慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	経営政策論展開への一試論 : アメリカにおける経営学の形成
Sub Title	One approach to the development of the theory of business policy
Author	関口, 操
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.12 (1956. 12) ,p.863(27)- 874(38)
JaLC DOI	10.14991/001.19561201-0027
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19561201-0027

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.

手段の一つとしての科學的管理の基準設定も、從つて非合理的な最高基準を設定するようになるであろう。

この基準は勞働の標準化をもととしているらしいが、その土臺である動作研究や時間研究の中からは嚴密な科學的な正確な決定がなされないだけでなく、具體的な現實の經營においては管理者側で專斷にまかせられている限り、能う限りの高い標準が押し上げられるのである。(註二)

特にその勞働の標準化は動作、時間研究によつて複雜勞働を單純勞働化し、超過收取に對應して意識的に最高基準を設定するもので、一面勞働科學者が、テイラーは生理學、疲勞の問題について考慮をかき、勞働者の過勞をうみ出すおそれがあり、それにもかかわらず科學的という形容詞をつかうのは正しくないと批判しているが、他面本質的には矢張り以上の內容こそが科學的に對して、まさに「非科學的」といわれ得る所以であろう。

而も同時に「科學的」となお主張し得ないのは勞資對立の激化にともなつて、その對抗を緩和、抑制するためでもあることは後半の管理計算制度をもつてすることでも明かである。

（註一）　古林喜樂「賃金形態論」四八頁。

（附註一）　本稿は紙數の關係上、重點的に記したため充分でなかつた。特に恐慌、景氣循環の性格と科學的管理法の關聯についてより究明すべきであるとともに、管理計算制度との結合について深化の必要がある。

（附註二）　又本稿は次稿のフォード體系論と現代の經營生產管理方式——オートメーションをも含めて——の序說的部分であり、工業經營史的發展の一環でもある。より深化された內容は現實の日本工業經營の批判的分析を明確ならしめるためにたえず端緒にもどりながら行なう考えでいる。

（附註三）　次の文獻にも負う所が多い。

一、土屋喜一郎「テイラアー・システムについて」經濟集志二十一卷。

二、Thomson "The Theory and Practice of Scientific Management" 1917.

三、敷田禮二「アメリカ工業會計制度の確立過程に於ける諸問題」立敎經濟研究十卷二號。

＊本稿は經營學會關東部會の發表の一部分であり、又慶應義塾學事振興資金の一端である。

經營政策論展開への一試論

——アメリカにおける經營學の形成——

關口操

一、はしがき
二、世界恐慌と經營管理制度發展の傾向
三、第二次世界大戰終結までのノウ・ハウ・マネジメントへの分化
四、第二次世界大戰後の經營政策論の展開
五、結　語

一、はしがき

一九五四年の第十回國際經營會議における、第六部門『經營者の左右しえない外部條件』の討議課題に對して、アメリカの經營管理促進國際委員會（Council for International Progress in Management）の報告は次に示す序文によつて始められている。

即ち「合衆國で當課題に對して準備したこの論文では、企業の政策樹立に際し影響を與える最も基本的な要素を取扱つた。即ち租稅と信用の二要素は、勿論政策樹立に影響を與える要素ではあるが、しかしこれ等の要素は、當論文で扱つている基本的な經濟的諸要因の表面的現れであるに過ない。我々は、經營者の政策樹立に對する影響力を考える場合には、國家の基本的・經濟的・政治的・社會的環境や、習慣や、その基礎的思潮を檢討し、それに對處することが最も大切であると考えるものである」(註二)と。

經營政策の樹立に當つて、經營の外部條件に對する配慮がなされることはいうまでもないところであるが、その外部條件の具體的把握とそれに對する配慮の程度の多樣であることは、單に企業經營の規模、業種許りでなく、更に國民經濟の構造や世界經濟における地位等によつて特徵づけられ得るものである。にも拘らず、一九二九年からの世界恐慌、一九四一年—四五年の第二次世界大戰という世界的規模の社會的、經濟的問題を契機として、經營政策の轉換は規模・業種・國民經濟の構造等々を超えた基本的な共通問題に當面せざるを得ないかの如くである。此處にいう經營政策論とは、かかる一九二九年以降の企業經營の基本的な問題を明らかにするために、經營管理諸制度の發展過程と社會的、經濟的背景との照應を基礎にしながら、經營管理の理念創造（Ideenschöpfung）の面をとり上

げようとするものである。(註二)このことは經營管理技術の分化發展とその綜合組織化の管理構造に精神を與え、現下の企業經營の方向を明確ならしむる基礎的理論を形成するに役立つものであつて、現實の經營計畫(註三)について助言を與えるものでないことはいうまでもないところである。

我々は此處ではアメリカにおける經營政策論の展開を、一九二九年以降について檢討しようとするのであるが、文獻に現われた經營理念の變遷を把握し、經營政策論としての特徴を明らかにしようと思う。

(註一)　平井泰太郎編著『經營問題の國際的動向』二五二―二五三頁。

(註二)　C. Sandig; Die Führung des Betriebs—Betriebswirtschaftspolitik, 1953, SS. 14-15.

