九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

ブレッチ著「経営管理論」の一考察

田代，義範

https://doi.org/10.15017/2920481

出版情報：経済論究. 2, pp.89-105, 1957-09. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

ブレッチ著「経営管理論」の一考察

田代　義範

序

経営管理論は内容も豊富であり極めて複雑多岐に亘っている。此処で諸論を述べることはできないが、過日ブレッチの経営管理論 E.F.L Brech: Management — Its Nature and Significance を飜訳完稿した。勿論誤訳拙訳も多いことと思う。この過程で常に念頭に浮かんで来た点を述べてみ度いと考える。

経営管理論が経営学の中で如何なる地位を占めるものであるかは方法論的にも極めて重大な問題であり、筆者のよくしうるものではない。しかし素朴ながらも、筆者は企業の活動は労働過程と価値増殖過程の統一として把握されなければならないが、経営管理論はその両過程の何処に位置するものであろうか、或は、両過程の何れにその発生の基盤を持っているものであろうかということを考えている。

経営管理職能が如何なる性格を持つものであるかについては次の如く考えている。

資本循環運動を底辺として、そこに作業組織を生じ、各過程には管理組織、その頂点には各過程の長（ライン部門）が居り、その上に総括経営層があって、職能組織の構造は円錐形状をなすものである。そして各職能は企業者運営の場合はいうまでもなく、経営者支配の場合にも金融資本の要請する利潤追求という衝動が指導理念をなすリーダーシップによって、その管理の方向を指向され統一され調和されるのである。即ち、原理的には資本の回転率の促進、不変資本の節約、可変資本の絶対的、相対的節減に対する計画組織統制職能として把握することが出来るのである。（註1）

この様な観点から経営管理職能をみているのであるが、経営管理論は多く技術的、労働過程的側面から論ぜられて居り、多分に技術的性格を持っていると考えざるを得ない。従って管理職能の研究としては秀れた著書であると

いわれているブレッチの管理論について、少し考察してみ度い。先ずその所論をみよう。

註1、　拙稿　管理組織とビジネスリーダーシップ

2

ブレッチは経営管理とは如何なるものであるか、又それは定義されうるものであるかということを明らかにせんとの意図の下に簡単な分析の対象として、1グループが金庫を移動させる作業を提示する。

この運搬は9つの段階に分割し得る。けれどもこのうち第6に述べられる段階は作業そのものであり、管理の過程とは異った過程である。勿論これ以外の管理過程なくして、作業は事実成就されたかもしれないが、かなりの時間のロス、試行錯誤、困却、金庫の破損、仕切壁等への損害を生じたであろう。従って次の4つの要素に管理を分類することができる。

1 計　画

作業が指揮される広汎な方向を決定し、作業がそれに依って遂行される基盤や方法を準備すること。

2 調　整

各成員にうまく課業を賦課することによって、チームを均衡させ、集団として維持すること。又メンバー間で良い調和を保って課業がなされているか否かを検討すること。

3 激励又はモラールを確保すること

即ちチームのメンバーをして、彼等の力をうまく出させ、グループに対して誠実ならしめ、彼等が担当している職務を適当に遂行し、そしてグループが引受けた作業に於いて全般的に効果的役割を演じさせること。適度に彼等成員の役割を遂行させる監督の過程は全般的激励を伴うものである。
(general "inspiration")

4 統　制

作業の充分なる進行と満足すべき遂行を確保しようとの意図を以て、同意された標準或は計画と対照して、現実の遂行をチエックする過程であり、又将来の要請に有益である様に此等の経験を記録する過程である。

これ等の管理の要素は作業目的が最も効果的に失費や浪費を最少にして達成される事を確保するのに有益なる要素であると云わねばならぬ。

この4要素は管理が何処で起ろうとも発現するのであるが、今や管理の定義として次の様に述べることができる。

「企業の運営を効果的に計画し、規制する責任を伴う社会的過程であって、計画に忠実であらしめるための適切な手続を設置し維持する責任と、企業を構成しその運営をなす成員を指導し統合し監督するそれを含んでいる」(註1)と。

