

Title	「処理的要素」と「マネジメント」：その比較考察(故小島三郎教授追悼号)
Sub Title	Dispositiver Faktor - Manegement : Ein Vergleich(Memorial Issue of the Late Professor Saburo Kojima)
Author	Wolfgang, Lucke(Sakakibara, Kengo) 榊原, 研互
Publisher	
Publication year	1986
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.28, No.特別号 (1986. 4) ,p.36- 48
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19860410-04053901">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19860410-04053901</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.

# 「処理的要素」と「マネジメント」

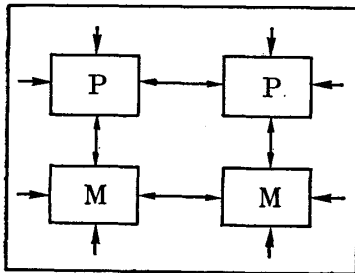
—その比較考察—

ヴォルフガング・リュッケ  
訳・榊原研互

## 1. 「処理的要素」と「マネジメント」の内包

所与の産出ないし望まれた産出は、特定の投入方法と投入量によってのみ実現される。産出は物質的ないし非物質的の財である。物質的の財は生産物とも呼ばれる。非物質的の財は、特許、権利、手続き規定、サービスと考えられる。グーテンベルク (Gutenberg) が1929年に述べたように、投入の産出への変換プロセスは経営経済学理論の研究対象であり、相応の組織を必要とする経営経済の基本事象の一つである。<sup>2)</sup>

図1 労働システム-環境



この変換プロセスは、文献や現実の経済において様々なやり方で記述されてきた。

たとえば労働科学は、産出の実現を、人 (P) と機械 (M) が様々な相互作用し (図1の矢印)、かつまたシステム環境からの影響をもつようなシステムとして示している。<sup>3)</sup>

労働科学は、このような労働システムを、労働の経済性と人間化の観点から研究している。そこでは、このようなシステムに不可欠な「処理」(Dispositionen) は説明されるが、「処理的要素」は現われない。つまりそれは労働科学の研究対象ではない。

経済理論において変換プロセスは、ふつう生産関数という数学的な形で描写される。つまりそれ

1) Gutenberg, E., Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin-Wien 1929, S. 43f.

2) Gutenberg, E., a. a. O., S. 16.

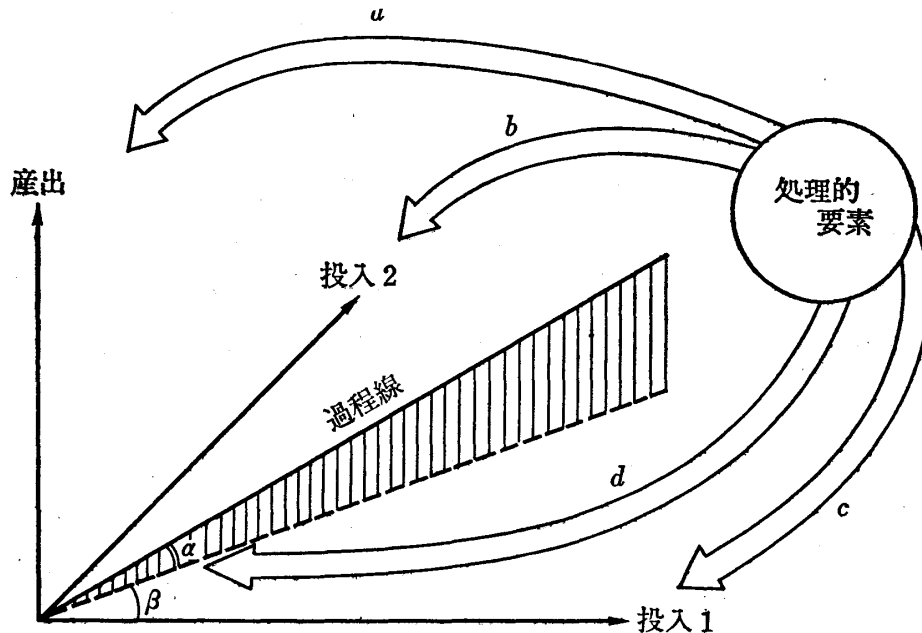
3) Ambrosy, R., Betriebswirtschaftslehre und Arbeitswissenschaft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/84, Arbeitswissenschaft, S. 15ff. とりわけ S. 23 参照。

その産出量は、全く特定の特徴的な仕方での投入量および投入方法に依存しており、またその逆も成り立つ。この結合プロセスは、その叙述において専ら受動的に現われる。「受動的」とはすなわち、生産関数に属さない少なくとも一つの要素によって統御ないし管理されているということである。<sup>4)</sup>

投入量ないし投入方法、並びに結合方法が変化すれば、産出量ないし産出方法も変化する。誰が変更をひき起こしたのか、そしてどのような仕方での変更の指図がなされたのかは、生産関数から見てとることはできない。認識されるのは指図の結果であるにすぎない。<sup>5)</sup>

