

## 生産技術・経営技術・管理技術：片岡信之・貫隆夫 の見解に關説して

川端，久夫  
九州大学経済学部：教授

<https://doi.org/10.15017/4491719>

---

出版情報：経済學研究. 55 (6), pp.9-30, 1990-07-10. 九州大学経済学会  
バージョン：  
権利關係：

# 生産技術・経営技術・管理技術

——片岡信之、貫 隆夫の見解に關説して——

川 端 久 夫

著作に対する論評の基準に使わせてもらった。  
記して謝意を表する。

## 目 次

はじめに

### I. 生産技術と経営技術

1. 技術の概念規定
2. 生産技術と経営技術

### II. 管理技術と経営技術

1. 執行技術と管理技術。動力と制御
2. 経営の二重性と管理の二重性

おわりに

## はじめに

表題にかかげた3つの技術それぞれの範囲と属性ならびに相互の関連を確定しておくことは、批判経営学（以下、たんに経営学という）の理論構築の第1前提といってもよからう。にもかかわらず、現在、基本的一致をみているとは云い難い。本稿はこの問題についての覚書であるが、実体は片岡信之『経営経済学の基礎理論』1974、貫 隆夫『管理技術論』1982、における上記の問題について展開された所説の学習ノート、そして、そのところどころに、自づと浮んだ私見のいくつかを付け加えたものである。途中、上記以外の著作も若干参照したが、とりわけ宗像正幸『技術の理論』1989に集成された諸論稿に学ぶ所が大きく、いくつかの点で上記2

## I. 生産技術と経営技術

### 1. 技術の概念規定

日本における“技術論”は、すでに半世紀を越える研究史をもっている。

一般に技術事象は、“行為の確実性の保証”という、人間社会の実践における普遍的な機能と関係しているため、さまざまな対象領域・側面・認識視点において接近可能である、という特徴をもっている。しかし、日本の技術論は、技術事象をその最も典型的な領域においてその構造を究明すべく、

1) 物的生産の領域における“生産技術”を、  
2) 第一義的には、対社会的でなく対自然的な人間実践（自然技術）の側面、生産力的側面において、

3) しかも、技術の論理自体を“目的論”的に展開して新たな技術的連関を開発しようとする（いわゆる技術論 *Kunstlehre*）、としてでなく、そうした技術の社会における意義、作用連関を客観的に把握しようとする、

という意味において、“理論的”社会科学の視点に立つものであった<sup>1)</sup>。

初期の技術論研究の主要な舞台は、1932年創立の唯物論研究会（における論争）であった。

そこでは、まず、Bukharin『史的唯物論』における‘社会的労働要具の体系、即ち社会の技術’という規定や『資本論』I-13の注89を黙示・明示の典拠として、「技術とは人間社会の物質的生産力の一定の発展段階における、社会的労働の物質的手段の複合体であり、一言にして云えば労働手段の体系に外ならない」という基礎命題が提示された<sup>2)</sup>。ここに定立された労働手段体系説の原形では、技術における主体性の問題(労働手段と労働主体との関連づけの内実)が不明確である。そこで、生産力を構成する労働手段、労働力、労働対象の各々に生産力の‘技術性’の表現を見出す見解が現われた<sup>3)</sup>。また、これらの構成要素はそれ自体としては技術の‘可能態’にすぎず、労働過程において現実に結合されることによってのみ真の技術となる、という点を強調し、“過程しつつある手段”と規定することによって、技術を素朴唯物論的概念から脱して‘実践の概念’へ発展させようという試みも生じた<sup>4)</sup>。——こうして社会的生産力が現実に発揮される場としての労働過程そのものが、技術と外延を等しくする存在として浮び上り、「技術とは質料関係 stoffliche Verhältnisse に着眼してみられた生産様式である」という規定も登場した<sup>5)</sup>。——このような外延拡大・動態的把握への傾向にもかかわらず、当初の基礎命題への逆流

