Wert), ⑰租税法の概念で、時価 (Zeitwert) に相当する「部分価値」(Teilwert) (Vgl. Nicklisch, H. 1929/32. S.413-415.), ⑱資産課税で、不動産・営業用資産・有価証券に対して用いられる課税基準である「統一価値」(Einheitswert), ⑲租税法で用いられる、秘密準備金と無形価値を含めた、営業価値、あるいは、商号の価値である「経営存続価値」(Betriebsbestehungswert), ⑳調達価値、原価値 (Kostenwert), 売却価値で、調達、あるいは、販売のための原価の追加を加算していない「個別価値」(Einzelwert) (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.413.) をあげる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.346-347.; 参照。清水敏充訳1962. 347-348頁)。他方、「販売者により指図された使用価値が購買者からも認められれば、貨幣単位で表現された価格が有効になる」(Fischer, G. 1964. S.347.; 参照。清水敏充訳1962. 349頁)。その際、外部から経営に影響する多数の (副次) 価値が価格の中で呈示されている。たとえば、支出価値、原価値、販売価値、市場価値、時価と再調達価値などがそうである。というのは、評価は、経営では1回限りの過程ではない。評価は、むしろ、自らの側でも、多くの自らの調達では、供給者の先行する評価に繰り返して支持されるべきである (stützen)。また、自由市場では、供給と需要 (Nachfrage) が調節される、過渡期には、より好都合に作業する経営は、不合理に作業する経営に比べて、差額利得 (Differentialrente) を上手に手に入れる (erwirtschaften) (Vgl.Fischer, G. 1964. S.348.; 参照。清水敏充訳1962. 349-350頁)。この点、自由市場価格は、自由経済での自動調整器 (automatische Regler) である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.348.; 参照。清水敏充訳1962. 350頁)。しかし、〈【筆者補足】1990年代の経済では、工業国では、国民総生産のおよそ80%が費用を基準にして価格が決められる「容量調整市場」で取引され、生鮮食料品や鉱産物などが需要と供給が均衡される「価格調整市場」で取引されているが (参照。森嶋道夫 1994. 68頁 72頁)〉、フィッシャーは、1960年代に、「現在の経済では、自由な市場価格の形成は、常には、見付けられない。むしろ、市場には、従って、統制価格、あるいは、操作された価格 (regulierten und gesteuerten Preis) が存在する。これらは、独占、あるいは、国家により規定される。市場の独占的な支配は、既に、供給容量のおおよそ70%から75%で可能である」(Fischer, G. 1964. S.348-349.; 参照。清水敏充訳1962. 350-351頁) と考えていた。そして、「大抵、価格カルテルでは、弱いカルテル加盟者を保護し、しかも同時に、より製造能力があるカルテル経営に追加の差額利得 (Differentialrente), カル

テル利得 (Kartellrente) を保証するため、**最低価格** (Mindestpreise) を固定する」(Fischer, G. 1964. S.349.; 参照。清水敏充訳1962. 351頁; Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.498.)。反面, 「カルテルの最低価格とは反対に, 国として操作される価格は, 大抵, 最高価格 (Höchstpreise) である。国は市場と〈【筆者補足】購買力で劣る〉最終消費者を守るべきである」(Fischer, G. 1964. S.349.; 参照。清水敏充訳1962. 351頁)。この点, 1954年に交付された, 総原価に基づく価格算定のための指導原則 (LSP (Leisätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten)) の規定により, 給付を条件にする原価に, 原価計算上での利益の追加 (Gewinnzuschlag) を加えて, 総原価価格 (Selbstkostenpreise) が成立する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.350.; 参照。清水敏充訳1962. 352頁)。〈【筆者補足】この点, ニックリッシュは, 利益の追加として, (企業家賃金), 企業家の利益, 自己資本の利子と, リスクの補償 (Risikodeckung) をあげる (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.79-80 u. S.143-144 u. S.536 u. S.735.)〉。しかし, 自由経済では, 販売者と購入者の間で契約の締結は, 確定価格 (festen Preis), あるいは, 自由が残されている価格 (freibleibender Preis) で行われる。このような確定価格は, 物価法上での定価 (Festpreis) と取り替えられない。**確定価格**では, 両契約当事者は示された価格に拘束される。これに反して, **自由が残されている価格** (freibleibender Preis) では, 両契約当事者の1人が力を有すれば, 価格変更のリスクは他の側に一方的に押しつけられる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.350-351.; 参照。清水敏充訳1962. 353頁)。結果として, 「この差額利得 (Differentialrente) をできる限り大きくするために, 個々の経営は, 自らの調達と製作を安く構成し, 原価を可能な限り安く維持するように努めるべきである。自由な市場価格は, 経営の構造と[使用の]評価 (Gebrauchswerung) の状況が変化する時, 価格に向けての調節を経営に許可するのに対して, 利益が放棄されるべきでない時には, 拘束された価格では, 逆方向に, 原価の縮小と合理化での調節傾向が追求されるべきである」(Fischer, G. 1964. S.351.; 参照。清水敏充訳1962. 354頁)。「自由な市場価格は原価と利益を弾力的に構成し, より安い価格を有する競争者が市場に現れるまで, 市場価格を長期に高める。これに反して, 拘束された市場価格は, 利益や原価は圧迫される, 固定された上限を呈示する。従って, 共通の根拠から非経済的な経営を支援しない時には, 不都合に作業する経営はここ 〈【筆者補足】サプライチェーン〉から脱退する」(Fischer, G. 1964. S.352.; 参照。清水敏充訳1962. 355頁)。〈【筆者補足】この点, バリューチェーンは, 製品企画で決められた, 製品の品質, 機能, 給付などを確保する製造・販売プロセスであり, サプライチェーンでは, 経営が, バリューチェーンを構成する部分プロセス, たとえば, 資材, 半製品, 製品の調達, 製作と販売の担当と,

その代価である、「内部経営上での清算価格」（innerbetrieblicher Verrechnungspreis）から判断して、参加の是非が決められる〉。

更に、フィッシャーは、経営活動による犠牲を表す概念を検討して、「支出（Ausgabe）が何を意味するのかは、一般の用語の使用と、経営経済学と経営計算制度（betriebliches Rechnungswesen）の領域では明らかである。それは、[現金と振替の]取引（Kassen- und Giroverkehrs）の範囲での支払いである」（Fischer, G. 1964. S.352.；参照。清水敏充訳1962. 355頁）。従って、資産価値の調達ははっきりと限定可能な支出のグループである。対応する支出は長期的には固定資産の価値、あるいは、短期的のみでは流動資産の価値で、資産を増大させる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.353.；参照。清水敏充訳1962. 356頁）。[製作のための]支出（Fertigungsausgaben）が、数値上と、また、大抵、価値上では、大きな範囲を採り、これには、賃金の支払いのみではなくて、むしろまた、通常の原因（Gemeinkosten）のための総ての支出が属する。最後の支出のグループとしては前払いもあげられるが、ここでは、その効果（Wirkung）が、その後、あるいは、遠い将来に初めて現れるべき、支出が問題になる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.353.；参照。清水敏充訳1962. 356頁）。この点、ニックリッシュは、①労働者での給付のための支出時点、②給付時点、③賃金支払時点と④販売時点の差異で、物価の変化により、企業と労働者のいずれかが有利になることを指摘した（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.268-271.）。また、支出を時間上での影響範囲のために区分する時に、**必要経費**（Aufwand）という言葉が用いられる。しかし、必要経費というこの言葉には、同時に、消耗（Verbrauch）の意味（Bedeutung）と結び付いている。しかし、消耗は、決して、絶えず（immer）という意味での個々の資産価値の減少だけではなくて、価値の更新や価値の増大の意味にも用いられる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.353.；参照。清水敏充訳1962. 356頁）。この点、原価と必要経費の区分は、シュマーレンバッハによれば、原価は給付を条件とする[財と用役の]取引（Güter- und Diensteverzehr）であるが、しかし、必要経費は、給付を条件にしない取引（Verzehr），従って、中性的必要経費（neutraler Aufwand）を含むが、成果計算（Erfolgsrechnung）の領域で把握される、財と用役の給付に関する全体の消耗である（Vgl.Fischer, G. 1964. S.355.）。ところで、フィッシャーによれば、「経営計算制度での成果計算では、支出、必要経費と原価の区分が必要である」（Fischer, G. 1964. S.355.；参照。清水敏充訳1962. 358頁）。（参照。図1）。その際、前渡支払い（Vorauszahlung）と必要経費計算でのその費消の間で更に再区分が生ずる。というのは、たとえば、後者の必要経費計算に対する引当（Rückstellung）である、前渡支払いが多ければ、必要経費計算のかなりの部分が支出計

図1 支出、必要経費と原価の関係 (Vgl.Fischer, G. 1964. S.359.; 参照。清水敏充訳1962. 363頁)

支出	私的な支出	資産価値の調達	[経営のための]支出	前渡し支払い	
必要経費		資産の費消	[経営のための]必要経費	前渡し支払いの費消	先取りされた支出
		中性的必要経費	[経営のための]必要経費		
原価			原価	付加原価	
			過大な原価	給付を条件とする原価	利益の追加
	利益の使用と信用の受入れ			価格	

算より少ないからである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.355.; 参照。清水敏充訳1962. 359頁)。  
また、たとえば、企業家賃金 (Unternehmerlohn), 自己資本の計算利子 (kalkulatorische Zins), 計算上での脅威原価 (kalkulatorische Wagniskosten) のような, 計算上での原価 (kalkulatorische Kosten) と呼ばれる, 付加原価 (Zusatzkosten) だけ, 原価計算は必要経費計算よりも大きい (Vgl.Fischer, G. 1964. S.356-357 u. S.364-367.; 参照。清水敏充訳1962. 360-361頁 369-372頁)。

フィッシャーによれば, 経営で生ずる, 原価の種類 (Kostenart) は, 原価場所計算 (Kostenstellrechnung) と原価負担者計算 (Kostenträgerechnung) が求められるように, 原価グループ (Kostengruppe) に纏められる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.360 u. S.457.; 参照。清水敏充訳1962. 364頁 472頁)。そして, 原価の種類では, 個々の給付での, 個別原価 (Einzelkosten) や特別原価 (Spezialkosten) と呼ばれる, 直接原価 (direkte Kosten) と, 通常原価 (Gemeinkosten), 以前は共通原価 (Generalkosten), あるいは, 一般的な出費 (schlechthin Unkosten) と呼ばれた, 間接原価 (indirekte Kosten), 操業度と総原価の状況での, 固定原価 (feste (fixe) Kosten) と変動原価 (veränderliche (variable) Kosten) に区分される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.362-364 u. S.367.; 参照。清水敏充訳1962. 366-369頁 372頁)<sup>㉞</sup>。しかし, 操業度として, 個々の給付 (einzelne Leistung)

㉞ たとえば, 機械工業界では, 「個別費」 (Einzelkosten) と「共通費」 (Gemeinkosten) が, 化学工業界では, 「直接費」 (direkte oder unmittelbare Kosten) と「間接費」 (indirekte oder mittelbare Kosten) が用いられた (Vgl.Dorn, G. 1961. S.101 u. S.131.; 参照。平林喜博訳1967. 89頁 117頁)。



に関連させると、固定原価と変動原価に、更に、後者は、比例的原価、逓減的原価と逓増的原価に区分されるが、実際には、相互に作用する（Vgl.Fischer, G. 1964. S.368-369.; 参照。清水敏充訳1962. 374-375頁；Nicklisch, H. 1929/32. S.550-551.）。このため、「経営は、同様に維持される操業度と、自らの給付能力の常により大きな完全な利用（Ausnützung）を考えなければならない（Vgl.Fischer, G. 1964. S.369.; 参照。清水敏充訳 1962. 375頁）。そこで、総原価曲線は図3のようにならないといけない。この点、「経営では、増加する操業において自らの充分に利用されていない組織（Einrichtung）は、常により強く用いられなければならない。これにより、個々の給付にとり逓減的な原価の影響が発生する。完全な利用では、比例原価を有する特定の領域内で作業は続けられる。しかし、それ以上の注文の増加のために、[経営のための] 設備、従業員、あるいは、資本の装備の増加が必要になると、原価の逓増（Kostenprogression）が始まる。追加の給付はより高くなる。増大した注文が維持され、拡張された経営のための継続現象になる時に初めて、原価の逓増は再び原価の逓減に移行する（Vgl.Fischer, G. 1964. S.369.; 参照。清水敏充訳1962. 375-376頁；Nicklisch, H. 1929/32. S.732-733 u. S.555-557.）。「個々の給付当たりでの原価の大きさ（Kostenhöhe）〈【筆者補足】つまり、原価率（Kostensatz）の大きさ〉では、次の曲線が生ずる。逓減的原価が優勢である限り、単位当たりの原価率は低下する。比例的原価では、単位当たりの原価は同一、逓増的原価では、原価は単位当たりで再び増加する」（Fischer, G. 1964. S.370.; 参照。清水敏充訳1962. 376頁）。なお、ニックリッシュは、最小許容操業度は60%、最適操業度80%とみなしているが（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.556-557 u. S.622-623.），フィッシャーは、予備の装備や人材を考えると、「最適な操業は総給付能力の80%から85%になる」（Fischer, G. 1964. S.370.; 参照。清水敏充訳1962. 376頁）と主張する。

図2 給付単位数と総原価曲線

（Vgl.Fischer, G. 1964. S.369.; 参照。清水敏充訳1962. 375頁）

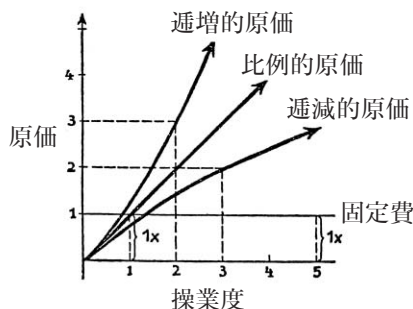
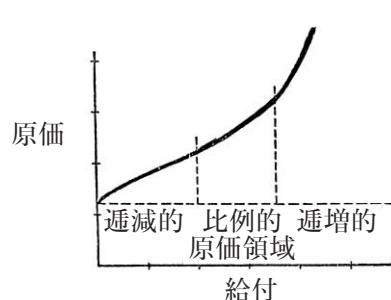


図3 総給付単位と原価曲線



ところで、経営としての原価の効果 (betriebliche Kostenwirkung) の影響を知るため、原価計算により、(配分の基礎になる) 基準値である、標準原価 (Standartkosten) (基本原価 (Grundkosten)) を計算する。この場合、給付に対する原価の関係、個々の原価の種類に対する原価率 (Kostensatz) を呈示しなければならないが、これは、その都度、当該経営にとり最良の状況を認識させるが、現実の実際原価 (Istkosten) の代わりに、一括した原価総額を標準原価 (Standardkosten) として確定する。標準原価からの実際に生じた原価の乖離は、この場合、経営の展開の該当する傾向を示唆する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.370.; 参照。清水敏充訳1962. 376頁)。ところで、標準原価の内、①正常原価 (Normalkosten) は、折々の経営の状況に対応した正常な操業での原価率である。この正常原価は、最適な経営の負荷 (Betriebsauslastung) を保持できる時には、同時に、最適原価である。だが、好都合な操業度が長期に達成されえない時には、正常原価は最適原価以下である。正常原価は、将来に期待される操業度に関係している時には、計画原価 (Plankosten) である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.370.; 参照。清水敏充訳1962. 376-377頁)。しかし、追加の基礎である同一の基本原価 (Grundkosten) と、配分されるべき通常の原価の同一の総額でも、異なる追加の様式は、個々の事前計算にとり、異なる大きさの原価総額をもたらす (Vgl.Fischer, G. 1964. S.380.; 参照。清水敏充訳1962. 392頁)。

②平均原価 (Durchschnittskosten) は、単位原価 (Einheitskosten) ととも呼ばれるが、複数期間の算術上の平均 (Mittel) として計算される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.370.; 参照。清水敏充訳1962. 376-377頁)。しかし、標準原価は、過ぎた期間の経験と計算に基づくが、本質上では、将来に向けられている (weisen) (Vgl.Fischer, G. 1964. S.371 u. S.482.; 参照。清水敏充訳1962. 377頁 499頁)。この点、期待される原価の大きさ (Kostenhöhe) での変動が少なく現れれば、経験上では固定されるため、益々、標準原価は計画原価 (Plankosten) になる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.371.; 参照。清水敏充訳1962. 377頁)。また、価格に対する市場の影響を排除するために、内部経営上と経営間での清算 (Abrechnung) のために正常原価を用いると、清算値 (Verrechnungswert) が得られる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.371.; 参照。清水敏充訳1962. 377頁)。この点、ニックリッシュは内部経営上での清算価格 (innerbetrieblicher Verrechnungspreis) の適用を主張するが (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.648-649.), コンツェルンの工場間での清算 (Abrechnung) でも、〈【筆者補足】製造を基準にする〉清算値が使用される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.371.; 参照。清水敏充訳1962. 378頁)。その際、清算値がいわゆる平均値に基づいて構成される時は、「単純正常原価計算」 (einfache Normalkalkulation) であり、固定と変動の原価の種類に様々

な原価を区分し、経営の折々の操業度に対する適合が獲得されるべきである時には、「彈力的、あるいは、可動正常原価計算」（flexible oder bewegliche Normalkalkulation）である（Vgl.Fischer, G. 1964. S.372.；参照。清水敏充訳1962. 379頁）。ただし、後者では、變動原価（veränderliche（variable）Kosten）のためには選択された清算率（Verrechnungssatz）が用いられるのに対して、固定原価（feste（fixe）Kosten）のためには、確定された絶対的な原価総額が用いられる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.373.；参照。清水敏充訳1962. 380頁）。なお、原価の構造を調査するために、〈【筆者補足】経営計算制度による内部資料であるが〉、原価の構成と共に、全体の生産能力と稼働生産能力の原価、あるいは、必要経費、〈【筆者補足】各資産別の〉修繕費などを用いた、12の指数をあげた（Vgl.Fischer, G. 1964. S.375-376.；参照。清水敏充訳1962. 384-385頁）<sup>29</sup>。

### 第3章 評価政策

フィッシャーによれば、「評価（Wertung）は、〔経営による〕給付の原価の構成、経営の個々の資産部分に対する正当な使用価値と消耗価値を確定すべきである。このため、評価は、〈【筆者補足】主要価値である使用価値を支援する（Vgl.Fischer, G. 1964. S.343.；参照。清水敏充訳1962. 344頁）〉、多数の利用できる補足価値（Hilfswert）から、折々に最も適切な（zweckmäßig）価値を選択することである」（Fischer, G. 1964. S.376 u. Vgl.S.343 u. S.396.；参照。清水敏充訳1962. 387頁 344頁 404頁）という見解の下で、「評価が、正確で、信頼できる（gewissenhaft）ように実施された時にのみ、経営により正当な価格政策を市場で実行できる」（Fischer, G. 1964. S.376-377.；参照。清水敏充訳1962.

