

Title	経営生産組織形態の史的展開
Sub Title	Historical analysis of the industrial organization
Author	野口, 祐
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1956
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.49, No.8 (1956. 8) ,p.573(23)- 585(35)
JaLC DOI	10.14991/001.19560801-0023
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19560801-0023">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19560801-0023</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

ノスをとつて發展すると云つていいのか、または、將來の消費財増大のために現在の生産財を急速に増大せしめることを云つていいのか、二つの見解があることからみても、重工業優先に理論的根據のないことは明かである。

結論的に云うなら、重工業を優先せねばならないということは、有機的構成が高度化する(またははしている)と政策當事者が考えた所に根據があり、これには二つの見方ができよう。一つは擴大再生産には有機的構成が必ず高度化すると考えたか、第二は別に重工業優先すべき理由があつたので、有機的構成高度化による擴大再生産の第一部門優先的發展というレーニン理論を借用したかである。

第一の擴大再生産に有機的構成が高度化するかどうかという問題は今迄述べてきた所明かであるように、そなたと斷定することはできないのである。従つて擴大再生産には機械の導入が必要だから重工業優先すべきだというのも餘り理論的必然性はない。

結局、何らか別な理由で重工業優先を主張せねばならぬなら、レーニン理論をソ連に適用したのだと考えねばならない。しかしこのことは勿論、ソ連の重工業優先主義がまちがつているのだと云つてゐるのではない。重工業重點主義による經濟的成長は必ずソ連經濟の發展をもたらすことは疑いない。(資本主義と同じく迂回生産の原理があるからである。だがあく迄もこれは十分條件であつて、必要條件ではない、政策當事者の意圖が安全第一主義で常に十分條件を政策として考慮するならこれでもよいわけである。が我々は政策の規準を安全第一主義とは考えない。生産の目的が消費にあるな

ら目的によつて手段を規制すべきであらう。しかるに安全第一主義は手段によつて目的を規制せしめることになる。ソ連の重工業優先主義は、十分條件であるから安全第一主義となり、目的たる生活水準を切りつめるといふ結果におちいる。極端にいえば生活水準の緊縮を、客觀的法則によつて當然なのだとする政策におちいる。しかし資本構成高度化は客觀的法則ではないのだから、この政策に必然的理由はない。

ソ連政策の當事者が重工業重點政策を主張しながら、實際にはその主張を貫き通せないという事情もこの邊にあるといえよう。

(註) 以上の論議で斷わつておかねばならない點は、「必然的」という言葉である。もし資本構成が高度化するという條件を導入すれば、第二部門(重工業)優先は理論的必然的な歸結である。もし資本構成が現實に高度化するといふ必然性がないなら、重工業を優先せねばならぬとする根據はこの議論からはでてこない。そして現實に高度化しているとしてもロビンソンの反論を認める限り必然的とはい得ない。それ故に重工業を優先せねばならぬか否かは、再生産理論から導びかれる問題ではない。

更にソ連では生産手段に商品價值がないとすれば、資本の有機的構成という言葉はナンセンスであるとも考えられるが(對馬忠行氏「クレムリンの神話」、これについては今なおソ連で論争されているので後日にゆずる(三田學會雜誌、四十九卷、十號)。

## 經營生産組織形態の史的展開

野 口 祐

は し が き

經營生産組織に関する研究は現在國際的に見て、いまだ端緒に過ぎず、その上、究明された文献も非常に少いことが特徴であるが、特に經濟學と經營生産組織論の區別と關連についての分析はようやく始められたばかりと云つてさしつかえない。

本稿は經濟學と經營生産組織論との區別と關連についてなされた拙稿「經營生産組織論の分析視角」の史的發展の部分をなすものであると同時にその具體化でもある。

周知の通り、生産行程を基底にした生産技術法則とその形態としての生産組織論が形成されるが、それが資本制生産行程のなかで技術的構成と價值的構成として統一されるが、この土臺の上に經營技術と、その運用形態としての經營生産組織が確立されるであらう。いうまでもなくこの經營生産組織論は價値の流れの反映としての原價理論と統一せられることによつて上部構造としての經營學が形成されるものである。

經營生産組織形態の史的展開

二三 (五七三)

經營生産組織論の内容は經營組織と管理組織として把握したが、この内容が具體的に併も歴史的展開のなかで明確にされることが必要である。本稿では資本主義の發展段階(工業の發展段階)のなかで經濟の基本的法則に規定されながら、經營生産組織の機能法則がどのように展開するかを浮彫りしようとするものに外ならない。

特に獨占段階においては、獨占利潤確保のために、經營生産組織の方法は益々多様化され、複雑化し、高度化するようになる。經營學の眞の意味での確立がこの時期であることを考えれば當然のことではあるが、とりわけ資本主義の全般的危機の第一、第二の段階にはトップマネイジメント等ものが系統的に形成せられていく過程にあつて、經營生産組織論は著しい重要性を擔つて來るであらう。

本稿の展開の順序は先ず資本主義の出發點である小營業段階に於ける經營生産組織から獨占段階に至るまでの基本的經營組織方式と、管理組織の基本形態を統一的に把握することにあるが、このためには工業に於ける資本主義の發展段階を土臺として、之等經營生

