

経営管理発展の基礎理論

鈴木孝明 著

〔大東文化大学〕
〔経理研究所研究叢書2〕

東京 森山書店 発行

鈴木孝明 著

経営管理発展の基礎理論

〔大東文化大学〕
〔経理研究所研究叢書2〕

東京 森山書店 発行

〔大東文化大学〕
〔経理研究所研究叢書2〕

著者略歴

昭和14年 三重県に生まれる
昭和36年 明治大学商学部卒業
昭和41年 同大大学院経営学研究科博士課程修了
昭和43年 大東文化大学経済学部専任講師
現 在 同大教授

主要論文

「明治10年代郵便汽船三菱会社の管理形態」(大東文化大学『経済論集』, 第35号, 昭和58年3月)
「総合管理の基礎概念」(明治大学『経営論集』, 第31巻・第2号, 昭和58年12月)
「経営多角化政策論の方法的基礎」(大東文化大学・経理研究所『リサーチ・ペーパー』, 第1号, 昭和59年3月)

著者との協定
により検印を
省略します

経営管理発展の基礎理論

定価 3000 円

1985年3月30日 初版発行
1988年4月28日 再版発行

著者 © 鈴木孝明

発行者 菅田直文

発行人 有限会社 森山書店 〒101 東京都千代田区神田錦町
1-10 林ビル
電話 東京(03) 293-7061 (代表) 振替口座 東京 8-32919

落丁・乱丁本はお取りかえします

印刷・中央印刷 製本・永沢製本

ISBN 4-8394-1628-1

は し が き

現代の資本主義企業における経営管理の現状についての深い認識と将来の発展傾向についての正しい洞察は主として経営史的研究と経営管理論的研究によって与えられるものと思われる。そしてこの研究が正しく進められるためには一定の方法論的研究が不可欠であろう。本書はかかる歴史的・政策的研究の基礎的前提となるべき、いわば原理論的研究を行うことを主要課題とするものである。

さて、本書では経営管理の発展を管理形態（経営管理が遂行される際の主体的・对象的・機能的構造）の変遷と理解し、その最も単純な形態から最も複雑な形態までの転化を、その必然性ないし根拠はいかなるものかを明らかにする発展の内的論理及びその過程はいかなるものかを明らかにする発展の構造論理の観点から究明するための方法論的研究を試みた。ところで、管理形態の変遷に着目する研究方法はたとえば A. D. チェンドラー等の研究に多く学んだのであったが、必ずしも満足できるものではなかった。そこで筆者なりの方法論の構想をはかったのであるが、それが第3章に示されるものである。このようないわば原理論的な展開と現実との媒介をなすものとして若干の史実についての分析や他の学者の研究成果の検討を試みた。これは第4章に示される。かような経営管理の発展に関する方法論的研究の前提はいうまでもなく先学の研究成果に学ぶことでなければならない。そこで本書では、いかに学ぶかということ、すなわちどの点を批判し、どの点を摂取するかの研究プロセスを明示するために第1章と第2章をあてたのである。第1章では経営管理論そのものを管理の発達に照応させ、いわば管理の原点を示唆するものと思われるものから出発し、次に部門管理へ上昇し、最後に全社管理に至る順序で検討してみた。第2章では経営管理の発展そのものについての学説の研究を試みた。

本書で明らかにするこの経営管理発展についての考えは長年にわたる研究活動

の成果であるとともに一種の経過報告である。ここに示された概念や命題は仮説的なものないし暫定的結論にすぎない。したがって今後とも多くの先生の忌憚のないご批判を仰ぎつつよりすぐれたものに作り上げるべく努力したいと考えるものである。尚、本書で述べたことが多少とも学問的に意義あるものであるとするならば、それは専ら筆者を指導して下さった諸先生のお蔭である。とりわけ明治大学の清水義汎先生は筆者が同大商学部での演習生であったころから一貫して今日まで公私両面にわたってご指導下さった恩師であられ、もし筆者の資本主義経済についての理解で正しい面があるとすればその大部分は先生に負うものである。また資本主義発達史、経営理念史についての適切な見方ができるとすれば、それはほとんどすべて、同大学院博士課程でご指導下さった土屋喬雄先生のお蔭である。

