

講座 経営経済学 4

現代企業の管理構造

今井 俊一
山下 高之
編著



ミネルヴァ書房

現代企業の管理構造

講座 経営経済学④

1979年6月20日 第1版第1刷印刷
1979年6月30日 第1版第1刷発行

<検印省略>

定価 1900円

編 者	今 井 俊 一
	山 下 高 之
発 行 者	杉 田 信 夫
印 刷 者	江 戸 卯 一 郎

発行所 株式会社 ミネルヴァ書房

607 京都市山科区日ノ岡堤谷町1

電話 代表(075)581-5191 番

振替口座・京 都 8076 番

©今井・山下, 1979.

共同印刷工業・清水製本

3334-31318-8028

Printed in Japan

ま え が き

1980年代は、全世界の人類社会にとって現状を革新する必要性がますます増大してくる時代であり、「転換の時代」と認められている。それは人間の全面的発達条件に関連するすべての領域において、程度の差こそあれ均質的な問題として提起されている。

その根底に、資本主義の全般的危機の進行が横たわっていることは云うまでもない。そして、そのために、経済、政治、思想、文化の面で既存の制度や権威が揺れ動き、それはあらゆる分野の科学的活動の再吟味＝見直しとなって現われてきた。

経営経済学においても、とりわけ、その持っている本来的な性格から、「転換期における方法論的再吟味と新たな理論創造」の動きが積極化したのは当然であり、それが今回の『講座』の刊行を促したことも論をまたないところである。

その一環として、本書は、企業の内側における変革、とくに管理面における現状の変化と、それに対応する従来の管理論、とりわけ経営経済学の立場からの管理論の再吟味と新たな理論展開を目指した。

その基本は、何よりも、企業の現実分析を媒介として再吟味をし、新たな理論を積重ねることである。その際、次の二つの配慮が叙述の上になされた。その一つは、アメリカ的管理論がとっていた実践科学的な管理の要素別（＝機能種類別）に細分化された研究方法を克服し、また従来のわれわれの立場の諸見解をも整理し、管理を構造論的に体系づけようとしたことである。

そして、今一つは、アメリカにおける管理方法の現実的な発展、およびそれに伴う諸見解を対象にして資本主義的管理構造の一般的な基礎理論を構築し、それらの日本への導入に伴う管理構造の日本的特質を明らかにすることであっ

た。

そしてその作業を経て、可能な限り資料に基づき「変革」の必然性とその諸条件を明らかにすることが志向された。

第1編は「管理論」の方法論的再吟味に当てられ、「管理論」の発祥の地であるアメリカでの管理論の生成・発展、その戦後日本への導入を契機とするアメリカ的管理方式に対する経営経済学的な把握における方法論的吟味を試みている。

すなわち、第1章(仲田正機)では、アメリカにおける管理論が一般的にはその時々独占が直面せざるを得なくなった課題解決のための「実用主義」的性格を持っており、したがって資本主義の全般的危機が一そう深まり広がっていくにつれて、その管理論の内容も拡大され、複雑になっていく。その展開を部分的管理論から総合的管理論への発展として捉え、その主要な理論と、それぞれの特質について、述べている。そこでは、現実に生起してきた管理上の課題の重要性と、それに対応しようとするアメリカ的管理論の方法上の限界、そこで用いられる「科学」の性格を批判し、それが実践的諸科学に過ぎず、法則性を追求する経営経済学とは異なることを明らかにしている。

第2章(今井俊一)では、それを受けて、戦後わが国ではマルクス主義政治経済学を基礎においた経営経済学(批判的経営学)の領域でアメリカ的管理論にどう対応し、そして企業の管理構造研究をどのように構築しようとしてきたか、その到達点を明らかにし、そこからさらに発展させるべき管理論上の課題を明らかにしようとした。世界資本主義が転換期にあるという科学的認識に立つならば、管理論において、管理労働の社会化と所有に基づく支配の矛盾を、理論的にも実証的にも一そう明らかにすること、そのことが同時に転換期における経済民主主義の課題をより具体的に掘り下げることになるという提起をしている。