(註三)　このことについて、ザンディッヒは次の如く述べている。「經營經濟政策部門を有つ經營經濟學は、如何にすれば彼の經營經濟的政策が正當となるべきであるか、又彼は如何なる目的を設けるべきであるか、具體的な場合としてどのように決定すべきかということを企業家に對して主張し得ない。即ち計畫について企業家に助言し得ないのである。さもなくばそれは企業家でもなく、又科學の分野でもない」と。(Sandig, derselbe, S. 16)

二、世界恐慌と經營管理制度發展の傾向

一九二九年に始まる大恐慌は生產力と消費力との不均衡として特徴づけられる。アメリカにおける恐慌の特徴は一九二二―二九年に亙る設備投資の增大化と、「合理化運動」の一環としてのコスト切下げや賃銀の相對的低下に現われる金融資本の誤謬と罪惡とであつた。勿論このことについてはグラス(N. S. B. Gras)によつて示されるが如き異論がないわけではない(註四)。我々はかゝる世界恐慌に對する思考態度の是非を論ずることは差しひかえなければならないけれども、この恐慌を契機として經營管理の目的設定と決定(die Zielsetzungen und Entscheidungen der Betriebsführung)——理念の創造——という面が强く前面に押し出されざるを得なくなつてきたということができるであろう。このことは又クラフ(S. B. Clough)が指摘した如き「資本主義經濟のもとにある經濟的變動は、人間の決定によつて起るものであつて、人力を超える自然現象ではない。そうであつてみれば、人間が、その過去におかした誤りを、他の決定の仕方によつて、避けたり、小さくしたりすることが出來ないという理由はない筈である。實際、人間はこのような過程を經て、より秩序ある社會を創造してきたし、文化水準を高めて行くことが今日まで出來たのである(註五)」という確信の現われとみることもできるのである。

ともあれ、我々が經營政策という場合には、それが假令え消極的な意味を持つたり、又積極的な意圖を示すものであるとしても、資本主義經濟機構の中における企業の生存領域は最早企業內部からその重點を企業の外部に移さざるを得ないという經營理念の轉換を意味している。この轉換の契機になつたものことこそ世界恐慌であつた。

このことを明確にするためには經營管理諸制度の發展とその背景について檢討しなければならない。

第一次世界大戰中に擴張された生產能力に對應する市場がアメリカそれ自體の國內に求められるという一九二〇年代にあつては、設備投資は生產財生產部門から消費財生產部門へと波及して所謂「產業合理化」政策がとられたのであるが、その中核となる管理方式はコンベィヤー・システムによる製品の標準化と、コスト切下げとである。このコスト切下げはいわば價格政策上(價格操作を含む)、原價計算制度の確立(註六)及び豫算統制制度の生成の槓杆となつたということが考えられ得るし、又製品の標準化(註七)こそ生產管理の中心的地位を確立したものと思われる。

又他方、設備投資の擴大化に伴う貸借對照表分析は主として外部信用分析が行われていたが、戰後は更に會計制度や能率研究の發展に應じて內部經營分析にも用いられるようになつた(註八)。

このような經營管理の諸制度や方法の生成發展の特徵は、いわば、資本の有機的構成の高度化に應ずるものであるが、その場合作業組織を中心とする內部的管理であつて、その結果、生產力に對する消費力の不均衡を更に促進するものであつたと考えられる。つまり相次ぐ國內市場開拓のための投資(註九)、再投資は、たとえ就業率を高め、不況を抑えるにしても、投資が生產財生產部門に先廻りし、加えてコンベィヤー・システムの採用による熟練勞働者の不熟練勞働者への轉化、各管理方式の發達による相對的賃銀の低下等々が、全體的生產過剩の慢性化と購買力低下を現實化してしまつたのである。

一九三二年十一月の大統領選擧におけるフーバーとルーズベルトの恐慌對策に對する見解の相違は、その得票數に示される如く理解の度において全く比較し得ないものであつた(註一〇)。ルーズベルトのニーディール政策は自由放任を基礎とする經濟循環の自動調節作用にとつて代つて、National Capitalism といわれる資本主義的經濟計畫の方向をとつたのである。この方向はいわば恐慌回復政策としての特徵を現わすことによつて、第二次世界大戰後の經濟政策の基礎となつているように思われる(註一一)。

ともあれ、ニューディールによつて影響された經營管理制度の發展は、產業合理化政策時代と比べて如何に特徵づけられるかが此處での課題となる。先にも述べた如く世界恐慌が生產力と消費力との不均衡として特徵づけられ、この回復策としてのニューディールが消費力を高めようとしたが、その中で特に指摘しなければならないものは、テネシイ峽谷事業局法(T・V・A)と全國產業復興法(N・I・R・A)とである。高度化された資本主義機構における經濟的進步の條件を、安定乃至均衡に求め基本的な經濟機構の改革を通すことなく公共投資による「安全雇傭」の實現という方向に見出すニューディールの下においては、經營管理の理念も自由放任＝個人主義的哲學より、國家統制＝協同主義的觀念に轉換せざるを得なくなつてきたと考えられる。