何を、いつ、どのように結合するかは、能動的に働く処理的要素、つまり経営—営業管理、ないしマネジメントの問題でありうるにすぎない。それは、グーテンベルクが1951年に述べたように、「原則に従った意識的<sup>6)</sup>人間行為」によって行なわれる。とりわけ生産—費用理論の領域では、変化

図 2



$a, b, c$  : 方法と量に対する影響

$d$  : 生産方法( $\alpha, \beta$ )に対する影響

4) 「統御」と「管理」という概念は異なる内容をもっている。例えば、「管理」とは、社会—技術的システムの構成員の行動に影響を及ぼすことである。Sieber, E. H., Führungskräfte, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Herausgeber E. Grochla und W. Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart 1974, Sp. 1571 参照。他方、「統御」とは、動的システムへの1次的因果結合に基づく影響であり、その場合、統御されるシステムが統御するシステムに反作用を及ぼすことはない。Lehmann, H., Kybernetik, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Herausgeber E. Grochla und W. Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart 1975, Sp. 2415 参照。

5) 「産出は全く特定の特徴的な仕方での投入に依存する」という定式化によって結合方法ないし生産方法が語られている。

6) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1951, S. 6.

への対処は適応形態として知られている。あらかじめ決められた(受動的)生産要素体系には、グーテンベルクによってさらに、他の諸要素の事前決定を計画し意思決定する要素が付け加えられた。それは能動的に働く要素としての处理的要素である(図2)。<sup>8)</sup>

ところで、この处理的要素が、アングロ・アメリカからドイツに普及した「マネジメント」という概念と共通の内容を持っているのかどうかの問題とされよう。この問題に答えるために、「处理的要素」および「マネジメント」がどのように記述され、また特徴づけられているかが探られる。「处理的要素」および「マネジメント」のもつ諸特徴(Mitbezeichnungen)——それは同時に、問題となっている概念を包括的に記述するものである——は内包とも呼ばれる。2つの概念の内包が同一であれば、それらは同義とみることができる。そこで次に、それぞれの内包を制度的、および職能的側面から明らかにしてみることにしよう。

## 2. 处理的要素

### 2.1 处理的要素の制度的側面

経営および企業は、結合過程を用いて特定の目標を達成しようとする。目標と目標達成手段についての意思決定は、それによって处理的労働給付をもたらさねばならない处理的要素の職分である。<sup>9)</sup>この处理的労働給付は、とりわけ計画と組織において現われる。グーテンベルクによれば、处理的労働の担い手は経営—営業管理である。<sup>10)</sup>経営—営業管理は、处理的要素の制度的形態である。<sup>11)</sup>それは企業管理である。

グーテンベルクが何故「経営—企業管理」ではなく「経営—営業管理」という概念を選んだのかは、明確にはわからない。個別経済を経営と企業とに分割したのであれば、处理的要素を「経営—企業管理」と名付けた方が理解しやすいと思われる。もしそうするならば、経営管理の職分は体制無関連の事実、つまり経済性の視点の下での、そして流動性ポジション維持の下での生産要素結合の領域にあることになり、他方企業管理は、その活動を体制関連の事実の領域に、つまり生産、販

7) 強度的、時間的、量的、選択的、多角的、変化的、残留的、短期的、長期的適応。

8) 「中規模企業の企業家は、今日支配的な経営経済学や機械論的国民経済学とは反対に、『处理的要素』ではなく、『主観的に敢行し、意思決定し、目的を達する人間』である」というハーマー(Hamer)の言明は間違っている。というのも「处理的要素」という概念の内容は、すべての企業家に対して同じように意味があるからである。中規模企業の企業家に対する副次的条件は、「俸給企業家」のそれと異なるであろう。Hamer, E., Unternehmer ist kein dispositiver Faktor, sondern ein sich durchsetzender Mensch, in: Handelsblatt Nr. 233, 7./8.12.1984, S. 8.

9) Wöhe, G., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 14. Auflage, München 1981, S. 87.

10) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, 18. Auflage, Berlin-Heidelberg-New York 1971, S. 131ff.

11) Gutenberg, E., Grundlagen, 1971, S. 136.

