

大正前期における科学的管理法の流入と 商工業学へのインパクト(3)

片岡信之

1. はじめに
2. 新時代の商工業環境変化と欧米商工業事情の紹介
3. 科学的管理法の紹介と怒濤的流入 以上 53 卷 1 号
4. 利潤分配制度の紹介と賛否両論
5. 工場管理論の生成
6. 産業心理学・労働科学的研究の生成 以上 53 卷 2 号
7. 科学的管理法の商業分野への適用
8. 商業経営の革新・進展と商業学の経営学化
9. おわりに 以上 53 卷 3 号

7. 科学的管理法の商業分野への適用

本来は工場での管理法として開発された科学的管理法は、やがて、その域を超えて商業分野にも影響を及ぼし始めた。その点は、アメリカで辿った経過と同様であった。

この分野での先頭に立ったのが井関十二郎¹⁾であった。早くも大正 3 (1914) 年に井関は「**科学的管理法を小売店に適用する方法**」という 4 回にわたる連

1) 井関については、既に同タイトルで本誌連載中の拙稿(1)でくわしく紹介した。

キーワード：科学的管理法、商業への適用、井関十二郎、商業経営の革新、
商業学の経営学化

載論文を『実業之日本』誌に載せている²⁾それには「工場管理に成功した其管理を小売店に適用する方法の初めての工夫」というサブタイトルが付けられており、井関の並々ならぬ自負と意欲が感じられる。彼は、概ね次のような諸点を指摘している。

1. アメリカでバートランド・トムソンというテイラーシステムの熱心な研究者が、それを小売店に適用する初めての工夫に成功したが、それは2-3ヶ月前のことであった。

2. 科学的管理法は仕事の標準を生命とするシステムであり、単に無益の手数を省く方法・始末法ということとは異なる。この点は誤解のないようにして貰いたい。

3. 科学的管理法には標準、設計、訓練、選択などの根本原則があるが、とくに標準が大事である。

4. トムソンはデパートの勘定分類に力を注いだが、本邦小売店にとっては販売が大切なので、販売能率増進について述べたい。

5. 科学的管理法の小売店への応用は、科学的管理法の5原則に従って、①店員の選択、②店員の訓練、③仕事の標準、④動作の研究、⑤店員への支給法の5原則である。

6. 販売員が最小の労力と時間で最大の販売をなしうるためには販売（活動の）標準が必要であり、販売員がそれに従えば最高能率を生むという標準がなくてはならない。それを「販売の心的七過程」として作成し、販売員にはこれに依らしめるようにすることが必要である。

7. 七過程とは①紹介（接近）、②注意、③興味、④信念、⑤欲望、⑥決心、⑦注文である³⁾。

8. 販売標準は、工場における作業表（指図表）に相当する。

2) 井関十二郎「科学的管理法を小売店に適用する方法」『実業之日本』18巻4号-8号（大正4（1915）年）。

3) 周知のように、これは、今日AIDMAの法則（あるいはAIDCA、AMTUL、AIDA、AISAS等々の法則）といわれている購買者の購買心理過程に着目した発想である。

9. これらをバックアップすべく店員の選択, 訓練(態度, 販売語, 商品知識, 暗示の利用等)等々がある。

10. 最高能率販売法は商品とともに満足を売り, 信用の永続的価値を高め, 販売経済の極地を辿らんとするところにあり, 売ったあとは野となれ山となれ主義とは異なる。

井関は, 上記の論文を書いた前年には, 「今日の顧客待遇法」という論文を『実業界』誌に同誌主幹として書いており⁴⁾, 「顧客は時として自己の目的に適当な買い物の選択を誤って, 帰宅後大に失望することが少くないものである」から「巧みに且つ正直に顧客を指導しなければならぬ」とし, 近年欧米において「商品販売に於ける人性の研究」が盛んになってきたことに注意を促している。これが底流にあったものと推定される。

井関はこれを皮切りに, 科学的管理法の商業への適用者として, すさまじい勢いで著書を出版していく。『商戦必勝 物言ふ手紙』(大正3年), 『生きた広告』(大正3年), 『商工繁栄 現代式経営』(大正4年), 『新式販売術』(大正4年), 『広告の仕方』(大正4年), 『最新売出案』(大正4年), 『店内と店前』(大正5年), 『店頭装飾図案』(大正5年)などであった⁵⁾。

商業心理的アプローチについては, 既に詳しく述べたことのある上野陽一『人及事業, 能率之心理』(大正8(1919)年)が, 「後編 事業の能率」中の「第五章消費者の心理(第一節 消費者心理研究の必要/第二節 商品の模造について/第三節 類似品の意義及び心理/第四節 模造品の検定)」で取り上げているところである。

依田信太郎『学理的商略法 販売員と販売術』(大正5年)⁶⁾, 『心理応用

-
- 4) 井関十二郎「今日の顧客待遇法」『実業界』6巻5号, 大正2(1913)年。
5) 『商戦必勝 物言ふ手紙』実務叢書発行所, 大正3(1914)年: 『生きた広告』同文館出版, 大正3(1914)年: 『商工繁栄 現代式経営』実務叢書発行所, 大正4(1915)年: 『新式販売術』実務叢書発行所, 大正4(1915)年: 『広告の仕方』実務叢書発行所, 大正4(1915)年: 『最新売出案』実務叢書発行所, 大正4(1915)年: 『店内と店前』実務叢書発行所, 大正5(1916)年: 『店頭装飾図案』同文館, 大正5(1916)年。
6) 依田信太郎『学理的商略法 販売員と販売術』博文館, 大正5(1916)年。