産組織形態と方式がどのように實現するかが主要なものである。

(註一) 拙稿「經營生産組織論の分析視角」三邊金藏記念論文集所収。

(註二) 「前掲」二五二頁。

周知の通り資本制生産なるものは、同一の個別的資本に依つて同時に使用される労働者が多数に上り、随つて労働行程の範圍が擴大され、大量の生産物が産出される處に、開始されるものであり、他の生産方法に於けるよりも多数の労働者が、同時に、同じ場所、同一種類の商品を生産する目的をもつて、同一なる資本家の命令の下に働くという事は、歴史的にも、概念的にも資本制生産の出発點をなすのである。

たしかに生産方法それ自身についていえば、初期マニファクチュアは、同一の資本に依つて、同時に多数の労働者が使用されるといふ一事を除けば、殆んどツンプト的手工業と異なる所はないし、手工業の親方の作業場が擴大されただけである。

それが新しい生産力を形成する根本的特徴はどの點に求められるであろうか。先ず労働行程の對象的條件の變化(例えば建物装置等)を受け、それ等をよりよく利用し、節約することが可能となること、結合された労働の作用(協業)は、一つの新たな能力が生じて來ること、作業の連続性と多面的な遂行を可能ならしめること、相互に補足する諸作業を同時に遂行し得ること、生産の決定的な時

し全過程を構成しているのであるが、この中にあつて比較的等しい作業單位を反覆する勞務者の集團を目して、單位作業場と呼び、單位作業場を構成している作業單位は全く同質のものでないにしても、大體に於いて等質のものであり、夫等が相合して生産物に一定形質の技術的變化を興える集團的單位をなしている。つまり或る單位作業場に屬する労働者の作業内容は之を全體的に把握すれば一單位として取扱得る程に、等質的、近似的、相似的に形成されているものである。

此の場合我々は工場制の段階の一基礎單位としての作業場の形成の歴史的先驅的形態を問題とするものであつて、單に技術的構成要素の最少單位が此處では研究の主要對象ではない。勿論單位作業場は資本主義發展の最初の段階に於いては極めて萌芽的ではあるけれども、獨占段階には體系的な精密性をもつて具現して來ると云いうるものである。

又作業組織の歴史的基本形態である單位作業場の形態は、管理組織との間に形式的でない有機的聯關をもつて展開されることが特徴であるが、此處では直接的、端緒的な兩限制度が主要なものと云うことが出来るであらう。つまりそれ以前の親方制度が、資本—權力の具體化としての監督者の手でもつて直接的に労働者を統轄し、管理するもので極めて單純なものに外ならない。

我々は此の段階の工業の發展に規定された經營生産組織の内容を前述の如く、萌芽的單位作業場と兩限制度の統一物として把握したが、管理組織の基本形としての兩限制度は作業組織としての單位作業場の内部構造を基底にして構成されるものであり、その多様化は

經營生産組織形態の史的展開

期を逸しないために労働の期間を短縮し得ること、労働の行われる空間的領域を擴大することができると、労働の行われる場所を節約することができると、労働者相互の接觸によつて精神的な刺戟がもたらされることのためである。

總じて賃銀労働者の協業なるものは、彼等を同時に充用する所の資本に起因するものであり、彼等の機能の間に關聯と生産總體として統一させるものは資本に内在するものに外ならず、彼等の労働の關聯は、觀念的に資本家の計畫として、實際上には資本家の權力として、自己の目的通りに労働者の行爲を左右する外部的意志の力として、彼等自身に對立して來る。要するに資本主義的指導は、生産行程の二重性に照應して二重のものであるとはいへ、その形態の上からいへば專制的である。

協業に依つて發展せしめられる社會的労働生産力は、資本の生産力として現われるものであるが、同様に協業自體は資本制生産行程の特殊の歴史的形態として現われる。而も資本制生産方法の發達に於ける特殊の二時代の特徴たるべき何等の固定的形態をなすものではないとはいへ、協業は常に資本制生産方法の根本形態である。

いわば此の段階の技術的過程の特徴は手工的技術によつて特徴づけられるものであり、その狭い技術的基礎に規定されたものとしてしかあらわれざるを得ず、又その資本關係の發生の觀點からは、明らかに小經營が支配的であると云い得るのである。

以上の基底の上に於いて經營生産組織を如何に把握するかが次の問題となる。つまり生産過程に於いて一局部の仕事を行う人の活動が他の仕事を行う人の活動を補足し、或は之と協同して順次に發展

又前者の多様化を生み出し、相互連關を持つて獨自の發展をするわけであるが、基本的には經濟發展によつて必然的に變化し、別の形態に席をゆずるものである。

- (註一) K. Marx, "Das Kapital" Bd. I. 高岩譯三〇一頁。
- (註二) K. Marx 「前掲書」三〇八頁。
- (註三) 古林喜樂「經營經濟學」五四頁。
- (註四) Lenin「ロシアに於ける資本主義の發達」邦譯八〇二頁。
- (註五) 小高泰雄「生産管理論」二九頁。
- (註六) 小高泰雄「前掲書」五三頁。