<sup>29</sup> 第2章 経営経済上での価値では、最も良いことは、「資産の投入の価値を、その資産部分の使用能力から測定することであるため、経営経済上での価値は、まず第一に、使用価値と給付価値である」（Fischer, G. 1964. S.36.；参照。清水敏充訳1962. 40頁）という見解の下で、「主要価値」である、使用価値に対して、「特殊価値と補足価値」（Sonder- und Hilfswert）が多数あることが説明される（Vgl.Fischer, G. 1964. S.36.；参照。清水敏充訳1962. 40頁）。また、調達価値と販売価値、またその他の価値が貨幣単位で表される時、価格が生ずるが、価格は、市場での2人のパートナー（需要者と供給者）の、価値に対する意見が符合すること（Zusammentreffen）が前提であるが、多くの場合、完全な自由市場価格ではなくて、拘束された、あるいは、統制された価値（gebendener oder gesteuerter Wert）に置き換えられている（Vgl.Fischer, G. 1964. S.36.；参照。清水敏充訳1962. 40-41頁）。更に、自らの〔経営による〕製作の製造物の価格では、費消された原価（aufgewandete Kosten）が基礎を形成するが、経営で生ずる支出は、定期的に、経営としての必要経費（Aufwand）に統括され、そこから、個々の製造物と経営部門に対する原価が原価負担者計算や原価場所計算で統括され、〔経営による〕給付に役に立たない、中性的な金額は分けられる。そこで、特別に展開された原価計算により、経営としての価格形成のため、しかもまた、経営の制御（Betriebskontrolle）のための基礎も見付けられる。ここから、原価理論（Lehre von den Kosten）は、どのようなものが経営活動に対する原価の本質と効果を検討するのかを演繹できる。この関連では、計算上の原価、原価と操業度、標準原価と清算値の状況などが検討されるべきである（Vgl.Fischer, G. 1964. S.37.；参照。清水敏充訳1962. 41頁）。

387頁)。その際、評価は2つの大きな適用領域で生ずる。すなわち、経営の製造物 (Erzeugnis) と給付の評価と、全体経済内での自らの地位 (Stellung) での全体の経営の評価である。計算上では、評価の前者の形態は原価計算で、第二の形態は決算 (Bilanzierung) で実施される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.377.; 参照。清水敏充訳1962. 387頁)<sup>30</sup>。この内、前者の「製造物の評価」では、市場での価格の圧力が強くなる程、経営は、より広範囲な合理化方策により、自らの給付をより経済的に行い、原価を引き下げなければならない (Vgl.Fischer, G. 1964. S.377.; 参照。清水敏充訳1962. 388頁)。〈【筆者補足】このため、西ドイツでは、企業の発展の本質である、経営での技術上での改善により変更できるが、予測計算に含まれる原価の予備 (Kostenreserven) である、過大な原価 (überhöhte Kosten) が問題視されるようになり〉、過去20年間で計算の実践が常に変更され (übergehen), 特に、LSPでの原価 (Kosten) の評価が要望されている (Vgl.Fischer, G. 1964. S.377-378.; 参照。清水敏充訳1962. 388頁)。更に、原価計算政策 (Kalkulationspolitik) のために、無条件の原価 (unbedingte Kosten) と、条件付きの原価 (bedingte Kosten) が区別されるべきである。後者は市場状況 (Marktlage) が要求する時には、全部、あるいは、部分的に放棄される。これに対して、**無条件の原価**は支出に従って (ausgebenmäßig) 生ずる。このような原価は、給付条件上で限定される場合に、価格内で充足されえない時には、強制的な放棄、つまり、損失を意味する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.378-379.; 参照。清水敏充訳1962. 390頁)。この点、**条件付きの原価**としては、まず、減価償却があるが、〈【筆者補足】償却資産での償却が長引くという困難な状態が続くと、資本の維持が危なくなるが〉、しかし、一時的な減価償却の放棄は、大抵、過年度の過剰減価償却と、固定資産内で形成された秘密準備金により調節される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.379.; 参照。清水敏充訳1962. 390-391頁)。同様のことは、以前の利益部分から生ずる、「計算上での原価」に対して、従って、企業家賃金、計算上での (自己) 資本利子、計算上での脅威原価 (kalkulatorische Wagniskosten) に対しても、妥当する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.379.; 参照。清水敏充訳1962. 391頁)。また、〈【筆者補足】保険料の数年前の前払いなどの〉、年度決算での一時的、見越的な限定勘定 (transitorische und antizipative Abgrenzungsposten) は条件付きの原価のグループに属する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.379.; 参照。清水敏充訳1962.

<sup>30</sup> この点、フィッシャーは、「原価の評価は、いずれの原価の種類が給付を条件にするのか、いずれの原価が経営に必要な原価にあげられるのかを区別するのみではなくて、むしろ、その他、どの範囲で、これら原価が、容量上と価値上での測定 (mengen- und wertmäßige Bemessung) で給付を条件にしているのかを調べるべきである。その際、正に、評価政策の目標設定により、個々のケースにとり、折々に、非常に高い、あるいは、非常に低い、原価総額が求められる」(Fischer, G. 1964. S.378.; 参照。清水敏充訳1962. 390頁) と考える。

391頁）。更に、配分計算の帰属問題と呼ばれているが、様々な追加方法（Zuschlagsarten）は、追加の基礎である同一の基本原価（Grundkosten）と、配分されるべき通常の原価（共通費）（Gemeinkosten）の同一の総額でも、個々の事前計算に対して異なった大きさの原価総額を生じさせる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.380.；参照。清水敏充訳1962. 392頁）。その際、追加計算で、【筆者補足】一定の契約に基づく合意、組み立てラインに基づく原価や、研究・組織・訓練費などの、特定の製作の総ての特別原価は、通常の原価（共通費）の追加の計算のために結び付けられる時には、通常の原価（共通費）から除外される（herausnehmen）べきである（Vgl.Fischer, G. 1964. S.381.；参照。清水敏充訳1962. 393-394頁）。そして、ニックリッシュが重視した、結合生産（Kuppelproduktion）では（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.606.），同一の製作手続きから同時に複数の、折々で、それ自体で市場で換金可能な（verwertbar）産物が生ずるが、しかし、原価上では区分して把握できない。だが、結合生産で同一でない産物が発生し、1つの主要産物に、1つ、あるいは、複数の副産物が対向しているならば、「主構成物方式」（Substractionverfahren）が用いられるべきである。その際、単純な方式では、結合生産の総原価（Selbstkosten）から、副産物とくず（Abfall）による可能な、あるいは、期待される売上げを差し引く。残された原価の残余が主要産物に対して計算される。他方、「洗練方式」（verfeinerte Verfahren）では、副産物の特別原価を確定し、主要産物に対する通常の原価（共通費）から控除する（Vgl.Fischer, G. 1964. S.382-383.；参照。清水敏充訳1962. 395頁）。また、理論上では、原価理論（Kostentheorie）は、経営経済上での形成（Ausgestaltung）では、国民経済学の（volkswirtschaftlich）限界効用理論に基づいて構成された、成層理論（Schichten-theorie）である。そこでは、経営の様々な操業領域は、原価上で、個別の給付に対して様々に影響を及ぼす。このような個別の原価領域を正しく把握し、明確にすることが、成層理論の課題である（Vgl.Fischer, G. 1964. S.383.；参照。清水敏充訳1962. 380頁）。具体的には、限界原価として、ある経済部門での限界経営、従って、市場供給（Marktversorgung）でまだ続けられる、最高の原価を有する経営の原価と解される（Vgl.Fischer, G. 1964. S.383.；参照。清水敏充訳1962. 380頁）。更に、今までの操業により、既に発生した固定原価（fixen Kosten）は充足されているため、追加注文は比例原価のみを惹き起こす。むしろ、競争で初めて減少する追加注文の価格では、固定原価の充足が断念されれば、追加注文は、一連の今までの基幹注文と基礎注文（Stamm- und Grundauftrag）よりも、より安く執行される。比例原価のみ無条件に据え置かれた価格で維持されうる。このため、このような配慮では、製造原価（Fertigkosten）が無条件の価格下限を形成する。より高い価格が獲得



されうと、これにより、経営の収益は差額利益 (Differentialgewinn) により増大される。このような計算の考察が差額原価計算、あるいは、差別原価計算 (Differential- oder Differenzkalkulation) を導いた (Vgl.Fischer, G. 1964. S.384.; 参照。清水敏充訳1962. 381頁)。この内、「差別原価計算 (Differenzkalkulation) の本質は、総ての部分産物に対して単一の原価値を用いるのではなくて、むしろ、個々の製造段階が計算上では異なる様式で取り扱われるべきである。開始点はシュマーレンバッハによる比例原価計算 (Proportional kalkulation) と、シュミットによる段階原価計算 (Staffelkalkulation) である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.384.; 参照。清水敏充訳1962. 381頁)。この内、比例原価計算は、追加の操業に対して、もはや総ての原価を据え付けるのではなくて、むしろ、更に、その際生ずる比例原価のみを据え付ける。というのは、先行する基礎原価計算が既に総ての固定原価を負担するからである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.384.; 参照。清水敏充訳1962. 381頁)。この点、ニックリッシュは、シュマーレンバッハの比例原価計算を批判している (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.553-554 u. S.654.)。また、シュミットによる段階原価計算は、追加の製作の逆作用 (umgekehrte Wirkung) を考慮する。拡大された製作は、製造設備と全体の経営が対応して拡大される時にのみ、執行されう。このような必要性から、特定の製作容量 (Fertigungsvolumen) から全体の原価は突然増加する。というのは、その他の比例原価以外に、また、新たな固定原価が現れるからである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.385.; 参照。清水敏充訳1962. 382頁)。シュミットに従えば、段階原価計算は、また、個々の生産段階を区分するが、しかし、このような生産段階に対して、折々に、このために生ずる平均容量原価 (Mengenkosten) を計算する。実践にとり、段階原価計算は、比例原価計算よりも、より適している (Vgl.Fischer, G. 1964. S.386.; 参照。清水敏充訳1962. 383頁)。フィッシャーは、(生産政策に適用されるべき)、比例原価計算と段階原価計算を統合した差別原価計算 (Differenzkalkulation) を提案する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.386.; 参照。清水敏充訳1962. 383頁)。なお、経営上での価格は、不可分の全体ではなくて、むしろ、個々の成層 (Schichten) 自体が弾力的である、可変的な成層価格 (Schichtenpreis) である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.387.; 参照。清水敏充訳1962. 396頁)。また、特別に好都合な市場価格が獲得されたり、あるいは、好都合な経営の合理化と、これによる原価の合理化により、特別に少ない原価が生じた時には、利益の追加 (Gewinnaufschlag) で差額利得 (Differentialrente) が与えられる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.387.; 参照。清水敏充訳1962. 396頁)。このため、どの程度、個々のケースで市場から生ずる価格の圧力に耐えられうのかを知るために、経営計算政策は、個々の価格層の可動可能性 (Beweglichkeit),

これは全体の経営計算制度の相対的な性質に反映されるが、を利用する。その際、経営計算制度は、成層価格で、経営にとり、折々で最も好都合な原価の組み合わせを獲得しようとする（Vgl.Fischer, G. 1964. S.388.; 参照。清水敏充訳1962. 396-397頁）。なお、フィッシャーは、「差別原価計算（Differenzkalkulation）は、現在の全体の原価計算と同様、観察により経営政策のための基礎を創るために、〔経営による〕給付と、構成の可能性を継続して観察するという目的より、価格を確定するという目的には少ししか合っていないことに注目すべきである」（Fischer, G. 1964. S.387.; 参照。清水敏充訳1962. 384頁）と主張する。

また、フィッシャーは、「経営の価格政策は、先行する、経営計算政策を補足して、交渉相手（Verhandlungspartner）に対して、調達する、あるいは、売却する経営の可動可能性（Beweglichkeit）を獲得しようとする」（Fischer, G. 1964. S.388.; 参照。清水敏充訳1962. 397頁）ことにあるが、「総ての価格政策の基礎（Grundlage）は、価値の維持にある」（Fischer, G. 1964. S.389.; 参照。清水敏充訳1962. 397頁）と考える。その際、一方で、ニックリッシュは外部価値（Fremdwert）と呼ぶが（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.363 u. S.355-356.），需要価格（Nachfragepreis）の評価では、販売価格で、製作原価を含む調達原価を充足するために、商品、資材、あるいは、機械の購入において成立できる、価格の上限を確定させるべきである。このため、需要価格の評価は、常に、逆方向に向けられ、望ましい使用価値と消耗価値から、承認される購買価値までで完結する（Vgl.Fischer, G. 1964. S.389.; 参照。清水敏充訳1962. 398頁）。他方、「販売に役に立つべき、供給価格の評価は、経営にとり、最も重要である。自由な、かつ、妨害されない価格形成では、常に、実際の総原価（Selbstkosten），しかし、少なくとも、比例原価が評価の基礎（Unterlage）になる」（Fischer, G. 1964. S.390.; 参照。清水敏充訳1962. 399頁）。しかし、価格政策は、需要価格、販売されるべき市場の状況（Lage）と気配（Stimmung），製作方法と、可能な生産手段の利用、目標とされる製作容量に左右される。総てのこれら要素は製作される財の原価値に影響を及ぼす（Vgl.Fischer, G. 1964. S.390.; 参照。清水敏充訳1962. 399頁）。この点、経営の価格政策の目的は、「障害となる変動と、作業者の解雇をできる限り回避するため、特に、経営の最大可能な同様な操業について配慮すべきである」（Fischer, G. 1964. S.392.; 参照。清水敏充訳1962. 401頁）ことにもある。というのは、かなり以前の時期とは反対に、現在では労働力に関する過剰【筆者補足】専門知識を有する者では、非主体的な失業者は存在しないため、常勤の基幹従業員（gleichbleibende Stammbelegschaft）に大きな価値が置かれているからである（Vgl.Fischer, G. 1964.

S.392.; 参照。清水敏充訳1962. 401頁)。また、価格が、市場の状況、とりわけ、販売市場の購買力に比例して形成されると、いつでも、製造された対象の増大により価格は引き下げられ、製作容量の縮小により、価格水準は維持されるか、僅かに (geringfügig) のみ変化させられる。このような制限された価格のシフト (Preisverschiebung) では、原価が価格変動に比例して動けるならば、この価格変動は製作の状況に反応する (zurückwirken)。これに対して、市場により強制される価格値引きに係わらず、原価が同一であると、放棄、あるいは、利益率の縮小、あるいは、品質の低下により、調節は見付けられうる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.393.; 参照。清水敏充訳1962. 402頁)。なお、フィッシャーによれば、**経営の価格政策の範囲**には、①原価計算政策により特別に可能になるような原価の規制、②経営の給付能力を市場の要求と調和させるための容量規制と、③市場で存在できる、また、経営にとりできる限り最適操業度を見付けるための価格規制という3つの要素が含まれている (Vgl.Fischer, G. 1964. S.395.; 参照。清水敏充訳1962. 403頁)。

ところで、**経営の評価** (Bewertung des Betriebes) は、有機体としての経営が、全体の経済でそれが帰属している場所で占めることができるように、経営とその個別部分を評価しようとする。このため、経営経済上での主要価値は、多数の補足価値によりその機能で下支えをする使用価値である。通常、使用価値は主観的に評価されるが、しかし、とりわけ技術上での給付で見付けられるように、常に変わらない給付の存在では、時間上と場所上で限定された客観的な価値になれる。この点、**経営の評価**にとり、広く知られている3つの価値理論が選択される資格がある。すなわち、①「動態的评价」で、将来において、その他の成果の大きい作業の見地 (Einstellung) の下で、総ての評価の影響を検討する。②「静態的评价」で、経営の状況の現在の立場 (Gegenwartsstand) をできる限り正確に見付けようとする。③「有機的評価」で、市場との可能な相互効果の下で、経営の出来事を判断する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.396.; 参照。清水敏充訳1962. 404頁)。この点、フィッシャーによれば、いずれかの方法で可能である限り、経営での全体の評価過程のために有機的な市場の立場を採りたいが、いずれか1つのみを用いて行われるべきではない (Vgl.Fischer, G. 1964. S.396.; 参照。清水敏充訳1962. 404頁)。というのは、個々の資産部分の評価では、全体として3つの価値理論で現れうる、5つの異なる評価原則が選択されるからである。すなわち、①「実現原則」 (Realisationsprinzip) で、資本の保持のため、現実に獲得されうる売却価値を確定しようとして、このため、現実に獲得される利益のみを確定しようとする (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.418.)。②「時価の原則」 (Zeitwertprinzip, Tageswertprinzip) で、可能な貨幣価値の変動により実現原則では直ちに

保証されない、実体維持を課題にし、総ては、日々の価値（Tageswert）、可能ならば、再調達価値で決算する（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.418-419.）。③「最低価値の原則」（Niederstwertprinzip）で、安全性の維持のため、複数の価値の査定（Wertansatz）があれば、最低の価値を選択する。ただし、債務の返済額などでは、「最高価値の原則」を採用する（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.420 u. S.423.）。④「補償原則」（Deckungsprinzip）で、価値の保存のため、経営の実体と経営上での給付能力の維持のために役に立つ、価値を選択する（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.421-422.）。⑤「適性原則」（Eingungsprinzip）で、使用価値、あるいは、消耗価値の立場から、折々の経営の目的のために該当する財の適性に基づいて確定される、清算される価値を決める（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.422.）（Vgl.Fischer, G. 1964. S.396-397.；参照。清水敏充訳1962. 404-405頁）。その際、最低価値の原則は株式法の評価法則である（Vgl.Fischer, G. 1964. S.397.；参照。清水敏充訳1962. 405頁）。また、資産では、経営での、最も好都合で、かつ、最も経済的な操業度に応じて選択するが、過剰能力には注目しない。このため、収益評価（Ertragswertung）は、経営の平均収益から始めて、部門、あるいは、経営に通常の脅威の報酬（Wagnisprämie）により補完された、通常の資本化率（Kapitalverzinsung, Kapitalisierung）により算定する（Vgl.Fischer, G. 1964. S.397.；参照。清水敏充訳1962. 406頁；Nicklisch, H. 1929/32. S.435-437.）。なお、物価変動による収益の評価替え（いわゆる、収益評価）は、第一次インフレーションの金マルクによる決算では選択されたが、第二次世界大戦後のドイツマルクによる決算では実体評価が選択された（Vgl.Fischer, G. 1964. S.398.；参照。清水敏充訳1962. 406頁）。更に、「全体として企業（Unternehmung）が評価されるべきである時には（つまり、企業評価（Unternehmungsbewertung）では）、貸借対照表の個々の価値の査定（Wertansatz）は、決して現実の使用価値を示唆するのではないため、用いられない。その他、表示された有形の資産部分と共に、無形資産も一緒に考慮されなければならない。ここでは、特に評価の主観性（Subjektivität）が感じられる（spürbar werden）」（Fischer, G. 1964. S.399.；参照。清水敏充訳1962. 408頁）と主張し、「全体としての企業の評価は、常に、ある企業が所有者を交換する時に、必要である」（Fischer, G. 1964. S.399.；参照。清水敏充訳1962. 408頁）と述べる。この点、ニックリッシュは、コーポレート・ブランドの価値として、マルチプルを用いて評価しようとする（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.438.）。そして、経常的、あるいは、定期的な評価では、「減価償却」が問題になるが、減価償却は、設備での価値の消耗により、また、経済上での展開により生ずる損失により、必要になる。このため、技術上と経済上での減価償却、あるいは、必