ところで本書は大東文化大学経理研究所の叢書第2巻として出版されるのであるが、本書執筆をおすすめ下さり、また日頃から常に暖かいお気持ちでご指導をいただいている河野一英所長には心から感謝と御礼を申し上げたい。また専門を異にしながらも貴重な助言を与えて下され、その他日頃から大変お世話をいただいている鈴木一道学兄には厚く御礼申し上げたい。尚、本年7月12日急逝された同所の初代研究部会長に就任されていた小尾毅先生は筆者にとって学問と人生のすぐれた先輩であられ、本書の執筆について熱心に慫慂されまた絶えず励まして下さったのである。ここに心から御冥福をお祈り申し上げたい。最後に本書の出版の労をとって下さった森山書店の菅田直文社長のお骨折りに対しても感謝致したい。

昭和59年10月

鈴木孝明

目 次

は し が き

序論—本書の課題と方法	1
第1章 管理ならびに組織理論の批判的考察	5
第1節 F. W. テイラーの生産管理論	5
1 テイラーの管理問題へのアプローチ	5
2 管理原則論	6
3 管理機能論	14
4 管理組織論	26
5 テイラーの生産管理論の特徴	31
第2節 A. H. チャーチの生産管理論	33
1 チャーチの管理論研究の意義	33
2 チャーチの管理論の方法	35
3 管理機能論	37
4 チャーチの生産管理論の特徴	43
第3節 H. フェイヨルの経営管理論	45
1 フェイヨルの管理論の対象	45
2 管理機能論	47
3 管理原則論	54
4 フェイヨルの経営管理論の特徴	57
第4節 H. クーンツ・C. オドンネルの経営管理論	59
1 クーンツ・オドンネルの管理論の方法	59

2	管 理 機 能 論	61
3	クーンツ・オドンネルの経営管理論の特徴	71
第5節	M. ウェーバーの支配概念と官僚制	73
1	ウェーバーの支配論研究の意義	73
2	支配概念と支配の諸類型	74
3	官 僚 制 論	79
4	規 律 論	82
5	ウェーバーの支配論の特徴	84
第6節	C. I. バーナードの組織論	88
1	バーナードの組織論の方法	88
2	組織の概念規定	92
3	専 門 化 論	94
4	誘 因 論	95
5	権 威 論	97
6	非公式組織論	100
7	意思決定論	101
8	管理職能論	104
9	管理過程論	108
10	リーダーシップ論	110
11	バーナードの組織論の特徴	112
第2章	管理ならびに組織の発展理論の批判的考察	117
第1節	A. H. チャーチその他の発展理論	117
1	A. H. チャーチの生産管理発展論	117
2	H. フェイヨルの管理組織発展論	119
3	H. クーンツ・C. オドンネルの管理組織発展論	120
4	E. デールの管理組織発展論	121
5	C. I. バーナードの組織成長論	123

第2節	A. D. チャンドラーの発展理論	126
1	チャンドラーの経営管理発達論研究の意義	126
2	製品と職能に基づく段階論	126
3	蓄積と合理化に基づく段階論	134
4	チャンドラーの発達論の特徴	138
第3節	L. E. グレイナーの発展論	141
1	グレイナー組織成長論の方法	141
2	組織成長の諸段階	144
3	グレイナーの組織成長論の特徴	149
第3章	経営管理発展の基礎理論	153
第1節	企業資本の全体構造	153
第2節	管理概念と管理機能	157
1	管理概念	157
2	管理機能	158
第3節	管理形態	162
第4節	管理形態の変遷	164
1	原生的生産管理と総合管理	164
2	一人的生産管理	164
3	組織的生産管理	165
4	職能部制管理	169
5	事業部制管理	172
第4章	経営管理発展過程の史的分析	175
第1節	原生的生産管理から総合管理への過渡形態	175
第2節	職能部制管理の形成過程	192
1	職能部制管理の萌芽	192