第2編は、現代企業における管理構造の現実を科学的に明らかにするために当てられている。なお、部門管理の一つである労務管理については、本『講座』第5・6巻において展開されている。

第3章（渡辺峻・太田譲）では、独占的な巨大企業、巨大銀行の生成・発展とともに、生産および労働が全国的・全社会的規模で社会化し、一般的に巨大な管理機構が要求され、実現されるが、独占段階における諸矛盾はこのように個別的な管理機構とその活動によって解決し得ないものになっており、それだけにまた、独占的巨大企業は管理上の新しい方策・制度を考案・導入する。その結果として現われる管理構造上のさまざまな特質を本章では指摘している。そして、個別独占的巨大企業のみでは矛盾の深化に対応しきれず、巨大企業が集団化していくと、そこに管理構造上の新たな形態、すなわち集団の中核機関管理が現われる。その本質を「金融資本的管理」と規定し、それが資本主義的管理の進化・最高形態であることを理論づけている。

第4章（山下高之）は、1930年代に経営管理のもとで「自立化」した生産管理の位置とその諸問題の歴史的な特質を明らかにすることによって、生産管理の概念を精密化し、その上で、生産管理の構造と歴史的な特質を明らかにしている。そして、「近代的管理」の機能的構造に含まれる「計画化」と「標準化」が生産管理の基本的構成要因であるとし、それによって生産管理が体系化されることを指摘している。そして、その具体的な形態としてのテイラー・システム、フォード・システムの特質、それとの関連で全般的管理の特質、その下での生産管理の特質を利益計画との関連で明らかにし、全般的危機に直面した独占資本の生産管理の歴史的な特質を、独占資本の寄生的性格と関連づけている。

第5章（中瀬寿一）は、科学的管理法が日本に導入された時期、背景、その導入の仕方に現われた特徴について、住友金属工業を中心として考察、豊富な資料を駆使して、天皇制ファシズムのもとで産業統制、国家統制が強化されるまでを五つの時期に区分し、導入の日本の特質を余すところなく明らかにしている。さらに外資系として住友傘下のNEC（日本電気株式会社）での科学的管理法導入の特質を明らかにし、現在の日本におけるアメリカ的管理方式導入分析の方法を提示している。

第6章（保田芳昭）は、まず資本主義の独占段階に成立・発展したマーケティングの基本的性格を明らかにするため、アメリカ・イギリス・フランス・日本

における「マーケティング」に対する代表的な見解を整序・批判して、独占資本が市場問題の激化にたいし、主体的に対処する市場に関連する諸活動・諸方策であるとし、販売管理からマーケティング管理への発展を歴史的・段階的に述べ、第2次大戦後の本格的なマーケティング管理の成立とその構造について明らかにし、さらに転換期におけるマーケティング管理の民主的転換要求の条件について言及している。

第7章(近藤文男)では、日本におけるマーケティング管理の実態を分析して、その特性を明らかにするため、どのように日本においてマーケティング管理が発生し、大量販売体制が確立されていったか、そして、その中にどのような型が形成されていったか、家庭電器産業および自動車産業での典型を、松下・トヨタなどに関する豊富な資料を駆使し、それぞれを理論的に明らかにした。さらに、海外市場へのマーケティング管理がとりあげられているが、とりわけトヨタ自動車のマーケティング管理を集中的に分析することによって、家庭電器・繊維さらには鉄鋼に共通の性格が見出されることを明らかにした。

第8章(浜本 泰)では、現代財務管理の特徴を明らかにするために、財務管理の対象・領域・目標についての諸見解を吟味した。そして、その結果、現代財務管理における政策領域がきわめて重要であること、またその具体的内容である投資決定・資金調達、総合財務計画について一般的・理論的考察を加え、現代財務管理における法則性の特質を究明している。そして、経営多角化が迫られ、いわゆるコングロマリットの合併が特徴的になるにつれて、株主の観点に立った「株価極大化原理」に導かれて、「新しい財務論」が急速に発展してきていることを捉え、その理論上の特徴について言及している。