二

前述のように、一資本の下に多数の労働者の協業形態はマニユの形成過程にあつては、分業の導入によつて著しい變化を呼び起すものである。

何故なら前段階にあつては、協業を基礎に主として單位作業場の労働組織(労働力の系統化)の確立と兩限制度の統一が、經營生産組織の主要な内容をなすものであつたが、分業それ自體は一方では生産行程が特殊の諸段階に分解され、手工業上の一活動が各種の部分作業に分割されることが一致すると同時に、他方分業は協業の特殊な一種で、分業の長所そのものは協業の一般的性質に規定されるものである。

分業はかくして、終生同一の單純なる作業に従事する労働者を創設し、このため獨立した手工業に比して、一定の時間により多くの

生産物が造られることとなり、労働の生産力が増進することになるのである。

労働生産力の大小は次のような二つの要因によつて規定せられるものである。つまりマニユは社會の内部に豫め存在していた職業の原生的區分を作業場の内部に複生産して、これを系統的に極端にまで押し進めることに依り事實に於いて部分労働者の熟達を造り出すものである。

他方同一の労働行程に屬する各種の作業が相分離され、各部分作業が部分労働者の手を通して出來得る限り適當な、隨つて專屬的な形態を採るようになるや否や、従前種々なる目的に役立っていた道具の變化と分化が生じるようになる。そして労働器具は單純化され改善され、又多様化されて来る。

斯くの如く、マニユの分業は單に、社會的總労働者の質的に相異なる各種の器官を單純化し多様化するのみでなく、又之等各種の器官の量的範圍、換言すれば各特殊作業に於ける労働者の相對數、又は労働者群の相對的大小を決定すべき、數學的に確立された一比率を造り出すものであつて、要するにそれは、社會的労働行程の質的組織と共に量的の規準及び均衡をも展開せしめることになるのである。

かようにマニユは労働時間を短縮させ、部分労働者をして一つの作業に於いてより多くの力を、他の作業に於いてより多くの熟練を、更に第三の作業に於いてより多くの精神的注意を展開せねばならず、總體的に労働強化を起し、又労働力の等級制の確立をうながし、これと相並んで、又熟練労働者と不熟練労働者という單純なる區分が生じて來るのであつて、後者の修業の不要化は労働力の價值

の低下をうながし、資本價値の増殖を大ならしめるものに外ならない。

これ等マニユの總體的物化と濃密化の中にあつて、従前相獨立していた労働者を、資本の命令及び訓練の下に従屬せしめるのみでなく、さらに労働者自身の間にも等級的組織を作り出し、部分労働者たちはその上以前もつていた小規模の知識や、判断や、意志は、今や作業場全體にとつての外は不必要となり、彼等の知識は彼等に對立した力として資本の中に集積される。このようにしてマニユの資本制的性格は明確化せられるであろう。

そこでマニユの經營生産組織は如何なる形態にあるであろうか。以上の社會的生產行程の質的組織と量的均衡を基礎として、單純協業的單位作業場に對して、分業的綜合作業場が形成せられるものである。つまり分業に基く協業のマニユの特殊性から、數個の作業場が相合して一團をなし、生産の技術過程上他の部類と截然區別せられる程度に達しているばかりでなく、それが統一的に運用せられている時これを綜合作業場と名づけ得るのである。單位作業場が工場形態の部分單位としての單位作業場としてでなく、歴史的見地から把握せられたように、此の場合も工業に於ける資本主義の一定段階の中でとらえられているわけである。

そして經營組織としては、労働組織が主要なものではあるが、労働用具の特殊化と結合せられて、この段階特有の作業組織を形成するものである。綜合作業場の一側面である作業組織は、社會的生產力の一部としての個別的労働生産力發展のための槓桿としての役割をはたすものである。

労働組織の内容としては、特殊化せられた労働者の等級制部分労働者の人為的區別であり、組織立てられた労働者群と熟練労働者群と同一労働者が同一機能に固定的に従事し、又終生同一の部分道具を操縦する特殊労働の形成に外ならず、この労働組織化と結合して部分用具の特殊化と多様化による作業組織が豊富化せられるのであるが、それは同時に文明化せられた資本主義的收取の洗練せられた仕方をあらわすものに過ぎないのである。

此の生産技術法則を基礎とし生産關係によつて規定されながら形成せられた作業組織は他方此の段階に特有の資本の労働の形式的包攝に應じて、管理組織の擴大、發展を促進させる。換言すれば剩餘價値増大と労働者の資本への反抗の増大を克服する要求、此の資本の側からする問題解決の方式の展開と見ることも可能と云えよう。

このために管理組織を計畫し、組織し、統制する具體的方式が形成せられるが、この内容自体はあくまでも生産技術法則と資本の労働への形式的包攝を實體としていふこととその機能的反映であることを否定し得ないであろう。

従來作業組織の量的表現である作業量と生産管理組織又は規模との關係については必ずしも研究の深化がなされていないが、これも又前述の經濟的法則を基礎にして經營生産組織の特殊法則の中でしか把握され得ないであろうし、マニユ段階の管理組織である直系組織はそのことを典型的に示しているであろう。