先に述べた原價計算制度の發展は、大恐慌以後その價格政策目的から經營管理目的にその重點が移行する傾向は、N・I・R・Aにおける價格協定、競爭の制限等の價格維持政策によつて促進せられた。豫算統制々度の確立はこの原價計算制度の發展と密接なる關係をもつことはいうまでもないが、唯經營活動の全體的＝均衡的統制とい

う觀點が成立する。この間にあつて、財務諸表分析は內部的經營比較の傾向を帶びてきているが、唯かくの如き財務諸表による經營比較は、アメリカにおいては監査、特に內部監査の發展の中に發展的解消を遂げていると思われるのは興味のあるところである。

標準化を中心とする生産管理の局面は、N・I・R・Aにおける諸勞働立法によつて、作業組織の科學的統制化と勞務管理乃至人事管理の方向に分化する傾向がみられる。卽ち最低賃銀、勞働時間の短縮及び勞働者の團結權、團體交涉權等々の制度化を保障され、個人的能率向上の生産管理的思考は、集團的能率を期待する人事管理思考又は雇傭安定的勞務管理思考を追加するようになつたのである。

T・V・Aについては公益事業の獨占的價格形成に對して、政府企業による價格調整を意圖した點で、特に公益事業の經營管理にその國家の間接的統制を餘儀なくさせたといえよう。

以上、我々は世界恐慌とその對策たるニューディールの影響と、經營管理諸制度の發展の傾向について述べてきたが、此のことは科學的管理法を基礎とする經營管理の方法からノウ・ハウ（know-how）・マネジメントの方向に轉換する過渡期であつたことを示すであろう。

（註四）グラスはその著『經營と資本主義』の中の第六章、金融資本主義において、事業における誤謬と罪惡なる項目を取扱い、事業家の犯罪は法の精神を破壞と法文の定義の侵害（the breach of the letter of the law）とを擧げている。これ等のことは會計制度が已に第一次世界大戰前後に整備されてきていたとしても、管理組織特に豫算部門の獨立はコントローラー制度と步調を共にしているのではないかと考えられる。唯コントローラーは主として會計及び監査の機能を持つ例が多いけれども（例えばジャクソンの調査の一九一〇―一九三〇年代の例）、一九三一年に米國コントローラー協會が設立され、コントローラーの豫算に關する職能が重視されてくる傾向にあると思われる（ハル編著『現代經營におけるコントローラーシップ』參照）。

（註七）製品の標準化は作業の標準化に應ずると考えられるが、特にコンベイヤー・システムの採用により更に作業組織化と作業職能の統制の問題が生じてきたと思われる。例えば、材料管理、品質管理、作業條件等の改善等生産管理の固有の面と管理組織への進化がみられる。

（註八）このことはブリス及びギルマン氏の企業收益性、原價費用の取引高に對する百分比、資本の不足及び設備に對する過大投資等に注目する經營內部的立場及び期間比較のために趨勢法を用いていることの中にみられる（小菅敏郎『貸借對照表分析論』二六〇―二六六頁參照）。

（註九）ニューベリー氏は次の如く述べている。「一九二四年と一九二七年に谷を持つ一九二三年および一九二六年に始まつた下降は、投資支出が高水準であつたために穩かであつた不況のよく知られている例である。」（F. D. Newbury; Business Forecasting, 1952, 邦譯二三九頁）

（註一〇）一九三二年一一月の大統領選擧において、ルーズベルトは四七二票、フーバーは僅かに五五票であつた（神野璋一郎『戰爭とアメリカ資本主義』一四頁）。フーバーの復興金融會社を中心とする金融政策に對して、ルーズベルトは恐慌の根本原因を生産力と消費力の不均衡という資本主義制度の中に求めてそれに對處したことは遙かに優れていた。

（註一一）ニューディールは「安定」政策といわれる個々の政策の寄せ集めであるが、第二次世界大戰後のアメリカもファディール政策をとり消費信用、社會保障減稅から誘發投資（自動車、鐵鋼産業）及び自發投資（農業機械・オート・メーション等）へと景氣維持政策がとられ世界恐慌の敎訓を基礎としていると考えられる（例えば高木友三郎「米國景氣の特質と長波性」經濟集志二六ノ一）。

（註一二）原價計算、豫算統制々度の發展に伴う內部監査の展開は、「コントローラー制度發展過程にみられる（拙稿「內部監査の職務について」企業經濟研究五）。

（註一三）N・I・R・Aの第七條における諸勞働立法は事實上無視され、ストライキは頻發し、一九三五年ワグナー法、一九三八年公正勞働基準法を以つて補强している。又一九三六年A・F・LよりC・I・Oの誕生もこの間の勞働立法に對する事實上の無力とA・F・Lの墮落に對抗した結果であり、C・I・Oの製鋼業、自動車工業における團體交涉權、賃銀制確立の成功は顯著なものである（神野氏・前揭書二八―五〇頁參照）。