を志す見解がくりかえし現われ、労働過程における労働手段の中心的意義を強調して「人間それ自体、したがって人間労働、労働力に、技術の基本的意義を認めない」<sup>6)</sup>ことが、長く“労働手段説”の主流をなしてきた。

1946年、武谷三男による“意識的適用説”の提起は、技術論論争の新段階を画した。以後、手段説 vs 適用説の相互批判・相互滲透が積み重ねられて今日に至った。この間、日本の生産技術自体は、戦中・戦後の萎縮・潰滅・混迷の状況から、近年の生長・自立・優越の状況へと構造変化を遂げたが、そのような現実の推移は、むしろ直接即自的ではないが、技術論研究の性格・方向に大きな影響を及ぼした。——概念規定をめぐる論争の意義も当然に比重低下の傾向にあるが、近年、両説対立という意味に限っていえば、適用説優位の方向に収斂しつつあるようにおもわれる。

例えば、労働手段説を標榜しつつづけている仲村政文は、生産力の諸要因のすべて(直接的生産過程における労働、労働手段、労働対象から労働力、天然資源、産業基盤等々に至るまでの)、生産力が形成され発現する全過程に“技術性”を見出す。就中、“労働の社会化”の視点に立って、直接的労働から技術(学)的労働、さらに科学的労働が分化する過程、ひるがえって〔科学的労働→技術(学)的労働→直接的労働〕の連係を通じての“科学の生産力化”の過程に見出される“技術性”を強調することによって、意識的適用説の含蓄を最大限に受容し、実質的

1) 宗像正幸『技術の理論』1989, 同文館 pp. 116~117。実はこの3ヶ条は右の著作における宗像自身の立場の表明として記されたものである。それを、多少の逸脱はあれ、日本の技術論50年の全体を貫く属性の表示として転用したのは、全く筆者の勝手な解釈による。この点、宗像の真意とは大きくへだたるものであるおそれが大きい。一言断っておく。

2) 相川春喜『技術論』1936。三笠書房, p. 8 (仲村政文・篠原陽一編著『現代技術の政治経済学』1987, 青木書店, p. 7による)。

3) 戸坂潤の見解。仲村・篠原, 前掲書, p. 11。

4) 相川春喜『現代技術論』1940, p. 107。

5) 福井孝治『経済学の基礎にあるもの』1958, 東京出版, p. 74, この規定の初出は、1940年『経済学雑誌』第6巻4号所載の「人間・自然・技術」においてである。

6) 宗像正幸「技術事象における社会科学的アプローチの特質と展開」神戸大学経営学研究年報 No. 12, 1976, p. 272。

一体化の様相を呈している。

一例として、仲村は、前掲編著書の第1章「技術の本質と基本概念<sup>7)</sup>」において、「技術は……労働手段の社会的体系に集中される」という戸坂潤の見解を大筋で受容しつつも「(イ) 技術は労働手段 (の社会的体系) そのものとして捉えられてはならず、(それを操作する)労働主体との弁証的関連が視野におさめられていなければならない。(ロ) 技術の領域は労働手段 (の社会的体系) に限定されない」(p. 33) という留意条件をつける。——というのも、仲村は「労働手段を作製する労働が、労働手段を操作する労働よりも重要である、とする立場」をとるからである。そもそも、労働手段が生産力、そして技術体系の中核をなす、といわれるのも、労働手段そのものが、労働の「主体的・主観的モメントが累進的に客体化・物質化して、たえることなく歴史的に改良され変革されてきた、ということ」の結果なのである。‘労働手段が労働力の発達の測度器である’という比喩の含意も、それが直接的生産過程において労働手段を直接に操作する労働主体 (直接的労働者) のみならず、労働手段を開発し作製した技術者・科学者を含む労働力の総体についての発達の測度器であるからに他ならぬ。——ここまで云うとすれば、そのような労働の主体的モメントの側に、技術の集中的表現を認め、労働手段への執着を捨てた方が筋がとおるのではないか? という疑問が当然に浮んでくるが、この点についての弁明らしきものとしては、2点識別できる。

