

Title	経営学における価値論と職能論の統一について
Sub Title	The unification of two standpoints : value-and function-theory : in the study of the science of business administration
Author	小高, 泰雄
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1957
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.50, No.10/11 (1957. 11) ,p.946(74)- 962(90)
JaLC DOI	10.14991/001.19571101-0074
Abstract	
Notes	第五十巻記念論文集
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19571101-0074

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.

経営学における価値論と職能論の統一について

小 高 泰 雄

ここ数年來わが国の経営学会においては、企業の現実に直面する特殊の経営問題が多く論者により取り上げられる一面、殆んど例外なしに経営学自体の問題が、経営学の本質、研究方法、或いは経営学の体系というような形式で一般的共通問題として取り上げられて来た。又同様の傾向が経営学と密接な関係を持つ会計学界においても程度は別としてひとしく現われている。これはいうまでもなく、わが国の経営学が一つの転換期に來ていることを示すものであるが、かかる転換を必要とするに至った根拠は何であろうか。学者によって観方は種々異なると思うが卑見によればわが国の経営学が戦前、多少とも体系ある経営学としてドイツの諸学者の影響を受け、それに則して研究が進められて來た傾向を持っていたに對して、戦後ドイツの経営学の研究方法とは多大の相違を持つアメリカの経営学的研究の成果が急速度をもって導入せられたので、實際社会に多くの影響を与えたがわ

が国の経営学はこの二つの研究成果を十分に消化し、経営学研究の根本的特質たる現実の経営事実これを適用し、批判しつつ、新たな統一の体系を纏め上げる努力がなされ得るまでに至らなかつたからではなからうかと思ふ。別の観方からすると、現実の企業において生ずる諸多の経営上の問題の理論的把握とその解決について一般的な方法を導き出す科学的根拠を喪失する結果となつていともいえるようである。勿論これは経営学それ自体の性格をいかに規定するかという学者の態度によつても異なると思ふ。経営学は経済学の分岐科学であると理解するのなれば別であるが、もしこれを独立の科学として、独自の学問的体系を樹てようとする、従来の歴史的発展によつて示されたところからして、経営学は経営の現実的問題にたち向かいこれが解決の方法に理論的根拠を与えるものでなくては存在の余地はないように思ふ。

それではこの二つの立場をいかに統合するかという問題は私にも未だ十分に解けてはいない。この方向に漸次に接近しつつあるに過ぎない。したがって私は本論において、企業目的たる利益の基本概念を追及するのであるが、これは、こうした方向をとる私の態度を説明するのに適當であると考へたからに外ならない。議論を進めるに當つて、経営学における概念設定自体をどう考へるかについて一言したいと思ふ。独立科学として方法論上の基本的問題はその研究対象の概念の構成である。われわれは、社会科学上における概念はその対象の機能に従つて規定せらるべきであると思ふ。ここにいう機能は、この対象について、その独立科学の観点或いはそのディメンションにおいてその対象を中心として生ずる問題の広さの函数として把えるものである。この問題の広さは個人の学問的体験によつて異なるであろうが、科学の發展段階よりすればその対象自体の歴史的性質によつて規定される。経済学においては、所得、消費、蓄積、投資、価格等の対象はいずれも社会経済的均衡に関連する問

題であり、こゝに概念規定の究極的限界が存するといえよう。経営学研究方法においても同様であって、企業のディメンションにおいてその研究の対象が持っている問題の広さにおいて、その対象の概念が構成せられる。しかもその問題の広さは、企業の発展によって規定せられている歴史的性格のものである。わが国においては往々にして、経営学上の概念が経済学の概念と混同せられている惧れがある。これは勿論経営学の教育上の体制の特質にもその根拠はあろう。しかし、要は経営学の独立科学的性格に対する理解或いは、これがための努力がなお十分に行われていない証左であると考えられるのである。

