

Title	管理の機構と人間関係
Sub Title	The mechanism of administration and human relations
Author	青沼, 吉松
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1958
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.51, No.11 (1958. 11) ,p.937(1)- 966(30)
JaLC DOI	10.14991/001.19581101-0001
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19581101-0001

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.

書評及び紹介

- 田中惣五郎著『吉野作造——日本的デモクラシーの使徒——』……………飯田 鼎(六七)
- W. Kalweit 著『現代資本主義における物価騰貴の諸原因について』……………北原 勇(七一)
- 飯田鼎著、『イギリス労働運動の生成』(有斐閣)によせて……………小川 喜一(七八)

管理の機構と人間関係

青 沼 吉 松

はしがき

「二〇世紀は組織の時代である」といわれる。「個人が単独で、周囲の人々の助けをかりずに、大仕事をなしとげる時代は急速にすぎつつある。すべての大仕事は協働によってなされる時代が到来しつつある」とは、今世紀のはじめに、テーラーがいった言葉である。

管理(administration)との関連においては、公式組織(formal organization)が取り上げられる。バーナードによると、公式組織は物的・生物的・個人的・社会的諸要素から構成されている複合体たる協働体系(cooperative system)からの抽象であり、協働の社会的体系と定義される。その内容をなしているのは、各種の協働体系に共通な中核的要素である。具体的な協働体系の個別性は捨象されているから、彼の組織理論は企業経営のみならず、あらゆる人間組織に通用する一般論的性格をもっている。彼の公式組織の概念は、要約すると、「調整された人間努力の非人格的体系」(a personal system of coordinated human efforts)である。

集団は人々の相互関係の体系であり、そこでは、人々が強調されている。ところが、組織では、相互関係の体系が問題となる。従って組織は実体たる人々を捨象した、非人格的なそれ自体としては、無形の関係である。このように、組織を定義することによって、様々な分野での経験を共通な言葉に翻訳し、組織についての一般原則を樹立することが可能となる。非人格化された組織は、組織図や職務明細書などによって、明示される。

協働には、非人格的・機構的(Behatted)側面と人間的側面とがある。細分化された諸機能が幾多の職位に分けられ、これらの職位の関係が照明されている時には、公式組織が、即ち協働の機構が問題となっている。諸機能の担当者として、個々人が現われてくる。その人間的側面が問題となる。職位をそこに位置している個人から完全に切り離すのは不可能であるから、協働においては、機構と人間とが共に取り上げられなくてはならない。現実には、両者は

合体しているが、これらを一応分離して扱うのは可能であるし、複雑な事態を理解するには、賢明なやり方であるともいえる。

産業における社会組織を人間関係 (human relations) 的な面から究明するのが、産業社会学であると規定するならば、管理機構と人間関係との関連を明らかにしようとする本論は、このような研究分野に属する。しかしメーヨー (Elton Mayo) を代表者とするハーバード学派の人間関係論の関心は非公式組織に注がれている。

本論では、公式組織が扱われており、単に組織という場合には、それは公式組織を指している。非公式組織は問題外とされるが、公式組織の性格をはっきりさせるために、それとの対比において、非公式組織について、簡単に述べておく方がよからう。

企業における公式組織は、経営 (management) によって命令・統制され、権限 (authority) を中心として、形成された機構である。これに反して、非公式集団 (informal group) ははっきりとした機構をもたない、無定形的なものである。それにも拘らず、この集団は機構をもつものと同様な効果を及ぼしうる。一般構成員にとっては、公式組織は外部から与えられたものであるが、非公式組織は内的に、自然的に発生したものである。その指導者は任命されるのではなく、自生的に選ばれる。

社会の単位は個人ではなく、一次集団 (primary group) だとする点では、人間関係論はクーリー (C. H. Cooley) の所説に従う。それは親密な対面的接触に基く、自他融合的な集団である。構

成員の態度・意見・理想等の形成に基本的な重要性をもつという意味で、この集団は一次的である。通常、一〇人前後からなる職場の非公式集団が、家族・少年時代の遊び友達・村落での隣人関係と共に、一次集団とされる。経営者は労働者個人とはなく、彼らの一次集団と関係をもっている。従って労働者個人ではなく、彼らの一次集団に影響を及ぼすことによって、労働者の行動を変えようとするのが、人間関係論の方策となる。

職場には、経営から課された公式組織と自生的な非公式組織とが共存している。「非公式組織によってなされる評価の基盤となつてくる感情 (sentiments) は、しばしば人間行動の極めて有力な決定因となつている。その結果、仲間から『がっつき屋』 (Hate bus-ter) と判定されるくらいなら、監督者から『能率の悪い労働者』 (poor worker) と判定された方がましだと感ずる労働者もあろう」(6)。これら二つの組織の評価基盤が異なる場合には、公式組織、従って経営は重大な危険に直面する。このような事情からして、人間関係論は非公式組織及びその基盤となつてくる感情に関心をよせる。

テーラーは怠業 (soldiering) をなくすことによって労働者の作業能率を高めようとした。二種の怠業のうち、重要なものは組織的怠業 (systematic soldiering) である。これは「思考をめぐらし、計画されたものであり、仲間との関係から生じたものである」(7)。ここに、非公式組織を見出すことができる。その社会的圧力は強く、生産制限に従わないものは、職場から追い出されるほどであった。(8)

経営を改善することによって、テーラーは革新された公式組織をもって、この非公式組織に対抗して、大きな成果をおさめた。彼は個人的野心を誘因として利用するやり方をとった。(9)

人間関係論は労働者を一次集団の一員として扱い、非公式組織に歩調を合わせる傾向がある。これとは反対に、テーラーは非公式組織に攻撃を加え、労働者の個人的野心に訴えることによって、公式組織を強化しようとした。両者の共通点はいずれも職場における問題をとらえたということである。これに対して、実業界の出身であるバーナードとフェイヨルとは、最高経営層 (top management) の立場から、公式組織を取り上げる。この二人は共に公式組織における人間問題に着目している。人間関係は非公式組織に限定されるものでないのはいうまでもない。公式組織をも人間関係の観点から眺める必要がある。

一般に、経営 (management) と管理 (administration) とは区別されずに用いられているが、本論では、両者は区別される。管理は経営における統制的部分であり、経営活動の枠組を作用する機能である。経営のこれ以外の部分は監督 (supervision) と呼ばれる。それは管理によって形成された枠組に則つて活動する、経営の受動的な部分である。これについての詳細は後述に委ねる。

(1) Frederick Winslow Taylor, The Principles of Scientific Management, 1915, p. 140.

(2) Chester I. Barnard, The Functions of Executive, 1938, p. 73.

(3) 組織・管理の問題を一般論的に展開しているのは、バーナードに限定されないし、彼がその創始者でもない。例えば、フェイヨル (Henri Fayol, L'Administration industrielle et generale, 1916) をあげることができる。

(4) 組織図では、組織活動は個人にはなく、職位 (position) に配分されている。同様に、職務明細書には、人ではなく、職務についての事柄が書かれている。これに対して、考課表は人についてのものである。それは職務についての諸要件を個人がいかにかみかしているかを取り上げている。

(5) 職位と個人との合体について、バーナード (op. cit., p. 218) は次のように述べている。「職位をもたない人々は、経営幹部 (executives) として機能することはできない。彼らは潜在的なもの以外の何ものでもない。逆に、欠員になつている職位は死んだ神経中枢と同様に何らの活動をも演じない」。

(6) F. J. Roethlisberger, Management and Morale, 1952, pp. 123-4.

(7) Taylor, Shop Management, 1911, p. 30.

(8) Taylor, The Principles of Scientific Management, p. 50.

(9) 「個人的野心 (personal ambition) は一般的福祉に対する

願望よりも一層有力な誘因 (incentive) であったし、将来もそ
うだろう」(Taylor, Shop Management, p. 37.)

(10) 例えば、ニューマン (W. H. Newman, Administrative
Action, 1951. 作原猛志訳五頁) は administrator, manager,
executive という言葉を、その時の状況に応じて適当に使われ
ている。現代の多くの経営においては、性格を異にする二つの階
層が抽出されうるから、これら二つを区別して示す用語が必要で
ある。

一、経営機能

産業革命は階級構造の体的変化を生ぜしめたが、同時に、機能
的には、労働から経営を分化させた。本論で問題とされるのは、こ
の機能的な面だけである。この分化によって、業務執行は労働者
に、その統轄は経営者という分業関係が成立する。

当初、経営活動はもっぱら流通面たる財務・商業に限定され、生
産において、主導的地位を占めていたのは、労働者であった。この状
態を示す典型的事例においては、仕事は腕のある親方職人 (master-
craftsman) に下請的に委ねられ、彼が自ら工員を使用すること
が許されていた。集中化された作業場たる工場に、中世的徒弟制度
が温存されていたのである。しかしテーラーの唱導した課業経営
(task management) が実施されると、労働者のこの主導性は根
底から覆えされ、その立場は全く受動的なものとなる。機械によっ

て代位されつつあった労働者の熟練 (skill) は、新しい管理機構の
力で押し流されてしまった。かくて経営者は流通のみならず、生産
をその掌中におさめた。

企業活動には、執行面と並んで、経営面が存在する。生産企業の
主要目的は効果的にある製品を生産し、それを販売することにある
が、この目的を達成するためには、各構成員の有効な協力が確保さ
れなくてはならぬ。前者は執行が、後者は経営が演ずべき役割であ
る。企業の規模が相当程度に達すると、経営なくして、業務執行は
不可能となる。だから、経営は業務執行と同じように重視されなく
てはならない。経営の対象は人間であるから、そこには、単なる事
物的関係とは違った問題が生ずる。

執行業務の種類としては、財務・購買・生産・販売等をあげるこ
とができる。経営の諸機能をその具体内容から切り離して、分類す
ると、計画 (planning)・組織 (organizing)・命令 (directing
or commanding)・統制 (controlling)・調整 (coordinating)
の五つになる。経営機能はそれだけで生ずるものではなく、業務執
行と表裏している。後者からは、他の事業体と区別される特殊性が、
前者からは、それとの共通性が出てくる。両者の交叉において、現
実の業務が成立している。

目標を樹立し、基本的方策を打ち出し、更に、それを具体化・細
分化するのが、計画である。この細分化された諸目的を各職位に割
当て、それらの遂行を機構的に整備するのは、組織の役割である。