周知の通り直系組織はマニユの作業組織に規定されながら他方そのものを統制し、計畫し、發展させるモメントを包んでいるもの以外ならない。

此の形態に於いては執行幹部又は執行小幹部はその部下を直接的に且つ獨占的に支配する。標準規格や遂行に關する一切の指圖や命令は彼を通じて發せられる。そして彼の部下は彼を唯一の權能の源と見做す。たしかにこの組織では資本の要求が支配人經營者から工場長―部長―課長―職長―労働者へと直列的に命令が傳達される機能をもつと同時に各分課は一つの完全の自立的であり、他の諸分課と無關係である。つまり横の連繫はすべて立ち切られて居り、責任と權限の體系が確立せられていふものに外ならない。

以上のことは矢張り一面ではマニユ特有の等級的勞務序列と部分器具化の作業組織によつて可能にせられるとともに他面では資本の總體的剩餘價値收取の組織としての上下式の垂直的職能化の原則が貫徹していると同時に又、當時の自然發生的な労働者の抵抗を阻止するために身分制的序列を導入したものに外ならなかつたのである。しかし之等一連の諸内容は矢張り意識的反應作用として行われたものでないためと傳習的方法を新しい條件に適應させたものである。併もマニユの組織には二つの基礎形態があり、此の兩形態は往々交錯するものであり、本質的に相異なつた二種類を形成するものである。この二重性質は、生産品それ自身の性質から生ずるものであつて、各種の相獨立した部分生産物を單に機械的に結合することによつて完成品を造り上げるか、それとも相互聯絡した諸種の行程や手工やの一行を通じて、生産物の完成形態が與えられるかというところが、その基礎となるのである。

いわばこの二つの基礎形態に規定されて經營生産組織も二つの型

が形成せられるであろう。作業組織自体も前者の場合は混成的作業組織形態であり、後者の場合は有機的作業組織として考察の対象たり得るし、又管理組織も基本的には一貫しているけれども、職能化原則は後者の場合の方が系統化せられるに至っていると云えるであろうが、前者はその點より強化された形で遂行せられると云つてよいであろう。

- (註一) K. Marx, "Das Kapital" Bd. I. 高島譯三一九頁。
- (註二) K. Marx「前掲書」三三二頁。
- (註三) 古林喜樂「經營經濟學」五六頁。
- (註四) 中西寅雄「經營經濟學」七五頁。
- (註五) 岩尾裕純「經營管理組織展開の論理」經理知識、五卷一、二合併號。
- (註六) F. H. Anderson, G. T. Schwening, "The Science of Production Organization" 1938. p. 168.

(註七) 藻利重隆「工場管理」四四頁。  
(註八) K. Marx, "Das Kapital" Bd. I. 高島譯三三二頁。

三

機械制大工業の段階は機械(道具を出発點としてこれに質的變化をもたらしたものを)を生産方法の變化の起點とすると云い得るし、このことはマニユが労働力を起點とするのと著しい對照點をなすものと云えるであろう。

發達した機械は本質的に相異なる所の三部分から構成された一つ

行程である。以上の事を基礎にして工場制度の特徴はマニユに對比して次のようなものである、先ず第一に特殊化された労働者の等級制に對して年齢及び性別による自然的區別であり、組織立てられた熟練労働者群に比して主要労働者と補助労働者の編成がなされて居り、第三にマニユにあつては同一労働者が同一機能に従事して固定的な性格をもっているが、この段階には交代制度が行われ浮動的な要素があるわけである。

従つて終生同一の部分道具を操縦すべき特殊労働は逆に部分機械に奉仕すべき特殊労働として把握されるものに外ならず、資本の労働への形式的包攝は實質的包攝の形をとり、工場規律制度に轉化されるに至るものに外ならない。

以上のような機械制大工業段階に於ける機械は剩餘價值生産の手段として使用されるわけであるが、そこに於ける作業組織は如何なる形態をとるかが究明せられなければならないであろう。

そこで何よりも先ずマニユ段階の作業組織との決定的な差異は後者が常に労働力の組織化に重點がおかれたことでありその意味から云つて作業組織の中心は常に労働組織の如何にあつたと云つても過言ではない。しかるに前者の場合は常に生産用具の組織化の如何が作業組織の方向を決定したものと云えるのであつて、舊來の分業體系にもとづく労働組織は技術上機械によつて覆滅されてしまうと云い、工場の内部に餘命を保ち、ついに資本はこれを労働力收取上の手段として、組織的に再生産し、確立するようにはなるが、この場合の労働組織は常に生産用具の組織化に従屬して特別部分労働の體系化に過ぎなくなる。丁度マニユ段階の作業組織とその重點が著

の機構と云うことが出来るであろうが、それは發動機、配力機、道具機とから成り立つて(註一)いる。

此處で種類の相等的な多數機械間の協業ということ、機械體系ということとの兩者を區別して考察せねばならぬ。前者は同一の作業機が生産物の全部を造るのであつて、種々なる手工業者が順次に相異なつた道具をもつてする一切の作業は、同一の作業機に依つて行われるのであり、いずれにしても機械經營を基礎とする所の作業場たる工場には常に單純なる協業が再現するのであつて、この協業は先ず、同時に共同作用する種類の相等的な各作業機の空間的集合という形を採るのである。