(1) 技術概念は、生産力 (概念) の下位概念である。したがって、生産力概念におけるすべてのモメントを含む必要はない。

7) 仲村・篠原、前掲書、pp. 3~37。以下の引用ページは本文中カッコで示した。

(2) 技術の問題は本来的に「直接的生産過程における労働主体にとって技術とは何か」というように提出されなければならない。即ち、技術とは「労働主体にとっての技術」であり、「当の労働主体はむしろ技術概念から排除されるべきである。……主体的契機は物質的なものに対象化されてこそ、客観的な真実性 (真理性) を獲得する、といたいのである。」(p. 31)

(1) はよいとして、(2) と、前記留保条件(イ) (ロ) とは端的に矛盾している。なぜ ‘直接的生産過程における労働主体’ という先験的限定をつけるのか? なぜ、「技術的労働、科学的労働を含む ‘全社会的な生産過程’ の主体すべてにとって技術とは何か」と問わないのか? 仲村の行論は、明らかに一貫性を欠いているようにおもわれる。

仲村は、労働の主体的契機の客体化、物質化、という視点を強調し、労働手段が中核的意義をもつ根拠を、それが技術 (学) 的労働の生産物である点に求める。したがってそれは、「物質的労働手段 (狭義の労働手段) に限定されず、技術 (学) 的知識、ノウハウ、ソフトウェアなどの独自の生産物をも含むということである (ここでは物質概念は広く捉えられている)。精神的生産物は、あるいは特殊な労働手段として (ソフトウェアなど) あるいは労働手段が機能するうえで不可欠の技術 (学) 的知識などとして、多様な形態において労働過程で機能する。」(p. 16) ——このような ‘広義’ 労働手段説は、伝統的 ‘唯物論的’ 労働手段説からの明らかな蟬脱であり、意識的適用説へのかくれたる同調とみなすのが妥当ではあるまいか?

他方、“実践されつつある (目的達成のための) 客観的方法にかんする知識 (因果律に裏づけられた目的律の知識)”<sup>8)</sup> という技術概念を提示し

た貫隆夫は、この規定をもって、「機能概念として技術を捉える意識的適用性」とは異なり、「実践において実践を規定する一モメントとして、やはり実体概念として捉えるべきである」という趣旨を表現したものとしている。しかし、私見によれば、貫の上記規定は、実は、意識的適用説のほとんど最終的に整備された表現である。——“客観的法則性の意識的適用”は技術の本質であり、技術以外の方法・形式（にかんする知識）を含めた人間の全実践のなかでの技術の意義ないし機能を示すものである。それは技術そのものではない。技術そのもの（＝実体）は、貫のいうごとく「客観的方法にかんする知識」であり、技術の概念規定（＝定義）としてはこれで十分であろう。いいかえれば、意識的適用説の原形においては、技術の本質（としての人間実践における特定の機能）を強調するのあまり、概念規定の混乱に陥っていたのを、貫が整備した、ということになる。

貫が意識的適用説の技術概念を却ける理由は、「技術が『人間実践における客観的法則性の意識的適用』という行為であるのなら、技術自体も一つの実践となってしまう、動物の行動や呪術的行為とは異なる実践のあり方を規定するものとしての技術は浮かびあがってこない」（p. 19. 傍点は貫）というにある。

この文意はやや不明瞭である。私見によれば、「人間実践における客観的法則の意識的適用」という規定は、「動物の行動や呪術的行為とは異なる（技術的）実践の在り方」を簡潔に表現した、まさに、本質的規定である。しかし、技術そのもの、いわゆる技術の‘実体’を表現する概念規