計画・組織が完備すると、執行の用意は整う。業務執行を発動させ
るのが命令であり、実績が計画と合致しているかどうかを検討し、
合致していない場合には、是正を加えるのは、統制である。命令は
統制と不可分に結合し、共に、実施面に接觸しているから、これを
一括して、監督というより大きな分類を作ることができる。計画が
企業の意味決定を含んでいるのに、監督は所与の枠組の制約をうけ
る受動的機能である。計画・組織が全体的視野をもつのに、監督は
元来、専門化によって局限された分野をしかもちえない。調整は専
門化の結果を全体的に調和させる機能を果す。計画・組織・調整
は全体又は統合の観点に立っている。これらは経営における管理面
であり、経営から監督を除いたものに等しい。単なる監督者の問題
を提起するのに、この区別は重要な意味をもつ。

(一) 組織——管理の機構

組織の作成は管理機能に含まれるが、管理をも含めての経営の活
動は、組織を場面として展開される。組織は経営活動がよるべき枠
組であるから、先ず、組織について述べる方がよからう。この枠組
は、経営が自ら作ったものである。

組織が先か、活動主体たる人間が先か。両者のいずれがより重要
であろうか。こういふことが往々論議の対象になる。組織は企業
目的を達成するための手段であり、それ自体目的となるものではな
い。目的と手段との転倒が起ると、組織は人間味を失ってしまう。
企業はその構成員よりも長い生命をもっているから、特定個人に依

存することによって、組織が過度の人間味を發揮するのは危険であ
る。だから、特定人格を前提として、組織をそれに結びつけるのは
好ましくない。特別にすぐれた人がいなくても、並の人でもやって
いける組織が望ましい。すぐれた人ではなく、すぐれた組織が、良
好な管理の前提となる。次に、夫々の職位に適した人々を採用し、
又は養成すればよい。このように、組織は管理活動にとって重要で
あるから、バーナードは経営幹部の機能を論じている著書の前半を
組織の論述にあて、ニューマンは経営幹部の活動を主題とする著書
の半ば近くを、その問題でうめっている。

管理機構としての組織の重要性を認識すると共に、組織を構成し
ている素材は人間であることが見落されてはならない。その構成員
たる人間の如何によって、組織の価値は左右される。所詮、組織の
問題は人間とは切り離せない。人間能力を最大限に發揮させようよ
うな組織が、よいのである。

組織活動を構成しているのは、正式の構成員のみに限定されな
い。⁽²⁾ここに、利害集団 (interest group) の問題が生ずる。それ
は「その集団の経済的福祉が、所与の会社の活動に、直接的に、そ
して強度に依存している集団を意味する」⁽³⁾このようなものとして、
株主・労働組合・関係会社等をあげうる。特に、労働組合は、企業
と構成員の範囲を同じくする、別個の公式組織であるから、両者の関
係は微妙である。しかし本論では、利害集団にふれる余白はない。
一般的にいつて、組織の形態又はその構造は、企業規模の大小に

よって、性格づけられる。企業が拡大するにつれて、非公式組織に頼ることが次第に困難になり、明確な機構が必要となり、公式組織が浮び出てくる。更に、組織の個別的側面に比べて、その統合的側面の重要性が増大する。大量生産方式の成果の如何は、機械設備と共に、組織に依存するところが大きい。それなのに、機械設備には出費を厭わないのに、組織問題は軽視されがちである。機械設備は、借金をしてでも、速かに調達しようが、組織を作りあげるのに、長年月が必要である。

「事例としての組織を選ぶのに際しては、最も精密なものの一つを選択するのが最善だ。これをより単純なものにあてはまるように単純化するには、どうすればよいかは、この問題に関心をもっているものなら、誰にでも容易に分る」。従って以下においては、大きな、複雑な組織を念頭に浮べつつ、論述が進められる。

組織が拡大するにつれて、その構造は複雑となり、組織内部に、多数の単位が形成される。この分化は横と縦とにわたっている。横のそれは部門化 (departmentation) であり、縦のそれは階層化 (stratification) である。このように錯雑した構造は職務・責任・権限の委譲 (delegation) によって生ずるから、先ず、これを取り上げる。次に、相異なつた二つの原理たる集権化 (centralization) と分権化 (decentralization) に基づく、組織構造の二つの類型について述べる。

(1) 職務・責任・権限の委譲

渡するということではなく、その行使の委託を意味するにすぎない。つまり、利用と所有との区別がなされなければならない。権限が委譲されても、その所有者は依然として上級経営者であり、ただ、その行使が部下に委ねられているにとどまる。責任についても、本源的なものは変わらず、副次的なものが被委譲者に生ずるにすぎない。従って上級経営者は委譲した業務を統制する権限があるし、又そうしなくてはならない責任を負っている。能力のないものに委譲し、しかも、統制を怠ると、結果は致命的である。そうだからといって、統制が強調されすぎると、一方で与えたものを他方で奪うことになる。上級経営者は、委譲に先立って、被委譲者の適格性を周到に検討し、統制は必要の限度で、重点的に行い、細目については、自由裁量の余地を認めるといったやり方がすすめられる。委譲は統制の必要を生むから、委譲を行うには、統制の機構が整備されていなくてはならぬ。統制の必要條件は、業務遂行についての正確な評価と、それと比較される基準の確立とである。業務評価は主観的なものではなく、委譲の当事者双方が納得しうる客観的なものであることが望ましい。基準を確立するには、明確な計画が必要である。一連の委譲によって、組織が形成されるが、これは委譲から生ずる結果を統制する役割をも果たす。上級経営者に代って、組織が部下を監督するので、彼の業務は軽減される。

最大限の委譲であり、同時に、分権化の極限でもある自己統制 (self control) は、業務執行者が執行の枠組を決定し、その結果

委譲とは命令系統 (chain of command) を下へ流れる職務遂行の委託である。上級経営者は下級経営者に自己の職務を委託することによって、監督・執行から解放されて、管理業務に専念しよう。組織が大きくなる程、大幅の委譲が行われるから、上級経営者の業務のうちでの管理の比重は益々増大する。かくて経営者のなかでの管理者と監督者との分化ははっきりしてくる。

仕事を委託しながら、その仕事に関連している意思決定の委託が保留されている場合には、上級経営者は単に手足をふやすだけである。この意思決定は管理機能の内容をなしているから、この場合には、上級経営者はその部下として監督者をもつが、管理者はもたないということになる。本来の意味における委譲は単なる職務執行の委託にとどまらず、それに関連する監督並びに管理の若干の委託をも内容とすべきである。委譲に際して、方針の大綱だけが指示され、細目は被委譲者に一任されるというのは、職務執行だけではなく、決定機能の一部が委託されていることを示す。その部下として、下級管理者をもつことによって、上級経営者は、雑務から解放されて、彼の固有の職務たる基本的管理を慎重に処理する時間的余裕をもちうる。

委譲によって、上級経営者はその業務を縮小しようが、責任は軽減されない。業務を部下に委譲したからといって、それについての責任を免れることはできない。権限は責任と合致するものであるから、権限も同一にとどまっている。権限の委譲はそれを全面的に譲

については、最小限の統制しか受けないことを意味する。これは弛緩した組織の所産ではなく、逆に、高度の組織化を前提としてのみ可能である。計画の基本的部分が明確であるが故に、自己決定をなしようのであり、組織が強固であるから、上司の統制が縮小されるのである。自己統制を実現するためには、機構の整備、即ち組織の確立と共に、人間的要素についても、注意が払われなくてはならぬ。仕事に対する適性と積極的意欲をもった人員が存在するということは、自己統制の不可欠の条件である。

経営権は集中されているから、委譲は最高経営から順次下へ向って流れる。従って委譲される職務の比重は、階層が高くなるにつれて、大きい。例えば、この比重は、社長では九五%、副社長では七五%、部長では五〇%、課長では二五%といったことになる。これによって、上級経営者は細事から解放されて、夫々の固有業務に専念し、成果をあげることができる。

ワン・マン支配 (one-man rule) であるか否かの解答は、権限の集中的所有という側面の観察からは出てこない。多くの企業では、権限は社長一人に集中されている。ワン・マン支配というのは、権限が一人に集中的に所有されているのみならず、その委譲が行われていない場合に、はじめて成立する。委譲は権限の所有者を変えないが、その行使者を変える。委譲が行われれば、権限の所有は集中されていても、その行使者は多数になり、経営の協働が生ずる。

社長はその職務の殆んどを委譲しているから、委譲の良否は彼の

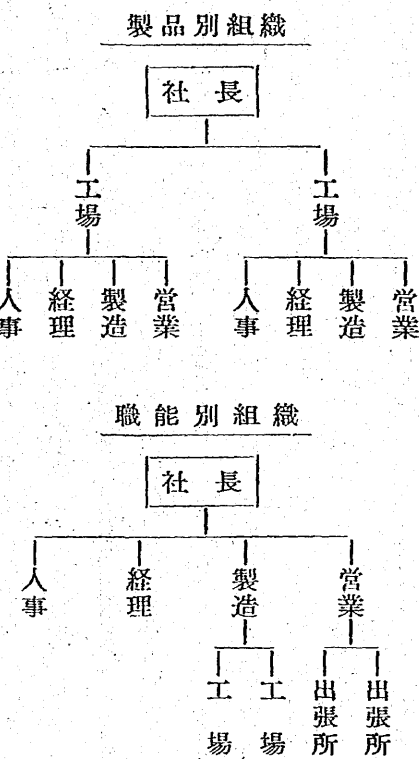
成功を左右する。企業規模が大きくなるにつれて、社長が直接に担当する業務執行の範囲は極めて狭くなってくる。従って社長の適格条件は業務執行の能力ではなく、委譲によって、そのための協働を創設し、それを維持・発展させる能力にかかっている。彼の固有業務を遂行するには、社長は組織の整備に絶えず注意を払わなくてはならない。更に、組織における各職位をみたす適材を見出し、彼らを訓練し、彼らの積極的意欲を盛り上げること、関心が注がれなくてはならぬ。

委譲は機構の問題であるのみならず、あるいはそれにもまして、人間の問題である。一般にみて、従業員的能力は十分に活用されているとはいえないようだ。しかも、彼らは自分の能力を十分に發揮することを望んでいる。委譲は彼らに能力を發揮しうる機会を与える。この機会がえられるならば、彼らの仕事に対する積極的意欲は喚起される。委譲は企業の諸資源のうち決定的な因子たる人間能力を活用する道である。