然るに機械體系の方は、種類の異つた相互補充的な一連の作業機に依つて執行される各種段階行程の相關した一列が、労働對象に依つて通過される處に、初めて個々の相獨立した機械の位置に取つて代わるものである。

かくて機械をもつてする生産はマニユと異なり主觀的分業原理から、それ自体として客觀的に考察され、各種行程は連續が必須の條件となると同時に、作業機が人間の助力なくして原料の加工に必要な一切の運動をなし、ただ人間の附添のみを要するに過ぎなくなつたとき、自動體系なるものが成立して來るのである(註二)。

勿論機械なるものは婦人、兒童の労働を占有し、労働日を無制限に延長し、そして各時間單位の持續中に益々多くの労働を流動せしめて、濃密化をうながすが、我々の問題とする工場は一面舊來的分業體系から機械體系を基底とすると同時に、生産行程上の知的能力を手の労働から分離して、これを資本の労働支配權に轉化せしめる

しく移動したことにその特徴が見られる。

特にこの段階には生産用具の組織化に關して二つの方向が見られたが——つまり同種作業機の單純協業と異種機械との分業に基く協業——作業組織もそれを基礎にして二つの作業組織形態が形成せられるであろう。その一は同種作業組織形態であり、他は異種作業組織形態となるであろう。前者の場合は労働組織自体も極めて單純なものであり、後者の場合はその機械體系の組織形態に對應した形のみ労働組織は編成せられると云い得るのである。

此の點山崎早市氏の指摘するように家内工業は萬能作業組織を意味するに對して、マニユ型は機械別職場作業組織をさすものであると考へた場合(註三)、我々は後者が機械制大工業段階の作業組織形態の第二の異種作業組織形態にあたるものであり、その點段階が逆であることに氣付くと同時に、又他方藻利教授の考察される品種別職場作業組織(註四)はすでにマニユ段階にも見られたことは説明しておいたのでこれ以上は別稿にゆずることとし、その内在的批判もその中で展開することにしたい。勿論産業の部門の如何によつて作業組織自体の形態も多様化することは云うまでもない、唯本稿ではその基本的なもののみを指摘するに止めたい。

云わば之等作業組織の多様化と複雑化に對應すると同時に資本の労働に對する實質的支配のため工場規律制度の展開の積料として此の段階の管理はどのようなものとして具體化されるに至つたか。周知の通り一方では機械を中心とした作業組織を連續的且つ系統的に運營して行く管理方法を必要としたと同時に、他方有機的構成の高度化、利潤率低下の傾向に對しこの利潤低下を阻止し、労働者の抵

抗を排除し、資本の専制を強化するため、機械はあまりふやさず、機械その他の回轉をはやめ、より少い労賃でより大きな労働量を確保し得る管理方式が要求されるようになった。<sup>(註五)</sup>

此の内容の典型的なものとしてテイラー・システムをあげる事が可能であろう。彼はその諸原則を貫く中心に課業管理を定置しているが、それはまさにテイラー・システムの中心課題にはかならないであろう。<sup>(註六)</sup>そしてこの課業管理の組織的保障として幾つかの諸制度を指摘している。その主なるものは企業部制度、職能式職長制度、指導票制度及び差別的出来高給制度である。

テイラーは作業組織の物化の資本制的徹底化として企畫的精神労働と執行的作業労働を分離し、他面直系式垂直的分化の缺陷の是正として水平的な職能式職長制度による管理組織の物化をもたらしたものである。従つてそれは「例外的原則を可能ならしめ、職能を基準として分類集合し、各職能をそれぞれ異なる職員を分擔協力せしめる組織の謂いであり、云い換えるなら、全部門或いは數部門に共通な特殊な職能が、それに適應する資格をもつ管理者の手に集約的に掌握され、一部門の全事項に注意をくばる代りに、全部門の一事項に注意をばらうようになつてゐる組織である。」<sup>(註七)</sup>

以上は工場制度の矛盾せる二重性格に規定された作業組織と資本制的職能的職長制度の統一としての經營生産組織の具體的内容であり、資本主義的自己疎外の反映を示すものに外ならないが、その物化自體も水平的分化が擴大、深化するに従い益々指揮命令系統がくずれ、又職制間の権限争い、責任轉嫁の弊害が起るばかりでなく間接的な管理費が増加するという結果になる。<sup>(註八)</sup>

所が企業の獨占の確立は産業資本の中に於ける自由競争それ自體の作用のうちその生成の因子を認められるが、根本的には次の二面的要求に基づき競争能力強化のための獨占化の要求と、競争自體を回避し企業利潤を高めようとする要求がこれである。此の矛盾する要求は第一次大戦後の全般的危機の第一段階ではとりわけ強い要求となつて現われた。かかる条件下で獨占企業は自己の利益のための價值總額の再分配を強化して利潤の減少を補填し資本の採算條件を再整備するため獨占的組織を強化した。<sup>(註九)</sup>

そして獨占はあらゆる他の獨占と同様に、不可避的に停滞及び頽廢への傾向を生じる。即ち唯一時的にもせよ獨占價格が行われるとそれに應じて或る程度まで、技術的進歩に對する。従つて又他のあらゆる進歩に對する刺激が消滅し、又それに應じて、技術的進歩を人為的に阻止するという經濟的可能性が生じて来る。<sup>(註十)</sup>