定ではない。技術の実体をなす‘客観的方法にかんする知識’という貫の規定こそ、技術の定義にふさわしいものである。

もともと、適用説の技術概念については、(1) 武谷三男のいう‘概念ないし認識発展の3段階理論’を適用した結果と称されてはいるが、その具体的な手続が明らかでなく、(2) 実体概念として規定することと、実体論的段階における概念として規定すること、との区別が明確でなく混交しているらしいこと、が問題点としてつとに知られていた<sup>9)</sup>。

1) 武谷自身は技術を実践概念だと強調はしたが機能概念として規定すべきだと明言してはおらず、‘意識的適用’は「実体を含みつつこれを否定し、機能概念と実体概念を統一止揚した認識の段階」即ち本質論的段階の概念規定として打出されている<sup>10)</sup>。

2) しかし、武谷は格別の断りなしに、‘実体’というコトバをモノ、物質的な実在、と同義に使用した。——「技術は実体概念で把むべきものでなく、本質概念によって把握せねばならないものであります。すなわち技術は以前に唯物論者が規定したような労働手段というような実体概念ではないのであります。」(p. 132)「これらの唯物論者たちは論理的に幼稚であったため、技術の唯物論的概念として、何か物体をもってあてねば唯物論ではないと考え、それゆえに物質たる労働手段を直ちに唯物論的技術概念としたのであります。」(p. 130)その結果、‘実体を含みつつこれを否定したところに成立する’技術の本質概念としての‘意識的適用’は、(イ)労働手段のような物質的実在性を否定されたもの

8) 貫 隆夫『管理技術論』1982, 中央経済社, 第1章「技術一般の概念」p. 19, 以下引用ページは本文中カッコで示した。

9) 三戸 公『個別資本論序説』1959, 森山書店, p. 188. 以下本文中の引用は武谷三男著作集I『弁証法の諸問題』1969, 勁草書房による。

(=観念世界のもの)、かつ(ロ)実体概念に対立するものとしての機能概念に属するものと、一般に受けとられて、「観念論」のレッテルをはられる仕儀となった。にもかかわらず、武谷及び星野芳郎をはじめとする適用説継承者は、この不用意な言葉使いの修正及び誤解(?)を解く努力を怠ってきた。

3) 他方、武谷は、技術の本質論的規定につづけて、「労働手段等は技術の現象形態なのであります」(p.40)と述べており、星野芳郎は、労働力、労働手段・労働対象などについて、技術(の本質)が物質化し、対象化したところの、「技術の現象形態あるいは実現形態」だとしている。この場合、労働手段等は現象論的段階の技術概念なのか、それとも実体論的段階での技術概念なのか、がはっきりしない。おそらく、武谷、星野ともに、現象一本質という(通常の)2段階思考と現象一実体一本質という(独自の)3段階思考とを無自覚に混用したのであろう。

武谷の「3段階論」は、もともと物理学における未知の法則を探索する過程を導く論理——向の論理——として紡ぎ出されたものである。まずそれらしい現象(にかんする情報)の収集・記述(=現象論的段階)。つぎに、より抽象的な次元にふみこんで、「現象が起るべき実体的な構造を知り、この構造の知識によって現象の記述が整理されて法則性を得る……(が)その法則は実体との対応の形において実体の属性としての意味をもつ」、そのような特殊な判断、「向自的な物の概念による認識」(=実体論的段階)。さらに、これを媒介とした「諸実体の相互作用の認識」、この相互作用の下における実体の必然的な運動から……任意の構造の実体は任意の条件の下にいかなる現象を起こすかということをも明らかにする」、そのような普遍的判断としての

認識(=本質論的段階)。(pp.91~92)

ところで、武谷によれば、「実体論的段階から本質論的段階へ進むのは、このように実体的契機によって実体を含みながら、実体的なる法則の見方を否定して高まるのであって、本質論的段階において、その認識に固有なる論理的性格があらわれる」。ただし、このような論理は、それぞれの「現実に応じてさまざまな形態をとってあらわれるので……われわれはただ機械的にこの3段階を考えることはできない。」そこで、実体論から本質論への移行において三つの形態が存在する、という。(pp.93~94)