(2) 組織構造の二類型——集権的組織と分権的組織

企業規模が大きくなると、委譲を行わないわけにはいかないが、行われる程度は夫々違う。この相違によって、組織構造の相反する二つの類型が出てくる。一つは集権的構造をもった組織であり、他は分権的構造のものである。前者では、委譲が限定されているのに、後者では、それが大幅に行われている。両者のいずれを選択するかは、最高経営層の単なる好みの問題ではない。企業が直面している

第1図 製品別組織と職能別組織



同一企業に属する数工場が夫々異なる製品を生産し、各製品が

夫々独自の市場をもっているならば、各工場にその製品を扱う営業部を併設することは当をえた方策といえる。この場合には、本社が各工場に大幅の委譲を行うことは可能でもあるし、賢明なやり方ともいえる。そうすると、各工場は自主的単位 (autonomous unit) となり、これらの連合によって、企業全体が構成されるということになる。このやり方は民主的政治方式としての地方分権制と類似している。これを「連邦的分権制」(Federal decentralization)と呼ぶことができる。この制度の下では、各工場は独立採算部門となり、一つの企業を構成している数単位の一つにすぎないのに、それはあたかも独立企業のような実質を備える。従って工場長の業務は独立企業の最高経営層のそれと似ている。

管理の機構と人間関係

情況、その構成員の能力などによって、いずれを採択するかが決められるべきである。

企業の状態が安定しており、常例的な事項が多い場合には、委譲が容易に行われる。競争場裡にあっては、実際の状況をよく知っている担当者によって迅速な決定がなされないと、競争相手に対抗しえない。この場合には、委譲は避け難い。委譲を行う際には、被委譲者が委任された業務を遂行しうる能力があり、かつそれに対して積極的意欲をもっていることが前提とされる。だから、委譲が人間資源を活用する道だからといって、このような前提条件が欠けている時に、委譲が行われると、その結果は悲惨である。従って集権化・分権化という二つの構造原則のいずれをとるべきかの決定に当たっては、これらの諸事情が考慮されなくてはならない。

分権的組織にあっては、上級経営者は大綱的な枠組のみを与え、あとは、部下に一任する。これに反して、集権制の下では、上からの指示は細目にわたり、下級経営者は何らの決定権をもたない単なる監督者となる。前者は部下の活躍に期待をかけており、後者はその無能力を暗黙裡に前提としているといえる。

企業活動の水平的区分の方式としての部門化のやり方の二つとして、職能別部門化と独自の販売市場をもつ製品別部門化とがあげられる。前者は集権化をもたらしやすく、後者の場合には、分権制の実施が容易である。テラーは職能別組織 (functional organization) を、ドラッカーは製品別組織を支持する (第1図参照)。

の場合には、職能別・工程別といった組織を採用するより致し方がない。職能別組織においても、分権制が実施されうる。企業過程の主要段階毎に統合的な単位を設置して、それに包括的な委譲を行えば、分権制の成果をあげることができる。しかしこのような組織では、分権化を徹底させることは困難である。

職能主義 (functionalism) に立脚して、組織が構成されていると、各部門は相互に関連する諸職能の一つをしか担当してはいないから、自主的単位たりえず、従って分権化を浸透させることはできない。軍隊式組織 (military type of organization) に代るべきものとして、テラーが支持する職能別組織はこれに当る。そこでは、多くの職能を担当し、従って自主的単位を形成しうる万能的職長が排斥されて、夫々の限られた専門的職能をもつ何人かの職長が登場する。この職能別職长制 (functional foremanship) は作業現場の組織原理であるが、職能主義を企業全体の組織原理とすることも可能である。そうすると、各人の仕事は限定され、他との関連がないと、意味をもたなくなり、非自主的単位から、組織全体が構成される。

連邦的分権制は自己統制による経営活動の遂行と、それを通しての各層経営者の能力の全面的活用を企図している。ドラッカーは機構に重点をおく、伝統的な組織論に反対して、各人の創意の發揮による人的資源活用を可能にする組織原理を主張している。彼は経営者の基本業務の五つをあげているが、それらの二つとして、動機づ

けと部下の養成とが指摘されている。分権化をもたらす委譲のためには、部下の積極的意欲と能力とが不可欠であることからして、これは理解される。テラーも一流の工員の養成を重視しているが、彼のいう一流とは特定職能遂行についてのものである。ドラスカーは総合的職能の担当者としての経営者を強調している。これに反して、テラーは経営、少なくとも、その下層を専門化させようとした。

分権制の下では、部下への委譲が大幅に行われるから、上司は部下に対する監督を縮小しうる。従って彼の監督範囲は拡大され、より多くの部下をもてる。その結果、経営の階層構造は平坦になる。多数の権限水準をもつ縦長の官僚制（bureaucracy）の階層構造に対して、分権制のそれは横広の特色をもつ。分権制では、統合が強調され、官僚制による専門化の弊害を除きうる。かつ命令の下達・報告の上達において、分権制は官僚制にまさる利点をもっている。

集権制と分権制という相反する構造原理が同一企業に混在していることがある。最高経営層から中間経営層（middle management）に対しては、委譲が大幅に行われ、分権制が打ち出されている。それにも拘らず、下級経営層（lower management）に対しては集権的であり、決定機能が委譲されていないことがある。ここに、単なる監督者という階層が見出される。ここでは、中間経営層の重要性が増大し、それは経営の実質的な基軸となるが、下級経営層は全く受動的な経営者たるにとどまる。このような事例、あるいはそれに近いものは、おそらく数多く存在しているのであろう。

(二) 計画

計画は予測を内容とする。将来を見透して、これに備えるのが、計画である。予測の結果を計数、普通は、金銭で表示したが、予算（budget）である。これによって、計画はより具体的に、より精密になる。計画によって、将来の事態が予測され、それに対処する最善の方法が綿密に選択されると、経験・才能の少ない従業員に対して、委譲が可能となる。常例的な業務は委譲され、例外的なものについては、上司の指示をうけるようにすればよい。一応の制限はついてはいるが、委譲はかなり進行する。委託された業務の遂行状態については、実績を計画化によって提供される標準と対比するというやり方で、統制が容易になされる。一方における計画、他方における統制は、委譲の前提条件となる。

計画化の進捗は委譲を促進するが、その反面、計画が広範囲にわたり、細部に及ぶと、従業員の創意が殺される。被委譲者の創意を押し殺してしまうような委譲は、本来の意味のそれではない。本来の意味において、委譲は仕事の執行のみならず、その決定をも委託するものであるということが、銘記されなくてはならない。分権主義に対応する委譲は、このようなものでなくてはならない。企業の根本的目標・基本方針は上層で決定されるが、細分化された計画の決定には、下層の創意をとり入れてこそはじめて、委譲は効果的である。この場合には、細分化されている諸計画を全体計画の一環に矛盾なく編入するために、調整が必要となる。

「執行からの計画の分離」(divorce of planning from doing)

は「現代経営の全構造 (entire structure of modern management) を基礎づけている」。この分離はテラーの科学的経営 (scientific management) の本質となっている。彼の数々の弁解にも拘らず、科学的経営が一般工員 (rank and file) を機械化する傾向を含んでいることは否定されえない。分権主義は各人が担当する職務のなかには、執行のみならず、それと並んで、計画も含まれるべきだと主張する。この主張は民主主義的理念にも合致している。能率の論理である機構が人間的諸問題といかにして調和を保ちうるかは、解決のむずかしい問題である。

(三) 監督

監督機能は命令と統制という二つの機能に分けられる。

(1) 命令

上司が部下に何をなすべきを指示するのが、命令である。命令によって、業務執行が発動される。命令は命令系統に従ってなされなくてはならない。スタッフ (staff) が命令し、又は上級経営層が中間経営層をとばして、下部に命令をすること (short circuit) は、命令系統の破壊を意味する。

命令の内容は方針とその細目に分けることができる。基本方針のみしか指示されない場合には、細目については、自由裁量の余地が部下に与えられている。細目にわたる詳細な命令は、部下の業務を執行に限定することを意味する。命令の内容がどの程度まで細目に

管理の機構と人間関係

わたるかは、委譲に関係する問題である。

命令を受領するに際して、命令が効果的であるかどうか、同じ効果をあげるのにもっとよい方法があるかどうかの相談を、部下が上司からうけることがある。このような命令を諮問的命令 (consultative direction) と呼ぶ。これは集権制における独裁的傾向を緩和し、実質的には、部下の創意を生かすことになる。創意の活用は計画への参与を意味する。かくて委譲と同じく、これは部下の協力と熱意とを促進させるといふ効果をもつ。

(2) 統制

命令の内容が十分に執行されたか否かを、一定の標準に照らして確認し、適当な処置を講ずるのが、統制である。計画の多くは統制の過程において準拠すべき標準として用いられる。標準設定と業績評価とによって、統制は可能になる。計画は統制の前提条件となるのであるから、それは、統制が可能となるような形態で、確立されなくてはならない。業績評価に利用されるためには、計画は個人別の標準をも提供しなくてはならぬ。

統制は計画と執行との照合にとどまらず、その後の処置をも含む。両者が合致すれば、問題はない。そうでない時には、その原因を究明することが必要である。計画が不備であることが判明するならば、その改善がなされなくてはならぬ。原因が業務担当者側にあれば、彼の責任が追求される。この際、何らかの実力行使を伴うのが普通である。

統制のない命令は無効であり、命令なくしては、統制の対象は存在しない。両者は合体して、一つのもの、即ち監督を形成する。従って統制も、命令と同様に、命令系統を辿って行われる。

(3) 監督範囲 (Span of supervision)

一人の上司が監督しうる部下数は、情況・能力等によって違うが、一般に上級経営者では六人以下、職長では二〇—三〇人とされている⁽¹¹⁾。職長の監督範囲が広いのは、彼の部下の作業が比較的単純であることと、彼が殆んど監督機能のみを遂行しているということによる。監督される部下数が多くなると、部下の相互関係数が幾何比比例的に増加するから、監督範囲を拡大するのは容易ではない。