売、財務間の調整という処理的職分(自律性原理)に、生産手段の所有権の問題に、単独決定と共同決定との間での権限の確定に、そして営利経済原則の枠内での目標設定の定式化に求めねばならないことになる。『企業管理』という概念は、グーテンベルクにおいてもたしかに見られるが、それは見受ける<sup>12)</sup>ところ、単に表現上の言い換えにすぎないものと考えられる。

『経営—営業管理』という要素名称における『営業管理』という概念の採用は次のように解釈される。すなわち、『営業』もまた『企業』でありうる日常言語的意味を度外視すれば、西ドイツにおいて『営業』という概念は、たとえば『営業報告』、『営業管理』、『営業年度』、『営業規定』といった一連の法律上の事実ないし名称と結びついているということである。商法典第1項においては営業の種類が挙げられている。『商業的な仕方』で組織された営業経営が存在する(商法典第2項)。株式法第77項は営業管理を規定している。このように、『営業』という概念が法律規定と密接に結びついているために、処理的要素を『経営—営業管理』と言い表わした方が、内的管理も、経営外部に対する代表も意味することができると考えられたのであろう。株式法第77項において、営業管理は制度としての重役会と結びついている。同様に有限会社法第6項は、営業を、有限会社法第35項によって有効となる営業管理という組織要素に結びつけている。組合における法的営業は、役員によって代表される(組合法第26項および第27項)。

経営—営業管理は、企業の人間管理を義務とし、かつ外部に対してその組織を代表する人々から<sup>13)</sup>成る。管理とは目標達成の意味で他人の行動に影響を及ぼす特殊な職分であり、それは『経営—営業管理』という概念に含まれている。企業における従業員の相応の動機づけもまた人間管理の一つである。

企業管理に属しているのは、意志形成の中心でたえず実物関連的、人間関連的な管理職分を果たす人間である。<sup>14)</sup>処理的要素が意志形成的に働く組織的、<sup>15)</sup>法律的形態は多様である。たとえばここでは、商法の規定、共同決定法、経営組織法が考えられる。組織形態には、たとえば単一指揮者によって組織された営業管理や合議的に組織された営業管理がある。

経営—営業管理が、それぞれ特定の指導的、管理的活動を行ない、かつまた決定機関に関係する人々の全体とみなされるならば、処理的要素は、組織計画と法律によって確定されている意志形成の中心として現われる。<sup>16)</sup>

企業においては、意志形成の一連の中心が考えられる。経営—営業管理を意志形成の中心として

12) Gutenberg, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, in : Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. E. Gutenberg, Wiesbaden 1958, S. 45.

13) Häusler, J., Führungsstile und Führungsverhalten, in : Handwörterbuch der Betriebswirtschaft I/1, Hrsg. E. Grochla u. W. Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart 1974, Sp. 1578. また同書同巻における Sieber, E. H., Führungskräfte, Sp. 1571 も参照。

14) Beyer, H.-T., Die Lehre der Unternehmensführung, Berlin 1970, S. 53.

15) Gutenberg, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 36f.

16) Gutenberg, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 35.

他の可能な中心からきわだたせるために、グーテンベルクは経営—営業管理に専ら「真の管理意思決定を割り当てている。<sup>17)</sup>それは以下の3つのメルクマールによって特徴づけられる。

- a) 企業にとっての特別な重要性
- b) 企業全体の状態についての知識からのみの決定
- c) 下位層への非譲渡

また、真の管理意思決定のカタログに示されるのは次のような事柄である。<sup>18)</sup>

- a) 長期的企業方針の確定
- b) 大きな経営部門間の調整
- c) 現行の経営プロセスにおける攪乱要因の排除
- d) 特別な経営的意義をもつ営業上の処置
- e) 企業における管理職の配置

このような意味で理解するならば、経営—営業管理はトップ・マネジメントとみなすことができる。<sup>19)</sup>真の管理意思決定は経験的に確認されている。その際、グーテンベルクの発言の適切性が印象深く確かめられた。<sup>20)</sup>

人的会社や個人商社において、真の意思決定は営業主によってなされる。株式会社や組合において管理意思決定は重役会や経営管理者によってなされる。経営—営業管理のこのような内的担い手と並んで、経済検査官、税務顧問などの外的担い手にも様々な処理的職分を与えることができる。

真の管理職分によって経営—営業管理を分解したとしても、<sup>21)</sup>処理的労働にはなお別の内容——それに対しては特別な概念が作られてはいないが——が残っている。この場合処理的要素は、トップ・マネジメントの下の層にいる人間への影響として示される。それはより狭い意味で、結合プロセスの物的な技術—経済的側面を処理する。

## 2.2 処理的要素の職能的側面

処理的要素の職能は、様々な基準によって分類され、叙述される。この場合、管理プロセスを、それが真の管理意思決定のカタログに含まれているように(2.1を参照)、2つの本質的な活動概念、すなわち「計画」と「組織」とによって包括することが重要である。つまり、計画と組織は、企業管理の道具ということである。統制の職能は、グーテンベルクにおいては管理権ではなく監督権を

17) Gutenberg, E., Grundlagen 1971, a. a. O., S. 140.

18) Gutenberg, E., Unternehmensführung—Organisation und Entscheidungen, in : Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. E. Gutenberg, Wiesbaden 1962, S. 61ff.

19) Gutenberg, E., Unternehmensführung, a. a. O., S. 22.

20) Gemünden, H. G., "Echte Führungsentscheidungen"—empirische Beobachtungen zu Gutenberg's Idealtypologie, in : Die Betriebswirtschaft Nr. 43, 1983, S. 49-63.