2	職能部制管理の形成	195
3	職能部制管理の発展	202
4	職能部制管理形成の内的論理	207
第3節	事業部制管理の形成過程	215

序論—本書の課題と方法—

経営管理ないし企業管理は資本主義企業の管理を意味する。したがっていわゆる学校の管理、行政機関の管理、軍隊の管理などとは全く次元を異にするものである。尚以下研究の便宜のため前後関係から明白と思われる限り経営管理ないし企業管理を単に管理とよぶこともある。さて、経営管理と他の次元の諸々の管理に共通する管理一般又は一般管理の概念を見出そうという考えもあるがこれには与し得ない。というのは共通性があるとしてもそれは所詮きわめて抽象的かつ一般的なものにすぎず、それをもって現実の具体的な管理諸形態の形成過程と現存構造を論理的に説明することは不十分であると思われるからである。たとえば組織は管理者のリーダーシップに依存すると一般的にいう時、経営管理者のそれと、たとえば行政機関の責任者のそれとでは内容が全く相違し、したがってまたよるべき基準あるいは原則も相異なるはずである。したがって管理一般の研究はそれはそれとして意義もあろうが、現実の経営管理の論証に対してはあまり貢献するとは思えない。むしろ次のように考えたい、すなわち資本主義社会においては経営管理がその大規模なこと、その仕組の複雑さからいって、あらゆる管理の典型をなし、したがってこの経営管理の研究成果を基準にして他次元の管理の特質を究明するという方法をとることが理にかなっているのではないと思われる。それ故に経営管理発達論の課題の1つはこの経営管理の現代の典型的形態をなす総合管理⁽¹⁾の形成と存立の根拠ないし内的論理の説明を試みることではないかと考えられる。

さて、フェイヨルは19世紀末のフランスの大炭鉱会社管理の実務経験などを基礎にした管理研究を行ったのであるが、彼は大企業の管理即経営管理と考えていたように思われる。一方テイラーは工場管理または生産管理即経営管理と考えていたように思われる。いずれにせよ大企業の管理を経営管理と、あるいは生産管理を経営管理と同一視するのは管理概念と管理形態の同一視または混同とみなし

てよいと思われる。これは経営管理の概念ないし本質の把握が不十分でありながら、他方特定の管理形態に固有の諸特徴をあまりにも普遍的なものと過大視することに起因しているように思われる。このような混同が管理発達論で問題となるのは特に大企業の管理形態である総合管理を経営管理と同一視する時それに先行する管理形態の分析が放棄されざるをえないと思われるからである。総合管理の論証にはその先行管理形態の研究を不可欠の前提とする。したがって、管理概念と管理形態を峻別して、その概念ないし本質を把握し、それを基準にしつつ、企業の生成発展過程のうちに出現する諸々の管理形態を分析していくことによって始めて総合管理の適切な把握が可能となるものと思われる。

ところで経営管理概念の把握において非常に示唆に富むのは E. グーテンベルクの『営業および経営指導』についての規定である、すなわちその職分というのは生産要素を結合して1つの生産結合体をつくることであり、それは原理に則る意識的人間行為によって行われるという⁽²⁾。この規定からたとえば、(1) どのようにして生産要素は結合されるのか、(2) 何のために生産結合体はつくられるのか、(3) 誰がこの職分を担当するのかという問題が提起される。第1の問題については、生産要素の結合といっても、実は生きた労働者が労働手段をもって、労働対象に働きかけること、すなわち労働そのものによって、結果的に結合されるということになるのであり、それ故、生産要素の結合とは労働者に労働せしめることにほかならない。したがって管理は労働者に対する組織化と指導という側面を示し、より具体的には計画活動や指導活動などから構成される複合的な過程なり構造を示すこととなるが、これが一般に管理機能ないし管理職能とよばれるものである。第2の問題については、管理の目的ないし根拠はそれ自体によっては与えられないことは自明であろう。それは資本主義企業のあり方によって規定されている。したがって管理問題の解明の前に企業資本の蓄積の問題、企業資本の所有の問題が解明されなければならないものと思われる。第3の問題については、⁽³⁾ 管理の主体の問題は企業の発達によって相違する。たとえば零細企業の場合、管理主体は企業経営者本人ということであって、問題は極めて簡単であろう。しかし大企業の場合になるにしたがって、管理組織が管理機能の担手とな

る。それ故、経営管理の発展を管理形態の変遷と考える立場では管理機能の解明と管理組織の適切な把握が決定的な意義をもってくることとなる。本書が管理機能と管理組織の検討に重点をおいているのは以上のような理由によるのである。

- (1) 総合管理についての考え方は次の著書が非常に示唆に富む、藻利重隆、『経営管理総論』（第二新訂版、千倉書房、昭和47年）、第1章、1～37頁。
- (2) E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion, 1971, ss. 2～5。高田馨・溝口一雄訳、『経営経済学原理』（第1巻、千倉書房、昭和38年）、2～5頁。
- (3) 資本主義企業における資本蓄積などの問題はすべてマルクスの『資本論』を参照。K. Marx, Das Kapital, Bd. 1, 2, 3. Dietz Verlag, 1969。向坂逸郎訳、『資本論』（1～9冊）、岩波書店、昭和46年。