要経費と損失による減価償却 (Aufwand- und Verlustabschreibung) と呼ばれる (Vgl. Fischer, G. 1964. S.401.; 参照。清水敏充訳1962. 410頁)。なお、フィッシャーは、「減価償却政策の領域では、また、減価償却率などの規模 (Höhe) が属する。減価償却期間の長さ (Länge) は、これにより、秘密準備金を創り出せる。実践のこの頃の慣行では、しばしば、加速的な減価償却を優先し、これにより、意図して秘密準備金が設定される」(Fischer, G. 1964. S.402.; 参照。清水敏充訳1962. 411頁) と述べる<sup>80)</sup>。また、用語の使用では、減価償却は、類似の諸概念とは厳密に区別されるべきである。たとえば、①償還 (Amortisation)。減価償却は資産価値に関係するのに対して、償還は資本に関係する。たとえば、割賦償還抵当 (Amortisationshypothen) のように、資本の義務は特定年度内に償還される。②更新 (Erneuerung)。減価償却が、資産部分の簿価を縮少し、これら資産部分の脱落 (Ausfall) で、価値の損失が期間利益に過剰に強く影響を与えないようにするのに対して、更新では、手元の〈【筆者補足】資産の〉借り方の金額はそのままにするのに対して、貸し方に価値修正 (Wertberichtigung) として引当金が記載され、該当する借り方価値 (Aktivwert) の脱落では、借り方と貸し方の同一項目での金額が削除される。③価値修正 (Wertberichtigung)。〈【筆者補足】減価償却費は償却資産で実施され〉、減価償却では手元の価値が縮小されるが、価値修正は、〈【筆者補足】商品在庫と未回収金 (Außenstände) のような〉流動資産に対しても行われるが、以前の価値の査定と、新たな価値の査定の間での計算上での差異を適時に修正する。④減損控除 (Absetzung)。減価償却が経営経済上での法則により、減損控除は租税法に従って企てられ、結果は税務貸借対照表に記載される (Vgl. Fischer, G. 1964. S.402-403.; 参照。清水敏充訳1962. 411-413頁)。なお、逓減減価償却 (degressive Abschreibung) は、ドイツでは、1952年の所得税補正基準で認められて以降、特に、注目されている (Vgl. Fischer, G. 1964. S.405.; 参照。清水敏充訳1962. 415頁)。フィッシャーは、減価償却の結果を調査するために、〈【筆者補足】経営計算制度による内部資料であるが〉、たとえば、各資産別の減価償却費、[通常、特別、超過、不足の] 減価償却費、各商品在庫と未回収金別の価値修正などを用いた、11の指数をあげた (Vgl. Fischer, G. 1964. S.412.; 参照。清水敏充訳1962. 422-423頁)<sup>82)</sup>。

<sup>80)</sup> なお、「相対的安定期」の社会問題の1つとして、吉田和夫教授は、秘密準備金が方策の1つとして採用された、「自己金融政策」について、「独占資本は、労働者の犠牲による合理化政策によって獲得された利益を、できるだけ『自己金融政策』(配当政策・秘密積立金・減価償却)によって留保し、それを一層の生産の拡大、競争会社の買収、カルテル内部の割当争奪戦などによる不良投資に利用しようとした」(吉田和夫1968. 98頁)と主張されるように、ニックリッシュにより、秘密準備金のための1つの方策として減価償却は注目された (Vgl. Nicklisch, H. 1929/32. S.537-538.)。

<sup>82)</sup> 第3章 評価政策では、「評価が、正確に、かつ、誠実に行われる時のみ経営により市場でノ



#### 第4章 「経営による」給付

フィッシャーによれば、「[経営による]給付は、指導（Leitung）、処理（Verwaltung）、調達、製作（Fertung）、あるいは、在庫品管理（Lagerhaltung）と販売という経営の5つの主要機能の経済上での構造（Gestalt）と協力（Zusammenwirken）により生ずる」（Fischer, G. 1964. S.413 u. Vgl.S.52.；参照。清水敏充訳1962. 424頁 62頁）。ここでは、**【筆者補足】経営内での価値の移転である**、製作と在庫品管理を検討するが、前者の製作では、機械とその他の技術上での組織（Einrichtung）に関する折々の**技術の水準**（Stand der Technik）、作業の構成（Arbeitsgestaltung）と、このために必要な組織上での方策の影響が、製作過程を規定する。その他、経営としての製作の執行が、経営の資本装備と、市場での可能な販売状況が、新しい給付の強化に対して古い組織と処理様式の交代をどの程度認めるのかと、経済上で現れるのかに左右される。製作の注文の規模と、これに合わせた経営上での作業組織が、どれ程の作業場所（Arbeitsplatz）が製作の注文の実施に利用されるべきかを決定する（Vgl.Fischer, G. 1964. S.414-415.；参照。清水敏充訳1962. 426頁）。また、製造物の特性によるが、人の労働力が**技術上での設備**に支援される程、経営上での給付力と給付の集中度は向上する。このため、作業の機械化では汎用機から多様な**専用機**が展開される傾向が認められる。反面、機械には、技術と経済上で条件付けられた、最適な機械の規模にできる限り努めるべきである（Vgl.Fischer, G. 1964. S.416.；参照。清水敏充訳1962. 427頁）。この点、ニックリッシュは、設備には、最少と最大の操業度が存在するとみなした（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.549-550.）。ところで、最も重要な製作方法は、①手作業と「機械による」作業、②個別生産、連続生産と大量生産、③自家生産と外部生産（委託生産）、工場労働と家内労働、④集中生産と分散生産に区分できる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.418.；参照。清水敏充訳1962. 428-429頁）。この内、①では、従来の見解は、技術上での作業手段に、「人による」労働力を増大させ、向上される可能性を見付けようとされていたが、現在では、機械化は作業の軽減（Arbeitserleichterung）をもたらしとみなされている（Vgl.Fischer, G. 1964. S.418-419.；参照。清水敏充訳1962. 429頁）。②では、大規模な工業経営（Industriebetrieb）での固定費の強

---

「の正当な価格政策が行われる」（Fischer, G. 1964. S.376-377.；参照。清水敏充訳1962. 387頁）という見解の下で、製造物の評価は、経営の計算政策と価格政策を発生させるが、これにより、経営活動を市場の要求と一致させるために、原価計算と価格形成での必要な柔軟性（Geschmeidigkeit）が達成される。ここでは、特に、条件付きの原価と成層価格の可動可能性（Beweglichkeit）に注目すべきである（Vgl.Fischer, G. 1964. S.37.；参照。清水敏充訳1962. 41-42頁）。また、**経営の評価**（Wertung des Betriebs）自体は、多くの部分で、減価償却政策により行われるが、様々な資産価値の技術上、あるいは、経済上での減耗（Abnutzung）を考慮しようとする（Vgl.Fischer, G. 1964. S.37.；参照。清水敏充訳1962. 42頁）。

い影響が、[固定費と製作の] 合理化のために、できる限り広範囲に個別生産から連続生産と大量生産に移行することを強制するが、注文量が充分でない時には、経営計画の設定は、有利な連続生産、あるいは、ライン生産を可能にするように、注文生産を同種の在庫品生産 (Lagerfertigung) により補足する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.419.; 参照。清水敏充訳1962. 429頁)<sup>89</sup>。また、大量生産では、装置当たりの [作業時間のための] 必要経費 (Arbeitszeitaufwand) は最少である。更に、特別な機械や専用機 (Einzweckmaschine), 時間節約機 (zeitsparende Maschine), 特殊な工具などにより、未熟練工による製造物の個別の部分の広範囲に専門化した製作を認める。反面、熟練工 (Facharbeiter) はほぼ機械の据え付け (Einrichtung) と組み立て (Zusammenbau) で必要とされる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.419.; 参照。清水敏充訳1962. 430頁)。③では、家内労働は、近代化された機械と作業の方法による技術上での進歩を合理的に完全には利用しにくいと、工場労働より、より高い [製作のための] 通常の前価 (Fertigungsgemeinkosten) により、単位当たりで負担が大きい。また、中間経営上での分業のため、自らの経営での全体の製造でなくて、総ての経営が [個別と付属の] 部品を自ら製作すること <【筆者補足】企業間分業・協業によるサプライチェーンの形成> が合目的になりうる。これにより、下請け供給者の企業家としての自立性は、総ての基本機能で、本質上で制約され、部分的には喪失させる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.420.; 参照。清水敏充訳1962. 430-431頁)。④では、技術上では、専門家原則 (Meisterprinzip) により、同じ作業過程や機械グループを1つの作業場や職長に集中させる反面、流通原則 (Straßenprinzip) は、広範囲な製作の作業の流れに順応している (Vgl.Fischer, G. 1964. S.420.; 参照。清水敏充訳1962. 431頁)。更に、製作時間 (Fertigungszeit) から検討すれば、「連続生産、あるいは、大量生産は、1単位の準備時間 (Rüstzeit) に、個数時間 (Stückzeit) の最大可能な単位を接続しようとする」(Fischer, G. 1964. S.421.; 参照。清水敏充訳1962. 432頁)。なお、ニックリッシュによれば、本来の給付の時間は、基礎時間 (Grundzeit) に統合される、主要時間と附属時間 (Haupt- und Nebenzeit) に、準備時間 (Vorbereitungszeit) と整理時間 (Aufräumungszeit) から構成される、追加 (Zuschlag) を加えた時間であるが (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.265.), フィッシャーによれば、準備時間と個数時間 <【筆者補足】作業時間> は、本来の作業の執行に必要な「基礎時間」(Grundzeit) と、休憩や故障のために生ずる「損失時間」(Verlustzeit) に区分される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.421.; 参照。清水敏充訳1962. 432頁)。

<sup>89</sup> この点、フィッシャーは、「経営の操業政策の目標は、製作での最大の経済性を追求すべきであり、従って、可能な限り、長く、かつ、継続して最適操業度を維持しようとする」(Fischer, G. 1964. S.431.; 参照。清水敏充訳 1962. 444頁) と述べる。

フィッシャーは、製作の実施の経済性を調査するために、〈【筆者補足】経営計算制度による内部資料であるが〉、資材の消耗、資材と商品の保管費、原価、製作時間の〔予測値と実際値〕などを用いた、23の指数をあげた（Vgl.Fischer, G. 1964. S.433-434.; 参照。清水敏充訳1962. 445-446頁）。この点、ニックリッシュは、経営分析（Betriebsanalyse）について、「重要な数値は、経済性、経営の収益性と、財務上の安全性のための表示である。特に、経済性は広く構成された様式（in weit gegliederter Weise）で研究され、深い洞察を創造する」（Nicklisch, H. 1929/32. S.122.）と主張した。

他方、後者の在庫品管理では、フィッシャーは、「資材の投入の合理化にとり、また、**[資材の] 在庫管理**（Materiallagerhaltung）が決定的である。これは、盗難や天候の影響から保護し、在庫品の有り高と、決められた最低有り高（恒常的有り高（eiserner Vorrat））の折々の制御を可能にしなければならない」（Fischer, G. 1964. S.428.; 参照。清水敏充訳1962. 440頁；Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.332.）という見解を有するが、「経営にとり、**在庫品有り高の最適規模**（optimale Größe der Lagerbestände）が重要である」（Fischer, G. 1964. S.437 u. Vgl.S.439.; 参照。清水敏充訳1962. 450頁 452頁；Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.359.）。その際、製作は、製作の期間と連続した注文の規模による、特殊な影響を有し、販売市場は、受け取られる注文、納期、季節変動、あるいは、在庫品の規模により影響を与える（Vgl.Fischer, G. 1964. S.438.; 参照。清水敏充訳1962. 450-451頁）。この点、ニックリッシュでは、在庫変動の管理では、在庫期間、在庫品の構成（分類）や恒常的な有り高の規模が課題になるが<sup>84</sup>、各月の資材の消耗（Materialverbrauch）を一定として、最少在庫有り高＝各月の資材の消耗×補充期間（Nachlieferungsfrist）、最高在庫有り高＝各月の資材の消耗×（製作期間＋補充期間）、追加注文＝各月の資材の消耗×製作期間 とする方式〈【筆者補足】つまり、最高・最少在庫量法〉を提案した（Vgl.Fischer, G. 1964. S.439.; 参照。清水敏充訳1962. 451-452頁；Nicklisch, H. 1929/32. S.451-453.）。なお、在庫品管理では、品揃え制限（Sortimentsbeschränkung）を最近の問題として取りあげ、顧客に対する給付に従って、品揃えの制限を行わなければならないが（Vgl.Fischer, G. 1964. S.443.; 参照。清水敏充訳1962. 457頁）、「製造業（Industrie）の内部では、品揃え対策自体が、品揃え制限の方向を強いている。とりわけ、これは、専門化、標準化、特殊（規格）化による合理化への努力を通じて達成される」（Fischer, G. 1964. S.443 u. Vgl.

<sup>84</sup> この点、フィッシャーは、「在庫品管理（Lagerverwaltung）による適時の在庫補充のための良い支援手段は、確定された報告有り高（Meldebestand）を、この報告有り高が、経営の同程度の操業状況において、長年に亘って有効である時に、呈示される」（Fischer, G. 1964. S.440-441.; 参照。清水敏充訳 1962. 454）と述べる。

S.178.; 参照。清水敏充訳1962. 457頁 124-125頁; Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.245.) という見解の下で、フィッシャーは、「専門化と特殊化は、常に、製造業内で、必要な在庫品の維持での品揃え制限に貢献する。たとえば、現在では、自動車工場では、少数の車のタイプに専門化し、しばしば同時に複数、あるいは、総ての製作されるタイプを許容する、車内の装備、電気機器の装備などのための、大抵、標準化された自動車の付属品を有する。購入者に対して、必要な修理での交換サービスが容易であるばかりではなくて、むしろ、同様に、[加工部品や半製品の] 在庫に対しても、品揃え制限をできる」(Fischer, G. 1964. S.443.; 参照。清水敏充訳1962. 457頁) と説明している。そして、彼は、在庫内での運動を調査するために、〈【筆者補足】経営計算制度による内部資料であるが〉、たとえば、平均在庫有り高、恒常的な在庫有り高、在庫維持費、在庫損失などを用いた、18の指数をあげた (Vgl.Fischer, G. 1964. S.443-444.; 参照。清水敏充訳1962. 457-458頁)。

ところで、フィッシャーによれば、売上高 (Umsatz) は、規定された時間間隙での、〈【筆者補足】購入容量、清算価値、製作原価・総原価 (Selbstkosten)・販売価格のような〉価値上でばかりでなくて、〈【筆者補足】価格や貨幣価値の変動とは無関係な〉容量上での財の運動により生じ、[基本、あるいは、売上高の] 機能 (Grund- oder Umsatzfunktion), すなわち、調達、製作、あるいは、在庫品管理と販売を含む。売上高 (Umsatz) の概念は、狭義では、経営内での実際の資産の循環のみ、広義では、調達前と販売後の貨幣・信用の処理も含む (Vgl.Fischer, G. 1964. S.445.; 参照。清水敏充訳1962. 459頁)。また、〈【筆者補足】部分〉売上高は、部門、商品グループ、販売地域、時間間隙などにより、任意にグループにして、算定されるが、価値上では、式 期首有り高+追加-期末有り高 として、売上高勘定により、算定できる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.446.; 参照。清水敏充訳1962. 460頁)<sup>95</sup>。また、経営に対する売上高の意義は、**売上高速度** (Umsatzschnelligkeit) と、〈【筆者補足】資本利用の合理性を示す〉**売上高密度** (Umsatzdichte) により示される。その際、「売上高速度が速い程、売上高に含まれる (auslösen) 資本の割合は少なくて済む。〈【筆者補足】通常、薄利多売と言われるように、取引の反復が多い程、期間の収益も増加するが、逆に、取引の利益の規模は少なくなる。価格切下げの影響は新しい取引を刺激する〉。売上高速度が速い程、流動資産 (Umlaufvermögen) に投下された資本はよ

<sup>95</sup> この点、フィッシャーによれば、総売上高 (Gesamtumsatz) は、租税法上での概念で、(異なった税率での) 総ての納税義務のある売上高の総額であるのに対して、即物的な観点、商品グループ、あるいは、場所の観点、経営の部分、作業場所などにより把握される、部分売上高 (Teilumsatz) は、経済上での影響、たとえば、巧みな販売政策と価格政策により操作されるため、商品の販売可能性、市場の適性、顧客の支払いに対する時間厳守などを比較できる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.449-450.; 参照。清水敏充訳1962. 464頁)。

り迅速に、繰り返して自由になり、再使用することができる。このため、速い売上高速度を伴う経営は、他の経営よりも、景気変動に対する適応能力が大きい。速い売上高〈【筆者補足】たとえば、買掛債務の返済期間が、在庫期間と売掛債権の回収期間の合計より、長い売上高〉により、一般に、自己資本を固定する必要がないことさえ、理論上では考えられる。供給者から掛けで受け取られた商品は、現金と引き替えに非常に速く顧客に販売される、売上げにより総ての供給に対して支払いをすることができる」(Fischer, G. 1964. S.448.; 参照。清水敏充訳1962. 462-463頁)。更に、**売上高の変動** (Umsatzschwankung) は、最少売上高と最高売上高の間にある。前者は、死点 (toter Punkt) 〈【筆者補足】通常、損益分岐点〉とも呼ばれるが、損益がない場合である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.449.; 参照。清水敏充訳1962. 463頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.624.)。後者は、**最高売上高**、あるいは、**極大売上高** (Höchst- oder Maximalumsatz) と呼ばれるが、手元の経営能力、技術上での製作能力、経営内外の販売能力から生ずるが、〈【筆者補足】販売収益を原価総額が再び上回る場合である〉 (Vgl.Fischer, G. 1964. S.449.; 参照。清水敏充訳1962. 463頁)<sup>90</sup>。また、経営の売上高政策 (Umsatzpolitik) は、経営にとり最も好都合な売上高の規模、いわゆる、**最適売上高**を達成するように努めなければならない。経営の売上高政策は、決算期間に実際に獲得される売上高である、**実効売上高** (Effektivumsatz) を可能な限り最適売上高に適応させるように努めなければならない (Vgl.Fischer, G. 1964. S.449.; 参照。清水敏充訳1962. 463-464頁)。そして、フィッシャーは、「経営上での売上高が重要な現象 (Erscheinung) で算定される時、そこから経営の構造の情況 (Strukturverhältnis) についての良い像が獲得される」(Fischer, G. 1964. S.451.; 参照。清水敏充訳1962. 465頁) という見解の下で、①特定の決算期間内の (商品や製品別の) 在庫品の平均的な有り高に対する売上高の比率である「**在庫回転率**」(Lagerumschlag) (Vgl.Fischer, G. 1964. S.451.; 参照。清水敏充訳1962. 466-467頁)、②固定費が、関与する比例費 (proportionale Kosten) と一緒に、最少の売上高により充足されるべきであるため、重要な「**最少売上高**」(損益分岐点) の**算定** (Vgl.Fischer, G. 1964. S.452.; 参照。清水敏充訳1962. 467頁)、③〈【筆者補足】通常、製造単位当たりでの最適売上高は一定領域を有するが〉、製作容量に対して純粹に比例的ではなくて、むしろ、常に、逡減的な原価より逡増的な原価に転換する変動原価の経過から生ずる「**最適売上高**」(Vgl.Fischer, G. 1964. S.454.; 参照。清水敏充訳1962. 469-470頁)、④売上成果 (Umsatzerfolg) (粗収益) - 経営の総原価

<sup>90</sup> この死点〈【筆者補足】通常、損益分岐点〉は、固定費 (F)、変動費 (V)、売上高 (E) とすれば、死点 = 固定費 ÷ (1 - 変動費率) = 固定費 (F) ÷ {1 - 変動費 (V) ÷ 売上高 (E)} で計算できる (Fischer, G. 1964. S.475.; 参照。清水敏充訳 1962. 489頁)。