たしかに一面では技術的進歩は特定の獨占企業では押し進められるが他面ではその進行が阻止される可能性が生じてはいるが、その矛盾せる様相を單的に示したものがフォード・システムに表現せられてゐるであろう。

フォード・システムの經營生産組織論で問題になるのは一つは流れ經營組織であり、他はラインスタッフ・システムであるが、その前にその基礎的過程をより明確にしておこう。

經營生産組織形態の史的展開

併しそれと云つても終局的にはテイラーもいふように労働者や職長のもつていた諸経験を基礎として、そのうちから一つの科學を發展させたことであり、その科學を利用して労働を指導し収取をつよめ、同時に労働者階級の反抗を抑壓することにあつたと見ることが出来るであろう。

- (註一) K. Marx, "Das Kapital", Bd. I. 高島譯五三頁。
- (註二) K. Marx 「前掲書」三六一頁。
- (註三) 山崎早氏 「機械工業の基礎知識」四二一—八三頁。
- (註四) 藻利重隆 「工場管理」一五〇頁。
- (註五) 岩尾裕純 「經營管理組織展開の論理」經理知識五卷一・二合併號、一五頁。
- (註六) F. W. Taylor, "The Principles of Scientific Management" 1911. pp. 26-34.
- (註七) 藻利重隆 「經營管理總論」二〇四頁。
- (註八) P. S. Florence, "The Logic of Industrial Organization" 1933. pp. 120-123.
- (註九) 藤芳誠 「經營管理の基本問題」五九頁。

四

前述のテイラーは作業組織を機械體系を基礎にしたがらも資本の専制支配のために、その機械體系と結合された労働組織を個別的にしても人為的に自動化することを通じて、科學的管理の徹底を期そうとしたものに外ならない。

る作業品の量を減ずる。作業品の流れを引力や傳送帶を利用して自動化し、そのために要すべき労働を最小にする。又作業品の貯蔵の場所や運搬通路のためのスペースを節約する。作業品が順次に流れゆくから工程の管理も容易になる。このようにして労働の生産性を増し、生産手段を節約せしめる。<sup>(註三)</sup>

云わば流れ作業は前述の機械の直線的配置をさらに推し進め、部分品の加工工程のみならず、その組立工程をも含めて、全生産過程を一貫して直線的工程に編成がえたものである。之等を挺進させる前提条件としてフォードが考へたことは生産の標準化ということである。その内容は先ず製品の單純化、部分品の規格化、肢體經營の特殊化、機械及び工具の特殊化、勞務の機械化的等によつて構成されると考へられる。<sup>(註四)</sup>

此の様にコンヴェヤア・システムを採用して作業の時間的規則性を確保し、これが時間的強制進行性をもつて遂行され得る爲には作業が一定の拍節と律動をもつて規則的に反覆され得る如く組織されていなければならないからである。これが流れ作業組織に外ならず「移動組立法」は之を一般的表現をもつてすれば「コンヴェヤア・システムによる流れ作業組織」として分析し得るであろう。

此の見地からはテイラーの労働組織化がまさに個別化を通じて静止的になされたものに對して、流れ作業組織の全作業系列の全面的附屬物として、移動的になされている點にその特徴點が見られるが、それは全く資本の労働支配の發展のなからテイラー的分業がよりいむべき形態に於いてフォードイズムの中に再生産せられていくことがはつきり指摘し得ることであろう。

換言すれば労働作業自體自動的に監視し得るものであり、時間研究、作業研究等の監督機關を節約することであり、労働者に對してコンヴェヤヤによる労働強化をもたらすものである。<sup>(註五)</sup>

以上は獨占段階に典型的に表れて来た作業組織の形態を分析したわけであるが、他面この作業組織と矛盾しながらも系統的に確立されて来た直系職能組織について説明を試みよう。

勿論この管理組織の目標とする所はたしかに多數の勞務者に對しては、その指揮命令系統を厳密にし、企業全體の秩序を維持することと、それぞれ特殊な専門的職能をもつ職能的職員は、勞務者を指揮する職工長に對して種々特殊な知識を與えるために、職能的に<sup>(註六)</sup>ぞむことであろう。

この内部構成は明かに直系組織の垂直的分化と、水平的分化の職能組織を統一しようとしたものであり、「例外原則」と「責任權限の原則」を合理的に再編成しようとして行われたものに外ならない。

他方直系參謀組織はエマソンによつて指摘されたものであり、ライン機能の強化と資本の專制明確化のためにスタッフ的職能を集中化したものであるが、同時にラインは流れ作業組織の一環としての労働組織を直接コントロールすることであり、又スタッフは獨占資

本が使用する労働者と全體的な綜合機械體系を活用することに主要な力を注ぐものである。

このようにライン・スタッフ組織は一方では高度化された作業組織によつて基礎づけられたものであるとともに、他方では獨占利潤追求のための獨占資本の收取に對抗する労働者階級の綜合的同時管理をテコとして管理するための最も主要な組織態であると云うことが可能であろう。その意味でテイラー段階での資本制的物化は労働者職長に及んだものが、フォード段階では管理労働を包攝するまでに擴大發展したものと云うことが出来よう。

- (註一) 豊崎稔「獨占企業論」二二頁。
- (註二) Lenin "Imperialism" 邦譯「帝國主義論」一四三頁。
- (註三) 古林喜樂「經營經濟學」七〇頁。
- (註四) 漢利重隆「經營管理總論」一二八一—一四六頁。
- (註五) 豊崎稔「獨占企業論」四二頁。
- (註六) 竹村貞雄「企業管理」五〇頁。
- (註七) H. Emerson, "Efficiency as a Business for Operation and Wages" 1912. pp. 59-60.