製造工業を考えてみるに、種々の階級や職務に雇傭されている多数の人々の技能と能力（グループ1）、企画、処理、手順や他の形態の技術的知識（グループ2）、土地、工場、設備、機械、原料等（グループ3）を処理する。管理の全職能は此等3グループを単一の作業力に統合する責任といえる。この責任を果たすことは一つの過程であって、この過程が計画、調整、激励、統制に分かたれるのである。これ等4要素と3グループの関係をみるに計画はすべてのグループと関聯しているが、グループ1（人）との関係では、責任の明確化、組織構造の創成として、グループ2.3（手続、物）とは予見したり予定表の作成標準の決定等の活動として現われる。

次に調整は組織構造、責任の賦課に当って、それらを統合する過程として再度三者と関聯する。激励（ブレッチはリーダーシップとも呼称する）は、主にグループ1と関聯する。組織の成員にベストを尽す様にする経営執行者の職能に現われるものだからである。統制は計画の反面である為に、全グループと関聯するが、特にグループ2及び3と関聯すると云えるであろう。

管理者の根本の職能はある目的に向けられた一組の義務や作業を遂行する時に多数の人間の協働を確保することであるが、健全で効果的な活動が依拠すべき原理があるのであろうか。先ず静的な原理として管理過程の原理があり、そこから計画と統制の原理、組織の原理が生ずる。

管理過程の原理は方策の内容である目的や行為の基本的方向に関聯し、他は方法、手段、枠組に、即ち管理の「静的」な面に向けられる。此の他調整、激励の原理という「動的要素」が残っている。企業や組織に於いて聯関

せる人間の効果的で経済的な活動や作業によって、一定の目的や作業を遂行するに当っては、人々が喜んで協働し、同時に夫々の諸活動が調整されている時にのみ管理の意図が達成されるのである。従って此らの動的原理が考えられるのである。管理は計画や統制、或は組織構造によってひとりでに遂行されうるものではない。それを行う人間的局面に注意しなければならない。

「管理の原理の価値は主にその動的な性格から来ている。組織構造について健全な企画を持つことは効果的に事を運ぶには貢献するところ極めて大であるが、それだけで巧くやれるという保証があるのではない。日々の職務に於いてなすべき管理者の人間的職能（the human task of manager）がある」（註2）と云える。

吾々は産業の目的として(1)設備や機械等に投資された資本に対して利潤をもたらすこと、(2)社会の人々に雇傭を提供すること、(3)社会が要請し希求する商品やサーヴィスを支給すること、(4)被傭者に社会的満足の提供をなすこと、(5)仕事そのものについて根本的な価値、換言すれば仕事そのもののために仕事をなすという謂わば職人気質という古い観念の醸成を挙げることが出来る。此らの諸責任のうちで(2)(3)は1つの過程の両面を云ったものであって、第1義的な責任であり、他は派生的なものであると云えるが、派生的なそれがより重要でないというのではない。

さて管理は社会から商品とサーヴィスの提供をなすことを要請されている職能であるから、此らの責任は管理者にかかって来るのである。抽象的に社会といったが、具体的には此社会なるものは如何なる形態をもって存在するのであろうか。それは消費者、被傭者、株主、国家、市等の結合体として存在する。

此等4集団として看られる社会への責任は夫々重要な面を持っているが、被傭者に対するそれを、前のパラグラフで述べた人間的職能と関聯して考えてみよう。それは被傭者の人間的満足、幸福感の醸成、換言すれば激励（ブレッチの所謂リーダーシップ）に関すると共に、組織を全体として統一し方向づける要素たる調整に関聯すると云える。従ってブレッチは次の如く述べる。

「社会的な接触の必要が如何に痛切に労働者集団間で感得されて来ているか、又社会的満足を得させる為の機会を提供することが、如何に重要なことであるかを吾々は知っている。男も女も腕力、力と同様に頭脳（brain）と精神（soul）を持っているのだ。而も腕力（brawn）、力（strength）は頭脳、精神によってその作用を決定される。