『**売る法買わせる法**』(大正5年)⁷⁾、『**繁盛実例 販売商略**』(大正6年)⁸⁾も、科学的管理法の名は挙げないにせよ、「近来科学殊に心理学の非常なる発達に連れて、販売術も全く其面目を一新し、所謂『学理的販売法』の必要が盛に唱へられるに至った」と言い、「販売術の如き人情の機微に触れた複雑微妙な技術は、到底これを学問的に研究することは出来ず、必ずや各人独特の自発的経験に待たなければならないと言ふ誤解」が「今や漸く世人の心から一掃されやうとする形勢」にあるという認識⁹⁾を基礎にして書かれていることから、科学的管理法の思考の影響は否めない。338頁に渡る『学理的商略法 販売員と販売術』の主要内容概略は次の通りである。

- 1章総説 1節販売員の任務(商品流通の大連鎖者、文明福音の宣伝者、販売戦線の最先鋒、販売戦計画の謀将、満足の販売者、商品を活かす技師)、2節販売員の種類(内勤・外勤、卸売・小売、応接・通信、商店・工場)、3節販売員の資格(立派な人格、健全な常識と身体、自信と勇氣、独創力と実行力)
- 2章販売員の知囊 1節販売の経済学(需要と供給、不景気、主観的価値、市価高低の原因と結果) 2節生きた商品学(商品知識、有望商品、商品を傷めぬ荷造法) 3節買はせる心理(顧客心理、注意を惹く、興味の喚起、欲望の誘発、購買の決心、暗示力)
- 3章販売の諸準備 1節飾窓の装飾 2節商品の陳列 3節商品の広告
- 4章販売員術原理 1節注意の喚起 2節卸売販売員 3節出張販売員 4節屋外販売員 5節通信販売員¹⁰⁾

依田『**繁盛実例 販売商略**』(大正6年)のほうは、店主・店員のために、内外商店で成功した販売法90余を集め、成功要因の熱心さ、正直、親切、丁寧、敏速、気転、暗示、新式工夫の8つの柱を立てて整理した、わかりやすさを身上とした実務書である。秋山紅之助『**最高効率新商略**』¹¹⁾(大正5年)も、商業の効率を強調して、時代の影響を感じさせる。森永勝之助「最新米

7) 依田信太郎『心理応用 売る法買わせる法』佐藤出版部、大正5(1916)年。

8) 依田信太郎『繁盛実例 販売商略』佐藤出版部、大正6(1917)年。

9) 依田信太郎『学理的商略法 販売員と販売術』自序1-2頁参照。

10) 依田には『心理応用売る法・買はせる術』佐藤出版部、大正5(1916)年という、販売心理に関する類書もある。

11) 秋山紅之助『最高効率新商略』長久社書店、大正5(1916)年。

国式荷造法¹²⁾ (大正2年)は、米国流の合理的荷造を紹介している。

顧客に注目する思考は井関十二郎「最新巧妙の顧客維持策」¹³⁾ (大正1年)、同「卸売小売くうぼん付き新販売法」¹⁴⁾ (大正3年)、濱田四郎「最新にして最奇抜なる自動的割引売出し」¹⁵⁾ (大正4年)、濱田四郎「小売商店の顧客吸収法」¹⁶⁾ (大正4年)などの論文に表れている。井関十二郎の論文は、アメリカ・フレモント市のシュルツ呉服店の割引券利用販売法の紹介、クーポン付き販売の推奨であり、濱田の論文はボストン市のファイレン商会のAutomatic Bargain Basement (地下室での見切り売りだしに自動割引法を組み合わせたもの)の紹介、顧客の呼び寄せと長時間滞在をさせる方法(客用休憩室、食堂、写真室、店内郵便局・電信局、各種展覧会)について米英デパートの事例紹介などである。いずれも、どう顧客を集め、販売能率を高めるかという視点が貫徹している。

広告についても科学的管理法の影響が見られた。依田信太郎「科学的管理の立場より研究したる最新広告法の原理」¹⁷⁾ (大正2年)は、広告の神髄を新習慣の養成にあるとし、①顧客の注意を惹く、②商品に関する伝説的物語を説く、③需要者の観察、④市場形勢の観察などを挙げる。鈴木久藏「能率問題としての現代広告法の根本精神」¹⁸⁾ (大正4年)、同「最大能率を發揮すべき**広告法の秘訣**」¹⁹⁾ (大正4年)の2論文は、アメリカの実業心理学、ビジネスサイコロジー
アドバタイジング アンド セリング 広告販売法の中の広告心理研究の知識の上に立って、広告のフォローア

-
- 12) 森永勝之助「最新米国式荷造法」『実業界』6巻2号-3号、大正2(1913)年。
13) 井関十二郎「最新巧妙の顧客維持策」『実業界』、大正1(1912)年。
14) 井関十二郎「卸売小売くうぼん付き新販売法」『実業界』9巻4号、大正3(1914)年。
15) 濱田四郎「最新にして最奇抜なる自動的割引売出し」『実業之日本』18巻7号、大正4(1915)年。濱田は三越呉服店広告部主任の肩書で紹介されている。
16) 濱田四郎「小売商店の顧客吸収法」『実業之日本』18巻18号、大正4(1915)年。
17) 依田信太郎「科学的管理の立場より研究したる最新広告法の原理」『実業界』7巻2号、大正2(1913)年。
18) 鈴木久藏「能率問題としての現代広告法の根本精神」『実業之日本』18巻6号、大正4(1915)年。
19) 鈴木久藏「最大能率を發揮すべき広告法の秘訣」『実業之日本』18巻8号、大正4(1915)年。