五

我々は資本主義の全般的危機の第二段階に於いてはどのような現象が起つていようか。先ず大規模經營が生産過程、流通過程を通じて、最大の獨占利潤を獲得するために益々系統的に系列化の問題を提起していることであろう。

特に同種經營の横斷的結合は流通過程からだけでなく、生産過程からも利益をもたらすが、それは何よりも單純化、標準化からであり又加盟經營をそれぞれの生産條件に適した生産に専門化することによつて、生産性を高めることができるのみならず、専門化されていない場合に生ずる遊びを節約することも出来る。

他方異種經營が結合すると、それによつて設備、機械などの労働手段や、労働力の利用程度が高められるのみならず、原料の仕入れや製品の販賣において節約をもたらす。

又前後の生産段階に屬する諸經營間の縱斷的結合の形態も生成し、この形態は生産過程に於いて、生産性を高めるのではないが、生産性の活用から生ずる利益があるばかりでなく、又流通過程上に於いても原材料の仕入れや、副産物の販賣において、商業利潤を節約することが出来る。

之等經營の横斷的、垂直的結合は一つの「結合的生產」であり、これこそ獨占資本主義の特長的現象に外ならない。<sup>(註八)</sup>所が獨占資本主義の發展特に一般的危機の時期によつては、その高度の發展機能たる「多角的結合」があると同時にそのコンビナートには三つの形態が存在することが明かとなつた。つまり第一は基本的原料の連續的加工に基づくコンビナート、第二は屑物の利用にもづくコンビナート、第三は原料の綜合的利用に基づくコンビナートである。<sup>(註九)</sup>

かように「結合的生產」や「多角的結合」は一方では生産技術法則に規定せられると同時に、他方では經濟的諸關係によつて決定づけられて居り、生産の化學化、電化によつて促進されていると云つてよいであろう。

所がオートメーション自動操作の發生は生産全體を可能な限り入手を介せずに行うことであり、計測器を含んだ自動制御装置はなお一定の計畫に従つた作業のプログラムや、作業の手違いがおきた時に、それをうまく導く機能、その爲に今までやつて来た作業のデータ等を充分に知り、それを整理し記憶しておく機能をもつていなければならない。即ち装置の中に人間の頭脳と同じ働きをする機能をもつていなければならない。この方式によると配置された機械を自動的に調整し指導し得るものに外ならない。

第二に極めて多くの調査員や事務員を必要とするような非常に複雑な計算とか流れ作業とかをやる特殊日用計算器—鍵穴打抜き普及が指摘し得る。

最後に「デトロイト・オートメーション」と云われるものの自動車工場への適用である。今迄との相違點はこれまで數百人の人手がそれぞれ僅かずつ生産物に手を加えると云つた作業の連鎖にかわつて、螺旋装置乃至は回轉装置の回轉がそれを行う。そうして數多くの電子器械の管理装置の操作によつて、自動的な作業の「結合」乃至は結びつきが行われるのである。一つの作業から他の作業へと生産物が自動的に移動するので、人手は一つも製品にふれることがない。<sup>(註一〇)</sup>

云うまでもなくオートメーションされた工場はほとんど労働力を必要としなくなるので、フォードイズムの労働力の附屬物化が極端化して來ることになる。つまり數十人のメータ労働者と計測技術者以外はほとんど不必要となるので作業組織は機械體系とそれを動かす管理装置の結合によつて形成されると云つても過言ではない。N・ウィーナーが鋭く示すようにオートメーションは奴隷労働と經

濟的に同等のもので——奴隷労働と競争するどんな労働も、奴隷労働の経済的條件を甘受しなければならぬ。これが失業状態をかもし出すことは全く明かであると述べている。<sup>(註四)</sup>が我々はその中から現段階の生産技術発展の高度化に規定された作業組織が、その一般的危機の影響によつて資本主義的物化の最高の表現を見出したことが確認せられるであらう。

他面此の第二段階の管理組織は如何に變貌しつつあるかが次の問題である。云うまでもなくトップ・マネジメントと云われているものについて見ても、それは唯方針決定實施結果の検査判断を機能とするだけ規定出來得るものでなく、<sup>(註五)</sup>最高経営層の管理機能の變化の特長を把握することに外ならない。それはホールデン等に依ると次の四つになるであらう。一は目標の計畫化と明確化——これは企業経営上の要請を具體化し、最も有利な將來の進路を決定することである。二は組織の健全化——これは共通目標を達成するために、組織の各部分を個別的、又は集團的に最も効果的に働かせるようにすることである。三は主要地位の人事の適正化——これは、各人をして事業全體の計畫に適切に貢献せしめることである。最後に效果的な統制方法——これは、上位の経営責任者が、下部に廣泛な権限と職責を委任することを可能ならしめ、管理上の細部に煩わされず大局的な計畫と指揮に専心出來るようにすることである。<sup>(註六)</sup>