監督範囲の大小と経営階層数とは逆相関するから、前者を狭くすると、後者は多くなる。階層数がふえると、意思伝達が正確・迅速を欠き、加えるに、監督のための費用が増大するし、下層の創意は減殺され、従業員は積極的意欲を失うおそれがある。これらの欠陥の若干を回避するための便法として、例えば、フェイヨルの架橋 (Fayol's bridge) といったものが工夫されている。それは意思伝達の正確性・迅速性と命令系統とのバランスをとることを内容としている。

しかし便法はやはりそれ以上のものではない。経営階層数を減少させることによって、問題を積極的に解決するには、分権制が採用されなくてはならぬ。それは従業員各自の自己統制を意味するから、監督者の手数を煩わすことは極めて少なくなる。だから、監督範囲

は自ら拡大され、階層数は減少する。

(四) 調整

企業規模の拡大につれて、調整の重要性は増す。一般に、大企業では、差別化的傾向 (divisive tendencies) が強い。これを相殺する統合化傾向 (integrative tendencies) をもたらすのが、調整の役割である⁽¹²⁾。差別化的傾向が余りにも強い場合には、「専門化の利益の一部を犠牲にし、相互に密接な相互関係を有する業務を一人の長のもとに置いて、相互間の調整を容易にする必要が起ってくる⁽¹³⁾」。

調整は専門化と表裏し、その弊害を是正しようとする機能である。各部門が夫々の専門分野に固執し、関連業務への影響を無視すると、企業全体の目的達成は不成功に終らざるをえない。従って種々様々の業務を共通目的に向って、全体として円滑に進めていく必要がある。部分的利益を全体的利益に調和させるように、各部分を体系化するのが、調整の課題である。

ニューマンは調整を軽視しているのではないが、それを独立の経営機能とはしていない。ところが、ゴードンは調整を、意思決定と並べて、最高経営層の機能の一つとしている。しかもそれは、委譲しえず、最高経営層が自ら担当しなければならない機能として、重視されている。連邦的分権制の下での製品別部門の責任者は調整の機能をも担当している。この点でも、彼は独立企業の最高経営層と類似している。分権制では、各部門毎に、調整がなされているから、

企業全体のそれは、集権制におけるよりも容易になされる。

(一) 経営機能についての、この分類法はフェイヨルのそれと合致している。ただ、彼が調整を第四に、統制を第五にあげている点では、相違がある。この順序を逆にしたのは、命令と統制とは監督を構成する二つの要素となるからである。ニューマンの分類はやはり五つになっているが、調整が除かれ、経営要素の調達 (assembling resources) が新たに入れられてある。すべての経営活動のなかに、調整は入りこんでいるからというのが、それを独立の経営機能としない理由である。しかしそれを命令に含ませる理由はあまり明らかでない。経営要素の調達については、それが金銭・物財であれば、当然、業務執行の分野に入れられるべきである。対象が人間であっても、それが商品としての労働力と観念される限りは、同じことがいえる。この調達については、ニューマンは経営幹部にのみふれている。

ゴードン (R. A. Gordon, Business Leadership in the Large Corporation, 1948) の分類は簡潔である。彼は意思決定 (decision making) と調整とをあげているにすぎない。前者は発案 (initiation) と認可 (approval) とに細分される。彼が問題としているのは、経営機能一般ではなくて、最高経営層の機能である。彼が指摘しているのは、監督と区別される管理の機能であると解釈すると、納得がいく。ドトラック (Peter H.

管理の機構と人間関係

Drucker, The Practice of Management, 1954) は五つに分類している。それらのうちの二つは計画と組織であり、残りの三つは人間的要素である。即ち動機づけ及び意思伝達 (motivation and communication)・評価 (job of measurement)・部下の養成 (developing people) があげられている。

バーナードは、公式組織を維持するのに必要な要素として、共通目的 (common purpose)・積極的な協働意欲 (willing to cooperate)・意思伝達 (communication) をあげている。公式組織を維持するのは管理者の任務であるから、これら三つは管理機能の中核と解することができる。

本論のこの部分では、機制的なものが主に注目されているから、ドトラックやバーナードが指摘している人間的な側面は後述に譲る。

(2) バーナード (op. cit., p. 75) は組織を構成する活動に貢献 (contribution) と称し、その主体を貢献者 (contributor) と呼んでいる。これは正式の構成員以外の人々が組織に貢献している事実を含蓄するものである。

(3) Gordon, op. cit., 平井泰太郎・森昭夫共訳一五七頁。

(4) Taylor, Shop Management, p. 92.

(5) Drucker, op. cit., pp. 209-211.

(6) ドトラック (op. cit., p. 205) は次のように述べている。

「これが(連邦的分権制)が可能でない場合には、職能的分権制」

(Functional decentralization) を用いなくてはならない。この制度は企業過程の主要な、特定の段階に最大限の責任をもつ統合的単位を設置する」。

(7) テーラー (Shop Management, p. 99) は次のように述べている。「普通のやり方、換言すると、軍隊式の下では、工員は幾つもの集団に分けられる。夫々の集団に属する一般工員は、一人の人からのみ、つまり、彼らの所屬する集団の職長又は組長から命令をうける。経営の諸職能が一般工員に伝わってくるのは、この一人の職長又は組長を通してのみである。職能的経営 (Functional management) の最も目立った外的特徴は、工員が一つの点においてのみ、即ち彼の組長を通して、経営と直接接する代りに、八人の夫々独特の職能をもった組長から、日々の命令や援助を直接うけるといふことにある」。これら二つのやり方のうち、テーラーは後者を支持する。「経営の全分野にわたって、軍隊式の組織は放棄してしまわなくてはならない。そして「職能式」(Functional type) と呼ばれるような組織がそれに代わらなくてはならない」。

- (8) Drucker, op. cit., pp. 343-344.
- (9) Ibid., p. 284.
- (10) Newman, op. cit., 邦訳三四六—三五〇頁。
- (11) Fayol, op. cit., 邦訳一四〇頁。
- (12) Ibid., 邦訳四六—四八頁。

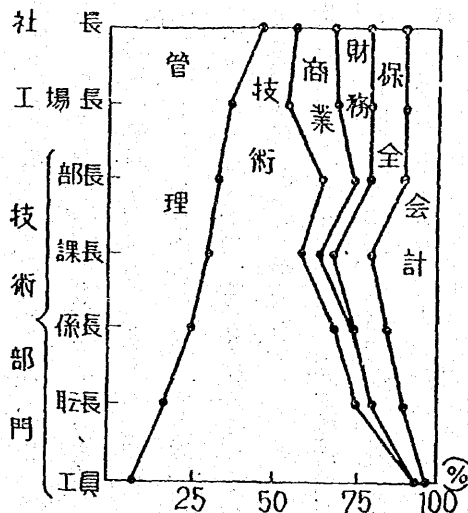
- (13) Mary C. H. Niles, Middle Management, 1949. 占部都美・鈴木榮共訳三二六頁。
- (14) Newman, op. cit., 邦訳三五四頁。

二、経営者

経営階層別における各種必要能力の相対的重要性をみると、階層を登るにつれて、専門能力よりも、経営又は管理能力の重要性が相対的に大きくなっていく(第2図参照)。一般工員では、技術能力以外のものは殆んど必要とされない。経営幹部が経営又は管理能力を必要とする程度は、企業規模が拡大するにつれて、大きくなる(第3図)。これら二つの傾向からして、大企業の最高経営者においては、経営又は管理能力の比重が非常に大きくなる。

第2・3図では、経営機能のなかでの管理と監督との区分ははっきりしないが、第4図はこれを明らかにする。職長は経営に携わることが、その内容は監督である。監督以外の経営機能は、管理と看做すことができる。最高経営層たる社長・副社長は管理者と呼びうる。職長は明らかに単なる監督者である。中間経営層に属する課長では、監督と管理とがほぼ匹敵している。社長は監督・業務執行をも担当しているが、彼の職務を特色づけるのは管理である。社長の業務執行の細目をみるには、第2図を参照すればよい。その他についても同様である。本論では、経営機能が問題にされているから、業務執行には、関心が注がれない。

第2図 経営階層別の、各種能力の相対的重要性の百分率



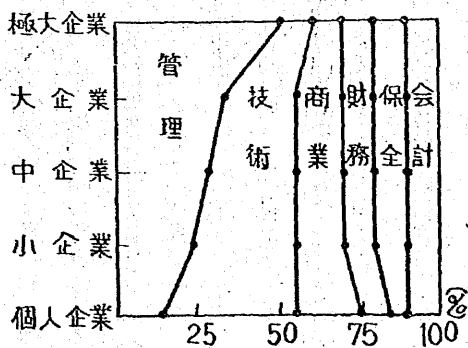
注 H・フェイヨル「産業並に一般の管理」都筑栄訳 13 頁の表より作成。

(1) 本図は、フェイヨルが30年間(1888-1918) 社長をしていた従業員約1万の鉱山兼冶金会社を事例にとり、作成されている。素材は特殊であるが、一般的傾向が表示されている。

(2) 技術部門以外の、商業・財務等の部門にあてはめるためには、技術能力に代えるに、当該部門特有の能力をあげればよい。

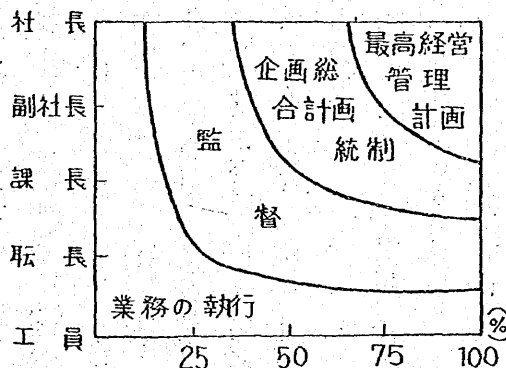
(3) 本図は第1図の製品別組織に対応するものと解しうる。

第3図 企業規模別経営責任者の、各種能力の相対的重要性の百分率



注 H・フェイヨル「産業並に一般の管理」都筑栄訳 15 頁の表より作成。本表は生産企業についてのものであるが、その他の企業にあてはめるためには、技術能力に代えるに、当該企業特有の能力をあげればよい。

第4図 経営階層別の、各種職務にあてての時間の百分率



注 W. H. ニューマン「経営管理」作原猛志訳 243 頁の表参照。第2・3図では、各種能力の相対的重要性が、本図では、各種業務にあてての時間の比重が図示されているのであるから、両者は正確に一致するとはいえない。しかし一般的傾向としてみるならば、大体同じものとする事ができる。従って両者は比較可能である。