第9章(逸見 啓)は、前章を受けて、日本における財務管理構造の特質を解明し、あわせて構造転換の「客観性」を明示している。すなわち、現在の深刻な経済的危機の進行は、企業の収益構造を悪化させるとともに、設備投資活動を長期に低滞させていて、このために独占資本は財務の位置とその戦略的役割の可能性を追求せざるを得なくなっているとし、そのことが現実には財務管理構造にどのように現われてきているかを課題としてとりあげている。そして

最後に、資本蓄積運動への民主的規制、民主的企業経営への転換の立場から、最近の企業の財務体質の「改善」運動の本質を究明すべきこと、さらに財務構造の変革は金融構造の基本的変革を必要とすることを提示し、今後の展望を明らかにしている。

以上のように、本書は、世界資本主義の転換期に照応して、企業管理上にも、新しい矛盾が古い矛盾に重なり合って立ち現われてきており、管理構造の内部からの変化がまさに生じつつあることを理論的・実証的に一定程度究明し得たと思う。既存の主要な諸見解に対する吟味、新しい豊富な資料に基づく分析と大胆な問題の提起が、今後の真に経営経済学的な管理研究の発展に少しでも貢献し得たとすれば幸いである。今後とも各方面からの批判と激励を心から願ってやまない。

最後に、この壮大な『講座 経営経済学』を企画・創刊されたミネルヴァ書房社長杉田信夫氏、同社企画部長高橋邦太郎氏の決断と誠意に深い感動を禁じ得なかった。この機会にとくに感謝申し上げたい。また予定より遅れ関係者に大層御迷惑をおかけしたことをおわびしたい。

1979年6月

編 者

目 次

まえがき

第1編 企業管理構造分析の視点

第1章	アメリカにおける管理論の展開	2
第1節	個別的管理論の生成と展開	3
第2節	統合的管理論の展開	14
第2章	戦後日本における管理論の展開	26
第1節	戦後日本資本主義と「批判的経営学」	26
第2節	「70年代構造的危機」と管理研究の課題	39

第2編 企業管理構造の理論と特質

第3章	企業・企業集団の管理構造	54
第1節	独占的企業の生産および労働と管理	54
第2節	独占的企業の個別的管理とその特質	59
第3節	独占的企業の全般的な管理とその特質	67
第4節	独占的企業集団と中枢的指導機関の存在	71
第5節	独占的企業集団の管理の本質	75
第4章	生産管理の構造と特質	82
第1節	本章の課題	82
第2節	生産管理の構造	84
第3節	生産管理の歴史的特質	93
第5章	科学的管理導入の日本の特質	103
第1節	科学的管理法の導入とその背景	103
第2節	住友金属工業を中心とした考察	107
第3節	NECと科学的管理法	121
第4節	科学的管理法適用の日本の特質	124

第6章	マーケティング管理の構造と特質	129
第1節	独占とマーケティング	129
第2節	販売管理からマーケティング管理への発展	133
第3節	マーケティング管理の構造	140
第4節	マーケティング管理の背景と特質	148
第7章	日本のマーケティング管理	151
第1節	日本のマーケティング管理の発生	151
第2節	トヨタ自動車におけるマーケティング管理の特徴	164
第8章	財務管理の構造と特質	181
第1節	経営財務論研究の立場	181
第2節	財務管理の構造	182
第3節	投資決定	186
第4節	資金調達	194
第5節	資本資産価格形成モデル理論	202
第6節	総合財務計画——資本管理	205
第7節	新しい財務論の歴史的役割	207
第9章	日本における財務管理の特質	209
第1節	問題の視角	209
第2節	資金調達構造の特質と調達政策	210
第3節	国家資金の投入と資本蓄積政策	218
第4節	設備投資行動と政策	223
第5節	「財務体質改善」の課題	228