第1章 管理ならびに組織理論の批判的考察

第1節 F. W. テイラーの生産管理論

1 テイラーの管理問題へのアプローチ

テイラーが工場管理の問題に取り組むにいたった動機が工場現場での賃金をめぐる労使紛争の解決にあったことは否定できないであろう。彼自ら、その最初の管理問題の公表論文のタイトルを、『労働問題解決の一手法としての出来高給制度』⁽¹⁾としていることから、彼が労使紛争の解決になみなみならない決意をもっていたことがわかる。したがって、彼の場合は労働問題的アプローチとみてよいであろう。しかし、労働問題と管理問題とは直ちに結びつくものではなく、賃率決定方式を媒介としなければならない。この関連はすでに彼の上記論文の行間に読み取れるものであり、さらに『工場管理論』でかなり明確に知りうるのではあるが、体系立って説明すれば次のようになろう。労働問題は賃金と管理という二重の問題を含み、賃金問題はさらに、賃金の分配と賃金額の決定の2つの面をもつ。賃金分配では第1に賃金が労働力の対価とみなされるならば、他の商品と同じく労働力商品としての対価が価値通りに支払われたかどうかの問題が生じ、第2に賃金を労働の対価とすれば、新価値の分配（いわゆるパイの分配といわれるもの）が問題となる。賃金額の決定方式では、第1に勘と経験による場合、第2に客観的・科学的基準による場合とに分けられる。ところで、テイラーが直面した労使紛争の主たる原因は19世紀末のアメリカ工業における技術革新の進展と企業間競争を反映して、単純出来高給制度における賃率切り下げであったと思われる。もともと単純出来高給制度は現場労働者に自主的に能率を向上させる有力な管理手段であって、単位労働時間を基準として算出される賃率の固定化を原則とする。しかし、技術革新の進展と企業間競争の激化は単位労働時間の短縮とさら

には賃率の切り下げを必然化するのである。だからこの問題をめぐって労使の利害が激しく対立することは当然であろう。しかし、周知のように、テイラー以前にすでにこの利害対立の解決の方法として、たとえば『ハルシー・プラン』のような能率向上のメリットを労使双方で分配し合うという方式が案出されていたが、テイラー自身の批判によれば、それは賃率算定の基準としての単位労働時間の決定が客観的でない故に労使紛争の根本的解決をもたらさないという。したがって、彼の方式はこの単位労働時間の決定を勘・経験によらず、客観的・科学的に行えばよいというのであり、その方法は作業の研究（動作研究、時間研究など）を基礎とするものである。かくして労働問題は賃率決定方式の客観化・科学化を媒介にしつつ管理の客観化・科学化をひきおこすこととなるのである。つまり、単位労働時間の決定とはまさに他の一切の労働条件の決定とあわせて実は管理機能の1つであるいわゆる計画機能の実体をなす。したがって管理問題の労働問題のアプローチは、1日の作業量、生産用具と生産の諸条件、賃金等の客観化・科学化、つまりいわゆる生産の『標準化』に帰結することになるといえる。したがって、いったん管理の標準化が確立され、賃金問題の解決が軌道に乗れば、もはやたとえばテイラー自身の考案になる差別出来高給制度のような賃金支払制度の重要性は低下し、むしろ計画機能にかかわる賃率決定部門こそが⁽²⁾かえって能率向上にとっては絶対に不可欠となるという、テイラーの主張がこの関連をよく示すことになる。

2 管理原則論

テイラーの管理的特徴はその原則論に集中的に表現されていると思われるので、その検討から始めたい。さて、その管理原則は『工場管理論』の中で説かれている4乃至5ヶの原則と『科学的管理の原則』の中の4大管理原則が著名であるが、前者がどちらかといえば『技術的規則』の性格が濃いのに反して、後者は『規範』としての性格が強調されている。しかしそれらの間には密接な内的関連があるものとみなされてよいであろう。⁽³⁾以下この点に留意して各原則を検討してみたい。