21) Gutenberg, E., Grundlagen 1971, S. 7.

もっている取締役会の職能との関係でしか見られない。<sup>22)</sup>「経営経済学原理」において「統制」という用語は使われていない。

経営—営業管理の職能がより合理的に、ないしより非合理的に（企業の勘）はたらくかどうかは、<sup>23)</sup>以下の考察にとって取るに足らぬ問題である。計画と組織が「固有の生産要素」と理解されるべきならば、それらは派生的性格をもつ。<sup>24)</sup>

「計画とは、経営—営業管理によって望まれたものを、経営的実行の合理的型に移し替えること<sup>25)</sup>である。」組織の義務は、経営—営業管理によって設定された目標と、目標設定の具体化である計画を経営的実行に移すことである。<sup>26)</sup>組織的努力は、同じように繰り返される多くの具体的な経営事象において行なわれる。経営—営業管理は、意思決定並びにその指令が現実に移されるかどうか、そしてどのように移されるかを統制する職分と義務をもつ。統制とは、実現されたもの (Ist) と計画されたもの (Soll) とを比較し、その偏差を分析することである。<sup>27)</sup>統制という概念をグーテンベルクは一つの職能として独立に扱ってはいない。それは計画の実行に含められているのであろう。そのように見るならば、「計画」の中には執行部の要素が含まれている。計画されたものの実施は、<sup>28)</sup>相応の人間管理なしには考えることができない。

### 3. マネジメント

#### 3.1 マネジメントの制度的側面

マネジメントを制度的側面から見ると、様々な階層レベルでマネジメントの職分を果たす人々のグループを語ることができる。この意味でのマネジメントは、指令によって他の従業員の活動を所与の目標の達成へと導くある特定のグループの人々によって形成される。<sup>29)</sup>それは企業のトップ、

22) Gutenberg, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 43.

23) 処理的要素の本質と範囲を成しているのは、「非合理的、合理的、並びに形成的—実行的な層」である。Gutenberg, E., Grundlagen 1971, a. a. O., S. 132.

24) Gutenberg, E., Grundlagen 1971, a. a. O., S. 8.

25) Gutenberg, E., Grundlagen 1971, a. a. O., S. 148.

26) Gutenberg, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 45. Gutenberg, E., Grundlagen 1971, a. a. O., S. 236. グーテンベルクはまさにここで、ハーマーが処理的要素に含まれないと考えている処理的要素の遂行の必然性および遂行能力を語っている。Hamer, E., a. a. O., S. 8.

27) 上司が直接管理する部下の数は、統制の幅ないし指導の幅と呼ばれる。Brede, H., Kontrolle, betriebliche, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Hrsg. E. Grochla u. W. Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart 1975, Sp. 2218f. 統制は管理プロセスの最終段階である。Pöhlmann, G., Der Prozeß der Unternehmensführung, in: Die Unternehmung im Markt, Hrsg. G. Berger/I. Fettel.

28) Pöhlmann, G., Der Prozeß der Unternehmensführung, in: Die Unternehmung im Markt, Hrsg. G. Berger/I. Fettel/O. Hintner/E. H. Linhard/E. H. Sieber, Berlin 1964, S. 109. Frese, E., Kontrolle und Unternehmensführung, in: Betriebswirtschaftliche Beiträge zur Organisation und Automation, Hrsg. E. Grochla, Wiesbaden 1968, S. 53.

29) Staehle, W. H., Management—Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, München/

中間層及び下位層における指令権限である。「マネジメント」という概念は、どのレベルに指令権限があるのかについては何も言明しない。活動の姿があってはじめてさらなる情報を得ることができが、それは文献や実践においてはきわめて多様である。明らかなのは、マネジメントが管理職能<sup>30)</sup>を果たすということである。マネジメントは、その階層上の位置によってトップ・マネジメント<sup>31)</sup>、ミドル・マネジメント、ローワー(ジュニア)・マネジメントに区別される。管理は、ドイツの企業形態においては重役ないし業務執行者から成る。他の諸国のトップ・マネジメントは取締役会と社長<sup>32)</sup>とから成る。ミドル・マネジメントは課長及び作業管理者から形成される。デイル(Dale)は<sup>33)</sup>その中に販売管理者、工場管理者、人事管理者、監査官を含めている。<sup>34)</sup>

### 3.2 マネジメントの職能的側面

マネジメントの職分ないし職能を区別する仕方は多様である。1つの例を挙げれば、パイヤー(Beyer)は次のような職能を挙げている。<sup>35)</sup>すなわち、計画、組織、統制、監督、調整、人員配置、動機づけ、命令、意思決定、革新、情報供給、コミュニケーション、代表といった諸職能である。他の諸職能はハーバート(Harbert)によって包括的に叙述されている。<sup>36)</sup>マネジメントに関する文献の内容は、たいていの場合、人間管理の問題を集中的に扱っている。<sup>37)</sup>とりわけ日本のマネジメント体系においては、ほとんど常に人間管理の局面が集中的に扱われている。<sup>38)</sup>多くの職能ないし部分職能<sup>39)</sup>を挙げることは、結局内容同士の重複や概念の同義性を生むことになる。しかし諸職能がどのように枚挙されても、そこには常に計画、組織、統制といった職能が現われる。それ故、これらの3つの職能が、基礎的ないし重点的職能を表わしているとみることができる。

マネジメントの職能は、また、(a) 管理的マネジメントと、(b) 作業的マネジメントとに分け<sup>40)</sup>られる。

1980, S. 36.