……第2の社会的責任（被傭者に対する責任）は重要な意味を持って居り、管理の過程をうまく処理するか否かに密接に関聯する。

その効果は更に社会の貧富にのみ看られるのではなく、市民としての労働者（men and women）の幸福感、満足感にあるのだ。」（註3）

このことは商工業の管理者監督者は如何なる事由から、そういう地位についたかを検討した結果と符合する。即ち彼らは、人間的能力、家族員たることや他の所有関係を通して、工学・化学・会計学・販売技術等に通暁していることによって管理者や監督者の地位にある。ところで人間的能力が管理や監督職能にとって最も重要なるもので、彼は管理者訓練の要を強調するが、此処にブレッチが管理者にとって所謂予算統制や会計等の管理の手続面よりもその人間面への責任を強調している事を看取することができるのである。

この様な人間面の動態的機能（dynamic function）は何に添って遂行されるのであろうか。

それは方策によると云える。方策は企業目的と思考方法（the mode of thought）からなる。企業の目的は利潤獲得ではなく、秀れた品質と適性価格での商品の製造であることは先述の通りである。

「一寸かいま見ただけでも、哲学者が云っている様に、この様な目的は第2次的要因であることが解る。事業は先ず一定の商品——石鹸、砂糖、犬用ビスケット等——を生産したり販売するためにあるのだ。——どの取締役会も会社業務を先ず第1に利潤を得るために処理しない。」（註4）

即ち利潤獲得は派生的目的であると云わねばならない。方策の他の要素である思考方法は管理職能を遂行する人々の指揮を方向づけるものである。

この方策は計画の一部分をなし、取締役会によって形成されるものであるが、それは管理者に知らされることによってその存在意義が強化される。

即ち方策が知らされない処では猜疑心が起り、欲求不満と敵意をはぐくむ。この為組織の発展に対して冷淡と無関心を結果する。逆にそれが通達されている組織にあっては、自分も組織の発展に貢献しているのだという意識が生じ、効果的な活動を求めるに至るのである。更に管理責任は委譲と分散とによってのみ効果的に遂行されるのだが、方策はこれらの諸責任を調整する機能を持つ、かくて方策を効果的な管理を行うための基盤とみるべきであるが、それは企業の目的、企業の活動の全盤的基盤（general foundation）部分作業の主方向を包含していなければならない。方策は計画と如何なる関係にあるか。

「計画は明らかに管理に於ける指揮（direction）に大きな貢献をなす。併しそれは細い作業や活動に関して、より貢献するものである。方策によって提供される指揮の性格は、管理者自身によって管理責任の現実の遂行に影響を及ぼすようなものである。」（註5）※

※有益な対照が此処で指摘される。
部課の管理（即ち「下部階層」における管理）は、彼等が関連している分野に固有な手続と技術によって解るように、専門家活動を多分に包含しているに反し、最高経営層は所謂「純粋な」管理要素を多く含んでいる。人が組織で高位に行くにつれ、技術や手続に加わることが少くなる。——広い用語で表現すれば、作業の技術（the technologies of operation）にたずさわることはますます少くなり、調整、方策、仕事の計画と統制勤労意欲と激励といった「人的」要素に多く没頭するようになる。（十章）

組織は前に簡単に管理の枠組（framework）と定義していたが、是を具体的に述べれば職務や賦課された責任の機構であり、執行者達が義務を遂行する時に、お互の接触を規制するために執行者間に存する公式的（formal）な関係の機構である。従ってそれは調整機構の確立を意味し、そこに調整という要素の機能が要請される訳であるが、それを指向させる基盤を提供するものが方策に他ならない。

「要するに組織構造の確立は調整の良い機構を計画し確立する事を意味する。——併しそれは唯つっ走るにすぎないものであって、ルートを詳細に

した地図に助けられる駆者がいる時にのみ真直に走る機構なのである。」(註6)