さてなんらかの特定対象の持つ経営的問題の広さは、歴史のそれぞれの発展段階によってその具体的内容を規定せられるのであることは前述の通りであるが、いかなる問題にせよ、およそそれぞれの時代の典型的企業が持つ一般的経営問題となり得る条件は、それぞれの企業がその対象を中心として持っている矛盾した経営局面をならるか合理的に統一しようとする思惟の客観的表明である。かかる弁証法的統一はその概念が基本的であればあるに従って、企業自体のもっている根本的矛盾の統一を問題として持っているのである。その対象が特殊のものとなるに従って、特殊の現実的方法の持っている矛盾を統一する問題となり、特殊概念を設定する。しかしそれは基本概念によって規制せられる。経営学はかかる基本概念と、特殊概念とがいかなる理論的関連を有するかを明らかにすることによりそれみずからの体系を整えるのである。

そこで本論において筆者は経営研究における基本概念、企業利益の問題を取り上げ、以上述べたような諸点について考察を加えつつ、経営学の体系について触れてみたいと思う。

利益追及をもって企業の目的の一般的表明形式とすることは今日は多くの経営学者によって批判せられているようである。しかしそれは、利益追及によって意味せられる利益の性格が闡明せられないことに起因しているであって、これを考慮するとこの表明形式自体が誤りであるとは断言し難いかも知れない。しかし実際にこの表現がなされる場合、必ずしも利益の性格規定を明確にしていることが多いし、時には自明のことのように取り扱われて、今更これを改めて議論するのでは議論にならぬというような態度も論者の間に見える。そのため結局企業目的というような問題が曖昧にされる結果ともなる。経営学において「企業目的」が問題となるのは、いうまでもなく、企業におけるあらゆる経営組織とその機能を基本的に明確にするために外ならないのである。企業に協働するおのおの人がそれぞれ人間としてもっている目的は個人のもので、これを統一することはできない。しかし、個人が一定の方向に則して行動するためには、協同形態としての企業自体の目的に則してその行動が組織せられ機能しなくてはならない。最近のアメリカの職能経営論においては、目的形成に際してその目的のおおのの職能者に対する滲透性という点が殊に強調せられている。勿論これは管理の立場よりの主張であり、一般管理原則として筆者もこれを別著に論ずるのであるが、その場合の目的の取り上げ方は、企業の基本目的それ自体であるよりは、管理の観点より規定せられる種々なる具体的目的の形成とその分解及びこれをそれぞれの特殊の管理目的達成のための指導目標としている。したがってかかる特殊の管理目的を貫く一層根本的企業目的への考察については必ずしも重大な関心を示していない。

いわゆる制度論的研究が、この点について企業を中心とする利害者集団の利益調整を重視していることは一般には可成り広く理解せられているところであらう。この考え方は、企業理念として規範的に主張せられている向もある。尠なくとも大企業の中にはこうした理念を目的設定と一般的に関連せしめているもののあることは否定

し得ない。所有者原理による個人資本家の増殖の理念から利害者集団の利害調整原理への転換は、大企業の経営基盤の社会的性格の増大に伴う政策目的の変化を表明するものである。この政策目的よりして現代の企業は非常に多様性をもっている。

かような目的を中心として区別せられる企業のうちいずれを経営学の認識対象とするかは学者によって異なるであろう。唯だ特殊の研究を別として、一般的にいうと、ドイツにおいてはラテナウ以来の企業自体に対する観念はかかる対象規定の一般的根拠となっているし、アメリカにおいてもブルーキングス (Brookings) やミーンズ (Means) 等の管理と所有の分離論は同様の根拠を提供しているものと見てよいと思う。したがって近代経営学においては、企業自体の維持や発展に目的をかわらしめていることは米独、共通のこととして考えられる。ただ果してそれが、利害調整論と一致するか否かは、なお議論の余地のあるところであろうが、尠なくとも、経営基盤を構成している労働、資本、販路の諸関係を合理的に維持することの中に企業の基本的政策をかわらしめつつある傾向を持っていることは争い得ない。こうした発展は、企業が大規模化するにしがたい、これ等の諸関係が量的に増大したという事実だけではなく、所有者原理を固守する大規模企業の経営政策が前記諸関係の処理において多くの矛盾を露呈した結果に外ならないのである。この矛盾は組織と運用の全面に互るのであり、これを仔細に検討することが、總て企業自体の経営理論の発展を構成するものであるといえよう。われわれの問題とする利益概念もその基盤たる企業の性格の発展により規定せられる歴史的概念である。企業の維持発展のための基本的な方法としての利益は、従来一般に経営学においては貸財—貸財はあたかも自然概念にも近い普遍性が与えられていたように思う。すなわち利益を中心として起る問題は多くはこの定式を前提とし