30) Davis, R. C., *The Fundamentals of Top Management*, New York 1951, S. 6 u. S. 129f.

31) Dale, E., *Management: Theory and Practice*, in: McGraw-Hill Series in Management, Hrsg. K. Davis, 2. Auflage, New York-St. Louis, San Francisco-London-Sydney-Toronto-Mexico-Panama 1969, S. 35. Gutenberg, E., *Unternehmensführung*, a. a. O., S. 23.

32) Gutenberg, E., *Unternehmensführung*, a. a. O., S. 23.

33) Illetschko, L. L., *Management*, in: *Handwörterbuch der Organisation*, Hrsg. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 951.

34) Dale, E., a. a. O., S. 35.

35) Beyer, H.-T., a. a. O., S. 37. また, Pack, L., *Unternehmensführung: Lehre von der Managementlehre*, in: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft I/3*, Hrsg. E. Grochla u. W. Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart 1976, Sp. 4079ff. も参照。

36) Harbert, L., *Controlling-Begriffe und Controlling-Konzeptionen*, in: *Bochumer Wirtschaftswissenschaftliche Studien Nr. 84*, Bochum 1982, S. 25f.

37) Borner, S./Simma, B., *Unternehmensführung im Strukturwandel*, in: *Die Orientierung Nr. 82*, Bern 1984, S. 31.

38) Lee, S. M./Schwendiman, G. (Hrsg.), *Management by Japanese Systems*, New York 1982.

39) Staehle, W. H., a. a. O., S. 33.

40) Davis, R. C., a. a. O., S. 157.



管理的マネジメントは、企業の目標を決定し、将来の活動の計画、組織、統制を遂行する。<sup>41)</sup> 作業マネジメントの職分は個々のプロジェクトにまで、それ故各部課の活動にまで及ぶ。作業マネジメントとは、管理マネジメントの目標の達成と所与の手段の実行を可能にするすべての活動である。<sup>42)</sup> 管理マネジメントは、トップ・マネジメントの1つに数えられる。

計画は将来に及ぶ事象であるが、ここでは企業活動の可能な代替案が相互に比較検討され、企業の部分領域が調整される。計画の中には、将来現われる可能性のある出来事と問題（チャンスとリスク）<sup>43)</sup> の評価がある。計画は、管理マネジメントにおいても作業マネジメントにおいても立てられる。

計画は問題解決のための道具である。1回限りの計画課題の場合、たいいていいわゆるマスタープラン<sup>44)</sup> において、すべての個別計画の枠組を示す長期的計画が保持される。それに対して標準計画とは、標準（あるべき大きさ）をあらかじめ示すような科学的に練り上げられた計画である。標準は経済性遵守の下で展開される。最後に経営方針とも呼ばれる計画がある。それは経営方針の諸原理を含み、営業経過における同種の事象を規定する。これらの諸事象に対しては指令が存在する。

組織は第2の重要なマネジメント職能である。計画されたものは、職務配分を規定する組織によって実現される。権限および管理的諸要素の委任も、また組織の本質的な1構成要素<sup>45)</sup> である。

第3のマネジメント職能である統制は、計画されたもの、および組織されたものがどのように実行されているかをテストする。<sup>46)</sup> 計画と統制はひとまとまりのセットを成す。統制は、管理者のそれぞれの責任領域にまで及ぶ。計画の実行がはっきりと職能ないし職能の一部として示されることはあまりない。しかし統制は「あるもの (Ist)」を「あるべきもの (Soll)」と比較し、それによって計画の実行に圧力をかけることができる。

計画、組織、統制は、管理マネジメントの職分でもあるし、また作業マネジメントの職分でもある。

#### 4. 内包の比較対照

これまでの節において、処理的要素およびマネジメントのもつ本質的な諸特徴ないし内包が、制度的側面および職能的側面から示された。以下の図表（図3）は、2つの概念に関してここで扱か

41) Davis, R. C., a. a. O., S. 160.

42) Gutenberg, E., Unternehmensführung, a. a. O., S. 21.