ップ・システム，理詰め広告よりも暗示広告等を奨め，それによる広告能率の向上を説く。同じ年に『実業之日本』記者による「広告能率を増進する要素の研究」と題する小文も見られる。桑谷定逸「**商工業者が解決を切望しつつある広告の根本問題—如何なる広告法が最も効果あるか**」²⁰⁾（大正1年），長谷川寿涯「**広告に対する公衆の心理と広告者の研究問題**」²¹⁾（大正1年）などもあった。また，上野陽一『**人及事業，能率之心理**』（大正8年）の「後編 事業の能率」中では，第六章 広告及び販売と人性の研究（第一節 広告及び販売の能率研究／第二節 人間の通性／第三節 人間の行ふ応答の種類／第四節 販売訴求と二種の応答との関係／第五節 広告の心理的起源及び分類），第七章 注意と広告（第一節 注意を惹き起す条件／第二節 注意の広さと広告との関係／第三節 注意を惹く手段としての広告用輪廓／第四節 広告掲載の位置に関する研究），第八章 記憶及び感情と広告（第一節 再認の心理と広告／第二節 美感と広告との関係／第三節 種類の形の美／第四節 広告の色彩／第五節 感情の波及），第九章 動作と広告（第一節 暗示広告と説明広告／第二節 暗示とは何ぞや／第三節 暗示広告の心理的基礎／第四節 広告の倫理）として，広告を心理学的側面から深く掘りさげている。

以上は，実務家やそれに近い人達が当時広告能率に強い関心を持ちはじめていたことを示しているが，研究者のなかでも，これとはやや視点が異なるものの，広告研究を手がける人が出てきた。北沢新次郎『**最近広告論**」²²⁾（大正6年），村本福松「**広告費の負担者如何**」²³⁾（大正5年）である。北沢は自著を「何等の系統的の体を備へず」と例言で謙遜しているが，当時の広告論としては一番纏まった書であったと言える。同書の内容は，1章広告とは何ぞ（広告の意義，機能，広告と心理学，術か学か），2章広告の発達，3章広告

20) 桑谷定逸「**商工業者が解決を切望しつつある広告の根本問題—如何なる広告法が最も効果あるか**」『**実業界**』4巻3-4号，大正1（1912）年。桑谷には『**実業界**』主幹の肩書きがついている。

21) 津村敬天堂広告起草係の肩書で紹介されている。

22) 北沢新次郎『**最近広告論**』東京出版社，大正6（1917）年。北沢は早稲田大学教授であった。友愛会会長代理も後に務めることとなる。

23) 村本福松「**広告費の負担者如何**」『**商業及経済研究**』第2冊，大正5（1916）年。村本は大阪高等商業学校講師であった。

機関選択問題, 4章広告の場所及び時期, 5章広告と商標, 6章広告と色彩の関係, 7章挿絵と標題, 8章広告倫理, 9章広告に関する職業などであった。村本の論文は, 私企業の巨額広告費が物価を上げ消費者の負担を強いるという社会主義者の「俗解の非を正さん」として, 広告費と物価, 販売価格との関係を論じ, ことはさほど簡単ではないと批判している²⁴⁾。

8. 商業経営の革新・進展と商業学の経営学化

大正期に入って欧米事情が紹介されるにつれて, 商業・商店のあり方では, 新しい特徴が出てき始めていた。当時の雑誌『新日本』(大正4年)はこうした変化を紹介する論文記事を載せている²⁵⁾。そこで紹介されているものは, ①三越呉服店²⁶⁾の新規性(デパートメント化, 進歩的販売法, 広告法, 流行の傾向の観察研究, 店員の欧米派遣, エスカレーター, 空気圧搾送達手段による社内伝票送付, 秘密斥候による競争店価格調査, メールオーダービジネス, メッセンジャーボーイ), ②デパートに対抗する新商業形態の登場(チェーンストア(「トラスト式小売法」), 購買組合など), ③販売現場(店頭)の革新による能率向上(座り売り→陳列式立ち売り法, 商品在庫を倉庫から売場棚に移す, 種類分け陳列と抽出式棚の採用, 呉服陳列に懸垂法の採用, 砂糖屋などで掬い計量杓子の他種類用意, 客の注文品を紙に書き確認など), ④広告

24) 広告に関する著書, 論文が増えたのもこの時期の特徴である。既にあげたもの以外で, 著書だけでも次のように多い。平岡敬一『自由自在広告法』南北社, 大正3(1914)年, 中尾清太郎『今日の広告学』秋田書店, 大正4(1915)年, 佐々木十九『広告と販売』佐藤出版部, 大正4(1915)年, 堀田善太郎『広告の戦略』四方堂書店, 大正4(1915)年, 円城寺良『實用新聞雑誌広告術』大正5(1916)年, 清水正巳『広告カット及広告文句』佐藤出版部, 大正5(1916)年, 清水正巳『小売商店広告法』佐藤出版部, 大正5(1916)年, 佐々木十九『奇抜な広告で成功した実例』佐藤出版部, 大正6(1917)年, 中川静『広告術八講』森下博薬房, 大正8(1919)年。

25) 山口孤剣「新時代の商店経営」『新時代』5巻5号, 大正4(1915)年。

26) 三井呉服店から営業を継承して三越呉服店が設立されたのは明治37(1904)年であった。当時の「座売り」を廃して陳列販売に切り替えるという先進的方法を採用し, その後も新規な工夫を重ねてデパート化して行く。取扱商品を呉服以外にも拡げ, 大正3年には新装開店でエスカレーターを設置している。

方法の刷新, ⑤店員待遇法の刷新 (仕着せ別家制→通勤給料制→利益分配制) などで, 欧米の事例も交えて解説されている。

このような商業での新しい展開を反映して, 商業に関する論文の傾向は, 明治期とは異なった新しい論点の様相を呈してくる。

第1はデパートメントストア (百貨商店²⁷⁾) についての論文の多出である。円城寺良「三越の通信販売経営法」²⁸⁾ (大正1年), 河津暹「デパートメントストアの経営法」 (大正2年)²⁹⁾, 坂本陶一「マーシャルフィールド百貨商店に於けるデパートメントの配置と管理」 (大正3年)³⁰⁾, 浜田四郎「デパートメントストア大観」 (大正4年), 里見純吉「デパートメントストアに就いて」 (大正6年)³¹⁾, 松崎壽「百貨店の本質」 (大正8年)³²⁾などがあげられる。