て解決せられる傾向を示した。このことはやがてこの定式自体が利益の本質を表明するもの様に受け取られたのである。しかし経営基盤の拡大と、企業維持の観念がその基盤の社会的性格への考慮を中心として展開する条件のもとにおいては、利益概念を果してかく規定することによって、現実の問題を解決し得るであろうか。われわれはここに多大の疑問を持つのである。利益計画 (Profit Planning)、管理会計 (Managerial Accounting)、原価管理 (Cost Control)、原価意識 (Cost Consciousness)、数値統制 (Numerical Control) 等々は現代の大企業に生じつつある共通問題の一端である。しかしてその会計的処理を表明する局面は一応従来の計算的利益概念をもって理解し得るように思うが、そのいずれもが管理と関連し、それが一体化している。これをいかに解すべきであろうか。われわれはここにいわゆる価値関係の側面と職能関係の側面を統一するような利益概念の展開に対する現実的要請が存するように思う。更にこうした要請は、前述のような認識対象である企業自体の発展によって制約せられていくと考えるのである。そこでわれわれは先ず利益表明の形式より従来の経営経済学的研究に触れ、その問題の取り上げ方、解決における限界等について考察しよう。

二

企業利益は現代の企業のもとでは、資本計算の基盤において確定せられる。損益計算、貸借対照表、原価計算は資本計算中殊に重要な財務会計の支柱であり利益もこれ等三個の計算局面に現われ、その間には有機的な関係が存在している。前述のような貸財—貸財—貸財という計算方式は損益計算書利益に最もよく妥当するところであるが、貸借対照表利益、原価計算利益を無視し得ないことに、企業資本循環において現われる基本的経営問

題が窺われるのである。ともあれ、かかる計算書を通して確定せられた期間利益は、企業の期間的成果を表明するものとして、資本市場や金融市場における企業の社会経済上の地位に重要な影響を与えることは否定し得ない。企業と社会経済との価値関係はここに最も集中的に表明せられる。従って、企業の経済学的研究においては企業利益の問題を中心として展開されるのは当然のことである。過去におけるシュミット (F. Schmidt) の業績において、こうした取り上げ方が最も鮮明に描き出されている。最近コロンビア大学のディーン (J. Dean) がその経営経済学の冒頭においてこの問題に論及しているのも故なしとしないのである (Managerial Economics, 1936, Chap. 1)。経済学の立場よりする企業の研究を徹視的経済学という名称をもって呼び得るとすると、企業と社会経済との価値関係を論ずる場合に常に問題となるのは、利益確定に直接関係する、収益、費用殊に後者についての評価であり、ここに、経済学的評価原理と企業における評価原理の基本的に矛盾していることが指摘される。シュミットの場合は時価論対原価論の形式をもってこれを明らかに、ディーンの場合は、これに加えて更に企業主報酬、減価償却、資本利得、時価、原価論というようにその範囲は可成り拡大されているが、しかし、その重点が結局時価論、原価論に置かれていることは明らかである (Dean: Ibid., pp. 9-24)。