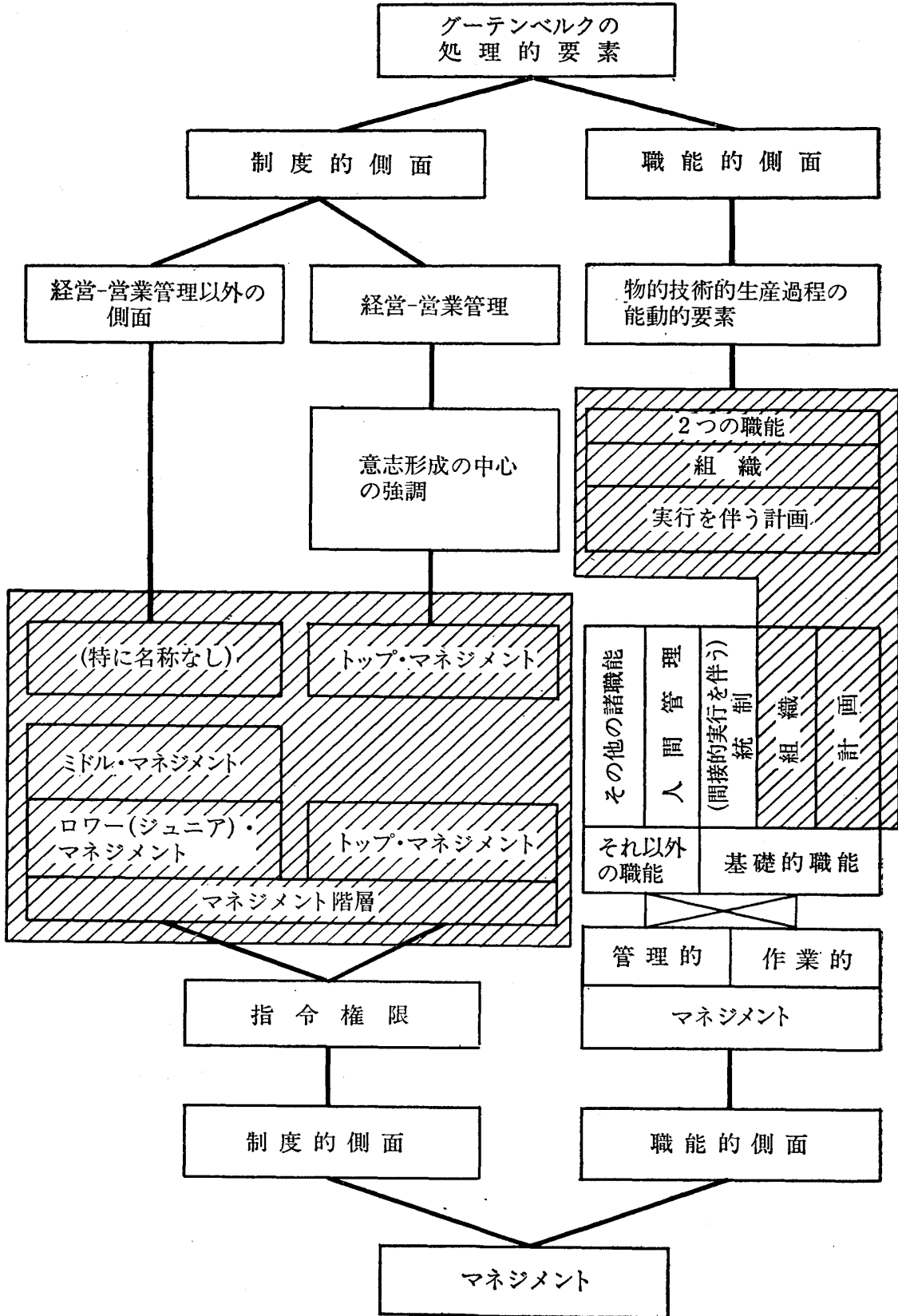
43) Massie, J. L., Essentials of Management, 2. Auflage, Englewood Cliffs 1971, S. 82f.

44) Junckerstorff, K., Die Funktionen des Management in Theorie und Praxis der USA, in : Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 27. Jahrgang (1957), S. 2.

45) これについては, Koontz, H./O'Donnell, C., Principles of Management, in : McGraw-Hill Series in Management, Hrsg. K. Davis, 2. Auflage, New York-Toronto-London 1959, S. 219.

46) Junckerstorff, K., Gast, W. F., Grundzüge des Management, Wiesbaden 1960, S. 128.