第 1 編

企業管理構造分析の視点

第1章 アメリカにおける管理論の展開

アメリカにおける企業ないし経営の研究は、F.W. テイラーの「科学的管理法」いらい管理論がその主流をしめている。管理論的研究は、「アメリカ経営学」そのものであるといつてよいほどである。第2次大戦後において、このアメリカ管理論は資本主義各国へ急速に普及し、それぞれの国における企業経営の研究に大きな影響をおよぼしている。かくして、こんにちでは企業経営の研究をすすめる場合に、「管理」の概念がきわめて重要な意義をもってきている。

ところで、アメリカ管理論はいうまでもなく資本主義の独占段階において生成したのであり、この独占段階のそのときどきに資本が直面せざるをえなくなった経営実践上の諸課題にこたえようとして展開をとげてきたのである。こうした実用主義的なアメリカ管理論は、資本主義の内部では克服できない矛盾がますます拡大・深化していくのに対応して、その研究領域を拡大し、研究方法の面でも複雑な展開をみせている。したがって、科学的な「管理」概念をアメリカ管理論のなかに見いだそうとすることは誤りであるといわなければならないし、また資本のそのときどきの要請に応えようとして複雑な展開をみせてきたアメリカ管理論を、その方法論に即して体系的にあきらかにすることも不可能である。それゆえ、ここではアメリカ管理論がいったいどのような経営実践上の諸問題にこたえようとして展開をとげてきたかをみていくことにしたい。いいかえれば、アメリカ管理論の研究領域・問題領域の変化・発展をとりあげてみたい。そのさい、この研究領域・問題領域の経済的特質と歴史的本質に注意を払うことが必要であろう。このことによって、アメリカ管理論の批判的検討も可能となるからである。

第1節 個別的管理論の生成と展開

I 工場管理論の生成と生産管理論の展開

アメリカの管理論は、資本主義の独占段階への移行期に生成してきた。それは、まず工場管理の問題として、賃金制度や標準作業量設定の課題に関連してうかびあがってきたのである。とくに1873年の恐慌以来、アメリカでは激しい企業間競争と合併をつうじて独占企業の形成がうながされるとともに、他方では労働運動の発展によって労働時間は短縮されつつあった。このような情勢のもとで、「内部請負制」に基づいて工場の管理をまかされていた機械技師や熟練機械工たちの間では、いかに原価とくに賃金をスムーズに切り下げ、しかも労働の強化をはかって労働時間あたりの生産高を増大させるかということが、問題となっていたのである。H. R. タウンは、1889年に、「分益制度」(gain sharing plan)を発表していたし、また1891年には、F. A. ハルシーが、「プレミアム制度」を提唱することになった。どちらも、賃金形態を「原価切下げ」ないしは「時間あたりの出来高増大」の用具として利用しようとするものであったことに注意しなければならない。⁽¹⁾賃金形態が工場における「能率」増大の手段とされていたのであって、ここに「内部請負制」が支配的であった段階での工場管理論の特徴を見出さう。

ところで、激しい企業合併をつうじての生産の集積・集中と機械制大工業の急速な展開によって、1890年代に入ると「内部請負制」は次第に消滅して、各工場は企業の統一的な職能別ライン組織をつうじて管理されるようになってきたのである。「内部請負制」のもとでは、工場の規模は1人の機械技師が管理できる範囲に制限されていた。しかし、いまやこの限界がとりはらわれたので、1900年代にはいると工場の規模は急速に拡大していったのである。1工場平均労働者数は、1870年=8.15人、1880年=10.66人、1890年=13.88人であったが、⁽²⁾1900年代にはいると急速に増大している。「合衆国第12回センサス」

(1902年発表)によれば、代表的産業における1工場平均労働者数は、1900年には鉄鋼業=333人、造船業=42人、農機具工業=65人という程度であったが、それ以後とくに大企業の工場における労働者数は急増したのであって、1920年代までにはフォード自動車会社のルージェ工場は7万人近くを雇用していたのをはじめ、ジェネラル・エレクトリック会社やウェスチングハウス電機製造会社、それにデュポン社のように2万人近い労働者を雇用する工場があらわれるようになったのである。⁽³⁾