利益が職能の成果と基本的に関連を持っていることはいずれの論者も理解している。それにもかゝらず、経営者の評価いかにによって直接影響せられることを無視し得ない。そのため利益は経営者の意見の表明 (Expression of Opinion) であるというような、会計主体の主観的意嚮のいかにによって自由に変化し得る側面が甚だしく強調され、この本質との関連が不問に付される惧れがあった。ここに時価論、原価論の評価論争を繰り返す必要はないが、ただ、これを評価論における観念的矛盾 (Conceptual Conflict) として、取り上げる限りにおいては

重要な意味を有するものではない。それよりもむしろ問題は、企業の財務会計において取得原価主義の採用せられる根拠を研究することにあるようである。従来この問題は会計学上の Postulate たる貨幣価値不変の前提として論ぜられ、更に他の会計の真实性や継続性原則との関連を有するものとせられた。理論的にはともあれ good accounting convention として一般的に承認せられたものであるともいえよう。この原則が今日においてもなお生きているのは、企業会計がディーンのように財務分析と納税上の機能のためであるとか (Ibid., p. 26) 或いは多くの会計学者の指摘するように外部報告会計 (External Report Accounting) という一面を有していることに勿論一つの有力なる根拠はあるが、私の見るところでは、かかる対外的問題の処理以上に本質的なものは企業経営自体の要請であったと思う。企業が自律性原則に立脚して行う計画の形成は、いかなる組織を通して行われるかは別として、この計画設定上の評価は、歴史的記述によるよりはむしろ経済学者のいう未来思考的なものである。評価の内容はともあれ、それがとる表明形式たる資本計算的計画が現実の企業の会計形式を規定している能力を有する。この批判的性格は、本来歴史的記録たることによって初めて会計としての機能を發揮し、経営的には、財務諸表の承認を待って初めて一定計画に則して行われた経営上の責任を解除せられることとなる。この企業会計の批判的性格が、評価原理に対し、報告上の形式に対し、重大な影響を与えていることと思う。(この点については慶応義塾経営学会「経営会計研究」拙論「会計理論発展の傾向」参照。)

経営計画における未来思考的性格は疑い得ないとしても、それが経済学者のいわゆる純粹なる経済的考慮であるか否かは問題の存するところである。すなわち、資産の貸借対照表価値 (Bilanzwert) を力の貯蔵 (Kräftespeicher)

として把握する傾きのあることは否定し得ないところであるからして、原価評価を歪曲することとなる可能性は多分にある。今日の損益計算書形式が持つ勘定項目はいわゆる発生形態的であって、経済的により重要な Cost-Volume-Profit の原理に則した分類になっていない。従って限界収益は全く不明である。こうした事情は計画的思考の作用を頗る曖昧なものたらしめる。かように一般会計を前提として計画形成の問題を取り上げる限りにおいては以上のような批判がなされると思うのであるが、今日の会計の基盤は一層広くなりつつあることは何人も疑いを容れないところである。管理会計 (Managerial Accounting) は、こうした計画のみならず内部統制に對して、経済的合理性の一層高い資料を提供することを目標として展開せられているのである。この会計領域においては一般会計とは別に経済学的思考がより自由に活潑に作用しているしその範囲も、表明の形式も制度化せられない特殊のものである。シュマートレンバッハの「原価計算と価格政策」はその初期的形態であるが、今日ではそれが次第に経営活動の全域に発展し、一つの体系をなそうとする傾向を示している。現代の企業における政策決定は、多かれ少なかれ管理会計的側面を持ちこれに依拠していると思ふべきであって、一般会計によって見ると見るのは誤りであろう。経済学の観点より企業の価値関係を考察する場合はこの側面に直接論点をしぼるのが妥当であるといえる。ディーンの利潤論はこの点を全く無視しているといえるのである。勿論今日の経営評価は歴史的に徐々に発展した種々なる制度的制約を基盤として行われているからして、経済的思考を単純に推し進めても妥当な結論を導き出すことは困難である。経済学者は往々にして経済的成果を単純に利益追及の過程の中に窺め、それが計画設定の指導的数値を導き出す最も合理的・合目的方法であるように主張する。しかし、個々の評価問題を具体的に推し進めるにつれて、これを根本的に制約するような条件の存在を認めざるを得なく