＋中性的収益－中性的費用＝「純売上高」（返品や価格割引などを控除した総売上高）－「商品の投入」（期首有り高に、追加購入・製造額を加え、期末有り高を控除した期間引渡額）－経営の総原価＋中性的収益－中性的費用で算定される「純損益」の経営全体と各取引グループ別の「売上高計算」（Umsatzrechnung）をあげる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.455-457.; 参照。清水敏充訳1962. 470-472頁）<sup>67)</sup>。なお、フィッシャーは、売上高の成果、原価、資産、資本の利用度などの動向を調査するために、〈【筆者補足】経営計算制度による内部資料であるが〉、たとえば、売上高密度、売上高速度、未回収金の回収期間、各雇用者の平均売上高や担当顧客数などを用いた、33の指数をあげた（Vgl.Fischer, G. 1964. S.461-463.; 参照。清水敏充訳1962. 475-478頁）。

反面、[人としての] 労働給付（menschliche Arbeitsleistung）は、個人の勤労意欲（Arbeitswillen）と作業の給付能力、しかもまた、組織上での方策による経営側での作業の区分と作業の結合により達成される。作業の計画設定と作業の執行、[作業と経営の] 規定（Arbeit- und Betriebsordnung）、作業の合理化と作業の制御（Arbeitskontrolle）、人としての作業者と職員（Angestellte）の配慮と、経営としての人事管理（Menschenführung）、人間関係（menschliche Beziehung）や経営共同体（Betriebsgemeinschaft）の育成（Pflege）、また、経営のあらゆる社会組織、国民と国家の社会関係がこれらに影響する。その補償（Entschädigung）は、賃金所得と俸給所得の様々な形態での、人としての[労働による] 給付と、成果参加（Erfolgsteiligung）に見られるが、しかし、これらは単に人としての[労働による] 給付の結論（Folgerung）である（Vgl.Fischer, G. 1964. S.464.; 参照。清水敏充訳1962. 478頁）。その際、「必要な[経営による] 給付の構成（Gestaltung）には、各々の経営は、国民経済（Volkswirtschaft）でのその特別な課題に従い、資産と呼ばれる、必要な組織（Einrichtung）を必要とする」（Fischer, G. 1964. S.464.; 参照。清水敏充訳1962. 479頁）。この資産は、人の、[指導、執行と機械的な] 作業（leitende, ausführende und mechanische Arbeit）による、経営が使用できる、資本の転換（Umwandlung）で

67) この点、フィッシャーによれば、商品取引の大規模経営では、売上高グループ計算を展開することは、今まで稀に行われた。製作業経営（Herstellerbetrieb）での[経営としての] 給付計算は、原価場所計算と原価負担者計算の間で区別されるべきである。取引経営では、大抵、給付計算の2つの部分が結合され、1つの売上高グループ計算のみが存在する。特殊な売上高計算が、百貨店（Waren- und Kaufhaus）、並びに、場所が離れた販売（売上）機関を組織し、これらを特別に決算する、支店経営（Filialbetriebe）では存在する（Vgl.Fischer, G. 1964. S.457.; 参照。清水敏充訳1962. 472頁）。この点、ニックリッシュは、特徴のある経営（charakteristischer Betrieb）についての実証研究の具体例として、ドイツの大きな百貨店のコンツェルンとして、第一次世界大戦後に、垂直的な展開をめざした Rudolph Karstadt-A.G. と、地域の拡大をめざした Leonhard Tietz-A.G. を選択し、異なる経営政策の影響を調査した（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.341-342.）。

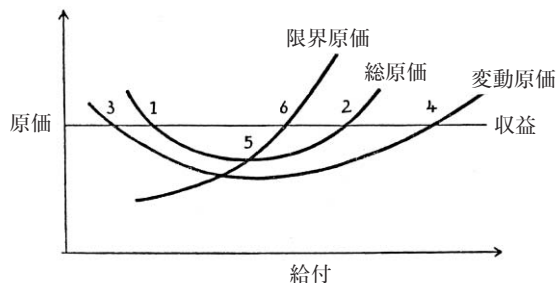
ある。このような資産は、経営の活動（Leben）の様相と、その給付が発生する様相を示す。このため、資産は、静止した位置（Ruhestellung）を占めるのではなくて、むしろ、連続した循環（Kreislauf）にある。経営の経済上での給付は、資産の淀みのない（reibungslos）循環の中で認識される。その際、個々の資産部分の相互の正しい状況が重要である。というのは、これに経済活動者の成果（Erfolg）が広範囲に依存しているからである（Vgl.Fischer, G. 1964. S.464.；参照。清水敏充訳1962. 479頁）。これにより、〔経営による〕給付は、人としての〔労働による〕給付と、資本の投入の折々の効果（Ergiebigkeit）に強く左右される。このため、「作業の効果」（Arbeitergiebigkeit）と「資本の効果」（Kapitalergiebigkeit）について語られる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.465.；参照。清水敏充訳1962. 478頁）。この点、経営経済上での給付の業績（Leistungsergebnis）の判定では、長い給付期間の平均として生ずる、予定給付（Soll-Leistung）と呼ばれる、「基本給付」（Grundleistung）と、予定給付に対する、少ない時間消耗と資材消耗から生ずる、「過剰給付」（Mehrleistung）の関係が注目され、基本給付と過剰給付の間での区別には、「計画原価計算」（Plankostenrechnung）と「給付参加」（Leistungsbeteiligung）を用いる（Vgl.Fischer, G. 1964. S.466-467.；参照。清水敏充訳1962. 481頁）。また、概念では、〔経営による〕給付は経営の売上高より広い。この点、〔経営による〕給付の規定にとっては、①製作と販売、②生産能力と販売能力、③作業速度、④投入期間と販売地域という4つの影響領域が本質的であるが、これら4つの力の協働作用で、次の4つの概念が引き出される。すなわち、①〔給付のための〕資産（Leistungsvermögen）の時間上での負荷で測定される、「活動」（Betätigung）、②能力の空間上での確保（Belegung）と利用で測定される、「要求」（Beanspruchung）、③作業速度、つまり、生産力と販売力の投入の間に有効である、緊張（Intensität）で測定される、「負荷」（Belastung）と、④製作、あるいは、販売の程度（Ausmaß）で測定される、「完全な利用」（Ausnutzung）である（Vgl.Fischer, G. 1964. S.472.；参照。清水敏充訳1962. 486-487頁）。更に、市場状況（Marktverhältnis）が許可するならば、経営上での〔給付のための〕資産の完全な利用に向けて常に努められるとしても、実践では、極めて稀な場合に、これは可能である。その際、経営の〔製作のための〕資産（Fertigungsvermögen）の様々な強さの要求、従って、その給付能力は、操業度（Beschäftigungsgrad）で表される。能力の100%の利用は**経営の極大**（Betriebsmaximum）と呼ばれるが、機械の故障、突発的な注文（Stoßauftrag）などを一時的に収容する、経営の予備が残されていないため、このような操業割当ては好都合ではない。経営の極大は、経営の種類と市場状況（Marktlage）により、極大の80%から90%の間にある、**経営の最**

適 (Betriebsoptimum) とは区別されるべきである。この点、極大は、経営の負荷の技術上の上限であり、最適は、負荷の経済上の上限である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.472-473.; 参照。清水敏充訳1962. 487頁)。この点、収益曲線と、総原価曲線の交点から、①使用の開始と②使用の終了、変動原価曲線との交点から、③「経営による」給付の極小と④給付の極大、限界原価曲線との交点から、⑤「経営による」給付にとり有効な限界原価の極小【筆者補足】⑤のみ、収益曲線ではなくて、変動原価曲線との交点であるがと⑥限界原価の極大という6つの臨界点 (kritischer Punkt) が存在する。しかし、原価曲線と収益曲線は、与えられる製造部門で異なるため、臨界点の位置は異なる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.473.; 参照。清水敏充訳1962. 488頁)。

なお、フィッシャーによれば、業績計算 (Ergebnisrechnung) は、在庫品の有り高を考慮すべきであるが、原価売上高 (Kostenumsatz) 【筆者補足】LSP 売上高であり、通常、LSP による総原価に売上高税を加えた数値と計算上での利益の合計と、送り状売上高 (Fakurenumsatz) 【筆者補足】経営の売上高を対比する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.476-477 u. S.447.; 参照。清水敏充訳1962. 492頁 461頁) ことにより、経営の給付計算の領域内で、この「経営による」給付が経済上で達成できるのかどうか、また、どのようにしてできるのかを検討する前提を創っている (Vgl.Fischer, G. 1964. S.478.; 参照。清水敏充訳1962. 493-494頁)。また、計画原価計算 (Plankostenrechnung) は、原価計算と、原価で表現される限りでの、指数計算 (Kennzahlenrechnung) の知識 (Erkenntnis) を用いて、将来の製作活動、あるいは、販売活動のための原価値と、これと共に、給付値を予測することである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.482.; 参照。清水敏充訳1962. 499頁)<sup>89</sup>。

図4 原価曲線と一定の収益線

(Vgl.Fischer, G. 1964. S.473.; 参照。清水敏充訳1962. 488頁)

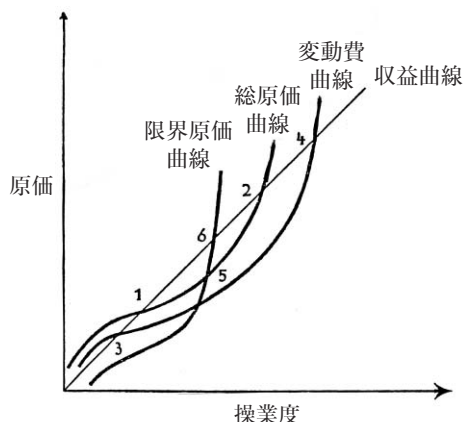


<sup>89</sup> ニックリッシュは、指数 (Indexzahl) を好んだが (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.738.), 指数計算 (Kennzahlenrechnung) による、経営比較と経験の交換は、ドイツでは特に好まれていない (belieben) が (Vgl.Fischer, G. 1964. S.478.; 参照。清水敏充訳 1962. 494頁), 経営比較の長期間に互った実施では、一般的に妥当する経験値が獲得されるならば、このようなモノは

このため、固定費と変動費を区分し、後者を、作業場所の領域での作業の執行で、適切な用意 (Sorgfalt), 節約 (Sparsamkeit) などにより影響できる原価と、影響できない原価に区分する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.483.; 参照。清水敏充訳1962. 500頁)。その際、最善の価格で最適な容量を予測計算するものが標準原価計算 (Standardkostenrechnung) である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.483.; 参照。清水敏充訳1962. 500頁)。また、内部経営上での給付の過程を

市場経済上での影響から分離しようとして、標準操業度 (Normalbeschäftigung) より開始すれば、「単純、あるいは、固定的計画原価計算」 (einfache oder starre Plankostenrechnung), 生産能力の変動が、経営、あるいは、経営の一部の操業度のために、関係する場合や、様々な大きさの組別作業 (Serienarbeit) が行われる場合には、「弾力的原価計算」 (flexible Plankostenrechnung) が必要である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.487.; 参照。清水敏充訳1962. 504頁)。いずれにしても、事後計算値と比較すべきである<sup>99</sup>。そして、フィッシャーは、操業度、立地、生産性などの状態

図5 原価曲線と比例的に増加する収益線  
(Vgl.Fischer, G. 1964. S.473.; 参照。清水敏充訳1962. 488頁)



∨[給付のための] 予測 (Leistungsvorgabe) に用いられ、このようなケースでは、指数 (Kennzahl) は基準値 (Richtzahlen) に変わる。ここから、このようなケースでは、計画原価計算が展開された (Vgl.Fischer, G. 1964. S.479.; 参照。清水敏充訳1962. 495頁)。また、指数計算は、比率値 (Verhältniszahl) への拡大により、経済上での[経営による]給付の検査 (Überprüfung) に対して特別な意義を受け取るが、①たとえば、総原価に対する材料費 (Sachkosten) のように、〈【筆者補足】原価、あるいは、資本の配分を示す〉「編成値」 (Gliederungszahl) (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.737-738.), ②たとえば、総資産に対する自己資本や他人資本の比率のように、〈【筆者補足】同一の機能を有する資産や資本の投入の割合を表す〉「類似値」 (Gleichartigkeitszahl), ③たとえば、販売費と販売量の関係のように、〈【筆者補足】原因と結果の関係が存在するとみなされている数値間の関係を表す〉「関係値」 (Beziehungszahl) (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.738-739.), ④買入債務と売掛債権との比較のように、〈【筆者補足】因果関係にはない、併存関係にある数値の比較を表す〉「対応値」 (Entsprechungszahl) (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S. 739.), ⑤売上高、売上げ成長率のように、〈【筆者補足】特定期間での、絶対値、あるいは、傾向の展開を示す〉「指数値、あるいは、測定値」 (Index- oder Maßzahl) に区別される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.479-480.; 参照。清水敏充訳1962. 495-496頁)。なお、このような比率の利用では、①なぜ見出された変動が起こるのか、②どのような効果 (Wirkung) が予想されるのか、③変動の理由についての説明 (Aufschluß) が更に経営分析のその他の比率値に与えられるのかという問いを提起する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.482.; 参照。清水敏充訳1962. 499頁)。

<sup>99</sup> なお、フィッシャーによれば、[弾力的、あるいは、変動的] 計画原価計算により、「変更された計画原価は、市場経済上での売上高の効果を考慮し、経営上での作業の執行の場合に影響を及ぼしうる変動費と、その他の変動費の区分を有する計画原価の制御 (Plankostenkontrolle) は、内部経営上での経済性の構成を考慮するものである」 (Fischer, G. 1964. S.489.; 参照。清水敏充訳1962. 507頁)。

を調査するために、〈【筆者補足】経営計算制度による内部資料であるが〉、たとえば、[実際と標準の] 操業、各設備の [生産能力と生産容量]、[実際と可能な] 作業時間、[実際と最適な] 作業時間、総購入費と輸入額の比率、総売上高と輸出額の比率などを用いた、15の指数をあげた (Vgl.Fischer, G. 1964. S.491-492.; 参照。清水敏充訳1962. 507-508頁)<sup>40</sup>。

## 第5章 リスクと脅威

フィッシャーによれば、経営の総ての経済活動はリスクと脅威 (Wagnis) に結び付いている。これらリスクや脅威は、①経営関係者の意思とは無関係な、自然現象や政治上での影響 (Einwirkung)、②経営内での人 〈【筆者補足】経営者と従業員の〉、〈【筆者補足】経営外の〉 供給者・顧客・競争者との共同活動や共同作業、③経営への資本の投入と、貨幣・資本市場や販売市場の影響から生ずる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.493.; 参照。清水敏充訳1962. 510頁)。特に、供給者・顧客・競争者との共同作業でも同様に妥当するが、経営内での人の共同活動と共同作業では、人の本性 (Natur) から不和 (Reibung) の動機が生ずる。これに加えて、人の不十分さ、たとえば、身体上、あるいは、性格上での欠陥、欠陥のある [労働による] 給付、欠如した義務感、欠陥のある教育などが現れる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.493.; 参照。清水敏充訳1962. 510-511頁)。また、リスクは何らかの方法で計測でき、このため、計算可能な、あらゆる潜在的な経営上での脅威 (Gefahr) であり、経営は、たとえば、保険や引当金・準備金の積立てにより、このような [リスク含む] ケース

(40) 第4章 [経営による] 給付では、「[経営による] 給付が、(企業内での価値の移転である)、製作と在庫品の維持から検討された。その際、前者の製作では、経営の給付能力が技術上と市場経済上でできる限り好都合であり、経営での標準 (Norm) として選択された操業度ができる限り持続して、一定に維持されうるように、組織されなければならない (aufbauen)。また、合目的な [製作のための] 計画設定 (Fertigungsplanung) を組織するために、合理化を含む、様々な可能な製作方法が調べられるべきである。経営にとり、操業政策と製作政策が折々の最も好都合な操業状況を保証する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.38.; 参照。清水敏充訳1962. 42頁)。他方、後者の在庫品の維持では、様々な在庫品の種類に対して、最適な在庫有り高が検討され、これにより、経営上での在庫政策は最適な在庫品の規模と運動を見付けられる。淀みのない在庫 (reibungslose Lager) と共に、合理化の努力により、品揃え制限が行われなければならない (Vgl.Fischer, G. 1964. S.38.; 参照。清水敏充訳1962. 43頁)。しかし、フィッシャーによれば、[経営による] 給付に強い影響を与えるものは、資材の調達により、自らの経営で製作物が製作され、市場で販売されうる状況である、「売上高」(Umsatz) であり、経営に対する売上高の機能は、(資本利用の合理性を示す) 売上高密度 (Umsatzdichte) と売上高速度 (Umsatzschnelligkeit) で表される。[経営による] 給付を確保するためには、最低限の売上高は維持されなければならないが、売上高を増大させる問題は常に注目されるべきである。また、[経営による] 給付が売上高により経済的に構成されるためには、経営の全体の売上高と、部分売上高が計算上で算定されることが必要であり、このため、様々な形式の売上高計算 (Umsatzrechnung) が展開されてきた (Vgl.Fischer, G. 1964. S.38.; 参照。清水敏充訳1962. 43頁)。そして、[経営による] 給付は、[人による] 労働の投入による価値の創造である「作業の効果」(Arbeitergiebigkeit) と、資本投入 (資産) による価値の創造である「資本の効果」(Kapitalergiebigkeit) に依存するところが大い。この点、[経営による] 給付の判定のために、成果計算、指数計算や計画原価計算が用いられる。



(Risikofall) を原価に転嫁しようとする (Vgl.Fischer, G. 1964. S.493.; 参照。清水敏充訳1962. 511頁)。この点、ニックリッシュは、共同体としての機関の創造によるリスク政策について言及した (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.152.)。他方、脅威には、リスクとは異なり、総ては計測できない現象が存在し、経営内で、直接、損失として作用するが、保険は掛けられない (Vgl.Fischer, G. 1964. S.494.; 参照。清水敏充訳1962. 511頁)。しかし、LSP の規定 (Bestimmungen der LSP) が、一般的な企業家の脅威 (allgemeines Unternehmerwagnis) と、計算上での脅威の原価 (Wagniskosten) を発生させる、損失の脅威 (Verlustwagnis) に区分したように (Vgl.Fischer, G. 1964. S.495.; 参照。清水敏充訳1962. 514頁)、経営では、リスクと脅威の領域について常に注意しなければならない。その際、損失の脅威には、算定可能性 (Errechenbarkeit) があるため、経営は自家保険 (Selbstversicherung) で損失を補償する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.495.; 参照。清水敏充訳1962. 514頁)。要するに、「計測と計算可能なリスクは、事前計画上での原価計算を可能にする。なぜなら、確率計算の規則により、対応する保険料 (Versicherungsprämien) を算定できるからである。このため、リスクは、火災、盗難などに対応する、損害の可能性である。計算上での脅威の原価は、事後の原価清算 (Kostenverrechnung) を可能にする。なぜなら、これが既に生じた損失から算定されるからである。このような脅威の変動は、たとえば、流行の変動、競争の状況、変化する [調達、あるいは、販売の] 可能性による変動する市場の影響、新しい製作の [課題と手続き]、生産能力の変動などである。最後に、一般の企業家の脅威の規模は、該当する企業家自体の本人 (Person) に依存する。これら企業家が、未知の経済領域を探索することを要求される程、対応する過大な利益の可能性、あるいは、損失の脅威を伴う、企業家の脅威はより高くなる」(Fischer, G. 1964. S.496-497.; 参照。清水敏充訳1962. 516頁)。なお、経営で有効なリスクと脅威は、①「内部経営上での、あるいは、経営に条件付けられたリスク」で、[経営のための] 組織、取引プロセスの組織、[経営のための] 管理、企業家と協働者の性格の特徴、製作の状況などから生ずるもの、②「外部経営上での、あるいは、市場に条件付けられたリスク」で、国家と経済の規定 (Wirtschaftsordnung)、経済連盟 (Wirtschaftsverband) の影響、市場でのパートナー、従って、供給者、顧客、支援機関の影響、並びに、流行の変化と嗜好の変更による需要の変化 (Bedarfsänderung) など、③「外部経済上でのリスク」で、自然の影響、人の特性などにより生ずるものに大別できる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.497.; 参照。清水敏充訳1962. 516-517頁)。また、経営内で現れるリスクは、①「経営の機能」により、従って 調達と販売のリスク、製作と在庫品のリスク、経営の指導 (Leitung)