さて、ここで問題は数千人、数万人にものぼる労働者の協働形態がいったいどのような原理に基づいて組織化されたかという点である。ここに、分業と協業の組織化についてさまざまな諸原理が指摘されることになるのであって、アメリカ管理論の多くはこの組織化原理をさまざまな角度から追求しようとしてきている。そのさいアメリカ管理論は、「原価切下げ」と「時間あたり生産高の増大」を最優先する原理を確定しようとしていることは、あとでみるとおりである。

1890～1910年代のアメリカの代表的産業における工場のほとんどは、近代的な機械制大工業として十分に展開をとげていたのであって、分業と協業の組織的編成は労働手段の技術的発展という客観的な原理によって規定されるようになっていたことを見のがしてはならない。というのは、機械制大工業のもとでは、K. マルクスも指摘するとおり、「機械設備全体そのものが、多様に同時に働く、結合された諸機械の一つの体系をなしているかぎり、それにもとづく協業もまた、各種の労働者群を各種の機械のあいだに配分することを必要とする⁽⁴⁾」からである。これは、客観的なひとつの技術的必然性に基づく原理である。これとならんで、いまひとつ注目しておく必要があるのは、機械制大工業のもとでの労働時間と生産物との間に内在する量的相互依存関係である。もともと分業と協業に基づく社会的労働過程は、一定の労働時間で一定の成果が得られることを前提にくみたてられている。ここに、労働時間と生産物との量的な相互依存関係がひとつの「技術上の法則」⁽⁵⁾となる。しかもこの「技術上の法則」は、労資の主体的力量関係という具体的な歴史的条件をぬきにして考えると、

一般的には、資本主義のもとでは剰余価値法則の作用によって一定の労働時間内の生産高は増大する傾向をもつけれども、それにもかかわらず、機械制大工業のもとでは、この「技術上の法則」は客観的に計測可能なものとなる。というのは、ここでは労働手段として協働の量的質的編成をも規定するところの機械体系の運動が、与えられた条件のもとでは一定の労働時間に対応する一定の生産高を客観的に確定することになるからである。もとより資本側は、一定の労働時間に対応する生産高を増大させようとするから、これをめぐっての労資の対立も生ずることになる。

ところで、この「技術上の法則」が機械制大工業のひとつの属性であるかぎり、社会的労働における各部分的諸労働のそれぞれの「標準作業量」の策定とそれに基づく社会的労働の合理的配分の確定を目的とする技術学的研究が生成・発展することになるであろう。テイラーの時間研究と動作研究に基づく「課業」設定は、この問題に関係しているし、その後の生産管理論にみられるインダストリアル・エンジニアリング(IE)やパート(PERT)などの技法もその展開形態なのである。

テイラーのいわゆる「科学的管理法」は、①企画部制度、②職能的職長制度、③指図票制度、④差別的出来高給制度から構成されているけれども、それらは結局のところ「課業管理」の機能を達成するためのものであるから、ここではこの「課業」の性格と機能に限定してみておきたい。周知のように、テイラーは、1880年代におけるミッドヴェール製鋼会社の職長時代の経験から労働者の「組織的怠業」を除去するために、罰金制度を採用したり、1896年には経営者によって設定された生産高基準を達成した労働者とそうでないものとは、賃率に大きな差をつける「差別的出来高給」を提案していた。この賃金支払形態の考案は、すでにふれたローワンやハルシーと同様に、独占的企業間競争による原価切下げの必要と労働運動の攻勢から能率増進を確保する試みとして生まれたかぎりにおいて独占段階の産物であったといえる。