図 3



われた個々の要素の一覧を示したものである。処理的要素は、意志形成の中心である経営一営業管理がそこから引き出されるような上位概念として働きうると思われる。真の管理意思決定を含めたすべての処理的職分は、処理的要素から生じる。とりわけグーテンベルクは、実行を含めた計画と組織とを念頭においている。真の管理意思決定の領域外での処理的要素の投入は、その場合下位層での、そして要素結合のより狭い領域での処理である。

「マネジメント」という概念は、制度的側面からも職能的側面からも見ることができる。マネジメントは、組織の様々なレベルにおいて見られる。職能的側面から考察した場合、3つの基礎的職能、人間管理職能、およびその他の職能が区別される。図3の斜線の部分は、処理的要素のどの内包がマネジメントの内包と一致するかを示している。

## 5. 処理的要素の多次元的分類

生産要素投入は、経営および企業の目標設定に対するその影響と、その投入がもたらす受益の大きさに従って分類することができる。これは次のような3次元の座標系を用いて説明される(図4)。

a) 全体目標ないし部分目標に対する要素の能動的影響の強度(「影響」と略す)。例えば、ロー・マネジメントがより高次の、そして最高次の目標に及ぼす影響はわずかであるのに対し、トップ・マネジメントが及ぼす影響は当然非常に大きく、あるいは強力である。その強度は、度合ないし百分率で測定することができよう。「労働」要素の影響の大きさは、経営における位置、教育および継続的教育、その人間性などに依存する。

b) 目標達成のための要素投入がもたらす受益の大きさ(「受益」と略す)。受益は、賃金や報酬(物質的収入)の高さとして、しかしまたステイタス・シンボル(精神的収入)の価値として、ある<sup>47)</sup>いは見込まれた将来の収入として理解することができる。たしかに価値創造単位で受益を評価することも考えられる。

c) 目標達成のための要素投入量(「要素投入」と略す)。投入は個数、キログラム、労働時間、作業時間、運転時間などで測定される。

原材料や経営手段のような物的で受動的な要素の投入は、企業の目標決定や部分目標の決定にいかなる影響も及ぼさない。このような投入は、またそれ自体、物質的ないし精神的収入という形でいかなる受益ももたらさない。このように権限のない諸要素の投入は、「要素投入」軸上に記入

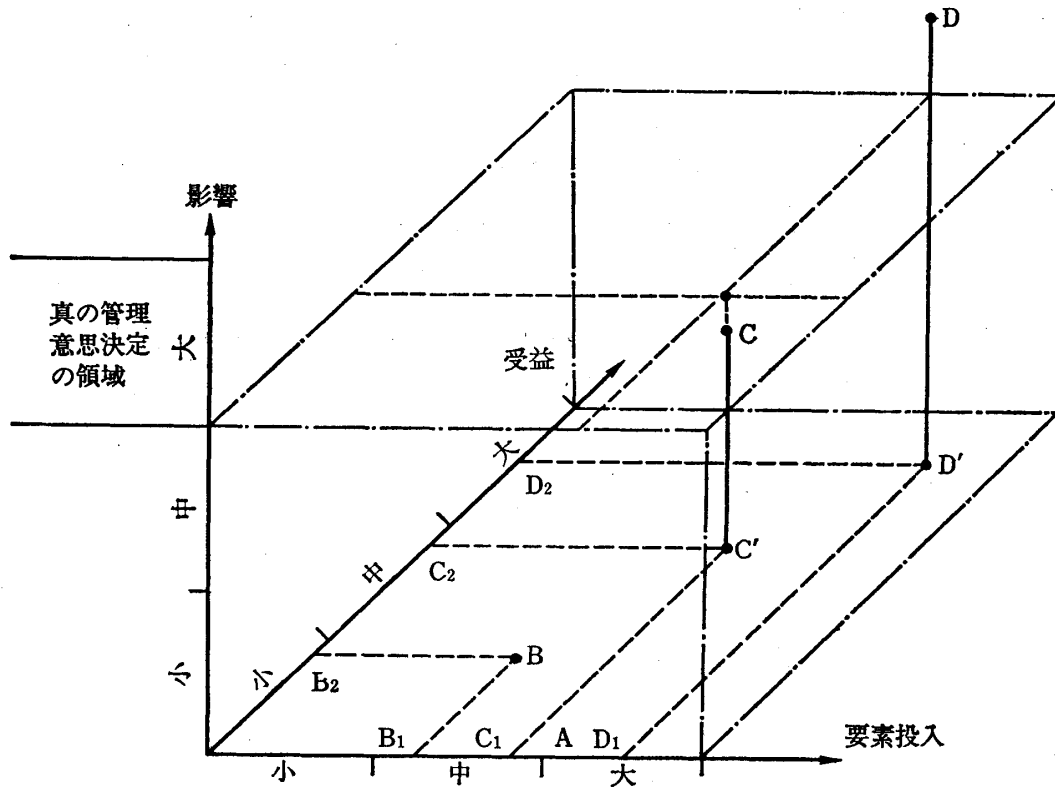
47) Baldamus, W., Der gerechte Lohn, in: Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 53, Berlin 1960. Lücke, W., Der gerechte Arbeitslohn—Ein betriebswirtschaftliches Problem? 『商学研究』 No. 1, 日本大学商学研究所 1983, S. 1-23. 受益の様々な局面の構成は変化しうる。ここではマズロー(Maslow)のピラミッドの内容が思い起こされよう。