(1) 実体の導入が直ちに本質論に導く場合。これはその実体が新たな性質の(未知の法則に規定されている)ものでない場合である。(例、海王星)

(2) 実体が全く機能的なものに解消される場合。逆にいえば機能を実体として捉えていた場合である。(例、フログストーン)

(3) 全く新たな実体であって新たな論理を要求している場合。(例、ニュートン力学の運動方程式、核物理学における素粒子)

以下、私見をもって推量すれば、——「労働手段体系」論者は、3段階論理を無意識的に適用して、「労働手段」という実体を導入し、この概念に含まれている客観的法則性(への対応)や目的意識性などの属性を把握し、技術の本質に近似的に対応した記述を試みた結果、上記(1)のケースに当るものと判断した。即ち、技術は特有の性質をもつものではなく、労働手段という実体そのまま技術である、とみなしたことになる。

「意識的適用」論者は、上記(2)のケースと考えた。労働手段が体现している目的意識性や客観的合法則性などの属性は、労働対象や労働

力（が具えている技能）など労働過程を構成する物質的要素はもとより、労働手段を操作するノウハウや規則、その製作や開発にかんする知識・情報等々に体现されているものと、程度の差はあれ、同質のものであり、労働手段という特定の実体に特有の構造や機能は見出せない（見出せるとしても、それは技術‘現象’の本質に連なりそうな方向においてではない）。むしろ、前記のさまざまな労働過程の諸契機に共通の属性そのもの、物的存在もあれば、知識・情報（＝観念）の類もある、それらを含めた多様な実在を遍ねく規定している法則、逆にいえば、それらの実在が共通に発揮している作用（＝機能）のなかに、‘技術’特有の法則がある、と考えることによって、本質論的段階に達した、ということになる。“客観的法則性の意識的適用”という本質論的規定は、さまざまな（情動的、無意識的、反法則的、等）類型を含む人間行為全体のなかから引き出された動物と区別される本質的特性を、明確に捉えた記述である。

さて、このようにして到達した本質論的段階から現象論的段階へと上向する過程は、どんな様相を呈するか？ 途中の踊場（としての実体論的段階）を担う主役は誰か？

まず、このような問題提起そのものが無用である、踊場を担うべき実体（＝労働手段）は機能に解消してしまっている、したがって直ちに現象論的段階へ翔んでいけばよい、と考えることができる。あるいは、武谷らはそのように考えたのかも知れない。しかし、筆者は、技術という現象はその問題領域が広大複雑であるから（とくに、生産技術以外の領域への類推適用の可能性を考慮すると）、本質→現象の途中に（できれば、の話だが）適当な中間範疇を設定した方が、理解や説明に便宜だと考える。“客観的法

則性の意識的適用”という技術の本質論的規定は、生産＝実践における精神的・物質的契機の必然的統一を意味する。そのような本質の現象形態が、労働力・労働手段・労働対象・設計者・ノウハウ等々の集合であるとすれば、本質を現象へと媒介する中間範疇として最も適切なものは、広い意味での生産方法にかんする知識・情報（直接工程の遂行だけでなく、間接工程や機械製置の製作、開発をも含んだ）、ということになる。それは、現象段階の主役である（物質的実在としての）諸実体について予め意図され、現実には発揮される筈の諸機能の集約的表現であり、実践の向自的段階を担うにふさわしい“観念（的実在）”である。それらは、そのまま技術（そのもの）の概念規定だといってよい。

以上、やや迂余曲折したが、基本的に意識的適用説に依拠した‘生産技術’の概念ならびに、その“認識の3段階論”との関連についての私見を述べた。——それが、前述の貫の生産技術の概念と、若干表現は異なるが実質的に同一の規定である所以も、容易に了解されるであろう。