（註一四）出來高給及び奬勵給制は組合がスピード・アップ、賃銀所得差、團體交涉上の賃銀標準化が妨げられるとして反對するの

サザーランドの『ホワイト・カラーの犯罪』の內容と同樣である。唯金融資本家のなした資金の生産的企業への導入――卽ち自由主義的人々をして新企業を計畫せしめ、又舊來の企業の型を改造し、人々をして增大せる力と新らしい機會に從つてその活動を轉換させ、現行課稅以外の公的改善を支持し、勞働者に仕事を與えたこと――は素晴らしい方法で社會に奉仕したということを忘れてはならないとしている（Grass; Business and Capitalism pp. 304-307, p. 314）。

（註五）S. B. Clough; The American Way; 1953. 邦譯一八九頁。

（註六）原價計算の制度化を損益計算と原價計算の結合（インテグレーション）とみなす場合、已に十九世紀末から第一次世界大戰までの間に確立されたということは略々一致しているが（坂本藤良「經營學における原價理論(一)」及び敷田禮二「工業會計制度確立の周邊」）、更に原價計算制度に經營管理目的を見出し得る場合、これを原價計算制度の確立として區別した。これは單に販賣管理費の區別のみならず、標準原價計算の制度化を意味する。ハリソン（G. G. Harison）の論文 "Cost Accounting to Aid Production" 1918-1919 は實際界に大きな影響を與えたと考えられている（國弘員人『企業計理の發達』一二五頁）。又豫算統制々度についてはN・A・C・Aの原價計算の調査から已に豫算統制の實施が行われていたとみる（シュマルツ）が、それが制度化されたのはむしろ一九三〇年以後と考えられる。卽ち豫算編成の前提條件は管理組織の職能化、會計制度の整備及び豫算部內の獨立であるが、

で、一九三〇年代の初期には自動車工業において集團出來高制を廣く採用している（ヨーダー『人事管理と勞使關係』一九四八―邦譯二七五頁―二七九頁參照）。

（註一五）例えば從業員貸付制度は一九三八年にゼネラル・モーター會社で發表され、五年以上の勤續者に適用されることになつている。最初の實施の適用を受けた從業員は十五萬人であつたとされている（ヨーダー・前揭書―邦譯四九五頁）。又退職金制度は一九二二年、ディラワー・ハドソン鐵道會社に採用され、一九三六年には二〇の鐵道會社の勞働協約に規定され、一三八の運送會社が之を實施している（同書、四九七頁）。

（註一六）公益事業は公衆支配と法律違反という犯罪をしばしば起していることはサザーランドの『ホワイト・カラーの犯罪』において特に一章を設けて詳細に說明しているところである。ルーズベルトは大統領になる以前から公益事業の法律違反とそのやり口には憎惡の眼を以つていたといわれる。T・V・Aはルーズベルトによつて强行され know-how を基礎としてその經營に當り一九三八年頃から價格調整の機能を果したといわれる。尙サザーランドは公益事業に關する事件の裁判官であつた（E. W. Clemens; Economics and Public Utilities; 1950―邦譯『公益企業經營論』）。

三、第二次世界大戰終結までの
ノウ・ハウ・マネジメントへの分化

扨いわれることであるがアメリカにおける科學、特に經營管理（マネジメント）の科學の基礎的思想はプラグマティズムであると。そのことはとりも直さず倫理的價値判斷や理想主義が經營管理の科學に浸透していないということであろう。

果たしてそうであろうか。我々は此處でニューディールから第二次世界大戰終結までのノウ・ハウの體系である經營科學についての若干の檢討を加えてみよう。このことは第二次世界大戰後のアメリカ經營學の性格を識る上にとつて必須の事柄と考え得られるからである。

先に我々はニューディールの及ぼした影響として生產管理の作業組織の體系化及び人事、勞務管理の分化の傾向について觸れた。然しながら現實にどの程度作業組織の體系化が行われ、又人事管理乃至勞務管理が行き渡つたかは多數の資料に基づいて識らなければならない。ただ作業組織の體系化の局面におけるノウ・ハウの浸透の傾向については若干の文獻を通して識り得るであろう。

作業組織に關する研究はいうまでもなくテイラーの課業管理や機能的職長制度を始めとして、その後繼者達による科學的管理法の牙城であつた。しかし乍ら世界恐慌は科學的管理法の缺陷を如實に示すこととなつた。作業組織研究の發展はかゝる科學的管理法の反省の上になされた。アンダーソン＝シュウェニングの『生產組織の科學』はその文獻的體系化であるが、單なる理論の產物ではなかつた。そうして組織の原理として目的又は意圖の概念が示されてくるのである。レスター（B. Lester）の『技術者のための應用經濟學』は、技術者をして各產業部門における日常的經濟問題を如何に解決し得るかの具體的考究を目的としている。つまり、固有の生產管理と考えられる資材管理、設備管理、工具管理、品質管理等々は夫々の研究を深めると同時に、作業組織研究はフォード・システム、テイラー・システム、工場組織及び工場管理論へという發展傾向を持つているようである。