そして人に対する管理者の職能をパーソネルと呼び、手続に関するそれをコントロールと呼んでいる。パーソネルの1つたる調整は何故起るのであろうか。集団が人間集団であり、その成員は自律独立し、自己統御し、その結果名目上は同一の目的を指向しているが、種々雑多に時には反対の方向にさえ作業がなされるからである。更に人の変化多様性と絡み合って、成員に賦課される仕事の多様な性格によって強化される。更に人々が能力に於いても力量においても差異を有することに依って均衡 (balance) の必要性が加味される。

この調整は成員の志気を高揚する激励（或はリーダーシップ）と密接に関連している。何故なら各人の志気を高揚し、同時に一定方向にまとめねばならぬからである。

かくて管理にはコントロールとパーソネルの2職能しかありえないと云える。生産部門をとった場合、前者には生産高予定の計画、品質標準の決定、品質の統計的統制、生産高一覧表作成、生産進行統制、原料の事前割当、労賃コスト統制、標準時間研究等が含まれ、後者には工場の作業のための用務面談及び手続、訓練方法、合同審議機構、長所評価等が含まれる。

販売部門をとった場合は、後者は生産の場合と同様であるが、前者にはマーケット・リサーチ、販売促進活動、統計的分析等が包含されるのである。

以上ブレッチの経営管理論の所論の大要を述べたが、要するに管理の4要素を指摘し、更に管理職能として人に関する職能と手続に関するそれをあげていることを附言し度い。

註1　cf E.F.L. Brech; Management — Its Nature and Significance chap Ⅲ

註2　cf. Brech, op, cit., chap Ⅷ

註3　cf. Brech, op, cit., chap Ⅶ

註4　cf. Brech, op, cit., chap Ⅷ

註5　cf. Brech, op, cit., chap Ⅷ

註6　cf. Brech, op, cit., chap Ⅸ

3

一定の生産力の発展段階に於いては、労働力は単独のものではなくて、多数の労働力の協業及び分業という一定の社会的関係の下においてのみ労働しているのである。

「人間はただ自然に働きかけるばかりではなくて、相互にも働きかける。彼等はただ一定の仕方で共働し、また彼等の活動を相互に交換し合うことによってのみ生産する。——この社会的諸関連及び諸関係の内部でのみ‥‥生産は行われる。」(註1)

ところで此の場合当然執行労働と管理労働が分化発展せざるを得ない。この管理労働に従事する者は誰であろうか。それは技術的に看て最適の人物が選ばれるべきであろう。けれどもそれは歴史的社会的機構に基づいているのであって資本主義社会では資本家が当然その地位につくものと考えねばならない。

「資本家は産業上の指導者なるが故に資本家であるのではなく、むしろ彼が資本家なるが故に産業上の命令者となるのである。」(註2)

この管理者の性格が如何なるものかは、資本制単純協業の如きにあっては容易にその性格を把握し得られたであろう。そこでは個別資本の人格化としての所有者的企業家の手中に価値増殖過程的側面と労働過程的側面が統一的に把握されていたからである。

けれども機械制大工場工業の時代となると、資本の集積、集中、それに対応するところの経営規模の複雑膨大化、管理機能の高度化につれて管理者の性格が極めてあいまい模糊となり、それがひいては管理職能の実在論的本質と、抽象論的規範との混同へと導いているのである。(これについてブレッチは管理の手続そのものの研究が管理の研究と混同されていると述べている。)

管理が複雑膨大化するにつれて、軍隊において兵の行動を指揮監督する必要から将校と下士官が必要であるように、資本の命令のもとに協働する労働者に対して多数の管理者階層を必要とするのである。

このことは所有と経営の分離の問題と極めて密接な関聯を有するものと云

わなばならない。資本の所有と資本の機能が同一人の手中にある資本主義初期にあっては、現代の大企業でさえも、その機能資本家が誰であるかは易々と看取されたであろう。現代の中小企業においてもそうであるのは勿論である。