このようにトップ・マネジメントは常に企業全般に關する最高管理を遂行するための機能であるがその組織は前述の作業組織の擴大、結合に對應して新しい管理組織を形成するに至つた。そこでこの管理組織構成の著しい變貌の第一は先ず何よりもこの最高経営機

者の最高層のものからなつて<sup>(註七)</sup>いる。

前述のように管理機能の分化は一方では管理執行の分散を促進するが、その管理機能における管理執行を管理する管理機能を集中統括しなければならぬ。併し他方管理機能は資本制企業の中では基本的に労働者を収取する機能をもつと同時に特に獨占企業の中では管理層の廣汎化に伴い下層管理層のみならず中間管理層をも最高管理層と對立する條件を生み出し、益々トップ・マネジメントの必要性が増大するものであり、その意味から云つて最大限の利潤確保の爲の、管理組織の合理化の現段階的表れであると云い得るであらう。<sup>(註八)</sup>

と同時にそれが一貫して貫徹すると共にコントローラー制度がその重要な一環として導入せられ、計數管理機能による企業経営の内部統制として、重役層をも計數的に把握し支配するようになり、コントローラーの部門經營的性格を益々全般經營的性格に附加せしめるものになつて來るものであり、特にライン・スタッフ組織は資本主義の全般的危機の第二段階に於いてはその内容に於て前述の獨占の初期・中期とは著しく異なつて來る。つまり有機的機能の下方への退化は、その過程において絶えず管理機能と執行との分離を招來する。この退化過程における兩機能の分離は、命令系統即ちライン組織の發展である。しかしながら、これは管理活動の負擔の分散化、又はその専門化を必ずしも十分にもたらすことにはならない。<sup>(註九)</sup>それはスタッフの進化過程によつてはじめて完成せられるのである。これをこそ管理機能の進展による横への水平的分化であり、専門化である。以上がトップ・マネジメントが現段階に於いて行ふ機能と組織の全機構でありその内容の變化に外ならず、それが恐慌の中に於いて

經營生産組織形態の史的展開

能の擔當者は、大規模企業に於いては巨大多獨占企業の中にあつては決して個人でなく、多數の人々に依つて分擔されていることに外ならない。ゴードンに依れば「彼らは自らの會社を所有し、新分野を開拓し、體を張つて新しい經營組織を築き上げて來た、初期における不眠不休の活動的な個人ではない。むしろ彼は經營管理という職務を通して——會社の諸活動を調整し、彼の部下から彼の所のところに流れて來る諸決定の採擇はあるが、しかし次第に自ら發案するということはなくなるところの——職業的經營擔當者である。」<sup>(註七)</sup>いわば創業急速な發展から連想されるダイナミックなリーダーシップから「被擔經營者」型の經營擔當者によるリーダーシップへの變化である。此處に於いては「人間の機械化」が第二次大戰後特に最高経営層まで波及した典型を見出すものである。

所でこの組織は三つの基本層より構成されているもので、これ等三つの層の特徴は次の如く云い得よう。第一層受託層は株主の利益を代表、保護、促進し、企業經營の基本方針及び進路を決定し、會社の綜合成果を評價し、又一般に會社資産の保護とその效果的活用<sup>(註八)</sup>に當る。この分野は取締役會の専ら擔當する所である。第二層總括經營層は第一層の方策及び委任した權限の範圍において、企業經營全體を具體的に計畫化し、命令し、調整し、統制することである。具體的には社長を中心とした諸會議がこれに當る。第三層部門經營層は會社の重要部門の經營を含み、この責任を負う經營責任者は、總括經營層に對して各自の業務運營を立派に行わねばならぬ職責と責任を負うてゐるものであり、この層は正しくいへば企業全體でなく、主として會社の特定部門に關する業務に従事している經營責任

最大の利潤を保障するため、作業組織のオートメーション化と經營組織の合理化に對應して行われる所に大きな特徴をもつものと云えるであらう。

- (註一) 上林貞次郎「生産技術論」一五九頁。
- (註二) 上林貞次郎「前掲書」一六五頁。
- (註三) 世界經濟研究所「生産性向上運動の意義と本質」二三頁。
- (註四) N. Wiener, "Human Machine"
- (註五) R. T. Livingston, "The Engineering of Organization and Management" 1949, p. 113.
- (註六) Holden, Fish, Smith, "Top Management Organization and Control" p. 3. 邦譯4頁。
- (註七) R. A. Gordon, "Business in the Large Corporation" 1948. 邦譯26頁。
- (註八) Holden, Fish, Smith "Top Management Organization and Control" p. 16. 邦譯22頁。
- (註九) 藤芳誠「經營管理の基本問題」六八頁。
- (註十) R. C. Davis, "The Fundamentals of Top Management" p. 219.

〔補註〕 本稿は經營生産組織論の歴史的展開であるが各段階の内容の深化は今後の問題である。特にテイラー以後はもつと原價理論との關聯の下に、工業經營の發展の見地から系統的に分析する必要がある。續稿にて明確化したいと考えている。