人事管理の局面については科學的管理法にもとづく賃銀形態の研究から、職務評價や人事考課の私企業への導入、作業能率と作業條件の產業心理學的研究から人間關係（ヒューマン・リレイションズ）への發展と訓練、勞働時間、賃銀等研究の深化がみられ、又昇進や配置轉換等々、人事計畫の面が强調せられるようになつた。他面恐慌以後の勞働立法に影響されて、失業補償制度、保險制度、團體交涉等の研究がなされ所謂「勞使協調」論の展開という傾向を持つ。然しながら第二次世界大戰は人事管理の諸制度及び技術を更に發展せしめたことは明白な事實である。ここにおいても固有の人事管理と、勞務管理への展開の傾向が恐慌、ニューディールを境としてみられるのであり、ノウ・ハウ・マネジメントの人事に關する領域の浸透であつた。

ここでは餘りにも資料の不足によつて、會計、管理會計を含めた財務管理及びマーケッティングの領域へのノウ・ハウについては全くの空白を餘儀なくさせられてしまつた。この點は生產管理や人事管理の局面をも含めて今後の研究に俟たなければならないけれども、ここに特に注意しなければならないものは、通常「組織論」といわれる領域の研究である。それは科學的管理法――作業組織の研究――管理組織の研究という系列とは別の、綜合的、社會學的研究を特徵としているように思われる。

それはバーナードの『經營者の職能』という題命が示す如く、「經營者」論でもある。この系列は我々の觀るところでは、ビズネス・リーダーシップ――トップ・マネジメントという研究に發展していく傾向を持つているようである。

我々が先に述べた如く、經營政策論の「理念の創造」という面は、このビズネス・リーダーシップ――トップ・マネジメント研究の系列を指すものであり、それはすぐれて經營の外部條件に對する配慮が大きく、經營構造に對する認識も深まりつつあると思われる。そして更に注意しなければならない點は、かかる經營構造の認識の基礎となつたものが外ならない恐慌――ニューディールを契機とするノウ・ハウ・マネジメントの體系――經營政策における各局面の知識の體系であつたと考えられるところのものである。

我々は、以上の假設が若し誤りでないとすれば、科學的管理法――ノウ・ハウ・マネジメントの傾向と、經營者職能論――ビズネス・リーダーシップ論との二系列の研究が單に偶然者なものでないことは、勿論、この兩者の結合をトップ・マネジメント論に見出すことも可能であると考える。以下においてビズネス・リーダーシップ論を中心とする經營政策論の展開を檢討していくことにする。

（註一七）戰後（一九四四年以降）のアメリカ經營學の特徵として新らしく浮かび上つた問題に「經營者」論がある。例えばベーカー『重役とその職能』（一九四五）、ベック『組合と經營との目的』（一九四六）、コーブランド・タウル『取締役會と經營管理』（一九四七）、メッリル編『ビズネス・リーダーシップの責任』、ゴードン『ビズネス・リーダーシップ』（以上、一九四八）、バウアー編『經

營指導の展開』ホールデン他『トップ・マネジメント』、ベーカー・ケル『組合、經營・公衆』（以上、一九四九）、メース『管理者の生成と發展』、ヒューレット『大會社における企業の社會的局面』（以上、一九五〇）、デヴィス『トップ・マネジメントの原理』、ウルリッチ・ブース『經營者の行爲』（以上、一九五一）、クリス・アーギレス『リーダーシップ』（一九五三）、ドラッカー『經營の實際』（一九五四）ワーナー・アベッグレン『アメリカにおける大企業のリーダー』（一九五五）等であるが、之等の特徴としてはノウ・ハウを基礎とした經營及び經營者の問題を正面からとり組みたために方法として例外はあるけれども社會學的方法をとつている。一九三八年のバーナード『經營者の職能』はその先驅をなすものともみられるが、この間の空白はベーナム、スリクター、ウルビック等の業績でうめられよう。

（註一八）例えばギレスピー『合理的經營の原理』（一九三五）は科學的管理法に對する方法的缺陷を指摘し、恐慌後の經營の原理は金融、販賣、經理、生産の綜合的管理を考えていたようである。

（註一九）アンダーソン・シュウェニング『生産組織の科學』一邦譯序。

（註二〇）前掲書、第七章、第五節一邦譯二八三―二八七頁、特に意圖の原理はノウ・ハウの體系を示しているように思われる。

（註二一）B・レスター『技術者のための應用經濟學』第一章、第二節一邦譯一頁、因みに內容は經濟學と技術者、計畫の原理と方法、工業經營と人的關係、產業經營組織、標準規格と標準規格化、原價様成要素、企業統計と會計方法、製品と使用者、供給者の間題（技術、生産管理、勞務管理、購買管理）、技術的製品の市場及び配給、組織的販賣の機能、價格及び價格政策、社會と技術者、（生産技術の）經濟的研究の各領域に及び、生産組織における技術者に必要な知識の體系を示している。