## 2. 生産技術<sup>1)</sup>と経営技術

生産技術は経営学の対象に含まれるか？ 含まれるとすれば、どのような意味・範囲においてか？——このような、自明ともいえる設問から敢て始める理由は他でもない。生産技術と経営（経済・社会）技術との相互の位置ないし関係づけという問題において、どの立場を選択す

1) ここでは生産を広義に捉える。人間が自然物に働きかけ、変化させることによって、何らかの財又はサービス（生産と消費が同時に行われて対象化しない）ないし有目的効果（輸送、配達、保管、修理、記帳など）を生じるすべての場合を含むものとする。したがって、通常の流通過程に含まれているとみなされているところのほとんどすべての物理的過程を生産とみなす。

るか、は論者の価値観や方法論的立場と強く相関性をもっているからである。

## 2-1.

経営学を企業活動の（理論科学でなく）実践科学と考えるならば、生産技術が会計技術、財務技術、販売促進術等々と、同等の資格で対象に含まれることに争いはなからう。アメリカ経営学の原点とされる Taylor System は金属切削法の革新、作業動作の合理化、工具・作業条件の標準化、それに基づく標準作業量の設定、差別率出来高給による労働刺激、機能的職長制による現場管理……という一連の技法（とそれを支える精神革命）の渾然一体であり、そのかなりの成分が生産技術に属するものであった。今日の経営学（経営管理論）の対象には、IE や各種情報システム技術が含まれており、高度に発展・分化して Taylor System とは隔世の感があるが、基本性格は不変とあってよい。

## 2-2.

経営学の理論科学性を強調する立場（これはさらに実践科学〔＝技術論〕的性格を兼備させる立場と、全く否定する立場とに分れるが）では、異種対象の混在共存はひとまず忌避される。例えば藻利重隆は Taylor System における「“科学的管理の原理”が、もっぱら“作業の科学”を中心として理解せられ、したがって、個々の労働者の作業を個別的に能率化することにのみ」関心を注いでいることを指摘し、これを経営学の対象外のもの、“管理において使用せられる諸種の科学”に属するもの、とみなしているようにみえる<sup>2)</sup>。

「経営学は経営的生産の組織的全体をその研究対象とする科学である。この意味において、

それは個々の労働者ないし作業者をその研究対象とする労働科学(作業学)、ないし人間工学とは明確に区別せられなければならない<sup>3)</sup>。」とはいうものの、労働科学ないし人間工学が、個々の労働者を孤立的に取扱うのは、“経営的生産の組織的全体“と一致するか否かは別として、社会的労働過程の改良、合理的編成のための前段としてであり、当然、管理労働を含む集团的協働の全体をその研究対象とすべきものである。少くとも管理労働者に特有の疲労や精神衛生の問題を扱うことを通じて、組織的全体にとっての不可欠の契機を、現に対象としている筈であり、経営学の原点ともいうべき‘管理の科学’との間に、重畳の関係があることは明らか——のようにおもわれるのだが、その辺りがどのように境界設定されているのか、定かではない。

ただし、藻利経営学は“実践的理論科学”を称しており、企業の‘内面的要請’を至上原理として問題領域を伸縮・移動させることができる。したがって前記‘作業の科学’のような、生産技術と経営技術の境界地帯において時折り紛争を生じることがあっても、そのつど、ad hoc な説明を追加していけば、大事に至ることはない。

## 2-3.

実践性そのものは別途強調するが、経営学の‘経済学’性、‘理論科学’性を力説して、その‘技術論’（Kunstlehre；以下、前節で論じたプロパーの‘技術論’との混線を避けるために横文字を用いる）性を否認し、経営経済学が取扱うすべての技術（的内容）を‘企業における生産諸関係’を貫いている経済法則の現象形態として位置づける学派の場合、生産技術と経営技術とは万里の長城によって隔てられ、両者の関係は複