なる。論者の立場からすれば、それは条件であって、利益追及には変りはないと主張するであろうが、経営活動の発展を客観的に観察する場合、歴史的に発展せる種々なる制約条件のもとに次第にその性格を変化しつつある営利追及の現代的意義をいかに規定するか本質的な問題が存する。ディーンが冒頭に掲げている彼の利潤論を検討したものは、何人も、この後節に利潤制約の諸種の条件が羅列せられている事を気付くであろう。この点は拙著において、「企業利益に対する社会制度の変化の影響」に詳しく論及したところであるからその内容に触れる必要はない (拙著「経営経済学新講」二二―二四頁参照)。

ともあれ、かかる条件は、利潤追及の企業における意義に根本的影響を与えるものであるということを我々は否定し得ない。それは経営者の主観的意志の問題ではなく、企業経営の存在を保証する客観的条件としての利益の在り方の問題に関係するのである。ディーンは経営経済学は体系の整った経営の経済学として一つの代表的なものである。われわれはここに企業における価値循環の単なる客観的描写を見るのではなく、経営政策の資料としての純経済的思考の展開を窺見するのである。しかし、何人もこれを仔細に検討するものが直ちに注意を惹かれるのは、この思考の展開過程において、彼がしばしば「経営者の統制可能な多くの要因の影響」を指摘していることである。一例を挙げれば、本書中の重要な項目である資本予算論において、資本供給における資本原価を追及するに際し、かかる特殊の要素として会社の *Plant Age* 政策 (社内留保政策)、資本構造政策、会社の名声等を挙げている (*Ibid.*, p. 385)。こうした考え方は一見すると、ただ偶発的な二二三の現実の経営条件を整理しているようであるが、われわれはかかる管理者の統制は究極において何を目標として行われるか、いかなる原理に支配せられているかに重大な関心を持つのである。およそそれが計画活動の一環である限り、かかる統制条件

自体が単なる偶発的なものではなく、なんらかの意味で体系的・理論的性格を有するものであると見るのが正しい考え方であると思う。いわゆる Stabilization 政策として理解せられるような、安定的発展政策の中に利潤追及の新しい歴史的段階を見ることができるとはなからうか。

ともあれ、経済学的思考の基本的特徴は、たとえそれが企業経営内部の問題を微視的なものとして取り上げているとしても、結局、社会経済の均衡理論の一環としての立場を持っていることは疑い得ない。シュミットの場合においてはそれが最も強烈なものであり異彩をはなっている。ディーンの場合においても基本的には、経営の在り方の合理性はかかる社会経済均衡に企業経済が合一することの中に窺われることを否定し得ないように思う。われわれもかかる状態は単なる希望価値にせよ望ましいものであることを否定するものではない。しかし、それなるが故に社会経済の価値法則をもって直ちに企業の価値法則と同一視して、後者を前者によって律しようとする態度は不合理であろう。いう迄もなくかかる価値法則の統一は、単なる評価の態度の問題ではなく、企業或いは一層広汎なる所有関係を根本的に変更するような社会制度の転換を待つことなくしては殆んど不可能であるからである。

しかし、経営学の研究は尠なくとも企業における評価基準と、社会経済におけるそれとの対立が、社会経済の現実の過程においていかに矛盾しているか、そしてそれが企業の経営基盤にいかなる変動を生ぜしめつつあるかに触れるものでなくてはならないであろう。

企業と社会経済との関係という問題は、経済学の領域に属するものか、経営学の領域に属するものかは現在のところ明確にされていないようである。しかし、前述のように社会経済における価値法則をもって、そのまゝ企