さて、テイラーが重視したのは、この賃率決定の基準となる「1日の公正な作業量」＝「課業」を、「科学的研究」に基づいて設定する点にあったのであ

第1編 企業管理構造分析の視点

る。それは、「ベアリング検査作業の時間研究」(1895年)、「銑鉄手運び作業における時間・動作研究」(1898年)、「ショベル作業の時間研究」(1901年)およびF. B. ギルブレスによる「レンガ積み作業の動作研究」(1909年)などによって、ストップウォッチや写真分析までも利用して展開されたのである。それは、結局のところ一定の労働時間に対応する「標準作業量」を確定しようとしたものなのであった。したがって、テイラーの「科学的管理法」は、一面では時間・動作研究によって、それ自体が機械制大工業の技術的基礎のうえに成りたつところの思考に基づいて、「標準作業量」＝「課業」を設定することを技術学的に可能ならしめたのである。この点、「科学的管理法」は、レーニンも指摘したように「社会的労働の合理的配置の原則」を確立したといえる⁽⁷⁾。実際、レーニンは社会主義経済建設にさいして労働組織の科学的確立のために、「科学的管理法」のこの側面を積極的に導入しようとしたのである⁽⁸⁾。

しかしながら、テイラーの「科学的管理法」が資本主義企業に導入されると、①剰余価値法則の作用によって(例えば、テイラー自身、時間研究は一流労働者の最速時間を測定することを示唆しているように)、「標準作業量」＝「課業」が絶えず高く設定されること、②かりに「課業」が技術学的に妥当な水準に設定されたとしても、これを基準にして定める賃率それ自体は原価－労務費切下げの原理によってなされるから、賃金は低下せざるをえないこと、③「課業」の設定過程には、少なくとも労働組合側の能率問題への協力的態度(労資協調主義)が明確になる1920年代までは形式的にせよ労働組合の関与を許さなかったから、上記2点の傾向が顕著であったことなどによって、激しい労働強化方式となったのである。

テイラーの「科学的管理法」は、たしかに社会的労働過程の組織化を技術的に基礎づける一面をもっていたけれども、それがどこまでも工場における作業の標準化と計画化に力点を置いていたのは否定できない。しかしながら、1900年代にはいると、すでにふれたように独占的大企業はひとつの工場に数千人、数万人という多数の労働者を雇用するようになったのであるが、これらの工場は多くの場合に、鑄造・鍛造工場、部品製造工場および製品組立工場など

からなる工場結合体を形成しつつあったことに注意しなければならない。この傾向は、1910～20年代をつうじて明瞭にあらわれたのであって、大企業の生産過程—工場結合体においては管理の問題は、次の二つの部面であらたな展開をみせたのである。

第1は、生産計画の機能が各工場段階から次第に本社管理機構へ集中されるようになったことである。この点、リッテラーも、「生産活動のために必要な諸事項を整える責任は、下級管理層の手から本社の部署や部門に移されるというのが、一般的であった⁽⁹⁾」とのべている。また、アメリカの巨大工業企業のはとんどは、いわゆる「垂直的統合」をつうじて商業的企業をも合併して形成されたものであったから、生産計画機能の本社への集中にともなって、生産管理は「標準作業量」の積みあげを基礎としながらも販売予測とも密接に結びついて策定・実施されるようにかわってきたのである。ここに、工場管理の問題は、生産活動にかかわる「経営政策」の実施過程として理解される必要性が生じたのである。

工場管理におけるこのような課題に直接こたえようとして、A. H. チャーチの『管理の科学と実際⁽¹⁰⁾』がだされたのであった。チャーチは、はじめて「経営政策」の実施過程という線にそって、しかも企業全体の観点から生産の部面における「管理問題」をとりあげたのである。彼は製造業を営む企業の全体目標である生産活動が「企画」「設備」「統制」「比較」および「作業」という五つの活動集団によって行なわれているという認識から出発する。かくして、彼によれば、「管理者の職能」はこれら五つの有機的職能を結合することであり、それは「社長ないし全般経営者の責任である⁽¹¹⁾」。実際この点で、チャーチの管理論は、それまでの理論にくらべて視点が広げられているのである。それまでの管理論では、例えばテイラーにみられるように、工場における作業の管理にたいする研究が中心をなしていた。それにたいして、チャーチは企業全体の観点から、いわば本社管理機構の観点から工場管理の問題をとらえようとしたのである。ところで、ここで見のがしてはならないのは、チャーチは、さきにもべた五つの活動を結合する場合に、「労力の法則」(law of effort) に従わねば