と処理 (Verwaltung) でのリスクにより細分される。②「発生原因」により、経済上でのリスクの間で、たとえば、販売市場の非独立性、経済法上でのリスク、たとえば、市場の変動による、在庫と需要の状況のズレ、調達価値と売却価値の間での変化、同種の経営での原価の差異、生産手段の早期の消耗 (Verbrauch)、貨幣価値の変動などの価値のリスクに区分される。これらでは、常に、また、[権利と契約の] 効果に関係するため、経済法上のリスクと呼ばれる。③リスク負担者により、労働、資産、資本、会社 (無形の商標価値 (Firmenwert)) のリスクに細分される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.497.; 参照。清水敏充訳1962. 517頁)。更に、**経営の経過に現れるリスク**は、設立時、活動期間、解散時において異なり、たとえば、①設立時では、リスクは立地の選択 (Standortwahl) と資本の調達に関係している。更に、**立地の選択**は、原材料の調達費、[労働による] 給付の調達費と、販売費に影響する。②活動期間では、たとえば、経営形態の選択が、資本調達のリスク、経営の信用能力や納税負担に影響する。調達・販売では、好都合な市場を見付けられないリスク、製作では、火災、盗難、事故、不適切な作業者と職員、作業方法の選択によるリスク、③解散時では、解散、あるいは、再建の適切な時期の選択、清算処理事業の適切な執行の誤りによるリスクが認められる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.499-502.; 参照。清水敏充訳1962. 518-522頁)。そして、**リスクの効果**では、当該リスクにより脅かされる資産の所有者 (Vermögensträger) の価値、リスクの事例の発生頻度と、総資産に対して生ずる損害の割合が決定的である。ここから**リスクの強度** (Riskointensität) が生ずる。これを弱めるため、経営は、リスクの領域を可能な限り広げ、多くの資産価値に配分し、事業経営と販売を増加し、リスクの可能性を第三者に転嫁し、予備の設定と、経営政策 (Betriebspolitik) の変更の可能性を創る、ある程度の経営の流動性に努めなければならない (Vgl.Fischer, G. 1964. S.502.; 参照。清水敏充訳1962. 522-523頁)。また、リスク政策にとっては、**回避可能なリスクと回避不可能なリスク**に区別し、前者には、リスク防止 (Risikoverhütung) の方策を要する (Vgl.Fischer, G. 1964. S.503.; 参照。清水敏充訳1962. 523頁)。なお、フィッシャーは、リスクを把握するため、**【筆者補足】経営計算制度による内部資料であるが**、顧客別の貸倒れ額、手形補償額と抵当額、売却契約の解除額、総作業時間と準備時間、損害などを用いた、24の指数をあげた (Vgl.Fischer, G. 1964. S.504-506.; 参照。清水敏充訳1962. 525-527頁)。

ところで、「リスク政策は、可能な経営の脅威に何らかの仕方 (Weise) で対向するため、経営や企業家により行われる、あらゆる配慮と方策を包括する」(Fischer, G. 1964. S.506.; 参照。清水敏充訳1962. 527頁)。その際、**リスク政策上での方策の基本種類**には、

①「リスク予防」(Risikovorbeugung)で、可能な脅威を既に発生で阻止する。正確な、慎重な観察により、経営を脅かす価値の喪失を避ける。②「リスク減少」(Risikoverringerung)で、リスクの分解を達成しようとする。ここでは、リスクの分解・調節・中立化により、危惧される価値の喪失を最小にする。③「リスク保証」で、他に転嫁されるリスクは計算できるリスクに限られるが、〈【筆者補足】固定原価の要素に転換し、リスクの除去が達成される、リスク政策の最も重要な手段である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.511.)〉、保険契約により、リスクはそのまま、結果としての損害保証をする政策に分けられる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.506 u. S.510-511.; 参照。清水敏充訳1962. 528頁 532-534頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.153-156.)。このため、リスク政策は、経営がリスクと脅威のケースを十分に把握することを保証することに成功した場合のみに、可能である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.507.; 参照。清水敏充訳1962. 529頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.147-148.)<sup>40)</sup>。

## 第6章 経営の成果

フィッシャーによれば、「経営の成果 (Erfolg des Betriebs) は、[経営による] 給付の経済上での準備 (Erstellen) と市場での販売から生ずる。この [経営による] 成果 (Betriebs-erfolg) を現象の形態と計算の形態により研究すると、①収入、②売上げ、③収益 (Ertrag) と、④成果の概念が生ずる」(Fischer, G. 1964. S.512.; 参照。清水敏充訳1962. 535頁)。この内、①収入 (Einnahmen) は、支払いの取引 (Zahlungsverkehr) の1つの過程であるが、商品、あるいは、サービスの給付の経営上での売却などによる、経営に条件付けられた収入の他、たとえば、贈与、あるいは、抵当設定のような、経営に条件付けられない、中性的収入や、新しい資本の経営への導入である、資本調達による収入もある。[経営、あるいは、給付に] 条件付けられた収入と、中性的収入の間での区別は収益概念の明瞭化にとり重要である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.512.; 参照。清水敏充訳1962. 535頁)。②売上げ (Erlös) は〈【筆者補足】支払い過程に〉先行する販売の業績 (Ergebnis) を表す。その際、中性的売上げと共に、製作した製造物、あるいは、商品の販売での、給付を条件とする売上げと、たとえば、必要としない土地や機械の処分による、経営に条件付けられない売上げがある (Vgl.Fischer, G. 1964. S.512-513.; 参照。清水敏充訳1962. 535-536頁)。なお、商品対商品、給付対給付などの交換取引 (Tauschverkehr) とは異なり、貨幣という計算単位による近代的な取引は相互計算取引 (Kontokorrentverkehr) である

40) 第5章 リスクと脅威では、「リスクは原価として清算できる」(Fischer, G. 1964. S.39.; 参照。清水敏充訳 1962. 43頁) という見解の下で、リスク政策として、リスク予防、リスク減少、リスク保証があることを指摘した (Vgl.Fischer, G. 1964. S.39.; 参照。清水敏充訳 1962. 44頁)。

(Vgl.Fischer, G. 1964. S.513.; 参照。清水敏充訳1962. 536頁)。③**収益** (Ertrag) は、**経営単位**、あるいは、[経営による] 給付に関係している、「総概念」と、製作された給付に対する原価、あるいは、該当する経営の部分の原価を控除した「純概念」がある。また、全体の給付が販売される場合には売上げと同じであるが、全体の給付が販売できなかった時には、在庫品 (Lagervorrat) が収益に影響するため、実現された収益と、実現されなかった収益を区分すべきである。この点、ニックリッシュは、在庫品の増加に必要な原価を売上補充 (Erlösersatz) を構成するモノとみなすが (Vgl. Nicklisch, H. 1929/32. S.690.), 収益は、経営部門の給付の未だ販売されないモノ + 販売された数量単位 (Stückeinheit) による売上げになる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.513.; 参照。清水敏充訳1962. 536頁)。④**成果** (Erfolg) が、**成果**の概念から演繹される場合、中性的と経営を条件とする成果、従って、異常な成果と、[経営による] 給付による、経常的な、あるいは、正常な成果に区分される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.514.; 参照。清水敏充訳1962. 537頁)。その際、後者では、必要経費と収益の対比での、成果計算 (Erfolgsrechnung) の枠内での成果と、特定の作業、市場、新たな試み、経常的な「製作と売上高の」構成などについて、成果の有る、あるいは、成果の無い努力 (Bemühen) についての**価値判断**を伴う**集合概念** (Sammelbegriff) としての**成果**がある。そして、後者では、前者の概念の意義では決定的である貨幣思考 (geldmäßige Denken) が後退しているが、たとえば、従業員の成果参加などでは、このような概念の使用から始める (Vgl.Fischer, G. 1964. S.514.; 参照。清水敏充訳1962. 537頁)。また、**成果計算 (損益計算) の領域**では、成果の概念に記帳 (Buchhaltung) が用いられれば、期間計算の期間上での区分がこれに結び付いている。また、売上げが常に総概念であるのに対して、収益 (Ertrag) では、正に叙述 (Darstellung) により、純収益と総収益は区別されるべきであり、成果概念は常に純概念である。そこでは、売上げ、あるいは、収益は、対応する必要経費、従って、当該期間で経営としての給付の獲得のために必要であった、貨幣価値と実物価値 (Sachwert) による全体の消耗だけ控除されるであろう。成果を形成するために、必要経費と給付は同一期間で一緒に生ずる必要はない。過ぎた期間の在庫商品 (Vorratware) は後に販売され、これは、当期の成果に同様に反映される。逆に、経営の成果は、また、在庫商品、従って、在庫生産、拡大された在庫品揃え (Lagersortiment) により規定されるが、これは即座に「販売による」成果 (Verkaufserfolg) をもたらさない。このため、成果の概念では、[実現と未実現の] 成果の間で更に区分されるべきである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.514-515.)。そして、実現された成果と実現されない成果を区分する必要があるれば、経営の成果 = 前期間での販売されていない給付

(たとえば、在庫品 (Vorratslager)) + 当期の売上げ - 当期の必要経費 で算定される。実現された成果の確定のためには、更に、当期の未販売の給付 (たとえば、在庫の増加) をあげるべきである (Vgl. Fischer, G. 1964. S.515.; 参照。清水敏充訳1962. 538頁)<sup>42)</sup>。成果により経営での資産の変動は解消されるが、その際、資産の肯定的な変動 <【筆者補足】増加> は利益 (Gewinn), 否定的なモノ <【筆者補足】減少> は損失 (Verlust) と呼ばれる。ここでは、時間間隙でも、部門でも考えるのではなくて、むしろ、2 時点の間での資産価値の変動が確定される。その際、利益と損失は、[経営による] 給付により生ずるだけではなくて、むしろまた、2 つの比較時点による評価の差異によっても生ずることに注目すべきである (Vgl. Fischer, G. 1964. S.515.; 参照。清水敏充訳1962. 538-539頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.374-375.)。このため、実際の、全体の [経営による] 利益は、経営の解散で、開始資産が終了資産と比較される時に、初めて、確定される (Vgl. Fischer, G. 1964. S.517 u. S.265 u. S.399.; 参照。清水敏充訳1962. 540頁 257頁 408頁; Nicklisch, H. 1929/32. S.440.)。しかし、利益計算 (Gewinnrechnung) と呼ばれる、利益限定 (Gewinnabgrenzung), 一時的 (transitorisch) と見越的 (antizipative) な清算勘定科目 (Abgrenzungsposten) では、総ての売上げが、必要経費と給付の発生時点により、清算されなければならない。この点、たとえば、保険料や賃貸料の前払いでは、このための総ての支出が当期の清算期間で生ずるが、その効果の一部が翌期に及ぶ「一時的な勘定科目」(transitorische Posten), たとえば、後で支払い済みになる賃金では、経済上では効果の一部が当期でも現れるが、後続する期間で支払い済みになる、見越勘定科目 (antizipative Posten) が生ずる。[成果と必要経費の] 区分による、このような清算勘定科目は、常に、実際の [必要経費と給付の] 情況に関して、現実の期間上で限定される利益を調節するための、補助手段に過ぎない (Vgl. Fischer, G. 1964. S.520.; 参照。清水敏充訳1962. 543頁)。このため、「記帳 (Buchhaltung) による利益は、経営としての [給付の] 制御 (Leistungskontrolle) には用いられない」(Fischer, G. 1964. S.520.; 参照。清水敏充訳1962. 543頁)。そして、商法 (商事貸借対照表) の評価規定は債権者保護を目的とするものであるのに対して、租税法 (税務貸借対照表) の規定は国庫を過小評価から守ろうとするものである。2 つの異なる目標設定から生ずる評価の差異は、納税義務のある利益を、経営経済上で正し

<sup>42)</sup> この点、「実現された利益は、売上高と販売により総て実際に獲得した利益である。これに反して、未実現の利益は、販売価格での在庫品 (Lagervorrat) の評価、あるいは、設備のより高い評価により生ずる。これは、とりわけ、投機的な評価に妥当する。しかし、このような投機的な利益が実現されていない限り、通常、利益としてみなされるのかは、1 つの論争問題である」(Fischer, G. 1964. S.517.; 参照。清水敏充訳 1962. 540頁) が、「あらゆるケースにとり、このようなまだ実現されていない利益は、売上げを示唆しないため、社員 (Gesellschafter) に配分されてはならない」(Fischer, G. 1964. S.517.; 参照。清水敏充訳 1962. 540頁)。



い利益とは異なって構成される (Vgl.Fischer, G. 1964. S.520-521.; 参照。清水敏充訳1962. 544頁)。このため、原価計算では、個々の物品 (Einzelstück) で獲得されるべき功績 (Verdienst) であり、計画された利益の追加 (Gewinnaufschlag) として総原価 (Selbstkosten) に追加される、「利益の追加」 (Gewinnzuschlag) が生ずるべきである。この点、原価は、分割原価計算、あるいは、追加原価計算 (Division- oder Zuschlagskalkulation) のいずれかの方法により正確に確定されるならば、純利益の追加は、より大きな正確性という長所を有し、市場政策と価格政策 (Markt- und Preispolitik) に対して柔軟な処置の自由を許可し、実際の「原価と給付の」清算の制御でのより高い保証 (Sicherheit) を与える。純利益の追加が、経営としての原価計算政策 (Kalkulationspolitik) の最終の研究である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.524-525.; 参照。清水敏充訳1962. 547頁)。〈【筆者補足】とここで、取引 (Handel) では、利益が発生しなければ、経営活動を行う意義はない〉。この点、取引 (Handel) では、その経済活動の成果 (Erfolg)、あるいは、効用 (Nutzen) を表すために、取引間隙 (マージン) (Handelsspanne) と言われるが (Vgl.Fischer, G. 1964. S.525.; 参照。清水敏充訳1962. 547頁)、この取引間隙は、常に、販売価格から後ろ向きに算定されるため、価格での利益部分である。これに対して、利益の追加では、確定された原価での追加金である。間隙では、原価の補償 (回収) と利益の効果 (Gewinnwirkung) が結合しているため、取引間隙の規模は非常に強く売上高に依存している (Vgl.Fischer, G. 1964. S.525.; 参照。清水敏充訳1962. 548頁)。〈【筆者補足】たとえば、わが国でのたばこの専売価格のように〉、国家が取引間隙の規模を規制する時には、最高額は柔軟であるため、最高額の方が絶対的な取引間隙よりも優位である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.525.; 参照。清水敏充訳1962. 548頁)。他方、原価計算上の利益 (kalkulatorischer Gewinn) は、[経営のための] 利益 (Betriebsgewinn) と利益の追加 (Gewinnaufschlag) を包括するが、過去の戦時経済のため、ISÖ 計算の規定により規制されていた。また、当時は、古典的な利益概念より、既に、企業家賃金は、分離され、計算上の原価に入れられた。これに対して、ISÖ による原価計算上での利益では、自己資本の利子と脅威報酬 (Wagnisprämie) はまだ補償されていた。その後、ISÖ は、原価計算上での利益の算定で、その後の経営上での慣行の広範囲な変更に従う、LSP 規定により、引き継がれ、原価計算上での利子と、損失脅威の清算は原価の下に設定された。このため、LSP 計算の規定による原価計算上での利益には、まだ、一般的な企業家の脅威と、特殊な「企業家による」給付、あるいは、[経営による] 給付に対する追加的な差別利益として含まれている (Vgl.Fischer, G. 1964. S.536.; 参照。清水敏充訳1962. 549頁)。なお、計算上の利益の追加 (Gewinnzu-

schlag) は、国家の価格操作の1つの手段であるばかりではなくて、むしろまた、常に、経営としての自己制御 (Eigenkontrolle) にも用いられる。この点、総ての経営は、最低利益として必要な原価計算上での利益の追加を規定し、達成した価格に基づいて、このような最低利益を達成したか、上回るか、下回るのかを確定できる。このため、経営は、原価の構造に基づいてだけでなく、利益の追加 (Gewinnaufschlag) によっても、意識的に価格政策 (Preispolitik) を遂行できる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.528-529.; 参照。清水敏充訳1962. 551頁)。なお、フィッシャーは、成果と利益の種類と特性を調査するために、**【筆者補足】**経営計算制度による内部資料であるが、各経営での「経営による」収益 (Betreiberertrag), 「経営による」利益 (Betriebsgewinn), 「経営による」必要経費 (Betriebsaufwand), 固定費などを用いた、15の指数をあげた (Vgl.Fischer, G. 1964. S.534.; 参照。清水敏充訳1962. 552-553頁)。

図6 収入、売上げ、収益、成果と利益の比較図  
(Vgl.Fischer, G. 1964. S.515.; 参照。清水敏充訳1962. 539頁)

収入	贈与	資本調達 a 投入 b 信用引受 c 前渡支払い	抵当設定	売却	賃貸し	賃貸	交換	
売上高	中性的			現金売上高			現物 売上高	
				経営を条件とする		給付を条件とする		
収益		実際の (実現の)					計算上の (未実現の)	
	中性的 と 経営を条件とする				給付を条件とする			
成果						実現の	未実現の	
	中性的 と 経営を条件とする				給付を条件とする			
	否定的	肯定的		否定的	肯定的			
	利益		必要経費					損失

ところで、経済性 (Wirtschaftlichkeit) と収益性 (Rentabilität) について、ニックリッシュは「経済性の成果 (Wirtschaftlichkeitserfolg) は、全体の自立した経営、そして、これと共にまた、その総収益性を保証する」(Nicklisch, H. 1929/32. S.144.) と主張するが、経営の経済性は、必要経費と収益 (Ertrag), あるいは、原価と給付の間で算定される、指数 (Kennzahl) から生ずる (Vgl.Fischer, G. 1964. S.535.; 参照。清水敏充訳1962. 554頁)。また、「経営の経済性は、経営に設定された目標が、最も節約され、かつ、