（註二二）例えば Balderston, C. C. Wage Setting Based on Job Analysis and Evaluation, 1940.—M. Stiger & E. Reed, The theory and practice of job rating, 1942.—C. Lytle; Jop Evaluation Method, 1945.—R. Smith & M. Murphy; Job Evaluation and Employee Rating, 1946, F. Johnson, R. Boise and D. Pratt; Job Evaluation, E. Benge; Job Evaluation and Merit Rating, 1946.—J. Probst; Measuring and Rating Employee Value, 1947, W. Mahler; Twenty Years of Merit Rating, 1947.—J. Otis & R. Leukart; Job Evaluation: A Basis for Sound Wage Administration. 1948 という獨自の研究が盛んになつている。

（註二三）この點については M. Viteles, Industrial Psychology, 1932.—A. Walton; The Fundamentals of Industrial Psychology, 1936.—D. Laird; Psychology of Selecting Men, 1937.—H. Henpner; Psychology Applied to Life and Work, 1941.—H. Burtt; Principle of Employment Psychology, 1942, H. Moor, Psychology for Business and Industry, 1942—H. Beaumont; The Psychology of Personnel, 1945.—J. Tiffin; Industrial Psychology, 1947 の文獻とホーソン工場の實驗より派生した F. Roethlisberger & W. Dickson; Management and Worker, 1939, F. Roethlisberger; Management and Morale, 1939.—E. Mayo, The Social Problems of Industrial Civilization, 1945,—B. Gardner; Human Relations in Industry, 1945.—S. Haslett, Human Factors in Management, 1946.—M. Selekman; Labour Relations and Human Relations, 1947 の研究がある。

（註二四）アメリカにおいては一九三二年ウィスコンシン州で法律を制定し一九三六年から實施している。社會保險法が制定になつたのは一九三五年である（ヨーダー・前掲書四九九頁）。一九三七年同法は大審院により合憲性がみとめられ、一九三九年一部の改正により養老保險、遺族保險を聯邦政府が直接管理した（ヨーダー同書、五一七頁）。

（註二五）N・I・R・Aは一九三五年五月大審院より違憲の判決を受け、勞働者の既得權を保障するために同年全國勞働關係法（N・L・R・A通常ワグナー法といわれる）の成立をみた。文獻は G. Watkins & P. Dood; The Management of Labor Relations, 1938.—J. Rosenfarb; The National Policy and How It Workers, 1940.—S. Slichter, Union Policies and Industrial Management, 1941.—J. Barbash; Labour Union in Action, 1948 等があるが、この間にあつて次の如き勞使協調論が出現している。S. Gorden & Ruttenberg; The Dynamics of Industrial Democracy, 1942.—E. Bakke; Mutual Survival—the Goal of Union and Management, 1946.—K. Braum; Union-management Co-operation, 1947.—E. Lever & F. Goodell, Labour Management Cooperation, 1948.—E. Dale; Greater Productivity through Labour-management Co-operation—Analysis of Company and Union Experience, 1949.

（註二六）拙稿「經營政策論と經營構造の把握」『經營會計研究』慶應義塾經營學會編所載。

四、第二次世界大戰後の經營政策論の展開

前項において我々はノウ・ハウ・マネジメントの成果が、戰後の經營政策論展開の基礎であることを述べようとした。それには資料の空白を埋め、各管理論の政策について明らかにしなければならない。唯その間にあつてバーナードの『經營者の職能』は極めて重要な文獻であり、この文獻の地位とその意義について觸れなければならない。これは通常「組織論」といわれるものであるが、その意圖するところは、「管理者は何をせねばならないか、いかになにゆえ行動するのか、を敍述することであつた」のであり、それ故に「公式組織の社會學」的研究による本質を明らかならしめようとしたのである。ところで、ここでの組織觀はその方法が示すように組織を人間の協働體系としている。何故にかかる組織觀を述べなければならなかつたのであろうか。直接的には恐慌やストライキの頻發による社會的、經濟的不安定が考えられ得るけれども、かかる事情の下において企業の經營活動の安定こそ經營者にとつて必須の事柄であつたのであり、具體的には經營組織の協働體系における社會的な要因や

物的要因(註二九)との關係による人間の行爲を知ることが經營者に要求されると考えているようである。「公式組織の理論」(註三〇)はここに現われ、組織活動の中心である傳達の確立及び維持こそ經營組織の協働體系において重要な役割であるとし、管理職能と管理者の意義を明らかにするのである。

つまり、バーナードの「組織論」は科學的管理法を基礎とした組織研究とは異つて、社會的行爲としての「公式組織」の原理を明らかにすることによつて、經營管理の本質的任務を正しく理解しようとしたのである。科學的管理法を基礎とした生産技術的合理化が、恐慌、失業という社會的、經濟的不安定を克服することができず、ノウ・ハウ・マネジメントへの轉化する間にあつて、バーナードの業績は社會的行爲としての管理活動の本質を明らかにすることによつて、協働活動における均衡的調整の積極的役割を理論づけたものである。我々はかかるバーナードの組織論において、積極的な經營政策の意圖をさぐるのではなくして、經營組織の社會的構造の分析こそが戰後に展開される經營政策論の基礎となつたか否かということを明らかにしたいと考える。そこにこそ又バーナードの業績の正しい地位を見出し得るであろう。