河津暹は小売商業が「今正に革命の時期にあり」(13頁)とし, 小売商人は生産者と消費者の双方から圧迫を受けるようになったという。生産者は直接消費者に近づこうとし, 消費者は消費組合を設けて生産者や卸売商から商品を購入するようになりつつあり, いずれも小売商排除の方向に向かっている

27) 浜田四郎によれば, 「百貨商店」という命名は桑谷定逸 (『実業界』主幹) によるものだったようで, それまでは「大店舗制小売商」「小売大商店」などと呼んでいた。濱田四郎, 「デパートメントストア大観」『実業之日本』8巻15号, 大正4(1915)年, 62頁参照。なお, 明治末期から大正にかけての老舗呉服店を中心とした百貨店化の動向については日本小売業経営史編集委員会編『日本小売業経営史』公開経営指導協会, 昭和42(1967)年, 72頁以下に詳しい既述がある。

28) 円城寺良「三越の通信販売経営法」『実業界』4巻6号, 大正1(1912)年。

29) 河津暹「デパートメントストアの経営法」『国家学会雑誌』27巻11号, 大正2(1913)年。河津は当時東京帝大法科大学教授で, 社会政策学派系の経済学者であったが, 経済学全般について広く言及しており, 後に商業政策の著書も出している。

30) 坂本陶一「マーシャルフィールド百貨商店に於けるデパートメントの配置と管理」『実業界』8巻3号, 大正3(1914)年。坂本の肩書は商学士となっている。なお, 坂本は阪本と表記されている場合もあり (『最新商業通論』大正3年奥付), いずれが正しいのか明確でないが, 頻出度からすれば, 坂本が正しいのであろう。『最新商業通論』については, 後にあらためて言及する。

31) 里見純吉「デパートメントストアに就いて」『大学評論』1巻4号, 大正6(1917)年。里見は後に大丸2代目社長を務めた。

32) 松崎壽「百貨店の本質」『商業及経済研究』14冊, 大正8(1919)年。松崎は大阪市立高等商業学校 (現大阪市立大学) 教授であった。当初は商事要項, 商業史, 商業政策, 工業政策等に関心を示していたが, 後になると金融研究に特化していた。

という。このような時、小売商の新経営法として注目されるのが「大仕掛経営法」の有利さ（商品の仕入れ、資本の運転、店舗装飾・位置、商品の種類、その他顧客の便宜）を利用したデパートストアだという。河津はデパートを2種に分類し、①流行の変遷を利用して利益を上げるもの、②流行よりも大仕掛経営を利用して廉価販売で利益を得るものがあるとし、内外デパートをこの二つに分類して例示している。彼自身は「国民経済の立場」から②のタイプのデパートと（日用品の廉価供給をする）消費組合の発展に期待をよせている。デパートは廉価仕入れ、店舗雑費の節約、圧倒的な広告利用力、現金払い主義の有利さ（資本回転上の有利さ、貸し倒れ危険回避）等の強みがあるとともに、弱みとしては有能な管理者の得がたさ、不況時対応の困難性等をあげている。

坂本の論文はシカゴの中規模店を例にとり、1-8階の販売部の各階別商品売場・休憩室・喫茶室・食道等の配置、9-12階の事務部・作業部の配置と管理組織の実情等について述べたものである。濱田論文は世界中の主要デパートを取り上げ、注目すべき仕組みについて解説したものである。里見論文も、デパートの歴史、世界の主要デパート、種類（①多種商品陳列売り、②通信販売、③均一（価格）商店）、組織、発達原因（①経営と組織の卓抜、②交通機関完備）、特色（①便利、②無料配達、③楽しませる設備、④現金売り、⑤取り替えと買い戻しに快く応じる、⑥現物陳列と定価の明示、⑦装飾）、世間の疑問と非難（冗費と高価、既存小売業への打撃、流行を追い奢侈傾向を募らせる）、経営上の注意（良いシステム、使用人の訓練）などについて概説したものである。また、円城寺論文は、タイトル通り三越の通信販売経営法を取り上げたものである。坂本、濱田、里見、円城寺のいずれも、当時商業革新の目玉であったデパートを啓蒙するという役割を担っていた。

これに対して松崎論文は、学者としてデパートの本質に切り込もうとする。彼はデパートを消費組合と対比して考察する。消費組合では消費者自身が共同売買組織によって各自の利益を擁護する目的である（共済主義）のに対して、百貨店は工業での大規模経営に従い商業でも大規模経営の有利さを認め、

収益増を狙うものである（営利主義）。デパートはまた、多数小売商人が単に雑然と1箇所に集まる勤工場・勤商場とも異なる。このような視点から河津はデパートの特徴・営業方針・取扱商品等の差違、長所と短所を考察している。商業使用人全般の待遇改善への良いインパクト、工業生産への促進効果などで積極的に評価し、また、デパートの弊害は未だ著しくなく、取締方法を講ずべき段階にもないとして、寧ろ奨励することを促している。

第2は、商業革新の動きに触発されて出て来た諸論文である。笠原研一³³⁾「デパートメントストアと小売店」（明治45（1912）年）、小林廣太郎³⁴⁾「中小商店の大商店対抗策」（大正4年）、桑谷定逸³⁵⁾「小売業者の販路拡張策」（大正1年）、井関十二郎³⁶⁾「通信販売経営の呼吸」（大正1年）、石川文吾³⁷⁾「Multiple shop systemと小売商人」（大正7年）などのような、デパートに対抗する小売業界の新動向を伝えるもの、小林三雄³⁸⁾「最近に於ける米国の店頭装飾」（大正2年）のように新時代の店頭装飾（商品配置、店前装飾、店窓設備、背景装飾）を紹介するもの、石川文吾「消費者としての女の研究」³⁹⁾（大正7年）のように最大の消費者としての女性に着目し、その心理的特徴（保守的、美を愛す、計算に緻密、虚栄心、羞恥心等）に照準をあわせた販売を推奨するものなど、多様であった。