最も合目的な形式で達成されることを要求する」(Fischer, G. 1964. S.535.; 参照。清水敏充訳1962. 553頁)。このため、技術上では、「経営の生産能力は、人と機械による〔労働による〕給付による、製作プロセスの最も好都合な装備により、最低の必要経費で最大の効率 (Wirkungsgrad) を達成すべきである。このような技術上で最も有効な手続き様式は経済性にとり充分ではない。というのは、容量上で製造された給付は、また、市場で売却されなければならないからである」(Fischer, G. 1964. S.535.; 参照。清水敏充訳1962. 553頁)。この点、**経営の経済性**は、必要経費と収益 (Ertrag), あるいは、原価と給付から算定される、**指数 (Kennzahlen)** から明らかになるため、2つの目標の方針 (Zielrichtung) がある。すなわち、①所与の手段により、給付の最高度を達成することと、②定められた目標を必要経費の最少度で達成することである (Vgl.Fischer, G. 1964. S.536.; 参照。清水敏充訳1962. 554頁)。他方、生産性 (Produktivität) は、今日、2つの様式の形式で使用される。すなわち、全体の経済の意味 (国民経済上での生産性) と、効果 (Ergiebigkeit) と効果の向上 (Ergiebigkeitssteigerung) の意味 (経営経済上での生産性) で使われているが、経営の経済性は、共同経済上、あるいは、国民経済上での生産性と一致しないことがある (Vgl.Fischer, G. 1964. S.538.; 参照。清水敏充訳1962. 557頁)。この点、たとえば、封鎖時の食料品の給付 (ベルリンでの空中補給) のように、共同経済上での必要性を確保するために、経営の非経済的な措置が一時的に必要とされることがある (Vgl.Fischer, G. 1964. S.538-539.; 参照。清水敏充訳1962. 557-558頁)。また、最近では、アメリカの先例を手本にして、経営上での生産性に、技術の投入、また、資本と並んで、〔人による〕労働の領域も含められるため、経営上での生産性は、2つの経営の要素である資本と〔人による〕労働の影響 (Einwirkung) を認めている。この意味で、〔経営としての〕生産性は、経営の一部、あるいは、時間と関係した、給付単位の経済性と解され、その中には、〔経営による〕給付の効果 (betriebliche Leistungsergiebigkeit) が反映されている (Vgl. Fischer, G. 1964. S.539.; 参照。清水敏充訳1962. 558頁)。しかし、経営の経済性と収益性 (Rentabilität) は混同してはならない。また、収益性は経営の成果 (Erfolg) から始めるが、しかし、これを資本の規模と関係させる。収益性は資本と利益の指数である (Vgl.Fischer, G. 1964. S.540.; 参照。清水敏充訳1962. 559頁)。この点、ニックリッシュも認めているが (Vgl. Nicklisch, H. 1929/32. S.399.), <【筆者補足】自己資本に対する、利益による指数である「自己資本収益性」(自己資本利益率) と、総資本に対する、利益と利子の合計による指数である「総資本収益性」(総資本利益率) の間では、他人資本が増加する程>、他人資本のための利子が総資本収益性より高い場合には、自己資本収益性は減少する。逆に、

他人資本の少ない利子では、より多い総資本収益性により、自己資本収益性は増大する。このため、〈【筆者補足】一時的に総資本収益性が利子率を下回る時でも〉、多い他人資本では、内部での収益性の向上のために、他人資本の縮少、従って、自己資本調達（Eigenfinanzierung）、更により良くは、自己金融（Selbstfinanzierung）が必要である（Vgl. Fischer, G. 1964. S.541-542.；参照。清水敏充訳1962. 561頁）。なお、フィッシャーは、収益性の分析を調査するために、〈【筆者補足】経営計算制度による内部資料であるが〉、期間での「生産による」利益（periodischer Produktionsgewinn）、「生産による」成果（Produktionserfolg）、「経営のための」資本（Betriebskapital）などを用いた、19の指数をあげた（Vgl.Fischer, G. 1964. S.543-544.；参照。清水敏充訳1962. 563-565頁）。

なお、この著『一般経営経済学』にはまとめ（あとがき）はないが、フィッシャーは、収益性と経済性を比較して、「私は、既に、収益性が経営に対して有する意義と、また、これが、特に、資本集約型の経営の時代に、その存在能力に影響を及ぼす様相を呈示した。それにも係わらず、私は、収益性を「経営による」労働（Betriebsarbeit）の独占的な（ausschließlich）目標として評価する（hinstellen）ことは正しくないと主張する。収益性は多分必要であろう。しかも更に、経営の経済性はより必要である」（Fischer, G. 1964. S.545.；参照。清水敏充訳1962. 565頁）と断っている。また、「「経営のための」管理（Betriebsführung）と経営政策の総ての方策の目標は、資本の利子、資本の収益性ではなくて、むしろ、市場の拘束の内での、経営と「経営による」給付の経済性である。これは、資本の影響と共に、また、「経営による」給付に対する「人による」労働の影響を本質的なモノと認知しようとする立場を要求する」（Fischer, G. 1964. S.545.；参照。清水敏充訳1962. 566頁）と主張する。そして、「経済性は、全体の経営の作業が、最善の経営としての給付の達成に向ける、企業家の目標設定である。この場合、収益性は、自然に、経済性の1つの帰結（Folge）になる」（Fischer, G. 1964. S.546.；参照。清水敏充訳1962. 566頁）が最後の文章である<sup>43）</sup>。

<sup>43）</sup> 第6章 経営の成果では、経営の構造が正しく執行され（ausführen）、これにより、資産の循環が円滑に行われるならば、「経営による」給付は経済的に達成され、成果（Erfolg）をもたらすという経営の目標が実現される。つまり、成果は資本が投下される時に生ずるため、収益性で計測される。しかし、経営の課題は、単に、利益の算定や、収益性の向上ではなくて、むしろ、全体の「経営による」給付での経済性の追求と確保にその主要な課題はであると述べられた（Vgl.Fischer, G. 1964. S.39.；参照。清水敏充訳1962. 44頁）。つまり、「経済性は、経営経済上での作業の目標であると同時に、経済実践での好都合な「経済活動のための」管理（Wirtschaftsführung）の業績（Ergebnis）である」（Fischer, G. 1964. S.39.；参照。清水敏充訳1962. 44頁）と主張された。

## ま と め

敗戦国の西ドイツには、1953年に法制化されたマインスター制度などが存在していたが、たとえば、生産・販売の現場に、ドイツ人にとり「超越論的なビジョン」(transzendiere Vision)である、たとえば、英語圏での「パートナーシップ」(partnership)〔筆者補足〕ドイツ語では「パートナーシャフト (Partnerschaft) であるが、Volksgemeinschaft や Handelsgemeinschaft と解され、政治・企業慣行の指針を表す用語として用いられたが〕を導入することはむずかしかった事情が存在した。この点、フィッシャーは、第二次世界大戦後に、1948年に『組織の基礎』の第2版、1950年と1955年に、「Partnerschaft im Betrieb」(清水敏充訳『労使共同経営』ダイヤモンド社1969年)を出版した<sup>44)</sup>。また、ISÖ の評価規定からLSP 規定への変更は、「外からの組織化」(Fremdorganization)で、半ば、強制的なものであったが、フィッシャーは、1949年に、「Neue Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens」、1954年に、「die Kommentierung der “ISÖ/LSP”, Preis und Kosten」(2.Aufl.)〔筆者補足〕彼の学位申請論文〕を出版した。このように、フィッシャーは、1950年代に、英語圏での企業慣行を紹介し、西ドイツでの嫌悪感を弱め、企業慣行のギャップの解消に努めた。これらは、第二次世界大戦後の経済復興、つまり、合理化運動に係わる課題であったが、パートナーシャフトのような企業慣行に係わるモノよりも、評価規定の変更は比較的少ない抵抗で実施された。そして、彼は、1960年代には、Betriebsführung を英米での management, Betriebsleitung を top management と解するようになった。このため、彼は、ドイツの管理論〔筆者補足〕より正確には、ドイツ語圏での「マネジメント論」の開祖とみなされているが、彼は、元々、「個々の経営は、正に、経営で与えられた、組織、経営技術と、資本上での前提により、自らの製作を変更して実行する (anders aufziehen)」(Fischer, G. 1964. S.430.; 参照。清水敏充訳1962. 443頁)という考えを有していた<sup>45)</sup>。

44) 敗戦国の西ドイツに、国民・住民の意識改革を求める動向があったことは確かであるが、社会学で流行していた「ゲマインシャフト論」を適用して、Volksgemeinschaft や Handelsgemeinschaft をパートナーシャフト (Partnerschaft) に読み替える試みが、大衆に受け入れられられたのかは、目下の所、判断できない(参照。新明正道1945.)。

45) 本稿で検討した、フィッシャーの『経営経済学総論』では、1961年に出版され、1962年に清水敏充氏により邦訳された第8版や、1964年に出版された第9版でも、パートナーシャフトと原価計算にかなりの紙幅が割かれている。本稿では、第9版でも継承された第8版の主張を中心にして検討した。この点、フィッシャーの著作は、ドイツの第二次世界大戦後の経済復興期、つまり、戦後の合理化運動の動向を検討する時には、軽視できない、歴史的資料の1つである。



本稿では、フィッシャーが、ニックリッシュの経営経済学を継承しているか否かを検討しようとしたが、1929年から1932年に出版された、ニックリッシュの『経営経済』(Die Betriebswirtschaft)と比較した結果、フィッシャーの研究姿勢は、ニックリッシュの経営経済学を継承するものとみなせる、多数の記載が認められる。この点、フィッシャーは、『経営経済学総論』(Allgemeine Betriebswirtschaftslehre)は、世界恐慌後の1935年に、初版を、第二次世界大戦後の1947に、第2版を、そして、1961年に、第8版、1964年に、第9版を出版した。このため、フィッシャーの『経営経済学総論』は、ドイツ語圏で、第二次世界大戦前と後に重版された、単著としての『経営経済学総論』の代表作とみなせる。同時に、彼は、1952年に、『経営としての市場経済学』(Betriebliche Marktwirtschaftslehre)の初版を、1961年に、第3版、1964年に、第4版、1972年に、第5版を公開した。その際、彼は、両著の対象領域の違いとして、前者が製作と在庫品管理(Lagerhaltung)のみを取り扱い、後者は調達と販売を詳しく取り扱うと述べているが(Vgl.Fischer, G. 1964. S.413.; 参照。清水敏充訳1962. 424頁)、そこには、「経営経済学は、たとえば、経営の計算制度、経営組織の法則、指導と処理(Leitung und Verwaltung)の機能分野などのような、静態的な要素の導入により、経営活動の様々な部分を区分して観察し、研究することを可能にする。これに対して、経営経済政策(Betriebswirtschaftspolitik)は、本質上で、ダイナミックな性格を有する。というのは、これは常にBetriebsführung(マネジメント)の様々な方策を、他の経営や人に対するその効果(Wirkung)で考えなければならぬからである。このため、経営経済政策の領域には、個々の経営上での方策をそれ自体として(für sich allein)考えない(überlegen)で、Betriebsführung(マネジメント)の側面からの、あらゆる可能な相互作用を考慮に入れなければならない。原因となる(kausal)、機能上での関連が特殊な意義を獲得する。経営と市場の状況でのこれら関連を、経営としての市場経済学(Marktwirtschaftslehre)という形式で見る時、このような様式では、有機的な経営経済学(organische Betriebswirtschaftslehre)が生ずる。この意味で、この本書〈【筆者補足】『経営経済学総論』〉も記述されている。この本は、経営経済政策の最良の実現を提供する」(Fischer, G. 1964. S.93.; 参照。清水敏充訳1962. 157頁)と述べている<sup>40)</sup>。

<sup>40)</sup> この点、フィッシャーによれば、もし、検討を続けるならば、「経営経済学の第3部は「市場での経営の地位を取り扱う。このため、経営と市場の間での様々な相互作用を確認することが必要である」(Fischer, G. 1964. S.39.; 参照。清水敏充訳1962. 44頁)。また、市場での経営の活動は購入と販売に現れる(Vgl.Fischer, G. 1964. S.40.; 参照。清水敏充訳1962. 44頁)。その際、後者の販売には、「経営による」給付の市場での売却処分(Unterbringung)を可能にし、対価(Gegenwert)、成果を含む売上げを経営に戻すため、市場と関連した「販売組織」が経営の重要ノ

ところで、フィッシャーは、『経営経済学総論』で、たとえば、「経済の共通した構造の変更の時期に重要なことは、特別なコース（Kurs）（講習）や教育課程（Lehrgang）により、既に業務についている者（Berufstätiger）を、他の経済部門、あるいは、職務の課題に再教育（Umschulung）することである」（Fischer, G. 1964. S.219.；参照。清水敏充訳1962. 207頁）とか、「最新技術の増大する脅威（Vermassungsgefahr）に対応するために、最近では、**経営としてのグループの形成**に留意し、育成することが、経営としての作業組織の課題になっている。反面、大規模経営では、個々の協働者は、もはや自らの経営の全体を見渡せなくなっている。小さな経営でのみこれはできる。このため、大きな職場集団（Meistereien）は、中間肢体（Zwischenglieder）の挿入により分割される。……小規模なグループの形成による、このような経営組織上での間隙の創造（Auflockerung）は班システム（Bündelsystem）〈【筆者補足】事業部制やプロジェクトチームなど〉と呼ばれる。この点、ニックリッシュは、責任のある指導（verantwortliche Leitung）という用語を用いるが（Vgl. Nicklisch, H. 1929/32. S.592.），大規模経営では、個々の肢体的な経営の指導者（Leiter）が結合した製品を巡って競争していることを認めている（Vgl. Nicklisch, H. 1929/32. S.615-616.）。このような組織上での方策は、技術の大衆化の効果を緩和するのみではなくて、むしろまた、給付上で調整された多数のグループが、大規模な作業グループでより、より高い、平均の給付を高める」（Fischer, G. 1964. S.219-220.；参照。清水敏充訳1962. 208頁）とか、「経営での、分業と作業の結合により生ずる総てのグループは、**フォーマル・グループ**と呼ばれる」（Fischer, G. 1964. S.220.；参照。清水敏充訳1962. 209頁）が、「経営でのフォーマル・グループと共に、そこでは様々な**インフォーマル・グループ**が見付けられる」（Fischer, G. 1964. S.220.；参照。清水敏充訳1962. 209頁）。そして、「総てのインフォーマル・グループは、グループの代弁者（Gruppensprecher），精神上でのグループの指導者（Gruppenleiter）を有する。このような者は、インフォーマル・グループで自らの優位な地位を、該当するインフォーマル・グループの活動領域での自らの特別な能力によるか、あるいは、自らの人としての特性（Eigenschaft）で、他者に相応した認識をもたらすため、獲得する。経営でのインフォーマル・グループの育成

---

ゝな組織になる（Vgl. Fischer, G. 1964. S.40.；参照。清水敏充訳1962. 45頁）。このため、販売を促進し、経営の密接な市場接続（Marktverbundenheit）の創造のため、広告と経営としての意見の形成（betriebliche Meinungsbildung）（パブリック・リレーションとヒューマン・リレーションの一部分）が行われる（Vgl. Fischer, G. 1964. S.41.；参照。清水敏充訳1962. 45頁；Nicklisch, H. 1929/32. S.140-144.）。この点、経営の市場接続については、『経営としての市場経済学』（Betriebliche Marktwirtschaftslehre）で触れていると述べる（Vgl. Fischer, G. 1964. S.41.；参照。清水敏充訳1962. 46頁）。

には、このような様々なインフォーマル・グループの代弁者を認識する必要がある、これにより、特に彼らにより、共通の経営共同体（Betriebsgemeinschaft）への統合は促進されうる」（Fischer, G. 1964. S.221.；参照。清水敏充訳1962. 210頁）。そして、「経営としての人事管理（Personalverwaltung）と人事政策（Personalpolitik）の課題は、総ての協働者の専門上と性格上での価値を維持し、常に更に形成することである。このため、経営で総ての個々の働いている人の、個人としての上司（personlicher Vorgesetzte）による継続した観察と評価は、必要であるだけでなく、協働者内での相互の感化を補足する」（Fischer, G. 1964. S.221.；参照。清水敏充訳1962. 210-211頁）と述べる。この点、ニックリッシュは、『組織論』では一般組織法則（großes Organisationsgesetz）を検討したが、彼のフィッシャーに対する影響を検討するために主として用いた、1929年から1932年に出版された『経営経済』では、目標設定の原則としか述べなくなった（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.17-18 u. S.251.）。つまり、一般組織法則と経営組織原則の相違に気づいたが、フィッシャーをドイツ語圏のマネジメント論の開祖と評価できるのであれば、彼は、経営管理原則についてもかなり詳細に言及していなければならない。

ところで、フィッシャーは、ニックリッシュにより、1930年に、ベストと共に、短期成果計算により注目すべき研究者として、紹介されている（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.658 Fußnote 1.）。彼らは、費用理論でかなりの業績を残したが、ニックリッシュの研究成果の1つとして、税務貸借対照表（Steuerbilanz）とは異なる（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.715-717.）、経済上での貸借対照表（wirtschaftliche Bilanz）が必要であり（Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.590.）、経営計算制度を充実させて、「原価計算、費用理論を経営経済学の基本的な構成部分にする」（Vgl.Dorn, G. 1961. S.13 u. S.15.；参照。平林喜博訳1967. 3頁5頁）という意図も継承していたかは判断できない。この点、ドイツでは、第二次世界大戦の敗戦までの原価計算に関する学史研究が、1961年に、ドルンにより公開され、わが国でも、平林喜博氏により、翻訳され、紹介された（Vgl.Dorn, G. : Die Entwicklung der Industriellen Kostenrechnung in Deutschland, Berlin. : 平林喜博訳『ドイツ原価計算の発展』同文館 1967年）。以下では、この著の要旨を紹介して、[経営のための] 管理における、経営記帳（Betriebsbuchhaltung）、とりわけ、原価計算の重要性を強調したい。

さて、ドイツの経営経済学の展開を考察する場合、生産プロセスの効果、特に、経済性や収益性についての歴史的事実（資料）を歴史分析（推敲）した結果が、費用理論（Kostentheorie）と結び付き、経営計算制度（Betriebsrechnung）、特に、原価計算制度（Kosten-

rechnung) が経営経済学の重要な分野になったことに注目すべきである (Vgl.Dorn, G. 1961. S.15.; 参照。平林喜博訳1967. 5頁; Kilgrt, W. 1958. S.553-564.)。そこでは、財の費消 (Güterverbrauch) と給付の創造 (Leistungserstellung) の関連を評価することが課題になってきた (Vgl.Kosiol, E. 1953. S.16.; Kosiol, E. 1940. S.4.; Dorn, G. 1961. S.21 u. S.192.; 参照。平林喜博訳1967. 10頁 179頁)。また、推敲では、個人としての集積された経験 (persönlich gesammelten Erfahrung) が用いられてきたが (Vgl.Dorn, G. 1961. S.37.; 参照。平林喜博訳1967. 26頁), 本質上では、自由に作成された、経験上での資料に基づいている (Vgl.Dorn, G. 1961. S.91-92.; 参照。平林喜博訳1967. 81頁)。この点、20世紀には、商科大学と実務界で、外部環境とのみ関連した事業の記帳 (Geschäftsbuchhaltung) では [企業と経営のための] 指導 <【筆者補足】 top management> (Unternehmens- u. Betriebsleitung) には充分でないため、内部経営での計算の科学的な研究が開始され (Vgl.Dorn, G. 1961. S.38.; 参照。平林喜博訳1967. 27頁), その最初の体系的な試みの1つとして、1905年に出版された、ライトナー著『工業経営での総原価計算』があげられうる。<【筆者補足】ライトナーのこの著は、1938年に出版されたが、第11版まで、内容の整備と拡充が行われた (Vgl.Dorn, G. 1961. S.81 u. S.39.; 参照。平林喜博訳1967. 69頁 28-29頁)>。また、実務界からの提言としては、1907年に公開された、「Fabrikorganisation, Fabrikbuchhaltung und Selbstkostenberechnung der Ludw. Loewe & Co.A.G.」が有名である (Vgl.Dorn, G. 1961. S.81 u. S.39.; 参照。平林喜博訳1967. 69頁 28-29頁)。この点、第一次世界大戦前に、外部記帳である主要記帳 (Hauptbuchhaltung) <【筆者補足】貸借対照表と決算期間での損益計算書>と共に、内部記帳で、自主的に企業内で機能する「経営記帳」(Betriebsbuchhaltung) <【筆者補足】個々の経営、企業、業種の特性を反映した、成果計算、販売・製作・資材の原価、賃金と通常原価 (Gemeinkosten) を計算するための記帳>が整備され、併用されていたことは史実である (Vgl.Dorn, G. 1961. S.39-42 u. S.105.; 参照。平林喜博訳1967. 28-31頁 93頁; Lehmann, M. R. 1925. S.16 u. S.33.)。<【筆者補足】この点、シュマーレンバッハが、固定費 (fixe Kosten) を時間単位で、比例費 (proportionale Kosten) を生産品単位で計算することを推薦したのに対して (Vgl.Dorn, G. 1961. S.91.; 参照。平林喜博訳1967. 79頁), ニックリッシュが、たとえば、結合生産 (Kuppelproduktion) では、個々の製品の理論上での原価の完全な区分が不可能であることを前提にして、検討したことは、注目されるべきである (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.606-621.; Dorn, G. 1961. S.90.; 参照。平林喜博訳1967. 78頁)>。しかし、「原価計算の核は、正に、総ての目標設定により異なる変更可能性の中で計算を実施すること