けれども株式会社の大規模化につれて株式分散が高度化し、大衆の間に株式が分散して、零細な出資者が多数となり、所謂証券の民主化が行われるにつれて、専門経営者群の出現が人口にかいしゃされ、企業の目的さえあらぬ方に押しやられた議論が続出する。私は所有と経営の分離については次の如く考える。

先ず株式の分散という面から考えねばならぬことは当然であるが、これと同じ比重をもって、否技術の進展、それに基づいて多量の不変資本の要請が顕著になるにつれて債権者資本を無視することが許されなくなって来る。かくして分散の高度化、それに随伴する会社支配に必要なる株数の低減化、金融資本の下に融合癒着したり、系列化せる企業間の相互持株と共に、他人資本、それを槓杆とせる資本の企業に対する支配を考慮しなければならない。

かくて株式の分散度をみる場合、私的所有による支配、過半数株所有による支配、少数株所有による支配、僅少株所有による支配として分類するを妥当なるものと考えている。

何故ならこれは云わば量的分類であるのであるが、バーリ、ミーンズの Legal device という指標は支配技術による指標であって、バーリ、ミーンズに於ける分類に異質的要素として混入していると云わねばならぬからである。従ってこの法的手段による支配は少数株所有による支配、僅少株所有による支配をば可能ならしめる法的技術と云わねばならないのである。このことは無議決権株の発行を考えてみただけで明白である。

そこでは少額の資本出資に依り多額の資本を支配せんとする議決権株保有者たる機能資本家の意図が明白となるであろう。

更に僅少株所有による支配等々を補強するものとして債権者資本の存在を考慮しなければならない。株式資本の貨幣資本化と共に全資本額の中で大きなウエイトを占めて来る。併し一応自己資本と他人資本として分類してみて

も、第1次大戦後アメリカでは大体において3対1（自己資本3、他人資本1）の原則が維持されていたが、今や2対1以上であることが要望される様になっている。これは自己資本の半額以上の他人資本を有する会社が増加して来たことを示すものということができ、他人資本の会社財務に占める地位が如何に大きいかを示しているのである。

まずアメリカでは1933年に製造会社では、普通株51％、剰余金22％、優先株13％、社債14％
公益事業会社では普通株38％、剰余金10％、優先株12％、社債40％
鉄道会社では普通株31％、剰余金17％、優先株8％、社債44％
（国弘員人著、株式会社論、106頁）

以上の諸観点から経営者支配を考慮しなければならない。すると支配者団として二つの型を措定することが出来ることになる。即ち産業資本主義下の株式会社に於ける支配者団が依然としてその支配力を維持発展せしめてはいるものの、持株割合は僅少なものであり他は同じく僅少な株式保有による支配形態を採り乍らも、その支配者団を制度（金融機関又は他会社）ないし制度によって派遣された経営者が構成し、個人大株主の支配力の減退せるものである。後者においては金融資本の一翼として株式会社を見るべきであり、経営者は金融資本の要請に従って会社運営をなすのである。バーリ、ミーンズの実態調査を前提して経営者論を展開する前に、モルガン等の金融資本と200の非金融会社との関連を検討してみなければならないのである。そうすることによって経営者支配と云われている会社の経営者が実は金融資本に奉仕する経営管理者である事例が多いと考えられる。（註4）

資本制単純協業にあっては資本の性格とその人格化としての資本家の性格が如何なるものかは明白である。しかしながら資本の集積、集中、独占資本の発生に対応して、それが分業に基づく協業を経て機械制大工場工業への展化につれて生産過程は復雑化し、経営者の出現の提唱で外在化させられている様に、経営管理職能の性格を不明確ならしめるという結果を導いているのである。