(一) 最高経営層

権限の形式的な、法的な階層体系 (Hierarchy) では、社長の上に、株主総会・取締役会がある。しかしこれら上位の機関では、発案よりも、認可が重要であり、しかもそれは単に事務処理的なものになり、積極的な意味をもたない場合が多い。「大会社の殆んどにおいて、取締役会は無力化されており、業務を実施する経営層 (executive management) によって、その地位を奪われている」。企業は経営者支配の下にあり、実質的な経営権は最高経営層に集中されているというのが普通である。

意思決定は、計画と組織とにおいて、問題となるが、それは発案と認可とを通じて作成される。発案の多くは下へ委譲される。認可

管理の機構と人間関係

は保留されることが多いが、それが事務処理的となる傾向がある。しかし認可は調整と結合している限り、それを消極的なものにしてしまうことはできない筈である。発案は各部門の責任者に委譲されるのが普通であるから、それらは各々の専門的視野から作成される。各部門からの発案は、全社的に見地に立脚して、調整されなくてはならない。最高経営層は統合的役割を担当する必要がある。各部門に共通する基本的計画の樹立、組織大綱の作成及び調整は、この層の努力に依存する。

最高経営層は、「その下の専門家 (specialist) と区別するために、往々セネリスト (generalist) と呼ばれている」⁽²⁾。セネリストというのはこの層の機能の性格を表現している。企業活動全体において、専門的・特殊的活動が部分であると同じように、統合的・一般的活動も部分である。同じ部分であっても、統合的活動は、全体的活動のうちで、かなめな重要性をもっている⁽³⁾。

最高経営層の職務はチームの職務として組織さるべきだという意見がある⁽⁴⁾。チームであるというのは、最高経営層を構成する二人以上が同格であり、夫々独自の責任領域をもつということを意味している。各人が責任を負う、独自の領域をもつというのは、委員会の如き共同責任ではないことを示す。最高経営層が同格の二人以上からなるのを、複数制と呼ぶことができる。複数制は望ましいかも知れないが、実際には、単一制をとっているのが多い⁽⁵⁾。つまり、経営権が社長に集中しているという方式が普及している。社長はチーム

の主将、委員会の委員長といった、同格者の間での長ではなく、別格の存在であるといえる。社長は管理者の一員であるというよりも、別格の管理者 (chief administrator) であり、他の取締役・主要部門の責任者を含む上級管理者 (senior administrator) と区別するのが、現状に即している。上級管理者は社長と同格者というよりも、その補佐役 (assistant) に近い地位にある。彼らは委員会又はそれに準ずる会合を通じて社長を補佐するのが通例である。最高経営層が複数制であっても、単一制であっても、企業規模がある程度大きいと、最高経営層だけでは、統合的機能、即ち高度の管理機能を担当するのは困難でもあるし、当をえたことでもない。最高経営層はその固有の業務以外のものを委譲すると共に、固有業務をも委譲せざるをえない。スタッフ・補佐役に業務を委託するのも委譲である。この委譲の必要性は、単一制の場合、より切実であるのはいままでもない。最高経営層の職務を一人で完遂するのは不可能である。かくて最高経営層の職務は実質的には何人かの人々の協働によって遂行されることになる。押出のきく、行動力のある社長と思考力のある補佐役・スタッフとの結合は、企業目的の達成にとって、好ましい協力である。この補佐役・スタッフは、それ自体としては、最高経営層を構成するものではないが、その職務を委譲されることによって、実質的には、最高経営層の一部として機能する。つまり、これらは最高経営層の付属物である。

(1) スタッフ

軍隊は、国家・教会と並んで、近代的組織の先駆をなした。企業の組織化はこれらにおかれており、そこで、組織が問題となりはじめたのは、一九世紀末から二〇世紀はじめにかけてである。組織の共通的性格からして、企業組織が軍隊組織から示唆をえたとしても、不思議ではない。軍隊組織の特色は、スタッフ制度をよく利用しているということと、命令の系統・その一元性が強調されていることにある。このような組織をスタッフ制直系組織 (line and staff organization) と呼ぶことができる。司令部は命令に必要な人格と計画・組織に必要な智謀との結合から形成されながら、しかも命令の一元性が確保されるようになっている。

組織は特定の目的を達成するための手段であり、それ自体、目的となるものではない。従って組織はそれが達成しようとする目的によって規定される。更に、組織はそれが直面する情況、その構成員の状態に応じたものでなくてはならぬ。だから、ある団体で、特定の組織が効果をあげたからといって、それをそのまま、他の団体で採用しても、同じような効果をあげると期待することはできない。これからしても明らかのように、企業は軍隊組織を参考にするのは当をえたことであるが、それをそのまま採用するのは困難でもあるし、賢明なことでもない。しかし種々様々な団体の諸組織の間に、共通の性格を看取することができる。これに注目することによって、組織の一般理論が形成される。ある団体が他の団体の組織を参

考として十分に利用するには、この一般理論の理解が前提とならなくてはならぬ。

軍隊組織を企業組織に適用するのに批判的であったものとして、テラーとドラッカーをあげることができる。批判が向けられる面は、後者では、過度の権限を行使するスタッフであり、前者では、万能職長を必然化する命令の一元性である⁽⁶⁾。最高経営層に付属するスタッフ機能を限定することによって、ドラッカーは分権化を徹底しようとする。テラーの職能的職長制は作業管理の集中化、即ち集権化を意味する。一般的にいつて、スタッフ機能の限定は分権化を、その強化は集権化を意味する。スタッフなくしては、大企業を健全に運営することはできないから、そこでのスタッフ問題はスタッフを存在させるかどうかではなく、その機能をどのように限定するかにある。

スタッフは最高経営層の能力・時間を補うものであり、その人格的延長として機能する。組織が大きくなるにつれて、スタッフの重要性がまし、その業務範囲は広くなる。これに対処して、スタッフは一人ではなく、何人かの協働を形成するに至る。協働において、当然、機能の分割が行われ、スタッフたる個々人は夫々の専門家のようにみられる。しかしスタッフ部門全体としては、統合的機能が担当されている事態は変らない。この統合を表象するのは、スタッフ部門の責任者である。スタッフが単なる専門的知識の供給者であるならば、その業務は、部門責任者又は外部の専門家によっても、

代行される。事實は決してそうではない。スタッフは、あくまでも最高経営層が自ら担当すべき統合的機能の遂行を委任されているのである。

分権化された部門は企業の一部でありながら、独立企業に近い実質をもっている。かかる部門の責任者に、スタッフがつけられることがある。スタッフがつけられているということは、その部門の責任者が統合的機能をも委譲されていることを示す。分権的な企業では、統合的機能が分散されているので、本社スタッフの比重は、それだけ小さくなる。

思索するが、命令しないというのが、スタッフ活動の原則である。スタッフは決定機能に参与する。彼は発案をするが、認可は委ねられていない。しかし認可を事務処理とする程に、すぐれた発案をなすことが、彼に期待されている。彼の助言は直ちに執行しうる形式であることが望ましい。スタッフの経営内の地位は上級管理者よりも低く、中級管理者並又はそれ以下であることもある。それにも拘らず、実質的には、彼は極めて大きな権限を握りうる立場にある。このような場合には、彼をめぐる人間関係は微妙である。

スタッフは監督者と対照的である。後者は意思決定に参加する機会を与えられていない、行動の人であるのに、前者は決定の発案を担当するが、ラインとしての権限をもたない思索の人である。両者の対照は計画と執行との分離を典型的に表現している。行動に接触していないので、スタッフは機能的合理性を重視して、人間味を欠

く傾向はないだろうが。ラインとしての経験に乏しい場合、特にこの傾向が問題となる。最高経営層はこれを是正しなくてはならぬ。

スタッフの機能は専任者によってのみならず、部門責任者又は彼らに参加する委員会などによっても担当される。この場合には、その適格性が問題となる。集権制の下での専門機能の担当者に、統合的機能を担当しうる資格条件を備えていることを期待するのはむしろかしい。

(2) 委員会

委員会は同格者からなる会合であり、共同責任をとる。委員会制度は「デモクラシー表現の一形式として尊重される」が、これほど「濫用されたものはおそらく管理機構のなかにないであろう」。すべての人の責任であるということは、結局、誰の責任でもないという結果を招きやすい。集団判断を可能とするが、その反面、妥協にはしりやすい。その上、時間と経費がかかる。委員会は幾多の長所をもっているが、その活用はむしろかしい。

最高経営層の付属機関としての委員会が、ここでの問題であるが、それは各部門の責任者によって構成されるのが普通である。従ってそれは横の意思伝達に役立ち、各部門間の調整を可能とする。寄与する程度は調整におけるよりも少ないだろうが、それは基本的決定の発案をも担当しうる。これらからして「委員会はスタッフ部門を補うものである」といえる。

機能的には、委員会はスタッフとほぼ同一であり、更に、スタッフの方がより能率的であるかも知れない。しかし委員会はスタッフのもっていない長所をもつ。これはその構成員がラインの担当者であることから生ずる。調整がその対象たる部門責任者の討論によってなされる過程において、彼らの緊張 (tension) が軽減される。決定がその実施者の発案になる時は、彼らの積極的協力がえられる。これらに加えるに、部門責任者は割拠主義 (compartmentalization) を脱して、企業全体の立場から考えることを学ぶ。単に機能を遂行するだけなら、委員会に代えるに、スタッフを以てした方が有効な場合が多いが、スタッフからは、委員会があげられるような人間的意味をもつ効果は期待されえない。

(二) 中間経営層
中間経営層は俗にいう部課長を指している。いうまでもなく、経営階層のどこに位置づけられるかを決めるのは、呼称ではなく、機能である。中間経営層は単なる監督者ではなく、決定機能に参加する管理者である。この層のうち、管理を主とし、比較的高次の決定に参加するのが上級管理者であり、監督の比重が約半ばにすぎず、低次の決定にしか参加しえないのは下級管理者 (junior administrator) である。前者は最高経営層に接し、後者は監督者に接する。