である」(Dorn, G. 1961. S.81.; 参照。平林喜博訳1967. 69頁) が, 「原価計算の課題と目的は本質上では価格設定に向けられていた」(Dorn, G. 1961. S.52 u. Vgl.S.81.; 参照。平林喜博訳1967. 69頁), また, 原価計算の基本原則として, 「個々の製造物には, そのために発生した, 原価を負担させなければならない」という発生原因原則 (Verursachungsprinzip) であったが (Vgl.Dorn, G. 1961. S.57.; 参照。平林喜博訳1967. 46頁), 多数の当時の経験に基づく研究は, 共通の原価 (間接費) の清算 (Gemeinkostenverrechnung) の様々な可能性を呈示していたが (Vgl.Dorn, G. 1961. S.63 u. S.67.; 参照。平林喜博訳1967. 52頁 55頁), 1つの区分を構成する, 特殊な観点, たとえば, シュマーレンバッハによる, 固定的な出費と変動的な出費 (konstante und veränderliche Unkosten) に区分し, 後者を更に, 比例, 逓減と逓増に分解するという提言を広くを受け入れていた (Vgl.Dorn, G. 1961. S.66 u. 92-95.; 参照。平林喜博訳1967. 55頁 81-85頁; Schmalenbach, E. 1919. S.257-299 u. S.321-356.). <【筆者補足】ニックリッシュは, この区分が原価部門計算 (Kostenstellenrechnung) としては不明確と批判した (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.621-622 u. S.554-555.)>。

第一次世界大戦後から1933年までは, 「科学者と実務家が, 内部の計算制度の改善により, 個々の企業での経済性を改善するという目標に, 共同して, 活動した」(Dorn, G. 1961. S.154.; 参照。平林喜博訳1967. 140頁) 時代とみなせる。とりわけ, 原価計算と費用理論の展開では, シュマーレンバッハの時代と呼ばれてきた (Vgl.Schäfer, E. 1953. S.207.; Dorn, G. 1961. S.83-85.; 参照。平林喜博訳1967. 71-73頁)。<【筆者補足】シュマーレンバッハの著作は, 1919年の論文「総原価計算」で総原価 (Selbstkosten) と操業度の関係を呈示したことにより始まり, 1925年以降, 著書『総原価計算と価格政策』の改訂が続けられ, 『コンテンラーメン』で終わる (Vgl.Dorn, G. 1961. S.84-87 u. S.106-107 u. S.154 u. S.186.; 参照。平林喜博訳1967. 72-75頁 94-95頁 140頁 173-174頁)>。同時に, 実務界でも, 経済組織の連盟 (Verband) により, 専門用語の統一, 並びに, 計算の執行のための適切な方法の呈示 (Aufzeigen) により, 作業の軽減が関心事 (Anliegen) になっていたため, 総ての企業家に認識と経験を普及させるという, 科学と実務の間での実りの有る共同作業が行われた (Vgl.Dorn, G. 1961. S.85.; 参照。平林喜博訳1967. 73-74頁)。この点, ニックリッシュは, コンテンラーメンの理念は個々の経営には適用されなかったと批判するが (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.719-720.), そこでは, 「総原価計算 (Selbstkostenrechnung) は達成されうる価格の算定に努める。これは, 最も利便な操業度の算定が目標になり, 最後には, 価格下限 (Preisuntergrenzen) の計算に役に立つ」(Dorn, G. 1961.



S.91.; 参照。平林喜博訳1967. 80頁)と考えられていた。これは、シュマーレンバッハの著が『総原価計算と価格政策』(Selbstkostenrechnung und Preispolitik)というタイトルで出版されたことにも現れている。しかし、総原価により価格を推論するならば、様々な利益の追加(Gewinnzuschlag)が問題になる(Vgl.Dorn, G. 1961. S.91-92.; 参照。平林喜博訳1967. 80頁)。この利益の追加は、フィッシャーが、第二次世界大戦後に、研究の課題にしたが、原価計算が、内部記帳で、自主的に企業内で機能する「経営記帳」(Betriebsbuchhaltung)であるという本旨に反している。また、彼の努力は、操業度の変化に基づいた、原価の変動に向けられた(Vgl.Schmalenbach, E. 1919. S.321-356.; Dorn, G. 1961. S.92.; 参照。平林喜博訳1967. 81頁)。その際、シュマーレンバッハは、原価の比例性(Proportionalität der Kosten)を典型的なモノと仮定する、古典派の経済学(klassische Nationalökonomie)の原価の研究に刺激され(Vgl.Schmalenbach, E. 1919. S.285.; Dorn, G. 1961. S.92.; 参照。平林喜博訳1967. 81頁)、比例費を、「操業度、すなわち、折々に製造される産物に完全に適合したモノ」(Schmalenbach, E. 1919. S.284.)と解するが、もちろん、専ら比例費のみを有する企業は実際には存在しない(Vgl.Dorn, G. 1961. S.93.; 参照。平林喜博訳1967. 81頁)。〈【筆者補足】この点、ニックリッシュは、シュマーレンバッハの原価の比例性を厳しく批判するが(Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.553.), ゲーテンベルクは、シュマーレンバッハが、たとえば、下り坂での車の燃料消費は逓減するが、制動機の減耗費は逓増するため、原価の逓減と逓増を「事実の本質として存在するモノ」とみなし、正常操業では、強い逓減は、場合により、逓増と同時に生ずるとみなしていたことを無視して、適応の問題を取り扱った(Vgl.Dorn, G. 1961. S.94.; 参照。平林喜博訳1967. 82頁; Gutenberg, E. 1957. S.236 ff.)。また、コジオールは、シュマーレンバッハの原価の比例性の適用可能性を考察して、過剰生産、あるいは、過小生産での過剰原価、あるいは、過少原価の成層としての計算を呈示した(Vgl.Dorn, G. 1961. S.110.; 参照。平林喜博訳1967. 97頁; Kosiol, E. 1931. S.742.)。そして、彼は、細区分された原価率、あるいは、差別原価率(Unterschiedskostensatz oder Differenzkostensatz)について語れると主張した(Vgl.Dorn, G. 1961. S.114.; 参照。平林喜博訳1967. 101頁; Kosiol, E. 1927. S.348.)。なお、シュマーレンバッハは、原価と費用と支出を区別して、中性的必要経費(neutral Aufwand)と追加原価(Zusatzkosten)の概念をあげるが(Vgl.Schmalenbach, E. 1919. S.272.; Dorn, G. 1961. S.88.; 参照。平林喜博訳1967. 76頁)、ニックリッシュは、原価を、「総ての〔経営のための〕支出(Betriebsausgaben)と、支払われる報酬と賃金、収益(Ertrag)のその他の割当ての総額との差額」(Nicklisch, H. 1922. S.182.;

Nicklisch, H. 1925. S.185-186.) と解していた。

第一次世界大戦前に、既に述べたように、シュマーレンバッハは、[成果の] 制御 (Erfolgskontrolle) には、「出来る限り短い時間間隙が重要である」と考えていたが (Vgl. Schmalenbach, E. 1908. S.58.), この課題は、1929年の世界恐慌により、重視されるようになった。たとえば、ベストは、中間貸借対照表が、経済性計算、事後計算、収益性計算には不要であると主張し (Vgl.Beste, T. 1930. S.4-5.; Dorn, G. 1961. S.102.; 参照。平林喜博訳1967. 90頁), 月間成果計算を重視した。その際、用語の解釈の多様性を回避するために、レーマンと同様に、[経営による] 給付の発生のための、[財、あるいは、価値の] 費消 (Güter- oder Wertverbrauch) を指す、「原価」(Kosten) と、企業の存在と活動を条件にする、全体の財の消耗を意味する「必要経費」(Aufwand) を区別した (Vgl.Beste, T. 1930. S.6.; Dorn, G. 1961. S.100.; 参照。平林喜博訳1967. 88頁)。他方、短期成果計算を検討した、フィッシャーは、「年間損益計算は、原価計算と同様に、原価と業績の時間作用に気遣う必要はない」(Fischer, G. 1930. S.19.; Dorn, G. 1961. S.103.; 参照。平林喜博訳1967. 91-92頁) と主張したが、〈【筆者補足】短期成果計算の必要性を指摘した (Vgl. Nicklisch, H. 1929/32. S.97-100.), ニックリッシュが、ベストとフィッシャーの論文を取りあげたことは、彼に先見の明があったことを示している (Vgl.Nicklisch, H. 1929/32. S.658 Fußnote 1.)。また、シュマーレンバッハは、1925年に、「インフレーションに対する有効な手段の1つは、企業での月間成果計算の広範な構築 (Aufbau) であろう」(Schmalenbach, E. 1925b. S.158-166.; Vgl.Dorn, G. 1961. S.152.; 参照。平林喜博訳1967. 138頁) と講演と論文で主張した〉。また、コジオールは、短期成果計算により、操業度の変化と同様に、経営規模の変化による、原価の影響を検討した (Vgl.Dorn, G. 1961. S.110.; 参照。平林喜博訳1967. 98頁; Koziol, E. 1932. S.47-54.)。

ところで、第一次世界大戦の開戦以降、製造業では、自社の製造物の総原価の算定に努力しない、企業はなくなり、総原価計算は無条件な必要物であるという認識が普及した (Vgl.Dorn, G. 1961. S.129-130.; 参照。平林喜博訳1967. 116頁)。また、度重なるインフレーションが、個々の評価問題に対して、たとえば、取得価格、時価、再調達価格などの内、いずれの計算上での価格を用いるべきかの論議を活性化してきたが (Vgl.Dorn, G. 1961. S.116 u. S.134-135.; 参照。平林喜博訳1967. 103頁 121頁), 今日では、計算上での価格の選択は原価計算に大きな影響を及ぼすことのみで認識は一致しているに過ぎない。

また、20世紀の初めから、近代的な、組織目的に適合した、体系的な勘定構成 (systematische Kontengliederung) のために、構成するモノを細分化し、関連を略図で表示する試みが

行われてきたが、1927年に、シュマーレンバッハが公表した、「コンテンラーメン」もこのような試みの1つである (Vgl.Dorn, G. 1961. S.119-120.; 参照。平林喜博訳1967. 106-107頁; Schmalenbach, E. 1927. S.387.)。その際、彼は、「総原価計算の意味では原価であるが、必要経費計算の意味では必要経費 (Aufwand) でない」追加原価 (Zusatzkosten) を用いて、必要経費と原価を区分した (Vgl.Schmalenbach, E. 1927. S.395.; Dorn, G. 1961. S.122.; 参照。平林喜博訳1967. 109頁)。しかし、これは、追加原価と対局にある、「中性的必要経費」と同様、具体的な列举を基調にしており、必要経費と原価の一元的な区分をできないで、結果として、「必要経費の概念に関して、月間成果計算か、総原価計算のいずれかにより、捉える」(Schmalenbach, E. 1927. S.398.; Dorn, G. 1961. S.121-122.; 参照。平林喜博訳1967. 108-109頁) という彼の目標は実現できなかった。原因としては、計算制度では、原価計算で、期間原価計算に単位別原価計算を含めたこと (Vgl. Schmalenbach, E. 1927. S.396.; Dorn, G. 1961. S.122.; 参照。平林喜博訳1967. 109頁)、原価要素計算と原価部門計算を併用したが、原価負担者計算を用いなかったことなどを指摘できる (Vgl.Dorn, G. 1961. S.122-123.; 参照。平林喜博訳1967. 109-110頁)。また、「統一記帳」(Einheitsbuchführung) という目標では、一般的な統一 (Generalnorm) ではなくて、特殊な統一 (Spezialnorm) をめざし、対象を中規模経営 (Betreibe mittlerer Größe) に限定し、各産業部門別に1つずつの統一記帳を設定しようとした (Vgl.Dorn, G. 1961. S.123.; 参照。平林喜博訳1967. 110頁; Weber, A. E. 1928. S.104.)。成果は、当該部門の個々の企業が理論上で良く基礎付けられ、経済上で構成された月間利益計算、期間成果計算と、明瞭な総原価計算と単位成果計算を容易にすることに留まる (Vgl.Dorn, G. 1961. S.124.; 参照。平林喜博訳1967. 111頁; Weber, A. E. 1928. S.105.)。また、**【筆者補足】**ニックリッシュは、業界の連盟が、企業間比較を支援することを期待したが (Vgl. Nicklisch, H. 1929/32. S.719-720.)), 企業間ではもちろん、同一企業でも、原価部門 (Kostenstelle) 毎に、たとえば、材料での共通の原価 (間接費) (Gemeinkosten) には個別の材料、製作の共通の原価には個別の賃金などという配賦基準 (Zuschlagsbasis) と、期間毎の「標準配賦率」(Normalzuschlag) を想定しなければ、数値の比較はできないため、発生した共通の原価の計算には、かなりの精度を有する管理計画原価計算が要求される (Vgl.Dorn, G. 1961. S.126-127 u. S.149.; 参照。平林喜博訳1967. 113頁 135-136頁)。なお、1930年に、シュマーレンバッハの提案ではなくて、ドイツ機械工業協会 (Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten (VDMA)) が委託して、公表されたコンテンプラン (Normal-Kontenplan) が、実施のための手引きを付けて、公開された (Vgl.Dorn,

G. 1961. S.128 u. S.145-147.; 参照。平林喜博訳1967. 114-115頁 132-134頁)。

第一次世界大戦後、学界と共に、各種の経済連盟 (wirtschaftliche Verbände) が、自由な意思に基づき、内部経営上での清算 (innerbetriebliche Abrechnung) である、原価計算の統一化に努めたが、1933年から、ドイツでは、政府が、経済活動に対して影響力を及ぼすようになり、計算制度 (Rechnungswesen)、結果として、原価計算にも及んだ (Vgl.Dorn, G. 1961. S.156.; 参照。平林喜博訳1967. 142頁)。政府は、政令 (Verordnung)、指針 (Richtlinien)、規定 (Regeln) により、原価計算の統一化を推進した。具体的には、経済性管理委員会 (RKW) に、経営経済のための国家委員会 (RfB) が設置され、たとえば、1936年11月12日に、「経済性に関する政令」 (Wirtschaftlichkeitserlaß), 1937年11月11日に、「記帳の指針のための原則」 (Grundsätze für Buchhaltungsrichtlinien), 1939年1月16日に、「原価計算のための総則」 (Allgemeinen Grundsätze der Kostenrechnung), 1942年3月24日に、「工業原価計算のための一般規定」 (Allgemeinen Regeln zur industriellen Kostenrechnung), 1942年6月12日に、「鉄と金属加工業の原価計算の指針」 (Kostenrechnungsrichtlinien der eisen- und metallverarbeitenden Industrie) が公布された (Vgl.Dorn, G. 1961. S.158-160.; 参照。平林喜博訳1967. 145-146頁)。このような政令、指針と規定の公布は、[給付のための] 製作 (Leistungserstellung) の経済性を強化する目標のために行われ、この目標の達成には、原価計算制度の正しい企画構成と評価が不可欠であるとみなされた (Vgl.Dorn, G. 1961. S.162.; 参照。平林喜博訳1967. 148-149頁)。とりわけ、1937年の、「記帳の指針のための原則」は、1936年の、「経済性に関する政令」の補足 (Ergänzungserlaß) であるが、[国家、あるいは、強制] コンテンラーメン (Reichs- bzw. Pflichtkontenrahmen) と呼ばれる、コンテンラーメンを取り入れたことに特徴がある (Vgl.Dorn, G. 1961. S.160-161.; 参照。平林喜博訳1967. 146-147頁)。また、1939年の、「原価計算のための総則」では、「原価は、給付の製作 (Erstellung) のための、価値上での [財と用役の] 取引 (Güter- und Dienstverzehr) であると定義され、経営記帳では本質上では原価の要素である追加原価 (Zusatzkosten) が取りあげられ、計算上での企業家賃金と計算上での脅威の追加 (Wagniszuschläge) は認めるが、一般的な企業家の脅威 (allgemeine Unternehmerwagnis) <【筆者補足】に対する企業家利益>を除いたり、固定的と変動的な原価有り高部分を区分し、「標準配賦率」 (Normalzuschlag) の使用を求めた (Vgl.Dorn, G. 1961. S.162-165.; 参照。平林喜博訳1967. 149-152頁)。そして、戦時中の原価の明瞭さと原価の比較についての過程で、1942年3月の、「工業原価計算のための一般規定」は、たとえば、経済性の促進と、給付の増加のための基礎を創造すること

を目標とし、たとえば、財務記帳 (Finanzbuchhaltung) 〈【筆者補足】外部記帳である主要記帳 (Hauptbuchhaltung) である、貸借対照表と決算期間での損益計算書では、調達価値が意義を有するが〉、原価財の評価のための最高基準は、現在に近い価格 (gegenwart-nähe Preis) 〈【筆者補足】つまり、時価、あるいは、計算価格〉であるとし、短期の成果計算の解明を行ったため (Vgl.Dorn, G. 1961. S.165-167.; 参照。平林喜博訳1967. 152-154頁), コジオールは高く評価する (Vgl.Kosiol, E. 1953. S.24.; Dorn, G. 1961. S.166.; 参照。平林喜博訳1967. 152-153頁)。更に、1942年6月の、「鉄と金属加工業の原価計算の指針」では、適用範囲が、電気、自動車、航空機、精密機械、光学機械、機械製造の業界に及んだ。また、内容では、計算上での減価償却、利子、脅威、並びに、企業家賃金について詳細に検討している。反面、必要経費 (Aufwand) の概念が、しばしば、原価 (Kosten) の概念と同一視されている。また、原価計算が、形式と内容では、ほぼ、単位関連性 (Stück-bezogenheit) の観点から述べられ、期間関連性からは僅かである (Vgl.Dorn, G. 1961. S.167-170.; 参照。平林喜博訳1967. 154-157頁)。なお、政府によるこれら政令、指針、規定は、政府による直接的な介入による、経営計算制度の統一化を目標にしているため、既に述べたが、原価計算が、内部記帳で、自主的に企業内で機能する「経営記帳」 (Betriebs-buchhaltung) であるという本旨に反している。また、間接的な効果を目指した原価計算の規定としては、たとえば、1938年11月15日の、「公的な注文に対する給付での総原価に基づく価格算定の指導」 (Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund der Selbstkosten bei Leistungen für öffentliche Auftraggeber) 〈【筆者補足】しばしば、LSÖ と略される〉がある (Vgl.Dorn, G. 1961. S.160.; 参照。平林喜博訳1967. 146頁)。しかし、このような価格算定の指導は、国家の価格政策により、価格の安定を維持するために、行われた。反面、企業も、原価計算を、できる限り高い価格を実証できる、最大の利益という最終目標を確保するという観点から専ら執行した (Vgl.Dorn, G. 1961. S.170-173.; 参照。平林喜博訳1967. 157-160頁)。要するに、1938年の、LSÖ は、総ての公的注文に対する法的規制を意味し、その価格が総原価に基づく価格であることを指定している。従って、企業は、あらゆるケースで、自ら、総原価に基づく価格 (Selbstkostenpreis) を見積もることは許されなかった (Vgl.Dorn, G. 1961. S.174.; 参照。平林喜博訳1967. 160頁)<sup>47)</sup>。なお、ドル