業の評価基準となり得ないこと、並びに企業における利益を中心とする評価は、次第に経営基盤たる労働、資本、販路なる社会的要素の安定を中心としたものに転換しつつあることを考えると、新たな社会経済的均衡は、この経営的安定を前提とする企業の評価活動を考慮することなくしては妥当な結論に到達し得ないのではなからうか。又企業自体としても、かかる安定的評価方法が従来の最高利潤中心の評価法によって招来せられた社会経済と企業の発展との矛盾の根拠をなすものであり、しかもそれが企業の基盤自体を動揺せしめたことを理解するとき、この安定的評価を基準として齎らされる一切の資本調達や其の運動の処理の方法こそ社会制度としての企業の当然とすべき方向であるといえよう。企業と社会との関係は、構造的に機能的に頗る複雑な連繫をなしている。私はこの点を近刊書において詳しく追及する考えであるが、要は、現代の資本主義社会は経済政策によって方向付けられるのではなくして、企業活動の性格こそ実質的にその方向を導く上の積極的要因たるものであり、このことの理解に立つことが近代経営としての企業のとるべき態度であると思う。経営者の社会的責任論はアメリカにおいてもわが国においても可成り多くの論者によって強調せられている。我々はこゝにその内容に立至るものではないが、大企業における現実の経営の問題が、この形式をもって露呈せられつつあることを見逃してはならないと思う。いわゆる価値論的経営学はこの企業と社会における価値運動の矛盾を鋭く追及することにより、企業における資本計算的評価を基底とする計画の根拠を与えるものでなくてはならないであろう。

三

利益の管理的機能とか、利益の資金性という表現が、従来の利益の計算的概念と鋭く対立しているものとして

しばしば用いられる。企業の大規模化や官僚化とともに、利益実現のための管理活動の重要性が指摘せられていくことはいう迄もないところであるが、こうした新たな機能の認識は従来の利益の本質を検討する機会を与えるのである。なんとすれば、こうした利益計画がその成果を実現するには、いかなる経営上の条件を具体化しなくてはならないかをあらかじめ体系的に認識することを要するからである。利益の性格をもって技術的革新にあるとするシュンペーターの見解には多くの賛成者があると思う。経済動態において群生的に発生する企業家の新結合を利益の根柢とすることは、利益をもって企業家の機能と本質的に結び付けていると観ることができよう。勿論広義に解する限りこれも管理殊に総合管理の一面に外ならないといえるかも知れない。しかし、ここに注意すべきはかかる新結合の行われる際その対象となっている企業のなかに協働しているおのの人の努力と直接のかかわりがなくということである。管理の頂点にある企業家の新機軸こそ利益の根源であり、これなくして新結合の効果がなんらか他の独占防護の政策によって維持せられる限りその利益は地代的意味を有するに過ぎないとする。もしこうした主張が正しいとすると、現在多くの大規模企業において提唱せられている利益計画が意味しているような、計画利益達成のための全管理職能者の自覚的協力を必須の条件とするような方法は殆んどその意義を有しないこととなる。われわれは動態経済における長期活動の上昇初期に現われるかかる技術革新による新結合の意味を軽視するものではないが、こうした新結合はマス・メディアを通して急速に一般化せられ、それによる純然たる企業利益を過大に評価することはでき得ないと思う。新技術の採用が利益の発生を基本的に制約している社会的関係たる企業間の能率の較差に与える影響の大きいことを勿論看過するものではない。しかしそうした影響が現われるのは、頗る複雑な経営組織とその運用によってのみ可能であり、これを無視して、

技術的優秀性が収益性の高を決定するという考え方は、結果的に正しい場合があったとしても、経営学の観点からは、かかる結果を生ぜしめる経営組織とその運用の条件にこそ利益を発生せしむる本質的原因があるとするのである。経営学は単なる技術学によって、看過せられている人間協働の真の意義を省察し、企業成果の根源の結局において人と人との関係の中に見出そうとするのである。