(1) 上級管理者
分権組織における製品別工場の責任者は最高経営者に類似した機能を遂行する。職能別組織における本社主要部門の責任者は、上級

管理の機構と人間関係

管理者と見做しうる。彼らは、委員会制度などを通して、スタッフとしての機能をも果す。地域別・製品別に工場があると同時に、本社の職能的部門が設置されている場合には、複雑な関係が生ずる。後者は前者の自主性を損うおそれがある。工場での職能別部門に対応する本社部門がある場合 (parallel departmentation) には、後者は前者に職能的権限を行使するのが普通である。これが行使されると、工場長の権限は制約され、集権化が促進される。

(2) 下級管理者

本社の補助部門 (service division)・工場の部課長等は、下級管理者である。補助部門は二つ以上の主要部門に共通した専門機能を担当する部門であり、主要部門の活動を補助するものである。この部門を独立させることによって、専門化の利点がえられるが、その反面、調整の必要が生ずる。

(三) 下級経営層

現在、下級経営層の多くは単なる監督者である。彼は一定の指令を与えて、執行を発動させ、実績が指令通りであるか否かを確かめる権限と責任とだけをもっている経営層である。単なる監督者は事務室にもいるが、問題となるのは、主に、作業の現場監督者たる職長である。この監督において、現場労働者と直接に接触するから、職長にとって必要なのは、その専門分野についての技術的能力である。この点で、彼は労働者と類似している。一般に、彼は労働者出身である。彼は管理的業務に関係していないから、昇進の手掛りを

見出すのは困難である。下級管理者は上級管理者に昇進する機会をもつが、監督者が管理者に昇進することを期待するのはむずかしい。職長の先祖は企業家的性格すらもっていた親方職人である。親方職人は職場に中世的な徒弟制度を持ち込んで、そこで、独裁者的地位を確保していた。ところが、現在の職長は、一方では、管理機構の圧力を蒙り、他方では、労働組合の圧迫を受けて、実質的には、何らの権限もない使い走り (herald boy) 的立場にさえ追い込まれている。経営からは軽視され、職場では、異端視されて、彼は安住するところを失ってしまう。

実質的に、職長が権限をもっていない主な理由は、彼が計画に参加しえないということにある。計画に参加することによって、創意・独創力が活かされる。計画部 (Planning department) を設置して、職場から独創力を引き上げてしまうのは、近代的産業発展の不可避的な大勢なのであろうか。それとも、若干の代償を払って、その人の地位・能力が許容する最大限の活動範囲を与えて、彼の創意を發揮させた方がよいのか。人間と仕事との関係は単に機能的なものではない。組織が機械と違うのは、その構成部分が創意をもっているということである。

一五年ないし二〇年前においては、職長は経営から低い信頼を受けられていなかった。ところが、今日では、職長は「経営組織の鍵」として重視されるようになってきている。これは職場集団と職長の役割との認識に基くものといえよう。大集団も、結局、多数の小集団か

らなりたっている。単位たる小集団は基本的な重要性をもつ。この小集団に影響を与えないでは、大集団を左右することはできない。職長が監督しているのは、単なる労働力ではなく、人間としての労働者である。職長の適格性を決定するのは、人間統率の資質である。統率力は職位 (position) から自然的に流出するのではなく、指導力 (leadership) の所産である。これらは人間関係論が強調するものである。職長の職務を軽減するために、文書係・技術指導係がつけられることがあるが、その他の職務は委託できても、指導力だけは委譲できない。それは職長の固有の業務を遂行するための能力である。かくて職長は最高経営層と共通する能力を必要としている。

職長の指導力は彼の個人的資質にも由来するが、それを裏付けるために、彼の経営における地位が強化されなくてはならない。職場の人々の努力を結集して、企業目的を達成するのが、彼の指導の目標である。協働の有効性を確保するには、計画の作成に、彼を参加させることが望ましい。少なくとも、計画についての十分な情報が彼に与えられなくてはならない。より進んで、職長の地位を抜本的に改善するには、職場から切り離されて計画部に集中されたものを、彼の手に戻すことが必要である。職長に対して、職能的権限を行使していた何人かの計画部員を、彼のスタッフの助手 (assistant) とすることが、職長を中心とする職場集団を自主的単位とするのに必要である。ここに、機構と人間関係とのバランスの問題

が生ずる。職場から計画を分離するのは、近代的産業発展の必然的結果なのであろうか。このような見解は職場における人間関係を無視しているのではなからうか。

自己統制とより多くの部下を与えられることによって、職長の権限は強化される。これは分権化を意味している。「労働者から最高の業績をうるために、企業が必要としているのは監督者ではなく、経営者である」とすれば、この状態は企業の必要に合致している。

職場集団が自主的単位になれば、職長は単なる監督者から脱皮して、管理者になる。この結果、経営者を管理者と監督者とに区別することは、もはや必要でなくなる。監督するものが、同時に管理することによって、企業を構成する組織単位は自主的なものになる。

民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織に委ね、これらの自発的協力によって全体を実現することにある。工場では、「協働の自発性が生まれるのは、常に、職場 (working bench)……での非公式集団においてである」⁽¹⁴⁾。上からの計画は、この非公式集団の自発的協力をうることなくしては、十分に実現しえない。計画と非公式集団の要求とを調和させることによってのみ、経営はその任務を完遂しうる。非公式集団においては、職位の関係ではなく、人間のそれが問題である。だから、職位の権限ではなくて、人間指導の能力をもって、職長は職場での非公式集団に接触しなくてはならない。

(1) Drucker, op. cit., p. 178.

(2) Charles E. Redfield, *Communication in Management*, 1953. 松岡磐木訳一六八頁。

(3) パーナード (op. cit., p. 282) は「経営幹部の能力 (executive capacity) は人間協働における、最も一般的な戦略的要因 (strategic factor) である」といっている。

(4) ドラッカーは次のように述べている。

「どの企業(ごく小さいものを除いて)においても、最高経営幹部の職務が、一人の職務として組織されるのは適當でない。それは協力する何人かの人のチームの職務でなくてはならぬ」(op. cit., p. 168)。「それでは、最高経営幹部のチームはどう組織したらよいか。第一の要件は、それは「委員会」(committee)ではなくて、「チーム」であるということである。共同責任が存在してはならない。各構成員は、彼が最終的決定をなし、それに對して、彼が責任を負う領域を各自に割当てなくてはならない。審議は一緒にしなくてはならないが、決定は単独でなくてはならない」(op. cit., p. 176)。「第二の要件は、最高経営幹部の構成員は他の構成員から干渉されないということである。構成員のどの一人が決定したとしても、すべて最高経営層全体の決定である」(op. cit., p. 177)。

(5) ユードン (op. cit., 邦訳三〇〇頁) は「バイカーの権威ある研究 (John C. Baker, *Executive Salaries and Bonus*

Plans, 1938, p. 181) を引用して、経営階層の最高位者の金銭的報酬が二番目のものより約五〇%多いことを指摘している。最高経営層が同格の何人かによって構成されているとすれば、おそらく彼らの報酬は大差ない筈である。

(6) ドラッカーはスタッフ制直系組織に反対して、次のように述べている。「企業経営 (business enterprise) 内部の諸種の活動を説明するのに、*ライン* だとか *スタッフ* だとかいう用語が一般によく使われているが、これは疑問だ。これらの用語そのものは軍隊に由来している。これらの用語は軍隊組織においては意味をもっていたのだから、企業に適用されると、これらは混乱を惹き起すばかりだ」(op. cit., pp. 240-241)。

かかる反対を提起している個所 (op. cit., pp. 240-245) において、ドラッカーが論じているのは「サービス・スタッフ (service staff) の問題である。サービス・スタッフというのは、「大企業において、典型的に見出される本社販売スタッフ・本社製造スタッフ・本社技術スタッフ・本社人事スタッフ・本社会計スタッフなど」(op. cit., p. 241) である。これらの資格条件の一つは、夫々の担当分野についての専門知識をもっているということである。彼らは「職能的専門家」(functional specialists) (p. 241) であり、「総括経営者の視野 (vision of general manager) (p. 242) をもつものではない。更に、ドラッカーはスタッフについて次のように述べている。

「禍根 (root of the trouble) はスタッフ制直系 (staff-and-line) という概念にある。禍根はスタッフ職能などというものが存在していると信ずることにある。存在しているのは経営職能 (management functions) だけなのだ」(p. 243)。この論述からすると、彼はスタッフ一般を非難しているようであるが、実は、そうではない。「大会社では、本部組織 (headquarters organization) が必要である」。この組織を構成しているのは「少数の高級スタッフ」(small high-grade staff) である。彼は「専門家ではなく、業務担当経営者 (operating managers) としての経験をもち」(p. 244) ものでなくてはならぬ。

要するに、ドラッカーはスタッフそのものの存在に反対しているのではない。スタッフについての、彼の主要な抗議は次の二点にある。一つは、職能的専門家はスタッフとして機能すべきではないということである。裏返えして表現すると、これはスタッフ職能の統合的資格を肯定していると解釈されうる。他の一つは、スタッフは、業務担当経営者に対して、いかなる権限をもつてはならないということである。分権化を徹底させるためには、本社スタッフが業務担当経営者に対する権限をもつべきではないというの当然である。スタッフは何らの権限をもたない。「最高経営幹部の助手 (adjunct of the chief executive)」(p. 245) でなくてはならぬというのが、ドラッカーの意見である。このように解すると、彼の見解は、基本的には、本論で規定しているスタ

ッフと矛盾するものではない。

(7) テーラー (Shop Management, p. 99) もドラッカーと同じように、軍隊式組織を企業経営に適用することに反対している。反対の理由は、ドラッカーでは、スタッフの問題にあるが、テーラーでは、命令一元性の、即ちラインの問題にある。テーラーは、工員が一人の職長からすべての命令を受け取る軍隊式組織に反対して、工員が八人の夫々独自の機能をもった職長から命令・援助される職能式組織を支持する。彼が軍隊式に反対する理由は、次のように要約される。すべてを命令する万能的職長が必要とする機能を完全に具備している人を探すのは不可能である。作業を合理化するためには、万能的職長の機能を八つに分解して、夫々についての適任者を求めなくてはならない。八つの機能の夫々を分担するのが職能的職長である。

職能的職長制は労働からの経営の分化と命令の多元性という二つの面をもつ。フェイヨル (op. cit., 邦訳九四一—一〇一頁) は、前者については、テーラーの業績を高く評価するが、後者については、命令一元性の原理に反するという理由から、彼の見解に反対している。