さて戰後におけるアメリカ經營學の特徴としては、先にもふれた如く經營者職能論――ビズネス・リーダーシップ論の展開がみられるが、その基礎となつた一つは、一九四三年のハーヴァード大學において始められた「取締役」についての實證的研究(註三一)であつた。ここにあげるコーブランド・タウル『取締役會と經營管理』（一九四七年）もその一つの業績である。

「取締役」についての研究は、いうまでもなく政治的、社會的及び經濟的諸情勢の變動下において、企業經營の方向を明らかにし、經營政策を樹立する取締役又は取締役會の諸問題を明らかにすることにある。この業績は特定のケースについての研究であるから、經營構造に對する組織的分析は認められないけれども、變轉する情勢に適應する手段を示すことによつて、經營政策の原理ともいうべき「安定の確保」という理念を見出していると考えられる。(註三二)從つてここにおいては經營政策に影響を及ぼす政治的、經濟的變動の諸要因はもとより、經營者の性格、消費者の趣向、經濟組織等々具體的な要因のリストに留まつているに過ない。

一九四八年には同じハーヴァード大學のセミナーの業績が『ビズネス・リーダーシップの責任』として出版されているが、ここでは深く立ち入る餘裕がないから、前に指摘した點にとどめておくことにする。(註三三)我々はむしろその後の同セミナーの業績『經營者指導（エクゼキューティブ・リーダーシップ）の展開』について興味を持つものである。特にS・H・スリクター教授は「勞働者經濟（Laboristic Economy）における經營指導の諸問題」の中で、過去五十年間におこつたビズネスに對する三つの重要なる變化を、㈠自由企業から政府企業への經濟的變轉、㈡厚生國家の勃興、㈢企業者から雇傭者への權力の移轉として特徴づけていることである。(註三四)いうまでもなく大恐慌の前後における政治的、社會的、經濟的變動を指すのであるが、この情勢下にあつて企業經營者のとつた政策が一般の關心を示したか否かという問題から出發して經營政策の諸問題を明らかにしようとしている。然しながら前に述べた如く變化の特徴が誇張的であり、表面的分析であるが基本的な政治、社會、經濟構造の把握は以下に示すことによつて明白であろう。

「今日では、社會一般の人々は、政府が或る種の價格がそれ以上下らないように、又或る種の價格よりも下らないように統制することを希んでいるし、又或る産業には補助金を與え、他の産業には特別稅を課し、……極端な累進所得稅と移轉支拂（transfer payment）との結合によつて所得の分配を徹底的に修正することを期待している。(註三五)」

「過去十五年の間にアメリカ合衆國では五つの中三つの企業が養老年金制を設定し、十人の中七人の雇傭者は失業手當制度の恩惠に浴している。……一九二九年には困窮者に對する支拂は十二億ドルで個人所得の一・二%に當つた。一九四八年の困窮者に對する支拂は百十一億ドルで五・二%に當り、全アメリカ企業の配當金支拂よりも四割多かつた。(註三六)」

「聯邦準備法、所得稅法、クレイトン法、ノリス・ラ・ガーディア法、證券取引法、ワグナー法、社會保障法の如き主な立法は、企業家社會の支配的な人々の反對をおかして成立し、又その立法に企業家は參加していなかつたのである。(註三七)」

「この（企業から勞働者への）權力の移轉は、二つの條件、即ち雇傭者の急速な組織化と、新らしく生れた諸問題を處理するに當つて、建設的な提案を企業家が行わなかつたことによつて助長された。(註三八)」

かかる情勢において、經營政策の理念創造の面が積極的になされなかつたことは想像し得るところである。ゴードンが指摘している如く「經營指揮者達は、勞働者、消費者、および社會一般の保護に

たいする若干の責任を、徐々には受け容れてはきているが、大會社の統一的にして、首尾一貫せる目的が、明白に形成されていないということは、依然として事實である。(註三九)近代經營指揮者は、彼自ら良いと信じている明確な諸目標を持たない。」

さればこそ、經營政策論の展開が要求され、企業經營の社會的、經濟的構造の研究が重視されなければならないのである。

（註二七）C・バーナード『經營者の役割』日本語版への序文參照。田杉競監譯

（註二八）經營者、管理者という表現の區別は、高級管理者と管理者一般として一應區別した。

（註二九）バーナード・前揭書―邦譯第三章、第四章參照。

（註三〇）同書―第七章。

（註三一）この實證的研究の最初の業績は、J・ベーカー『取締役とその機能―豫備的研究』（一九五四）であり、之にはタウル教授も研究に參加している。

（註三二）タウル・コーブランド『取締役會と經營管理』第二章は「情勢の變化と安定の確保」というタイトルが示されている。―邦譯一七―五六頁。

（註三三）拙稿「經營政策論と經營構造の把握」參照。

（註三四）M. Bower; The Development of Executive Leadership, 1949, p. 5.