され、それ故1次元的なものとみなされる。点Aはそのような投入を表わしている(図4)。

人間の労働給付の投入は多次的に、つまり実行の労働として対象関連的である純粋に「基本的労働」のケースでは2次的に見ることができる。<sup>48)</sup> 図4では、それらは「受益」—「要素投入」平面に記入されている。例えば点Bは、要素投入量  $B_1$  とそれがもたらす受益  $B_2$  (人間というポテンシャル要素の収入) を表わしている。「影響」軸上にはゼロが記される。

人間的労働給付という要素は、もしそれ自体が目標設定、行為、意思決定などに影響を及ぼすならば——点CやDで示されているように——3次的である。その垂線の足  $C'$ 、 $D'$  は、要素投入と受益 ( $C_1$  と  $C_2$ 、および  $D_1$  と  $D_2$ ) の結合を表わしている。例えば点Dは、真の管理意思決定を行なう経営—営業管理を示している。点Dはトップ・マネジメントの領域にある。点Cは真の管理意思決定のない処理的要素、つまりミドル・マネジメントの位置にあると考えられる。<sup>49)</sup> どのマネジメント層に属するかは、それぞれのマネジメントの領域が「影響」軸上にどのように確定されるかによって決まる。

図 4



さらなる考察において、すべての点が3次元的空間に描かれうるのかどうかは吟味されねばならないだろう。とりわけ、それ自体影響は及ぼすがいかなる受益ももたらさないような要素投入があるのかどうか(「要素投入」—「影響」平面)、そしてある要素投入の際に「受益」—「影響」平面がゼロ

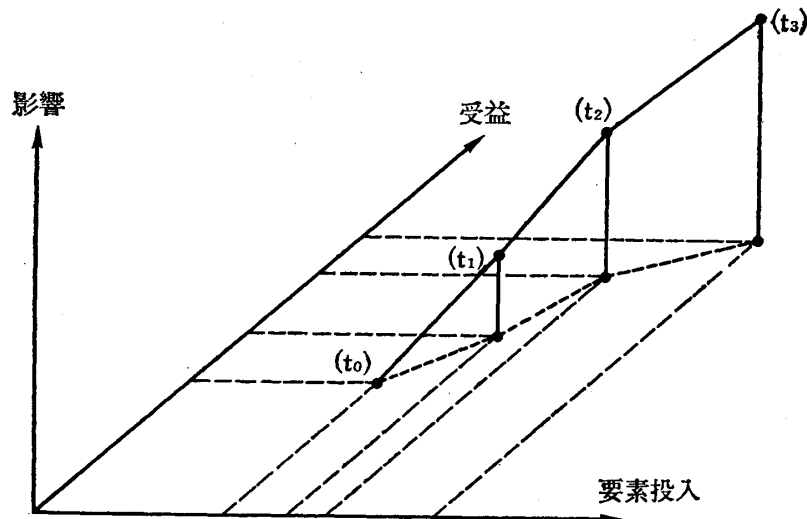
48) Gutenberg, E., Grundlagen 1971, a. a. O., S. 3.

49) 一般的な位置の確定問題には、ここではこれ以上立ち入らない。ここではまた、資産選択理論における位置確定問題も指摘される。



人間労働という要素の多次元的叙述は、従業員が $t_0$ — $t_3$ によって表わされる時間の経過とともにどの影響次元にはいり込むかを示すことも可能にする。図6において、出発点は時点 $t_0$ での基本的労働の平面に置かれている。それによって要素体系における学習—継続的教育効果は、適性化プロセスとして明らかにされる。

図 6



労働という要素——より良く言えば従業員——の努力は、もし可能ならば、より大きな受益の下で、そして不変の、ないしより少ない要素投入の下で、より大きな影響を得ることに向けられる。

## 6. 結 語

「処理的要素」と「マネジメント」という2つの概念の内容は、相互に移し換えることができる。グーテンベルクの処理的要素は、「マネジメント」という概念に比べてより密接に生産要素体系に結びついている。それに対して後者（マネジメント）は、グーテンベルクの処理的要素よりも一層緊密に実践的行動処方箋、心理学的調査、実践の需要と関心（実践論的見地）に関係づけられている。生産関数の受動的体系に能動的要素を加えることによる要素体系の拡張能力は、概略的ではあるが以上に示された通りである。

「処理的要素」というグーテンベルク概念は、「マネジメント」という競合概念によってすたれてしまったわけではなく、むしろ重要な経営経済学的用語としてのその地位を確保している。

「処理的要素」という道具は、生産プロセスにおける人間と関係している多くの問題と研究対象を生産関数と結びつけることを可能にするのである。

〔ゲッティンゲン大学〕

50) Luczak, H., Rohmert, W., Stand der Arbeitswissenschaft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/84, Arbeitswissenschaft, S. 99. 日本の年功制度は、諸領域における影響力のますますの増大として理解できる。