第3は、店員（商業使用人）に関する研究である。既に述べたように、新時代の商業においては、店員待遇法の刷新に向かって変化を遂げつつあった。旧来の「着せ別家制」から「通勤給料制」へ、さらには「利益分配制」へ

33) 笠原研一「デパートメントストアと小売店」『東洋経済新報』589号、明治45（1912）年。笠原は三越呉服店営業課長であった。

34) 小林廣太郎「中小商店の大商店対抗策」『実業界』10巻4号、大正4（1915）年。

35) 桑谷定逸「小売業者の販路拡張策」『実業界』4巻4号、大正1（1912）年。桑谷は『実業界』主幹の肩書がついている。

36) 井関十二郎「通信販売経営の呼吸」『実業界』4巻4号、大正1（1912）年。

37) 石川文吾「Multiple shop systemと小売商人」『会計』2巻4号、大正7（1918）年。石川は東京高等商業学校教授であった。

38) 小林三雄「最近に於ける米国の店頭装飾」『実業界』6巻5号、大正2（1913）年。小林はニューヨーク滞在中のビジネスマンであった。

39) 石川文吾「消費者としての女の研究」『法学新法』28巻4号、大正7（1918）年。

という基本的底流であった。明治45年(=大正1年)に出版された**丸山幹治・今村宗太郎『丁稚制度の研究』**⁴⁰⁾では、この転換期の丁稚制度を、1章維新前の丁稚、2章現代の丁稚(仕着別家制、通勤給料制、折衷制)、3章店員制度の改善、4章西洋の丁稚制として整理して述べ、折衷制を現実的なものとして奨めていた。本書に序文を寄せている5人の識者も、旧来の丁稚制度が過去のものになってきたこと、家族的情誼が民法上の雇傭契約関係に、主従関係が報酬関係に変わってきていることを認めている。**櫻井一義「丁稚の問題」**⁴¹⁾(大正7年)や**向軍治**⁴²⁾「**店員制度の根本改革**」(大正8年)なども、同様な問題意識を述べたものである。

こうした状況が進んでいくなかで、**泉俊秀『現代店員制度の研究』**⁴³⁾(大正9年)は新しい時代の店員制度について方向を示そうとしたのである。本書の内容は、移行期において前向きの方角を見据える内容をきめ細かく盛り込もうとしている努力の跡が、目次構成と主要内容を見ても容易に見て取れる(括弧内は主要内容の要約)。

- 其 1 現代の要求と店員の新制度(学校教育の普及、店員志望者減少と店員の自覚、過去の丁稚制度と家族主義、店員待遇の新制度)
- 其 2 店員の待遇と家族主義の美風(感情の融和、店主への情誼、人格本位の待遇、家族主義の美名と事実の相違)
- 其 3 店員の雇傭関係と賃金制度(思想の相違と店員の要求、店員の待遇、暖簾分けの実行難、店員の独立と無意義な制裁、店員を職業と解する制度、業務見習い店員の待遇)
- 其 4 店員月報支給制度の標準(店員の等級、幹部店員・普通店員・少年店員・女子店員、物価騰貴と臨時増俸・臨時手当)
- 其 5 店員の進級と補充制度(満期任免規定、定年と序列)
- 其 6 店員の修養機関と商店の設備(夜学校、図書閲覧室、運動設備、性欲問題、知識の交換と倶楽部)

40) 丸山幹治・今村宗太郎『丁稚制度の研究』政教社、明治45(1912)年。丸山と今村は大阪朝日新聞社員で、同紙に明治45年1月下旬～2月下旬にわたって連載したものを、改訂を加えず1冊に纏めたという。

41) 櫻井一義「丁稚の問題」『東京経済雑誌』1962号、大正7(1918)年。

42) 向軍治「店員制度の根本改革」『広告』大正8(1919)年。

43) 泉俊秀『現代店員制度の研究』文雅堂、大正9(1920)年

- 其 7 店員採用の規定と内容（小売商店，卸問屋，店員の貯金，旧式商店の特色と別家）
- 其 8 店員の日常生活と各種動作（新入店員の所持品，補習学科科目，寄宿舎生活，衛生上の注意，衣服の洗濯，会議，合議制度，女子店員の増加と資格）
- 其 9 商店の営業時間と店員の休養（営業時間，勤務時間の制定）
- 其 10 店員の公休日と修養問題（日曜休業，修養と休業日利用，元気の養成）
- 其 11 商店と店員の食事費（栄養，最初の勤務は炊事，通勤店員の食事負担）
- 其 12 店員の疾病と療養費
- 其 13 店員の成績と賞与分配の標準（分配方法，査定標準，資金）
- 其 14 利益分配制度の新研究
- 其 15 代議制度と組合制度（代議制度，店員組合組織，入店時の契約と条件）
- 其 16 店員失敗の共通原因
- 其 17 店員の退職と退隠料（老後の待遇と退隠料，養老保険，年功店員の優遇法）
- 其 18 商店の要求せる店員の資格
- 其 19 店員の要望と現代の新制度
- 其 20 店員制度の解決策