経営管理職能が所謂企業家型の経営者にあっては所有者と同一人の手中に存するのに反して、労働過程の復雑膨大化とそれに対応する多数の管理者階層の抬頭は未分化のまま企業家の手中にあった管理職能を階層的に分散委譲せずには、到底その責に耐えぬ時点に到達するのである。即ち企業家型の資本家にあっては彼の管理職能に於ける労働過程的側面、換言すれば労働行程の技術的合理性を標準とする適応性の確保が価値増殖的視点よりする資本の属性によって規定され乍ら、両者は統一されて把持されているのであるが、管理者階層の抬頭は管理職能の技術的分散化にのみ吾々を注視させることになる。労働過程の合理化を確保するために技術的に要請されるに従って、管理職能はトップマネジメント、ミドルマネジメント、ロワーマネジメントと分化するのであるが、この分化せる各階層は如何に統一されるかが看過されている。

即ち資本循環の一節たる生産、購買、販売、財務等の諸部門に於いて管理職能及び技術は当然随伴するのであるが如何なる性格を有するであろうか。

これは管理論以前のものと云われるかもしれないが、管理論に立入って仕舞えば、その正当性は疑いのないものとなるのであるから（勿論個々の詳細な論議については各学説を批判検討しなければならぬとしても）、それに先立って管理論を検討せずには居れないのである。

即ち管理論として称えられている内容は労働過程的側面に則して、その技術的合理化を確保するためには如何にすべきかを社会学的、心理学的、生理学的、会計学的視点から論議されているものが多い。吾々は規範的でさえある技術的合理性の意味内容を吟味しなければならないのである。この事は即ち価値増殖的側面からの管理職能の再検討を意味する。

註1　長谷部訳、賃労働と資本、55～6頁

註2　桑島訳、資本論、311頁

註3　後日統計資料を用いて研究する予定である。

註4　上林貞次郎、経営者支配の実態、ＰＲ７巻11号

4

経営管理論で展開される理論は経営技術的合理性の問題であることは前節で看た通りであるが、この合理性は如何なる意味あいに於いて合理的である

のだろうか。結論を先に云えば資本主義の下では技術的合理性は自律性を持ち得ず、営利性に制約されているものであって、技術的合理性と営利性が両立する限り合理化も進められるが、乖離すると営利性が合理性を束縛するものとなるのである。

従って技術的合理性の自律性はありえず、資本制約下に於ける合理性を吾々は考慮することにならざるを得ない。

而るに凡ゆる社会形態に普偏妥当せる合理性が存在すると思わせる論議は、恰も労働過程的側面、即ち素材としての自然と人間労働の代謝の過程が凡ゆる社会形態に内在する基本的過程であるのに反して、資本家的商品生産社会に於いて初めて価値増殖のための生産が問題とされることを没却しがちなのと軌を一にしていると考えることは出来ないであろうか。

ブレッチは二節で述べたように、管理の要素として計画、調整、激励（彼はこの要素をリーダーシップとも呼ぶ）、統制の4要素を挙げ、管理者の職能としてパーソネルとコントロールを考えている。けれども、コントロールとパーソネルが共に重要な事を説いていながら、他方ではパーソネルを重視したり、更には4要素と2職能との関聯が不明確であったりする。即ち管理の定義で述べた如く管理は企業の手続及び企業の成員の両者に関して企業の活動を計画し指導することでなければならぬのに、計画と統制はコントロール職能として単に手続にのみ関する管理の手続面をなし、企業の計画、指導が成員と無関係に決定されるものであると云うが、果してそうであるかどうか疑問であると云わねばならない。しかし乍ら、此等の内在論的批判はさて置き、吾々なりに検討してみ度い。

凡そいかなる人間集団でも一定の方向に向って行動をなさんとする場合、そこにはリーダーによるリーダーシップを必要とする。　ムーニイ（Mooney）（註1）も云うように、軍隊にも教会にも組織はあるであろう。そしてリーダーによるリーダーシップが行使されねばならないであろう。吾々は此の様な人間集団をではなくして、作業集団としての人間集団に関連しているのである。従って資本の下に包摂された作業集団を考慮の中に容れねばならない。

そこでリーダーシップとは何かが、又その性格如何が問題となる。リーダーシップは論者によって区々で統一された意味内容を見出し得ない。R. A. ゴードンはリーダーシップ職能の本質を決定活動であるとしているのに対してR.C. デヴィスは管理職能であるとしている。