発明の職能化ということは嘗てアーヴィング・フィッシャーの指摘したところである (T. Fisher: Stock-market crash and after, 1933, 邦訳一三八頁)。企業における生産技術の発展は企業家の偶然的着想による時代は去り、組織上確立せられた専門職能者の職能上の成果に帰せられる。しかしそれが現実の効果を齎す基本的条件は、販売、財務、労務についての計画として分解せられ、それ等が総合せられて初めてその妥当性が検討せられるのである。技術自体についての優秀なる研究成果は勿論前提ではあるが、それとともに、これ等経営基盤となるべき分野における評価、測定を行う職能上の効果如何が同様に重要な意義を持つのである。経営者にかかる総合的計画を社会経済の発展傾向と企業の発展とにいかに対応せしむべきか彼の職能上の最も大いなる特色を持つのである。こうした職務に対して果して適性ある経営者が選択せられるか否かが、当該企業成果を決定する重大なる機縁がある。又当該社会がこれについていかなる一時慣行を有するかが国際的に能率較差を生ずる重要な一因とならう。前述の如くスタッフ活動の重要性は急に加わっているが、ラインの管理における例外事項処理能力が企業能率の較差を決定する上に同様に重要な意義を有することを看過し得まい。基本計画を部門計画、作業場計画に分解し、計画条件の変化を適正に処理して計画の効果を最高度に実現する管理者の努力は職能組織とその運用によって制約される。このことは又作業員個々についてもいえることであって、ここでは作業標準に対する

肉体的精神的適応力の中に彼の職能上の責任に対する自覚の強度が現われるのである。

以上述べたような職能的効果をわれわれは経営組織を通して人に作用する二つの基本的条件の総合的效果として理解するのである。一は職能自体を成立せしめる条件であり、^(進)他は、個々の職能効果を全体的有効性にまで高める条件である。前者はおのおのの人が経営目的達成のため分割せられたそれぞれの職務を、職能として持続的に遂行することを可能にする一切の条件であり、後者は、この個々の職能の効果が全体として最も合理的に総合せられる条件である。経営組織がこの二面的性格を有するのは、それが単なる物的機構とは異なり、それぞれの職務を担当する者はその行動に際し必然的にその個人的目的を企業目的に合致せしめるものではないことに存するのである。私は拙著において、この第一条件を、職務の確立、適正なる能力ある人の充當、生活条件の整備とした。この第一の条件は、嘗て、職業社会学において行われた分析成果に依拠していることはいう迄もなく明らかであろう。経営学において経営組織の本質は従来一般には、人の行動の合理的秩序の設定と解し、別に人の行動は職務と職務間の関連——責任、権限——という角度より規定せられているのを見る。しかし、我々は最近経営学研究において全く新生面を開拓しつつある人間関係や、社会心理学の成果を十分に吟味すると、それはかかる経営組織の一面性に対する批判として生じ来たことを理解し得るのである。すなわち、充當せられた職務の明確化、その要求能力と各自の能力との適正なる均衡、能力に対して職務が公平に解放せられて機会均等性と、職務を基礎とする報酬制度の確立、生活条件に対する自由なる発言機会の保証等は、職務担当者としての彼の満足を保証する条件であり、しかもそれは単なる個人的条件ではない。人間関係を合理化するためのあらゆる考慮を反映しての条件であることによって初めて、経営生活に対する満足——責任意識——積極的協力意志——創意という

関連をもって発展するのである。そしてこの創意こそが前段に説明したような、企業間の能率の較差を形成する本質的要素であるといえるのである。勿論われわれは第二の条件の意義を看過するものではない。それはいわば、第一条件によって規制せられる各々の職能の成果を総合する管理組織の整備に関するものである。企業の大規模化するにつれて、この点が不断に検討せられることを要するはいう迄もないところである。従来経営学が通説として掲げているライン組織、機能組織、ライン・スタッフ組織等に対して最近の内部統制によるスタッフ組織の高度化、又はドロッカーのいわゆる分権管理形態の発展において最もよく表明せられているように、これ等総合組織化の根底には、価値関係の側面が強く打ち出されている。即ち、内部統制は資本計算上の数値統制を根幹とし、分析管理においては独立採算制が条件となっている。こうした条件の企業成果に対する重要性は十分に認識することができるが、しかし、それ自体は経営内における組織職能の成果を意味するものでありその限りにおいては第一の条件と密接に関連しているのである。