同様に、山本邦之助『世間の求むる理想的店員』（大正5年）、商業叢書刊行会編『クラーク入門』（大正5年）、木村浪雄『商人常識の修養』（大正7年）などは⁴⁴⁾、いずれも、新時代を迎えた段階における店員としての修養の積み方を説いている（勤勉，健康，紀律，勤儉，酒・煙草，修養，時の利用，結婚，人物，商売敵，繁栄時と艱難時，女性との関係，友人，向上心，職分論，成功の秘訣，商業概要，商業簿記，商業書翰，商業文例，商業習字，店員座右の銘，等々）。

第4に、広告に関する議論が頻出したが、これについては既に述べたので、繰り返さない。

第5に、以上で見たような商業分野での諸変化は、商業における①個別商店・企業的視点の重要性，②経営・管理研究の一層の重要性を浮かび上がらせた。飯塚新三「商業経営の進歩と販売管理」⁴⁵⁾（大正3年）によれば、最近の商業経営の発展は販売区域の著しい拡大，競争の範囲と激烈さの増大，販

44) 山本邦之助『世間の求むる理想的店員』平和出版社，大正5年。商業叢書刊行会編『クラーク入門』岡村書店，大正5（1916）年。木村浪雄『商人常識の修養』高文館，大正7（1918）年。

45) 飯塚新三「商業経営の進歩と販売管理」『実業界』9巻2号，大正3（1914）年。

売部の職責の拡大をもたらした。今や販売活動の優劣が企業全体の成敗を決する。綿密な市場調査に基づく販売管理は販売部長だけでは出来ず、寧ろそれは本社主脳・参謀本部の職能である。そして、この販売管理・市場調査の方面で盛んに行われているのが科学的管理法の適用なのである。彼は①市場諸般の調査報告、顧客喪失原因の調査等を専門的調査員にやらせて販売員にさせない(販売に専念させる)、②販売区域設定を調査による科学的根拠に基づいて設定する、③市場調査の徹底等をあげる。

浜田四郎『小売商店経営法』⁴⁶⁾(大正6年)は、こうした管理学(経営学)化傾向を取り入れて、次のように書を編成している。

- 1 章 小売商店の位置と建築
- 2 章 小売商店内の設備(顧客に便利、店側にも便利)
- 3 章 販売(販売方法、引き渡し方法、代金支払い、売掛金管理、配達方法、販売員心がけ、売れ残り商品処分)
- 4 章 事務整理法
- 5 章 通信販売
- 6 章 広告、客引および店頭装飾
- 7 章 営業改良の方法
- 8 章 店員の採用、訓練及び監督
- 9 章 デパートメントストア
- 10 章 小売商店政策としての諸問題(良品と廉価品、接客態度、配達、電話販売、掛け売りと現金買い、営業時間)

これを明治期存在した実務的類書、例えば祖山鐘三・原田定助・亀井藤重『実地練習 商業活法』(明治23年)の内容と比較すれば⁴⁷⁾、如何に経営学化

46) 浜田四郎『小売商店経営法』早稲田大学出版部、大正6(1917)年。

47) 『実地練習 商業活法』の内容については、片岡信之『日本経営学史序説』文眞堂、平成2(1990)年、192頁参照。それは、次のようなものであった。①商家に入るものの心得、②資本、③開業、一個人及結社営業、④売買、⑤投機、⑥仲買人及委託販売商、⑦貨幣及利息子、⑧手形世界、⑨銀行、銀行家及銀行業、⑩各種の取引所及其得失、⑪海上保険、⑫生命火災及各種の保険、⑬売上証、送状及勘定書、⑭船積、税関及外国貿易、⑮傭船約定及船積証書、⑯商用書簡、⑰簿記、⑱各種の商業機関、⑲破産。これらは商店を営業する上で必要な業界の基礎知識ではあるが、それらを踏まえてどう店を経営(管理)するかというような、経営(管理)的視点がないことがわかる。この意味で浜田の書とは対照的である。

(管理学化) し、内容的にも新しい内容からなっているかがわかる。

浜田の類書としては、同年に蘆川忠雄『新式経営 商店管理法』⁴⁸⁾ (大正6年)も刊行された。蘆川は、今日の大資本商店会社は商店管理に通暁しなければならないのに、これを説く書がなく「是れ実に商業事務界の大欠陥ではないか」(序文2頁)という問題意識から、わかりやすい実務書として本書を書いたのである。その内容は、営業事務所の構造、商品の整理、書信の発着とその管理、会計帳簿の整理、店員の管理、店員選択の標準、店員の待遇、営業上の注意、広告の利用などにわたっている。

科学的管理法の商業へのインパクトは、明治期以来の商業学にも変化を与えた。明治期に『商家繁栄策』(明治36(1903)年)を著し、既にその時点から管理的要因に注目していた土屋長吉⁴⁹⁾は、この書を商家内治篇(1章 商人の修養, 2章 開業の準備, 3章 開業, 4章 営業の組織, 5章 資本の元入及利用, 6章 商店の管理, 7章 商家の家政), 商家対外篇(8章 商人と交際, 9章 売買商策, 10章 広告法, 11章 手形及株券の運用, 12章 金融調和策)の2編12章構成で、商業経営書を編んでいた⁵⁰⁾。このうち特に第6章では「商店の管理」として、営業主の心得、店員監督の方法、店員の保護待遇、事務の整理などが考察されている(明治期には、土屋のように「管理」の用語を含む商業書は稀であった)。土屋は次いで『商業経営法』⁵¹⁾(明治39(1906)年)を出版し、ほぼ同様な構想を示していた(1章 業務の選択, 2章 営業地の選択, 3章 店舗の構造, 4章 開業の時期, 5章 商店の称表, 6章 営業の組織, 7章 営業の譲り受け, 8章 資本の元入及利用, 9章 広告法, 10章 商店会社員, 11章 商社の管理及監査, 12章 事務の分配, 13章 事務の整理, 14章 売買法)。これが大正1(1912)年に出された『商事経営論』⁵²⁾になると、次のように、管理的指向がさらに強