まず第1に、『工場管理論』で規定された管理原則は次の4ないし5原則である。その1。毎日の大きい課業——工場内の各作業者はその職位の高低にかかわらず、課された明確な課業を毎日有していなければならない。この課業は絶対にあいまいかつ不明確であってはならず、そして注意深くかつ完全に確定され、そして達成が容易であってはならない。この第1原則の毎日の大きい課業の適例は銑鉄運搬作業の課業である。すなわち銑鉄運搬作業者は1日47.5トンの課業が毎日課された。これは従来の作業者が1日12.5トン運搬していたものである。したがって、この課業は容易に達成し得ないものである。⁽⁴⁾要するにこの第1原則は3つの内容を有する。第1は課業が達成されるべき時間の長さの限定、すなわち、なるべく1日で完了し得る程度を規定する。第2は課業の量と質の規定、すなわち、何をどの位取り扱うかあるいは何の作業をどの位行うか、トン数なり個数なりで示すことの必要性の規定。第3は課業極大化規定、すなわち、作業強度を最大化する規定。その2。標準的諸条件——各作業者の課業は丸1日の作業を必要とするようにしなければならない。同時に、作業者は課業を確実に達成し得るための標準的諸条件と諸用具が与えられなければならない。⁽⁶⁾この第2原則の適例はシャベル作業のシャベルの標準化である。シャベル作業者に課業を設定しこれを達成させる場合、1日の最大の作業を行わしめるためには、シャベルですくう材料の性質にしたがって最良のものを標準として決定し、使用させなければならないが、シャベル1杯の重さが21ポンドの時1日の作業量が最大となることが実験によって判明したので、作業者がどんな材料を取り扱った場合でも1すくい⁽⁷⁾が21ポンドとなるように8種ないし10種の標準シャベルを用意した。要するにこの第2原則は2つの内容を有する。すなわち第1は課業は1日の与えられた労働時間内で目一杯作業させる程でなければならないという課業極大化の規定である。これは第1原則の第3の内容と同一であるが、それは課業極大化の可能性を意味し、これはその現実性に転化すべきモメントとして、しかも確実に完遂させる前提条件としての作業の条件とくに作業方法と諸作業用具の標準化の必要性の規定によって補足されなければならないのである、これが第2の内容をなす。この点についてのテイラー自身の規定は全く明瞭である、すなわち一切の細部と方

法の完全な標準化は望ましいというにとどまらず、各作業が達成される時間を限定し、その認められた時間内で達成されることを強制する前提として絶対に不可欠である。⁽⁸⁾ 注意すべきことはこの第2原則は、表面的には標準化された条件・方法・用具を設定しこれを作業者に与えるということのみならず、それを維持し促進することを意味するものと思われることである。その3。成功に対する高賃金——作業者がその課業を達成した場合確実に高賃金が支払われねばならない。⁽⁹⁾ この第3原則の適例は銑鉄運搬作業者の賃金である。この作業において、課業を達成した場合、従来の1.15ドルに対して、1.85ドルを支払われた。⁽¹⁰⁾ この第3原則は第1、第2原則の補足原則である。すなわち、テイラー自身規定するように、課業を課すると同時に、その達成を強制すべき適当な手段が取られなければ無駄なことであることは明白である。⁽¹¹⁾ この手段の1つが高賃金である。この高賃金⁽¹²⁾が課業達成の刺激として有効であるのは、作業者というものは永続的でなければならぬところの極めて多額の賃金を保証されなければ、その全力を尽して作業するものではないからである。この高賃金⁽¹³⁾というものは同じ職種の平均よりも約30%から100%超過する程度で、このパーセンテージは作業の種類によって相違する。たとえば機械工場での熟練も体力も必要としない普通の作業には30%増にし、スチームハンマーの操作の場合のように熟練も体力も思考も必要とするような作業には100%増とするのである。その4。失敗の場合には損失——作業者が失敗した時遅かれ早かれ確実に損失をこうむらねばならない。⁽¹⁴⁾ この第4原則の適例は差別出来高給の場合である。この場合、何かの理由で作業者がその課業を達成することに失敗するならば、彼はその完全な成功に対して支払われる多額の特別プレミアムを失うのみならず、それに加えて、〔低賃率の適用ということによって〕達成し得なかった作業量の分の賃金部分を直接損することとなる。⁽¹⁵⁾ たとえば、鋼片切削作業では1日10ケの標準作業量を達成した場合、1ケ35セントの割合で支払われるが、10ケに満たない場合、1ケ25セントの割合が支払われる。⁽¹⁶⁾ 要するにこの第4原則は第3原則と同様、第1及び第2原則の補完をなすが、第3原則と異なるのは課業達成を強制する度合いが強いという点とそれが能率低下の歯止めをなすという点である。このような性格を有するが故に、この第4