（註三五）M. Bower; op. cit., pp. 6-5.

（註三六）ibid., p. 8.

（註三七）ibid., p. 9.

（註三八）ibid., p. 10.

（註三九）ゴードン『ビズネス・リーダーシップ』—邦譯三六七頁。

五、結　語

以上において、我々は不充分ながらアメリカにおける經營政策論の基礎である科學的管理法、ノウ・ハウ・マネジメントと、經營者職能論、ビズネス・リーダーシップ論の經營政策論への展開の傾向を述べてきた。歷史的には第一次世界大戰後の產業合理化政策、世界大恐慌、ニューディール、第二次世界大戰という社會的、經濟的變動を契機として、統一的な理解をしようと試みてきた。資料不足によつて極めて曖昧であることも今後の研究によつて補うこととして、若しこの一試論に大した誤りがないとすれば、我々はアメリカ經營學の形成過程を明らかにし得るであろうと考える。小稿においては、バーナードの優れた業績が直接リーダーシップ論と關係を持つていないことが明らかであるが、我々は決してその業績を例外的なものとして扱うことはできないであろう。この點については後に明らかにしたいと考える。

我々は再び先に上げたクラフの言を想起して、經營政策論の課題と研究方法との深化を期したいと思う。

（昭三一・一〇・一〇）

【附　記】　此の試論においては、資料不備のために觸れ得なかつたところが多かつた。例えば所謂「制度的經營學」についての流れについては全く觸れなかつた。ヴェブレン、ウィスラー等の業績はしばらく措くとしても、バール・ミーンズの『近代株式會社と私有財產』（一九三二）からバーナムの『經營者革命』（一九四一）へと至る制度的經營者論については、その間の空白や、そのアプローチについて若干の疑問を持たざるを得ない。勿論、時代的には大恐慌後から第二次世界大戰への期間であるから、この試論としては、マネージメントを中心に述べてきた譯であるが、この「制度的經營學」が、戰後ビズネス・リーダーシップ論——社會的責任論という性格を以つて發展してきたと思われる點については之を別個に取扱うことはできない。

又、先に指摘したマーケッティングの研究であるが、この種の研究は早くから行われたものと考え得られるが、現在手許にあるE・クラーク『マーケッティングの原理』一九二九（初版は一九二二年）からみて、この科學的研究の本格化は一九二九年以降とみることが可能のように思われる。因みにクラークにおいては販賣組織の一般的研究であるが、その中で特に注意される項目として、Market news, Standarization, Price-maintenance, Marketing Efficiency, Cost of Marketing の諸問題に觸れているが、之等の本格的研究がノウ・ハウ・マネジメントの方式をとるのではないかと思われる。此の時代は政府の經濟生活——特に企業活動に對する統制が强まりつゝある傾向を特徵としているからである。このことについては別稿「經營政策と政府活動」で觸れる豫定である。財務管理の領域についても全く同樣なことがいえよう。一九三七年のノイッペルの利益計畫の研究はこの時代において重要な意義を有している。

黎明期のイギリス勞働組合運動

——團結禁止法と勞働者階級——

飯田鼎

「フランス革命は支配階級の心を一變させた。そして產業革命は勞働者階級の世界をつよくゆすぶつた。」

——ハモンド夫妻「都市勞働者」より——

一、はしがき
二、團結禁止法、その彈壓立法としての意義
三、十九世紀初頭の勞働者階級の狀態と組織

一

「ナポレオン戰爭とそれにつづく經濟的危機の時代は、イギリス勞働階級の全歷史の上で、もつとも暗黑な一章である。勞働者は圍込みによつて土地を追われ、新しい機械のために仕事にあぶれて兒童勞働者と競爭しなければならなくなり、また彼等の悲慘な狀態とフランス革命の「不吉な前兆」を見て怖れをいだいた支配階級から容赦なく迫害され、新しい工場のぞつとするような惡臭を放つ貧民窟に閉じ込められて、長い塗炭の苦しみをなめた。彼らがやつとこの苦しみをのがれたのは、ヴィクトリヤ時代になつてからであつて、この時彼等は、すでに力つきて從順になつていた。イギリスの勞働運動は、この間の苦難の時代に、この苦難の子として生れたのである(1)」。G・D・H・コールは、半世紀にわたるイギリス勞働運動の生成過程を、簡潔にこのようにのべている。

一八〇〇年から一八二四年までの四半世期は、イギリスの勞働者階級とその運動にとつて、まことに苦難と迫害にみちみちた二十五年間であつた。フランス革命の結果、イギリスに傳えられた急進的な思想は、多くの知識人によつて鼓吹され、とくにテルウォールやトム・ペインによつてひろく國民大衆の間に弘められ、とりわけペインの思想的な影響は、知識人はもとより勞働者階級の間にもしみとおり、そのためにフランス革命後のイギリスには、革命の傳統を誇稱する多くの急進的民主的團體が續々と建設された。しかしながら、それらの團體の多くは、主として封建的な專制政府の橫暴と腐敗政治をはげしく非難し、民主的近代的な議會政治を要求するいわ