われわれは企業の利益についてはなお、独占利益や景気過程における評価利益等についても言及することを要するが、この点については近刊「経営学原論」に触れたので省略したいと思う。

この小論において明らかにしようと思つたところは以下の点である。利益は企業家の行く新結合説をもってしては満足に規定することはできない。これを経営組織によって条件づけられるあらゆる職能の運用に関連せしめてのみその本質を把握し得る。蓋し、これによってのみ利益を中心として生ずる経営上の問題を処理する方向が示されるからである。しかし、各々の職能の作用を貫いている経営価値の関連を明らかにすることは企業と社会との関係を合理的ならしめるための根拠を提供するものであり、経営学の研究はこの二面の研究を行うこと

によって、初めて時代の要求に應え得るものとなろう。

〔注〕 経営組織については従来多くの論者が種々なる角度からとり上げたところであり、現実の経営問題に対しても寄与するところがあったと思うのであるが、経営学においてこれを理論的に体系化する努力は未だ十分になされていないように思う。私は拙著「経営経済学総論」において経営組織論の展開を嘗て論じて、その一般的傾向を指摘した。最近わが国に、メーヨー、レスリスバーカー、ブラウン、バーナード、サイモンズ等の所論が紹介せられ、その社会学的見解が経営学の研究に対しても可成りの影響を与え、ことに、Human Relation についての研究が深められたことにより、従来の経営組織論は根本的に批判せられるに至ったと思う。すなわち、従来の組織論は一般に私が本論文に指摘した第二の条件、仕事（職務）の経済合理的結合或いは統合を中心とした合理的思考に立脚していたが、これ等の条件とともに、前記の研究により本論の第一条件即ち職能自体成立の条件に対する認識が同様に重要な意味を有するに至ったことを看過し得ないものとなった。蓋し、職能設定のあらゆる条件の中にこそ人間関係を合理的ならしめる基盤があるからである。経営学の観点よりすれば経営における各人が Group-Individual として心理的矛盾のない行動をなし得るには組織条件はいかにあるべきかを体系的に考察しなくてはならないであろう。これを基盤とする協力意識ある行動こそ経営利益の根源となるものである。わが国においては、「人間関係管理」は労務管理の一側面乃至一形態のように考えられ、これが、未だ経営組織論の中に十分に摂取されていないように思う。ここに経営の新しい統合上の課題がある。この点については別の機会に一層詳しく論じたいと思う。

学校社会事業について

—社会事業の概念の問題と関連して—

小島 栄 次

は し が き

社会事業に関して相対立する二見解がわが国に行われていることは、本誌一九五〇年一月号の拙稿「社会事業の本質に関する二つの見解」で述べたところである。即ち一方に、社会事業の本質的要素がケースワーク・グループワーク・コミュニティオーガニゼーションの技術にあるとする見解があるのに対して、他方には、資本主義制度の欠陥に伴う問題に対処する方策の一つであるという性格に、社会事業の本質を認める見解がある。資本主義社会の本質的問題である労働者問題に対応するものは社会政策であり、非本質的問題或いは消費者の問題を取り扱うことに依って社会政策を補充するものが、社会事業であるというのである。そして後者の見解の有力な主張者の一人と見られる孝橋正一氏は、その「社会事業の基本問題」（ミネルヴァ書房、一九五三年刊）で、前者の見解を指して、社会事業の社会機構的・社会構造的 성격の忘却においてのみ可能な「逆立ちした認識」（七三頁）

学校社会事業について

九一（九六三）