48) 蘆川忠雄『新式経営 商店管理法』佐藤出版部, 大正6(1917)年。

49) 土屋は明治期に多くの早稲田商学講義録(正確な刊行年は不明)を早稲田大学出版部から出しており、『商家繁栄策』刊行時には講義をしていたものと推測される。

50) 片岡信之, 前掲書, 195-6, 199頁参照。

51) 片岡信之, 前掲書, 288-9頁参照。

52) 土屋長吉『商事経営論』大倉書店, 大正1(1912)年。

化されてくるのである。(括弧内は主要内容)

第1編 総論

- 1章 企業及商業(企業・商業の意義, 企業家と商業者)
- 2章 商業経営の概念
- 3章 経営を支配する原因(営業の自由, 競争, 独占)
- 4章 商業の種別及其経営法(商業分岐, 商業の種類, 各種商業経営法)
- 5章 商業経営学の地位及内容

第2編 営業及商業経営の組織

- 1章 営業及経営組織の趨勢
- 2章 営業組織の形態(単独組織, 共同組織, 連合及合同)
- 3章 経営形態の種類(大経営と小経営, 粗放的経営と集約的経営, 単業経営と兼業経営, デパート, 均一店制度)

第3編 商業経営の基礎

- 1章 商業経営者(経営の主脳, 経営補助者, 商人以外の商事経営者)
- 2章 商品(意義, 種類, 所在, 集散, 交換の標準)
- 3章 商業資本及信用(資本需要の方向, 程度, 効果, 利用, 信用調査)

第4編 商業経営の設備

- 1章 業務の選定
- 2章 営業地の選定
- 3章 開業の時期及方法
- 4章 店舗の構造及設備
- 5章 営業の表章(商号, 商店標, 商品名, 商標, 看板, 暖簾, 公示手段)
- 6章 広告(性質と効用, 種類, 広告文作成, 一般広告, 新聞雑誌広告, 通信販売広告, 広告に対する責任)

第5編 売買(貨物商業の経営)

- 1章 売買取引の要件(成立時期, 契約の要件, 予約済み・手付)
- 2章 売買利益の根源(仕入値, 実費, 売価, 利益)
- 3章 仕入の方法(駆け引き, 共同仕入, 荷受・商品鑑定)
- 4章 売買の方式(自家売買・委託売買, 単独売買・組合売買, 居商・出商, 通信販売, 現金正札制, 月賦販売)
- 5章 注文の勧誘(直接勧誘, 商業旅行人, 間接勧誘)
- 6章 販売の方法(応対, 駆け引き, 荷造・出荷, 代金回収)

第6編 商業事務

- 1章 商務の性質及種類
- 2章 商務の管理及監査（業務執行機関，事務管理，事務監査，営業規程，使用人の選択及採用，使用人の監督，使用人の保護待遇，報酬）
- 3章 事務の組織及分配（外部的事務分配＝支店・出張所・代理店，内部的事務分配＝事務分掌）
- 4章 事務整理の一般

本書では、第2編で経営組織を論じ、第3編1章では商業経営者（経営の主脳，経営補助者，商人以外の商事経営者）を論じ、第6編 商業事務では、今日流に言えば管理組織について論じている。そこでは監査機関（株主総会，監査役），管理機関（当事機関としての常務取締役，委任機関としての支配人＝課長・係長），外部監査機関（公共監査人），営業規程・執務手続，管理対象とする組織形態のあり方（事務の組織及分配）など，管理問題が150頁にもわたって述べられている⁵³⁾（本書は全体で798頁の大著であるが，その2割弱をこの問題に割いている）。

こうして仔細に見てくれば，明治期以来伝統的であった商業学の基本的パターン，即ち商業の基礎知識と仕組み（商業，商人，売買，手形，小切手，度量衡などの基礎知識解説と）補助商業たる銀行業，鉄道業，海運業，倉庫業，保険業などの仕組みの解説といったような内容に終始する記述から，それらの基礎の上に立って個別商業企業の商業の組織・管理・経営という主体的運営面を重視する記述へと，重点が移行してきているのを見ることが出来る。浜田の『小売商店経営法』，蘆川の『新式経営 商店管理法』，土屋の『商事経営論』に見られる個別商店・商業企業の管理・経営へのまなざしは，商業学の経営学化の進展とみることが出来る。また，特に土屋の『商事経営論』の総論部分においては，経営学方法論争の議論のなかで問題となる論点－企

53) このように管理組織と管理事務が重要化し，大きくなり，これに携わる人間が増えて行くにつれて，そこでの能率問題も発生してくる。このことが，大正半ば頃以降に事務管理能率論を発生させることに繋がるのである。たとえば金子利八郎「商工事務管理組織」『会計』5巻5号，大正8（1919）年，同「事務管理能率増進論」『会計』6巻3号，大正8（1919）年。事務管理論については，後に改めて言及する。

業、企業家、商業経営、商業経営学などの基礎概念について、海外論者や上田貞次郎らの説にも関説しながら90頁にもわたって検討しており、その意味でも経営学化への進展とすることが出来よう⁵⁴⁾(方法論的議論は、のちに別項目で取り上げる)。

9. おわりに

科学的管理法を巡る大正前半期の動向は、概ね次のように言うことができる。

明治期には僅かに安成真雄の名前で実務家向け雑誌に紹介されたに過ぎなかった科学的管理法は、大正期に入ってから、欧米商事情紹介の一環として、堰を切ったように流入し始めた。大正元年(1年)が1912年であり、テイラーの*Shop management*が1903年、*The principles of Scientific Management*が1911年であったことを考えれば、素早い反応であったとすることができる。