テーラーの職能的職長制を命令一元性の原則に調和させるには、八人の職長のうちの一人を監督者とし、残りのものをスタッフとするやり方がある。これらのスタッフは、各々職能的権限 (functional authority) に基づいて、工員に命令していると解釈

管理の機構と人間関係

すれば、職能的職長制は命令一元性の原則と必ずしも矛盾しないものとなる。

職能的権限は、直属部下でない従業員に、限られた特定の執行面についての命令を発する権限である。この行使によって、受命者の上司の立場は無視されるから、職能的権限は命令系統を危機に陥れる。これを回避するには、受命者はこの権限に基づく命令を拒否しえないが、その直属上司に対する関係においては、彼はこの命令の内容を自分で決定したのと同じように扱えばよい。上司は部下にその決定を委譲したと考えばよい。そうするには、この上司は単なる監督者たる立場に甘んじなくてはならない。

命令が命令系統を経由しないで、スタッフの職能的権限に基づいて出されるのは、命令伝達の正確性・迅速性を期するためと解される。従って職能的権限もフェイヨルの架橋 (Fayol's bridge) と同じ効果をねらったものといえる。つまり、そこでは、命令一元性と伝達の正確性・迅速性とのバランスが意図されている。

このように解釈された職能的職長制においては、万能的職長制に起因する弊害は除かれ、作業の合理化は促進されるが、その反面、職長は単なる現場監督者たる地位を甘受しなくてはならない。従来、多くの権限を委譲されていた万能職長を中心とする職場集団 (work group) は、自主的単位をなしていたのに、単なる監督者を中心とするそれは、非自主的なものとなる。これは分権制から集権制への転換を意味する。

- (8) Newman, op. cit., 邦訳一九二頁。
 (9) P. E. Holden, L. S. Fish and H. L. Smith, Top-Management Organization and Control, 1941. 岸上英吉訳 八三頁。
 (10) 注(6)参照。
 (11) Taylor, Shop Management, p. 146.
 (12) Redfield, op. cit., 邦訳一九八頁。
 (13) Drucker, op. cit., p. 328.
 (14) Elton Mayo, The Social Problems of an Industria. Civilization, 1945, Introductory, p. xv.

三 人間問題

機構としての組織は、職位の関係を内容としている。これらの職位への諸機能の割当、職位相互の関係を規定する形式上の権限などが、そこでの問題となる。このような抽象を脱するには、職位を占めている人間及びその相互関係が取り上げられなくてはならない。

(一) 適材の選択と養成

企業が成功するためには、よい組織のみならず、組織における諸職位をみたす適材が必要である。一般的にいつて、特定の人格に組織を合わせるの賢明ではないから、先ず、組織が構成され、そこでの諸職位に適する人間が求められなくてはならない。しかしこのことは組織が人間よりも重要であることを意味するものではない。

組織を構成する素材は人間であるから、組織の価値は人間によって左右される。完全な組織というのはその構成員の能力を無意義にするものではない。彼らの能力を十分に發揮せしめる組織こそ、完全なものである。

適材は素質にもよるが、それにもまして、教育・養成が大切だ。稀有の天才によってのみみたりする職位を含む組織には、疑問が投げかけられなくてはならぬ。並の人でも、訓練されさえすれば、みたりする職位から、組織は構成されていくべきだ。教育・養成には、組織を論ずる多くの人々が力点をおいている。適材は出来合いのものではなく、教育の賜物である。企業の経営的地位に当る人材が求められている場合には、特にそうである。管理能力は生来の素質にもよるだろうが、教育によって開発しうるものでもある。

特に、集中化によって生れてきた大規模な企業組織は、すぐれた管理能力のある人を必要としている。現実において、実質的には、大企業は私的の制度というより、社会的の制度になっている。このことを考慮に入れると、大企業の最高管理者の能力の重要性は、より一層強調してもよい。ところが、企業の集中は管理者のための徒弟学校とみることのできる多くの中小企業を消滅させてしまった。現在の大企業の管理者のうちには、かかる徒弟学校を利用しえたものはいるが、将来、これを利用するのはむずかしい。これに加えるに、大企業の多くで採用されている職能別組織は職能的専門家を養成するには適しているが、総合的・統合的能力を必要とする高級管理者

の養成には適していない。集中化は高級管理者の重要性を増大せしめたが、これにふさわしい人材の供給を困難にしている。

連邦的分権組織が推奨される理由の一つは、このような人材の供給を可能にするということにある。企業の組織単位を自主的なものとすることによって、統合的な能力をもつ管理者が養成される。管理者の養成には時間がかかり、その成果は即時的に現われるものではない。しかし企業の成否を決定する鍵は、管理者の能力にある。ところが、「多くの企業では、経営責任者の養成がほんのお座なり程度にしか行われていない」。これは「経営者の考え方の第一の盲点である」。

管理者の養成は企業における問題に限定されない。それは学校教育の対象にもなるべきである。フレイヨルは管理についての教科が設けられていないのは、その必要性を認識しないからというよりも、管理理論が欠けているからだとする。彼の関心は管理教育にあったので、彼は彼の管理理論を深化させることよりも、むしろそれを普及させることに多くの努力を払った。当時のフランスでは、企業において必要とされる専門的職能の若干については、学校教育がなされてきたが、管理教育についてのものはなかった。ところが、最近五〇年間、つまり、テラー・フレイヨル以来、経営の問題が、学校で講義されるようになり、それについての印刷物も出ている。これらにかつての経営者の徒弟教育に代わるものである。しかし実務的なもの(art)が多く、原理的なもの(principle)は少ない。

管理の機構と人間関係

特定の目的を達成するための実務的な方策が幾つかある場合、その一つを選び、他を捨てる過程を論理的になすには、原理が必要である。諸原理の体系たる一般理論は、それ自体では、何らの具体的事実にもあてはまらないが、この事実を説明する有力な手掛りとなり、実務の方策を生み出すのに寄与する。管理に関する知識は実務の方策の単なる集積ではなくて、その中核に理論をもたなくてはならない。理論においては、相異なつた分野の経験が統合され、この統合された知識を基礎として、未知の事実が解明される。

これに対して人間関係論は臨床的研究方針(clinical approach)の妥当性を主張して、「論理的道具を一時的停止状態にしておく観察(Observation that holds its logical tools in abeyant readiness)」の必要性を説く。この研究方針が研究の初歩的段階に限定されるならば、それは理解されないことはない。そうではなくて、あくまでも固執されると、人間関係論を代表する「メイヨの研究は余りにも経験主義的であり、理論の重要性を無視している」という批判を受けざるをえない。

(二) 人間関係

今日、経営・管理問題を論ずる文献の多くは、人間関係について、かなりの頁数を割いている。このような傾向が出てきたのは、最近のことである。一九二四年に開始されたウェスターン・エレクトリック調査(The Western Electric researches)の当初においては、メイヨ等の「方法はもっぱら能率に向けられており、協

働の維持を全く顧慮していな⁹⁾かったが、この調査の成果をきつかけとして、人間関係は経営問題の中心的なもの一つとなった。

人間関係論は「非公式集団を強調する」余り、「仕事への適当な焦点を欠いており」、「その出発点は労働者と仕事との分析というよりは、個人心理学にあった」という非難が、それに向けられている¹⁰⁾。経営組織は仕事を能率的に遂行するために作られたものである¹⁰⁾。ということが、留意されなくてはならない。人間関係そのものを問題にするのも決して無意味ではないが、企業における人間関係を扱う場合には、それは、仕事を能率的にするための公式組織との関連において、把握されねばならない。

仕事を能率的にするための組織が、人間関係を悪化せしめることがある。この場合には、このような組織が果して真に能率を高めるものであるかどうか、検討されなくてはならない。能率が人間によって担われている限り、この組織によって、たとえ一時的には、能率が高まったとしても、それが永続するのはむしろ難しい。人間関係を良好にするための方策が、仕事の能率と矛盾する場合には、このような方策を経営がとることが、賢明であるかどうか疑問である。勿論、経営外的な要因、例えば、労働組合に対する関係が考察されているとすれば、別問題である。要するに、仕事の能率を高めるための組織と人間関係を密接に結びつけて、具体的な方策が打ち出されなくてはならない。両者を二元的に、分離して取り上げるのは、適当とはいえない。

「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進歩のみならず、その集団のあらゆる構成員の自発的な人間協働に依存するようになる¹¹⁾」。企業規模の拡大につれて、重要性が増加する点では、人間関係は組織と同じである。小企業ならば、経営者は企業の具体的な状況を容易に把握しうるから、彼は人間関係や組織について、特別の注意を払わないでも、それらは日常茶飯事として処理されうる。大企業では、そうはいかない。組織についての特別の配慮が必要であると同時に、その組織の中へ「人間関係での技能 (skill in human relations¹²⁾)」を探り入れなくてはならない。

経営者が人間関係を重視するようになった要因の一つとして、現代における社会的状況があげられる。企業組織への人間関係での技能の導入は、経営者の人間的関心の向上のみによるのではない。かつて有効であったエサやムチによる労務管理は、次第にその効力を弱められてきている。この趨勢を打ち出す力となったのは、国家による労働者保護の諸立法、より根本的には、労働組合運動である。従来の刺戟的な賃金制度の実施は困難となり、臆首と懲罰とは制限されている。このような状況では、仕事の能率を高めるためには、経営者は、好むと好まざるに拘らず、労働者の自発的意思に多少とも頼らないわけにはいかない。

人間関係を重視する理由には、かかる消極的なもののみでなく、もっと積極的なものがある。人間は他の資源とは違って、自分の働きについて、ある意味では、絶対の支配権をもっている。だから、
「民主主義的理論を、企業組織に持込むことになる。彼は「人間協働における最も一般的な戦略的要因は、経営幹部の能力である¹³⁾」とし、この能力、即ち「指導性の動態的表現における戦略的要因は、道徳的創造性 (Moral Creativeness¹⁴⁾) である」と述べている。道徳的創造性の中心的内容は、「組織における「士気」 (Morale) を確保し、創造し、鼓舞する¹⁵⁾」ことである。

かくて人間協働における最も重要な要因は士気であるということになる。管理者の最も重大な責任は「士気」を確保・創造・鼓舞することである。この結論は、バーナードの権限についての見解から、首尾一貫したものと出てくる。権限は労働者の受容に基礎づけられるのであるから、権限の行使による企業の運営は、企業目的に貢献しようとする労働者の積極的意欲なくしては、円滑に行われぬ。人間関係を重要視し、かつそれを民主主義的理念に基いて理解している点では、バーナードとメイヨーとは共通している。相違点は、一方は最高管理者の見地から公式組織を扱うのに、他方は現場における非公式集団に注目していることにある。両者は研究の展開される分野は違っているが、基本的方向は同じであるから、両者を統合して、経営全体をより具体的に把握することは可能である。