47) LSÖにより、注文者には、契約引受者の、原価計算の基礎にした総原価に基づく価格、収益計算と貸借対照表の妥当性を事後監査する妥当性が認められた。結局、企業は、注文者に、彼らの求めに応じて、無料で、総原価に基づく価格の監査のために必要とみなす、証拠 (Unterlagen)、情報 (Auskunft) と証明を使用させることを義務付けられた (Vgl.Dorn, G. 1961. S.174-175.; 参照。平林喜博訳1967. 160頁)。



ンは、1933年から1945年の敗戦までの時期は、経営経済学、とりわけ、原価計算の研究について、公開された文献数から、一瞥では、科学上での研究の極端に実り豊かな時代という印象を受けるが、これら出版物は「ほぼ例外なしに、一般的な、大抵、基本的な考察での、原価計算の領域で達成された、水準を理解する (erfassen) という目標を追求している」(Dorn, G. 1961. S.182-183.; 参照。平林喜博訳1967. 169-170頁) とみなす。反面、特定の問題を重点的に、詳細に検討した著作として、中小経営の計算制度の改良を目指した、カルヴェラムの『コンテンラーメンと経営計算』(1940年)、総原価に基づく価格計算を考察の中心にして、企業の価格政策を検討した、ザイシャープの『原価計算と価格政策』(1944年)、原価の比例性の法則を検討した、ルンメル『比例性に基づく統一原価計算 (Einheitskalkulation)』(1939年)と共に、国家に操作された経済 (staatlich gesteuerten Wirtschaft) での経営計算制度 (betriebliches Rechnungswesen) の意義を、LSÖを対象にして検討した、フィッシャーの「LSÖ——原価と価格」(1941年)をあげた (Vgl.Dorn, G. 1961. S.187-189.; 参照。平林喜博訳1967. 175-176頁)。また、原価の解釈 (概念) では、1933年以降も、シュマーレンバッハによる、原価は支出と費用 (Aufwendung) と同一視されえないという見解が継承され、たとえば、コジオールは、原価の概念は、支出とは思考上では独立しており (Vgl.Kosiol, E. 1931b. S.15.; Dorn, G. 1961. S.192.; 参照。平林喜博訳1967. 179頁)、原価は、「給付の製作のための、目的に規定された [財と用役の] 取引である」(zweckbestimmter Güter- und Diensteverzehr zur Erstellung von Leistungen) (Kosiol, E. 1940. S.4.; Dorn, G. 1961. S.192.; 参照。平林喜博訳1967. 179頁) と主張した。これに反して、ニックリッシュは、「[経営による] 給付の原価は、経営に結び付いた、外部価値 (fremder Wert) に対する支出の合計」(Nicklisch, H. 1929/32. S.527.) とみなし、原価では、「獲得される、対象のために行われたか、あるいは、行われるべき、支出が問題になる」(Nicklisch, H. 1939. Sp.674.; Dorn, G. 1961. S.193.; 参照。平林喜博訳1967. 180頁) という見解の下で、「必要経費計算では、常に、具体的な事物とのみ関係し、直接的には支出と関係しない、プロセス計算が問題になるけれども、原価計算は、調達物による、あるいは、調達目的のための、経営の限界での支出計算である」(Nicklisch, H. 1939. Sp.682-683.; Dorn, G. 1961. S.193.; 参照。平林喜博訳1967. 180頁) と主張した。その際、シュマルツのように、必要経費 (Aufwand) と原価 (Kosten) が同一視できるのかという問題が存在する (Vgl.Schmaltz, K. 1938. Sp.269.; Dorn, G. 1961. S.193.; 参照。平林喜博訳1967. 180頁)。

第一次世界大戦後から1933年までの原価計算では、費用理論の領域での活発な活動が行

われたが、1933以降では、費用理論の考察が非常に後退し、費用理論と原価計算は相互に無関係に展開され、原価計算では、理論面が軽視され、重点はほぼ専ら手続き技術に移された。原因は、国家の器官 (Staatsorgan) の目標が、広範囲に強く、計算技術の統一された企画構成に置かれたためである (Vgl.Dorn, G. 1961. S.193-194 u. S.204.; 参照。平林喜博訳1967. 181-182頁 190-191頁)。しかし、1933年以降の科学上での研究課題には、アメリカで生まれ、ドイツに導入された、計画原価計算 (Plankostenrechnung) が含まれる。その際、計画原価計算の起源は、テイラー・システムの普及以前にあるため<sup>48)</sup>、標準原価計算 (Standardkostenrechnung) や「予測による」計画原価計算 (prognostizierende Plankostenrechnung) ではない (Vgl.Dorn, G. 1961. S.198.; 参照。平林喜博訳1967. 185頁)。その原因には、国家の方策だけでなく、製造業の企業で、個別の原価 (直接費) (Einzelkosten) の継続して減少する割合と、これにより惹き起こされた、共通の原価 (間接費) (Gemeinkosten) が増加する意義という重点の変更があったこと、また、原価計算でも、即物関連的な思考 (sachbezogenes Denken) が、益々、疎遠になり、人的な側面 (personale Seite) が目立ってきたことなどがあげられうる (Vgl.Dorn, G. 1961. S.199.; 参照。平林喜博訳1967. 186頁)。そして、原価の計画設定、自立した責任領域での原価部門計算 (Kostenstellenrechnung)、算定される予測原価と、実際原価の比較 (Soll と Ist の比較)、責任部門での成果の確定などが、計画原価計算の機能としてあげられるように、計画原価計算は責任負担計算 (Verantwortungsrechnung) になった (Vgl.Dorn, G. 1961. S.199-200.; 参照。平林喜博訳1967. 186-187頁)。

1945年に、ドイツは、わが国と同様、敗戦を経験した。しかし、費用理論、とりわけ、原価計算の最重要な課題、つまり、企業での経済性の算定と制御を充たすことは、不変である。企業家〈【筆者補足】と、従業員、資本供与者、顧客などの利害関係者〉に、精密に作動する原価計算により、自らの決定に対して十分に (wohl) 根拠付けを行うのに役に立つ、管理手段 (Führungsinstrument) が与えられる (Vgl.Dorn, G. 1961. S.206.; 参照。平林喜博訳1967. 193頁)。その際、企業は、売上げの増加〈【筆者補足】と、取引価格・賃金・決算書類の数値・税金の操作など〉のための手段として利用するという目標を追求してはならない。他方、西ドイツでは、政府も、たとえば、1954年に、LSÖを廃止し、「総原価に基づく価格算定の指導原則」(Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund der Selbstkosten) 〈【筆者補足】しばしば、LSPと略される〉を公布した (Vgl.Dorn, G. 1961.

<sup>48)</sup> 標準原価の語源は、英語の standard costs であるが、一義的な解釈は難しい。しかし、標準のイデーは技術者達から生まれ、標準原価計算の精神上的創始者 (Urheber) として、テイラーが好んであげられる (Vgl.Dorn, G. 1961. S.200.; 参照。平林喜博訳1967. 187頁)。

S.207.；参照。平林喜博訳1967. 194頁）。大切なことは、政府が指導するのではなくて、民間で、断念できない課題を、新しい理論、経済体制や社会・経済状況と、実務経験を考慮しながら、克服することである。その中には、外部記帳である主要記帳（Hauptbuchhaltung）〈【筆者補足】給付計算（Leistungsrechnung）〉と共に、内部記帳で、自主的に個々の企業内で機能する「経営記帳」（Betriebsbuchhaltung）〈【筆者補足】原価計算（Kostenrechnung）〉が、個々の経営で形成される、共通の指針（Gemeinschaftsrichtlinien）により整備されること、1937年以降、記帳の共通指針として機能していた、ドイツコンテンラーメンに代替する、記帳の指針を新しく形成すること、費用理論と原価計算の関係を整備することなどが含まれている（Vgl.Dorn, G. 1961. S.208-209.；参照。平林喜博訳1967. 195-196頁）。そして、労使・労資の関係を改善するために、原価部門計算により、工場、部門、あるいは、作業別の成果（Erfolg）に企業の成果を区分し、責任のある原価に対する、部門指導者（Abteilungsleiter）から職長〈【筆者補足】可能ならば、各従業員〉までの正確な区別により、責任負担計算（Vorantwortungsrechnung）としての原価計算が機能することである（Vgl.Dorn, G. 1961. S.208.；参照。平林喜博訳1967. 195頁）。

今日のように、工業製品を中心にして、管理価格が普及した市場状況では、費用理論、とりわけ、原価計算の意義は強まっている。経営経済学は、歴史的資料を歴史分析することにより推敲（理論）を展開してきたが、企業での実際の経験に支援され、実在的・経験科学であるという認識は一層強化されるべきである。この点、テイラー・システムが、経営学の授業で度々語られる理由は、標準原価計算の精神上的の起源であるからではない。原価計算から評価すれば、ある程度の作業者を有する作業では、機能別職長制度や動作・時間研究が、管理部門における総原価を増大させるという常識に対して、管理者の人材育成費としての総原価を削減するという反証を見付けたからである。しかし、実際には、ドイツでは、小規模な作業では、単独職長制度が採用されている（Vgl.Fischer, G. 1962. S.31.；Nicklisch, H. 1929/32. S.291-292.）<sup>49</sup>。

<sup>49</sup> なお、ドイツでは1933年に中断され、戦後に、急速、広範囲に、展開された、経営経済学を補完する、姉妹科学として、「経営社会学」があるが、フィッシャーが社会システムの1つとして経営を捉え、制度化された階層（institutionalisierte Hierarchie）が内在しているとみなすことにその影響が認められる（Vgl.Dahrendorf, R. 1972.；参照。石坂巖・鈴木秀一・池内秀己訳1985.；Dahrendorf, R. 1956.；参照。池内信行・鈴木英壽訳1961.）。

参 考 文 献

- 1) Beste, T. (1930) : Die kurzfristige Erfolgsrechnung, Leipzig.
- 2) Dahrendorf, R. (1956) : Industrie und Betriebssoziologie, Berlin. : 池内信行・鈴木英壽訳『産業社会学』千倉書房 1961年
- 3) Dahrendorf, R. (1972) : Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden. : 石坂巖・鈴木秀一・池内秀己訳『経営社会学』三嶺書房 1985年
- 4) Dorn, G. (1961) : Die Entwicklung der industriellen Kostenrechnung in Deutschland, Berlin. : 平林喜博訳『ドイツ原価計算の展開』同文館 1967年
- 5) Fischer, G. (1930) : Die kurzfristige Abrechnung (Zwischenbilanz und kurzfristige Erfolgsrechnung), Stuttgart.
- 6) Fischer, G. (1935) : Die Grundlagen der Organisation. Aufgaben aus der praktischen Menschenkenntnis und ihre Lösungen. 1.Aufl., 1935, Bad Homburg, 2.Aufl., 1948, Dortmund.
- 7) Fischer, G. (1936) : Wehrwirtschaft. Ihre Grundlagen und Theorien, Leipzig.
- 8) Fischer, G. (1939) : Kaufmannspraxis, Leipzig.
- 9) Fischer, G. (1941) : LSÖ—Kosten und Preis. Erkenntnisse und Folgerungen aus der Praxis der LSÖ-Rechnung, Leipzig.
- 10) Fischer, G. (1943) : Einheits- und Gruppenpreise, Leipzig.
- 11) Fischer, G. (1947) : Planvolles und zielbewusstes Arbeiten, Bad Hamburg.
- 12) Fischer, G. (1947b) : Mensch und Arbeit im Betrieb, 1.Aufl., 1947, 2.Aufl., 1949, Bad Hamburg.
- 13) Fischer, G. (1949) : Neue Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens, Heidelberg.
- 14) Fischer, G. (1950) : Christliche Gesellschaftsordnung und Betrieb, 2.Aufl., Stuttgart.
- 15) Fischer, G. (1954) : die Kommentierung der “ISÖ/LSP”, Preis und Kosten, 2.Aufl., Heidelberg.
- 16) Fischer, G. (1955) : Neuzeitliche Betriebsgestaltung durch Ordnung der menschlichen Arbeitsverhältnisse, Wien.
- 17) Fischer, G. (1955) : Partnerschaft im Betrieb, 1. Aufl., 1950, 2.Aufl., 1955, Heiderberg. : 清水敏充訳『労使共同経営』ダイヤモンド社 1969年
- 18) Fischer, G. (1962) : Politik der Betriebsführung, 1.Aufl., 1960., 2.Aufl., 1962, Stuttgart.
- 19) Fischer, G. (1964) : Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1.Aufl., 1935, 2.Aufl., 1947, 8.Aufl., 1961, 9. Aufl., 1964, Heidelberg. : 清水敏充訳『経営経済学』日本能率協会 1962年 (8版訳)
- 20) Fischer, G. (1965) : Die Führung von Betrieben, 1.Aufl., 1960, 2.Aufl., 1965, Stuttgart.
- 21) Fischer, G. u. Gaugler, E. (1967) : Betriebsführung, Bd.1. Allgemeine Betriebswirtschaft. 10.Aufl., Heidelberg.
- 22) Fischer, G. (1972) : Betriebliche Marktwirtschaftslehre, 1.Aufl., 1952, 2.Aufl., 1954, 3.Aufl., 1961, 4.Aufl., 1964, 5.Aufl., 1972, Heidelberg.
- 23) Gutenbrg, E. (1951/68) : Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, I .Band : Die Produktion, 3.Aufl., 1957. ; III.Band : Die Finanzen, 1968, Berlin-Göttingen-Heidelberg.
- 24) Kalverams, S. (1940) : Kontenrahmen und Betriebsabrechnung. Rechnungswesen industrieller Klein- und Mittelbetriebe. Teil II, Berlin-Wien.
- 25) Kilger, W. (1958) : Die Produktions- und Kostentheorie als theoretische Grundlage der Kostenrechnung, in.ZfhF.
- 26) Kosiol, E. (1927) : Kostenauflösung und proportionaler Satz, in.ZfhF.
- 27) Kosiol, E. (1931) : Elastizität der Kalkulation und Preispolitik, in.ZfB.
- 28) Kosiol, E. (1931b) : Kalkulation und Kostengestaltung im Warenhandel, 1.Band : Grundlagen der Warenkalkulation, Stuttgart.
- 29) Kosiol, E. (1932) : Kalkulation und Kostengestaltung im Warenhandel, 2.Band : Gestaltung der Kalkulation und Kosten im Warenhandel, Stuttgart.

- 30) Kosiol, E. (1940) : Betriebsbuchhaltung und Kontenrahmen, Wiesbaden.
- 31) Kosiol, E. (1953) : Kalkulatorische Buchhaltung, 5.Aufl., Wiesbaden.
- 32) Leitner, F. (1905) : Die Selbstkostenberechnung industrieller Betriebe 1.Aufl., 1905, 11. Aufl., 1938. Frankfurt a/M.
- 33) Lehmann, M. R. (1925) : Die industrielle Kalkulation, Berlin-Wien 1925. 2.Aufl., Industriekalkulation, Stuttgart 1941.
- 34) Lilienthal, J. (1907) : Fabrikorganisation, Fabrikbuchhaltung und Selbstkostenberechnung der Ludw. Loewe & Co.A.G. 1.Aufl., 1907, 2.Aufl., 1913, Berlin.
- 35) Nicklisch, H. (1912) : Allgemeine kaufmännische Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre des Handels (und der Industrie), Leipzig.
- 36) Nicklisch, H. (1922) : Der Weg aufwärts! Organisation, Versuch einer Grundlegung, 1.Aufl., 1920, 2.Aufl., Stuttgart. : 鈴木辰治訳『組織 向上の道』未来社 1975年
- 37) Nicklisch, H. (1925) : Wirtschaftliche Betriebslehre. 5.Aufl., 1922, 6.Aufl., 1925, Stuttgart.
- 38) Nicklisch, H. (1929/32) : Die Betriebswirtschaft, Stuttgart.
- 39) Nicklisch, H. (1934) : Profitlehre ?, Berlin. : 神園巖「ニックリッシュの『利潤論?』」経営研究 4 卷 3 号 1935年 ; 菅谷重平「利潤学との対決」PR 第 7 卷第12号 1936年
- 40) Nicklisch, H. (1936) : Der gegenwärtige Stand der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre und ihre Zukunft, Berlin.
- 41) Nicklisch, H. (1939) : Kosten, in.Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 2.Aufl., II. Band, Stuttgart.
- 42) Rummel, K. (1939) : Einheitliche Kostenrechnung auf der Grundlage der Proportionalität der Kosten. 2.Aufl., der Grundlagen der Selbstkostenrechnung, Düsseldorf.
- 43) Schäfer, E. (1953) : Von der statischen zur dynamischen Betriebswirtschaftslehre, in.ZfhF.
- 44) Schmalenbach, E. (1908/09) : Theorie der Produktionskosten-Ermittlung, in.ZfhF.
- 45) Schmalenbach, E. (1919) : Selbstkostenrechnung, in.ZfhF.
- 46) Schmalenbach, E. (1925) : Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik. 2.Aufl., 1925, 3.Aufl., 1926, 4.Aufl., 1927, 5.Aufl., 1930, Selbstkostenrechnung und Preispolitik 6.Aufl., 1934, Leipzig.
- 47) Schmalenbach, E. (1925b) : Die monatliche Gewinnrechnung und die Notwendigkeit ihrer Förderung, in.Zeitschrift des VDDK.
- 48) Schmalenbach, E. (1927) : Der Kontenrahmen, in.ZfhF.
- 49) Schmaltz, K. (1938) : Aufwand, in.Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 2.Aufl., I .Band. Stuttgart.
- 50) Seinschab, H. (1944) : Kalkulation und Preispolitik, Leipzig.
- 51) VDMA (1930) : Normal-Kontenplan für Fabrikbetriebe. 1.Ausgabe, 1930, 2.Ausgabe, 1931, Berlin.
- 52) Weber, A. E. (1928) : Normalisierung von Buchführung mittlerer Betriebe und Steuern, in.Zusammenhänge zwischen Steuern und Betriebswirtschaft, herausgegeben von Reichsfinanzministerium, Berlin.
- 53) 坂井榮八郎著 (2003)『ドイツ史10講』岩波新書
- 54) 新明正道著 (1970)『ゲマインシャフト』恒星社厚生閣
- 55) 柴田明著 (2013)『ドイツ・システム論的経営経済学の研究』中央経済社
- 56) 菅家正瑞稿 (1982) :「フィッシャーの経営政策論 (上) (下)」長崎大学経済学部研究会「経営と経済」第61巻第 4 号, 第62巻第 1 号
- 57) 菅家正瑞著 (1988)『企業政策の展開』千倉書房
- 58) 森嶋道夫著 (1994)『思想としての近代経済学』岩波新書
- 59) 吉田和夫著 (1968)『ドイツ企業経済学』ミネルヴァ書房
- 60) 吉田和夫著 (1976)『ドイツ合理化運動論』ミネルヴァ書房
- 61) 吉田和夫著 (1982)『ドイツ経営経済学』森山書店