紹介されたのはテイラー、エマーソン、ギルプレス、ミュンスターバーク、スコット、プリスコ、ノイッペル、トムスン、ロバーツ、アトキンソン、フランクリン、バリットら多数にのぼった。それらは単行本として、また雑誌掲載の形で、翻訳・抄訳や要点紹介がなされた。紹介したのは、一部企業家、実務家、翻訳家、実務雑誌記事などであった。また、エフィシエンシー協会や大日本文明協会などのように、積極的に啓蒙活動をする団体も形成された。

54) この点に関連して、土屋が本書『商事経営論』の「序」で、次のように述べているのも見逃せない。「先に明治36年9月予が始めて「商家繁栄策」を著し、以て私経済経営の一般を叙述せるや、当時此種の研究普からず、所謂商業学者経済学者等と称する輩は、莊言大語、徒らに天下国家の大政策を叫び、私人経済の如きは、殆ど一顧の価値だも無きが如く考へ居たり、然るに経済社会の進歩は、企業の組織をして愈広大且複雑ならしめ、特に輓近「カーテル」の旺盛なるに至ては、最早事業内部の経営を知らずして、国民経済を語ること能はざるに及び、此に学者の態度一変し、今や欧米諸大学の学科表中、企業経営に関する一科を見ざるもの無きに至り、随て予は漸くにして、幾多参考すべき学説を耳にするの幸を得たり」序1頁。土屋のこの著作『商業経営論』に対して、のちに佐々木吉郎は、「我が国に於ける経営論的著作として特筆すべきものであると私は思ふ」と高い評価を与えている(佐々木『経営経済学総論』中央書房、昭和15(1940)年修正3版、314頁)。

大正初期段階で科学的管理法に積極的に関わったのは、池田藤四郎、井関十二郎、上野陽一、神田孝一の4名であった。四者はそれぞれ異なった特徴を持っており、池田は平易に説いて大衆化することに、井関は商業面への適用に、上野は心理学的アプローチに、神田は工場現場に責任を持つ現場管理者としての知識整理に基づいた独自の展開に、それぞれ特色を打ち出している。

科学的管理法を日本の現実の上にもう少し体系化した記述をしたのが工場管理法であった。既に触れた神田孝一は、工場技術者として、勝田一は現役農商務省工場監督官として、それぞれの立場から独自の体系的な論述をしている。

同じ工場管理論でありながら、科学的管理法の議論とは無関係に、というよりもあえてそれを無視して真反対の立場を鮮明にして、独自の『工場管理実学』を打ち出したのが、工場管理責任者であった鈴木恒三郎である。彼の温情主義理念にたった家族主義的経営指向性は、後の日本的経営論に繋がる工場管理思想の草分けとして受け止めることが出来る。しかも、鈴木はアメリカの工業事情を知らなかったわけではなく、むしろ他人以上に通じていただけに、そして宇野利右衛門もその姿勢を賞賛していただけに、この受け止め方は興味深いものがある。したがって、当事の実務家たちの間には、科学的管理法に対して賛否両論があったことがわかるのである。

このようななか、やがて学術雑誌においても商業学系学者の論文が散見されるようになってくる。しかしその場合も、腰を入れて本格的に取り組んで論じるというほどの姿勢は見られなかった。特徴的だったのは、商業学関係の学者というよりも、むしろ積極的に関心を示したのは、社会政策に関心を持つ社会経済学者たちだったことである。労資協調、利潤分配などの（科学的管理法やそれと同時的に導入された）一連の考えが、彼らの関心を惹いたのであった（利潤分配制度を巡っては、肯定的に評価して採用を促す者、否定的に評価する者の両論があった）。

さらに、科学的管理法の思考は、産業心理学、労働科学等の分野の研究へ

と展開され、暉峻義等をはじめとする研究者たちと倉敷労働科学研究所のような専門的研究所の創設（大正後半期）に繋がる動きをも作り出していった。

科学的管理法はまた、商業分野にも適用されるようになり、おりからの百貨商店やそれに対抗する小売店の近代化、能率化の必要からも、言及される幅も広がって、商業の多領域で議論がされるようになる。そしてまた、商店・商業への科学的管理の適用という指向性は、明治期の商業学的思考に管理論的思考をもった再編を迫ることとなり、明治末期から微かに見られた商業学の経営学化を一層進める契機となったのである。それまで抽象的には言及されていた商事経営学（商事経営論）が、今日から見れば未熟であるにせよ、具体的内容を伴った形で現れるに至ったことは、時代の流れを象徴するものであった。

以上のように、大正前半期においては、アメリカからの科学的管理法の紹介・導入を通じて、明治期の商業学的議論が、大正後半期の経営学誕生に向けての、直前の歩みの段階にあったとすることができるのである。

しかし、大正後半期に経営学が誕生してくるにあたっては、科学的管理法のインパクト以外の要因も絡んでいる。それゆえ、引き続きそれらの要因を探っていくことが筆者にとっての課題となる。 (完)

(かたおか・しんし／経営学部教授／2011年10月10日受理)

Impact of Influx of The Scientific Management on Commercial and Industrial Studies in the First Half of the Taisho Period(3)

KATAOKA Shinshi

In this paper, I describe some branch streams of the movement of scientific management in the first half of the Taisho Period.

As I described in the former two theses, Scientific management system movements were introduced in the first half of the Taisho Period, in various areas such as shop management (factory floor level management), personnel management, business psychology, industrial hygiene, wage determination systems, and so forth. They were generally the research of technique used by the producer and production site.

Along with the enthusiastic introduction of Scientific management in production site, movement began to have a great influence on commercial site. Many books and essays appeared explaining and commentating commercial efficiency, advertising, decoration of retail shop, employment and training of salesman, modern retailer such as department store and chain store, application of psychology to commercial phase and so forth.

These Scientific management movements became one of the streams shaping the unified management theory in Japan soon after in the first half of the Taisho Period.