士気は共通の目的 (Common purpose) を達成するために結合する集団の能力を、動機の面からみたものである。先ず、士気は共通の目的の存在を条件とする。共通の目的というのは個々人の努力では追求しえず、協働によってのみ達成されうる目的を意味してい

自発性においてこそ、人間資源は最もよく活用されうる。外的強制によっては、この自発性を引き出すことはできない。それ故にこそ、奴隷労働は不能率である。仕事の能率を高めるには、労働者の動機に訴えなくてはならない。ここからして、「生産性とは態度である (Productivity Is an Attitude)」という結論が出てくる。換言すると、「労働者の生産高を支配するのは、労働者の動機の如何 (motivation) である¹⁶⁾」。

労働者の自発性に依存するためには、企業組織における権威は、それに服する労働者に積極的に受容されるものでなくてはならない。権威が付着する地位は二つに分類しうる。一つは外部から、例えば、遺産相続・身分継承によって与えられた地位 (ascribed status) であり、他の一つは自らの能力・努力によって獲得したものの (achieved status) である。特定の地位を占める人は、それにふさわしい機能を演じうるのが望ましい。これからすれば、後者の方がよいということになる。しかしここでは、このような区別よりも、それが下位者に容認されるかどうか、問題である、いかなる権威が容認されるかは、それに服する人々の性格に依存すると同時に、その時の情況によっても左右される。ある集団において、有効に権威を行使しえた人でも、他の集団では、必ずそうなるという保証はない。

バーナードも、権限はそれに服する人々の受容に基くとしてい¹⁷⁾る。この見解は、政治とは自発的な協働関係にのみ立脚すべきだと

る。従ってそれは個人的利益と集団的利益とが合致するということ (Identification) を特色とする。共通の目的が存在していると、労働者が個人的満足を達成するために選択した行動が、同時に、企業目的の達成をも導くという結果になる。次に、士気は自発的な協働意欲 (willingness to cooperate) によって可能となる。この点で、それは集団意識であり、単に個人的な勤労意欲といったものではない。

士気の良否は、人々が仲好くやっているかどうかだけでは、判定することはできない。組織目的に対する貢献が問題とされなくてはならない。例えば、企業における士気が取り上げられる際、職場の人々が和やかにやっているだけでは、この士気が高いとは断定しえない。この和やかさは反経営的な目的に寄与するかも知れない。士気を構成する二つの条件は相互に関連している。目的が共通のものと意識されなければ、この目的達成への自発的協働意欲は出てこない。逆に、この意欲が存在すれば、目的の共通性が意識されていると解してよい。この共通性は意識されていればよいのであり、客観的にみて、共通性が存在するかどうかは、一応、別個の問題である。士気、即ち「人がある集団に対して一生懸命奉仕しようとするかどうかは、彼の職務・仲間の労働者及び監督者についての感情のあり方、つまり、彼の周囲で起っている事柄が彼に対してどう意味によって、決定的に影響される」。職務の有意義性の認識、同僚との融和及び監督者に対する好感は、士気を高揚させるための必須条件

である。だから、士気調査においては、これら三つの点を究明することに、重点がおかれる。

「士気の高揚されている貧弱な組織の方が、士気が頹廃している……最良の組織より、すぐれた成果を生じることが、著者は知っている」と、ナイルズは述べている。もしそうだとするならば、機構よりも、人間関係の方が重要であるということになる。士気は人間関係の核心的部分であり、両者は殆んど同視される程である。高揚されている士気と貧弱な組織というのは、おそらく対照のための組合わせであろう。組織の良否によって、士気は影響をうける。一般によい組織にこそ、よい士気が宿るといえよう。

- (1) Fayol, op. cit., 邦訳一一四—一一五頁。
- (2) Newman, op. cit., 邦訳二八五—二八六頁。
- (3) Fayol, op. cit., 邦訳二〇頁。
- (4) 山本安次郎「フレイヨル管理論研究」二〇三頁。
- (5) Fayol, op. cit., 邦訳一一七頁。
- (6) Newman, op. cit., 邦訳七頁。
- (7) Mayo, op. cit., p. 21.
- (8) J. A. C. Brown, The Social Psychology of Industry, 1954, p. 95.
- (9) Roethlisberger, op. cit., Foreword by E. Mayo, p. xix.
- (10) Drucker, op. cit., p. 278.

- (11) Mayo, op. cit., p. 117.
- (12) Roethlisberger, op. cit., p. 115.
- (13) Drucker, op. cit., p. 264.
- (14) Barnard, op. cit., p. 168.
- (15) Ibid., p. 282.
- (16) Ibid., p. 288.
- (17) Ibid., p. 279.
- (18) Roethlisberger, op. cit., p. 15.
- (19) Niles, op. cit., 邦訳二一五頁。

結 び

終りに当って、幾つかの疑問のうち、二つだけを提起しておくたい。一つは士気の高揚に寄与する組織構造としての連邦的分権制についてのものであり、他の一つは士気の高揚を可能にする条件についてのものである。

連邦的分権制は、その徹底された形態においては、すべての労働者に人間の能力にふさわしい仕事を与える。これは執行と計画とを分離するテラーの考え方と全面的に衝突する。両者の結合が果して可能であろうか。可能であったとしても、人間関係の改善のために、仕事の能率が犠牲にされるようなことはないであろうか。問題を解く有力な鍵は、技術的水準にかかっているようである。機械化が高度化して、オートメーションの時代になったら、両者の結合は

可能かも知れない。このような窮極的な形態で、問題を提起するのは、あるいは、妥当でないかも知れない。相対的にでも、分権化を進めれば、人間関係を改善しうる余地があることは確かだ。

組織目的の達成がそれ自体個人的満足の源泉となり、個人にとっての動機となっている場合、即ち共通の目的が存在している場合には、組織に貢献しようとする積極的意欲たる士気は確固たるものとなる。しかし「協働自体に関する信念の深い対立」が存在すると、バーナードは述べている。組織目的の達成が個人に対する動機となっていないならば、士気を高揚させるためには、この目的を理解させるよりも、「協働の能率 (efficiency)」を強調しなくてはならない。貢献をこえる誘因によって生ずる正味満足 (net satisfaction) が、士気の支柱となる。かくて士気の安定は困難にならざるをえない。

誘因は金銭的なものに限定されない。バーナードは経済的関心を第二義的なものとしている。仕事における創意・社会的地位などは誘因として有力である。形式的には、金銭的所得の増大が求められていても、それは社会的地位を表示する限りのものであるかも知れない。しかし金銭的誘因は、所得水準が低い場合には、大きな効力を発揮する。「協働の能率」という概念において、誘因の具体的形態は違うが、「各個人が最高の能率で働き、それに相応する報酬をうける」組織を推奨するテラーとの類似性が、見出されはしないだろうか。

くは、追究していないが、そこに、近代的諸条件が士氣の確立を阻んでゐる事態が看取される。個人的動機と企業目的とを背馳させる近代的諸制度の問題性が、究明の対象とならなくてはならない。メイヨーも「一九世紀の間に、科学と産業との急速な発達は、個人の集團との一体性 (identification) 及び彼の仕事における満足の場合に終止符を打った」と述べている。これからしても、現代の社会的情况が士氣の高揚を可能にする条件の確立を妨げている事情が察知されるのではないだろうか。企業をも含む、より大きな社会の問題は本論での範囲を脱しているから、別の機会に、それは論ぜられるだろう。

- (1) Barnard, op. cit. p. 294.
 (2) バーナード (op. cit., pp. 56-61) はこの能率という用語を

特殊な意味で使っている。協働が有効であるためには、換言すると、協働がその目的を達成するためには、それはそれに参加する個人の動機を満足させなくてはならない。そうでないと、協働はそれに対する個人の貢献を期待しえない。能率はこの個人の動機の満足に関連している。能率の度合は、個人の協働に対する貢献と協働が個人に与える誘因とによって測定される。
 (3) バーナード (Op. cit., Preface, p. xi) は「経済理論と経済的関心を第二義的——不可欠なものではあるが——位置に引き下ろして、はじめて、組織あるいはそこにおける人間行動を理解させた」と述べている。

- (4) Taylor, Shop Management, Foreword by H. R. Towne, p. 9.
 (5) Mayo, op. cit., p. 6.

経済学史上における最低賃金制論の形成

黒川俊雄

はしがき

現在日本で最低賃金制の実施がようやくさしせまった重要な課題となつてきている。そこで筆者はすでにその歴史と筆者なりの政策論を『最低賃金制論』という小著にまとめたのであるが、改めて、その最低賃金制が経済学史上でどのように理論的にとりあつかわれてきたかを歴史的にふりかえつてみたいと思う。というのは、そうすることが現在の最低賃金制問題を解明するために少なからず役立つと思われるからである。ただ本稿では、その最初の時期にしかふれえなかつた。その後の歴史については、また、別の機会に発表したいと思う。

われわれが最低賃金制と呼ぶのは、一定額の最低賃金以上の賃金を支払わなければならないということ、逆にいえば、一定額の最低

経済学史上における最低賃金制論の形成

賃金未満の低賃金を支払つてはならないということを国家が使用者に対して法律によって一般的に強制する制度のことである。それゆゑ賃金が上昇したり低下したりする運動の過程で、法的にそれ以下には低下しない「賃金の最低限」について経済学が論及しているとしても、それは最低賃金制論とはいえない。

たしかに、このような「賃金の最低限」は、マーカンチリズムの解体の過程を通じて多くの経済理論家によって論じられ、フィジオクライトによつてもその理論的な前提とされていたところであり、スミス、リカードなどの古典派経済学者およびマルクスによつても論及されたところである。それは、まさに、賃金が究局において労働者の生存費によつて規制されるとみる「生存費説」として展開されてきたものである。そして「賃金の最低限」をなす「生存費」の内容も、ペティーにおける「ちょうど生きていけるだけの生活資料」という概念からジェームス・ステュアートにおける生活資料の「政治的に必要な最低限」と區別された「生理的に必要な最低限」