ゴードン「企業を組織し、指導する職能であり、経営の諸活動の進路を規定するところの、諸決定を行なう職能である。」平井、森訳5頁。

デヴィス

> An organization basically is any group of individuals who are cooperating to a common end under the guidance of some leadership. The particular organization may be good, bad, or indifferent from the standpoint of objectives, policies, or any other criterion. A leader may be anyone who accepts responsibility for the accomplishment of group objectives. He must usually discharge this responsibility to the satisfaction of the group. Otherwise, there may be a loss of morale and organizational effectirveness that may costhim his position. He is expected tomotivate, coordinate, and directthe organization, or someelement of it, intheachievement of the particular objectives, Such accomplishment implies effective group action based on a sound plan. An executive is broadly anyone who is charged with the managament of affairs.
>
> (Davis, Fundamentals of Top Management. P.129)

要するにこのリーダーシップの本質は一定の目的に向って作業集団を方向づける職能と云わねばならない。そしてリーダーシップ職能は所有と経営機能の分離と共に、所有者の手を離れて経営者、管理者の手中に把持されるものではあるが、経営者意識は資本主義的商品生産社会に於いては資本に依って規定されるものであることは先に看た通りである。勿論経営者の自律化への傾向は経営技術の高度化、労働攻勢の激化と共に第三者的外貌を或程度までは表明するにしても、資本の許容限度以内に於いてのみそうであるに過ぎない。従って経営者によって担当されるビジネスリーダーシップの性格は自

ら明白になるであろう。

工業の大規模化は多数の管理者階層の生誕を必要とした訳であるが、管理技術の高度化複雑化は彼等に広い深い管理技能を要請する。

それと共に企業家の手中にあった他の側面、即ち価値増殖をなさんとする資本の属性もそれらの地位に統一的に包含されている。経営者リーダーシップはこのリーダーシップ機能が、所有、経営の機能上の分離と共に経営者の肩にふりかかった後に問題になっているのである。それは管理者階層に生産過程そのものから反映され貫徹されている労働過程的側面と価値増殖的側面が、より統合されることを強化するものに他ならない。

ブレッチは管理の方法がよければ良いだけ、また用具が進んでいるほど、管理の効果もあがるとは云いながらも、管理の本質はむしろ人間問題にあるとして、調整と激励を強調しているのである。

「管理の根本的責任は作業団体を指導し監督すること以外のなにものでもない。偶々手続や方法への苦心が、この簡単な核心をぼやけさせて仕舞った。かかる隠蔽の結果が、管理がその本質上、当然に依存すべき人間的基礎を軽視させることになり、管理水準の退化を増進せしめるに至ったことは確かであろう。

……管理は人間的プロセスである。諸君は人（男や女）を管理するのであって、物を管理するのではない。」（註2）

彼に依ると激励は各人の努力や志を共通目的に向って振起し、高度の志気を築き上げることであるとされ、これをリーダーシップという用語で言いかえる事ができるとする。従って先に検討したリーダーシップとは些か異った概念である様に思われる。併し乍ら、先程リーダーシップの性格を規定した様に、其らリーダーシップ論から帰納的に一つの概念を作り上げてみると、ブレッチの所謂ビジネス・リーダーシップは各成員をしてモラール（勤労意欲）を高揚せしめるための、資本の属性として把握し直すことができるのである。彼にあっては企業の目的として、雇傭、商品、サーヴィスの提供を挙げ、それを成就するには方策によってビジネス・リーダーシップが遂行されるとしている。抑々この企業の目的から倫理観が入りこんで来ている。このビ

ジネス・リーダーシップと表裏の関係にある調整は能力や力に於ける各人の差異を統合し、均衡化する要素であり、私は激励と調整をビジネス・リーダーシップと呼び得ると考えるが、ブレッチに於けるビジネス・リーダーシップと調整という人間的側面は労働課程の素材的社会的側面のみを注視して、心理学的、社会学的に分析されているのである。調整・激励等によって労働者の人間的満足感・幸福感の醸成を唱導し、ひいては管理の効果（efficiency）に貢献するものであるとしている。特に彼は手続や方法を人間的側面と共に重視しているとは云え、人間的側面に重点が置かれている事は否定し得ない。

「管理は人間的なものと同様、物財的なもの等の四つの要素から成っている。どれ一つなくても効果的な作業に支障を来たすものである。人間的なものはより看過ごされ易いということが起りがちだ。そしてそれだけ管理の研究に於いては、それらは強調される必要がある。更に管理は第一に人間的課程である。何故なら物財的な要素は人間の努力によってのみ役割を果たし得る様になるからである。」(註3)

このことは彼が科学的管理法について次の論述にも伺い知る事が出来る。

「科学的管理は又人間的でなければならぬ。此が易々と看過ごされている点であり、疑なく科学的管理が受けている悪評の原因ともなっている。『科学的管理法』は機構であると同様に人間的でなければならぬ。この面に於いて必要とされる技能は人間気質に於ける『情緒』という要素及びそれが行為の決定に際して作用する有力な影響力を認識することから始まる。」(註4)

吾々も前の諸引用文やホーソン工場に於ける研究等によって労働者の人間的心理的な満足感が作業の能率に影響を及ぼすものである事は諒承しているものであるが、この人間的側面の独自性がどの程度まで認められ、自己貫徹をなしうるかが問題であると思う。この事は計画や統制等の管理の手続についても妥当する。

所謂技術はそれ自身の論理、技術的合理性を貫徹することは出来ない。社会的総資本に制約されない許容限度内においてのみの、個別資本にとっての

技術的合理性に過ぎない。換言すれば企業家の意識にある $\frac{m}{c+v}$ を最大限に可能とする範囲内に於ける合理性・資本家的合理性と云わねばならない。ブレッチの手続面は謂わば個別資本に於ける価値的側面の規制を受け、その許容限度内での立論であり、人間面の強調も資本家的意識の反映に他ならない。科学的管理法に対するアメリカ組織労働者の見解の中に

「科学的管理法は慣習、気質、作業のしきたりを無視して人間性の根本原理をおかし、労働者の修得せる熟練を最低限に押し下げる。」(註5)

という項目があるが、先のブレッチの科学的管理法についての論述と極めて鋭い対照をなしているのに注目させられる。

註1　J.D. Mooney; The Principles of Organiziation

註2　cf E.F.L Brech; Management.chap Ⅱ

註3　cf Brech, op. cit., chap X

註4　cf Brech, op. cit., chap X

註5　副田満輝、テイラーシステムの原理、九大経済学研究 21巻第1号

結

経営管理論自体の個々の論議の批判は未だ今後の研究にまたねばならないが、先ず管理論の広汎多岐に亘る知識はその発生の基盤を何処に持ち、又その性格如何が私の大きな関心事であった。ブレッチの管理論を検討してみて、議論自体は誠に精密詳細なものであるが、それが経営の一面からのみ関説されていはしないか、即ち技術的過程での立論でありはしないかということを考える。此を経営学の中において他の側面から止揚し乍ら摂取して、経営学をより具体的で実践的なものたらしめねばならないのではないか。

「経営技術を単純に技術のみの埒内で解決することは、事実上、不可能であるといわねばならない。だから、経営学が個別資本運動を企業家の意識の層において捉えると規定しても、決してそれは経営学を現象記述の学にも単なる技術論にも陥れることはないのである。却って高度の技術的内容をそれに含ませることによって経営学を現実の学問となし、更にその技術を経済理論の光に曝すことによって経営学を技術批判の学たらしめ、社会経済学との

分業領域を明確にさせることになる。」(註1)

経営管理論はそれ自体技術的性格を豊富に持ち、それが技術的側面からのみ把握されていることが問題である。より具体性と実践性を希求される経営学は個別資本の運動の中で、管理論をば摂取し乍ら、その要請に答えねばならない。

註1　馬場克三、個別資本と経営技術、42頁