2) 藻利重隆『経営管理総論』千倉書房（第2新訂版1965）pp. 70～77。

3) 全上, p. 91。



雑かつ緊張に充ちたものとなる。——例えば片岡信之は資本主義体制の下での経営技術＝管理技術<sup>4)</sup>を資本家(及びその代理者)に専属の機能とみなす。それは企業の“生産諸関係の客観的法則性の意識的適用”であるから、労働者が執行主体である作業技術(→生産技術)とは区別すべきであり、両者は交流・融合しえない異質の存在だという。即ち、管理とは生産関係の整合化機能である。管理される作業(労働)は労働過程の一契機、生産力の一要素であり、それらを対象とする生産技術と管理技術とは住む世界がちがう。「生産技術はたとえ利潤追求メカニズムのなかにおかれたとしても所詮、生産技術であり、経営技術に転化するものではありえない<sup>5)</sup>。」のである。

片岡は、まず G. Fischer の見解を参照しつつ、「企業をめぐる技術を基本的に区別される二種類の技術として把握する視点は正当である」と認める。つきにかつての経営上部構造説(若尾裕純・坂本藤良)および個別資本説(馬場克三・三戸公)における経営ないし管理技術の理解を簡潔に論評し、それぞれ、概念規定の根本的転倒性、二種類の技術の共存混交、の故をもって却ける。さらに、こうした謬論の重要な背景として、‘本来’の技術論論争の影響を見逃すことができない、として、上記三戸の‘生産技術還元的’経営技術概念と‘労働手段体系説’との結縁の由来を解明する。——片岡自身は前記引用からも知りうるように熱烈な‘意識的適用説’支持者であり、その明快な管理技術概念も、適用

説の生産技術概念に「多少の読みこみ」を行なって得られたものであるという。けだし、適用説の技術概念が対象とした「人間の生産的实践は、これを最も広義に解するならば、たんに物質的な富の生産を意味するのみならず、人間自体の生産(生殖における他人の生活の生産)を、さらに文化的・精神的な富の生産(学問、文学、芸術……)や政治的活動をも意味するものとして理解することも可能」だからである<sup>6)</sup>。

なぜこのように適用説に組みするか、といえは、「ほかならぬ管理技術が狭義生産技術の延長上で(あるいはそれに還元した形で)はとらえられないと考えるから」である。「生産技術はそれ自体としては人間一般と自然との間の物質代謝過程にかかわるものであって労働者を他の労働者との関連において示す必要はない」。企業における「生産技術はさしあたり資本のもとにある賃労働者によって行使される」が、「販売技術、購買技術・財務技術など(の社会的技術)を駆使しながら活動する賃労働者も雇用されており、かれらの労働は、すべて社会的過程として行われており、それを媒介する機能と媒介者を必要とする。この‘管理’機能を担う資本家は「賃労働者の諸活動組織の調和的統一をはかり、それを通じてより大なる超過利潤を獲得することを狙うとともに、賃労働者たちの反抗の抑圧をも行うわけである。管理技術といわれる技術がこの場合に生成してくる」という<sup>7)</sup>。

そして、このような「経営(管理)技術は本質論的段階にまで到達した認識に基づいているというよりも、現象論的段階か実体論的段階の一部あたりの認識レベルに基づいていることが多い」。それというのも、一般に「社会科学の法

4) 片岡信之『経営経済学の基礎理論』1974、千倉書房、p. 268。片岡の場合、経営と管理は基本的に同義である。企業における管理機能が拡大・階層化したことによって、管理は経営(上位マネジメント)と管理(下位マネジメント)に分化する。

5) 全上、p. 274。

6) 全上、p. 266。

7) 全上、pp. 266~268。

則は、少なくとも資本主義社会においては、たとえ本質論的段階の法則性を認識することができて、それを基礎として社会的技術を構成するということが困難なことが多い。……思うに、それは人間の対自然実践に比べて社会的実践のほうが、圧倒的に疎外された状況にあるということによる……疎外された法則性によって個別資本はいわば強制される状態にあるわけで、かかる状況のもとでは……企業経営者としては、この必然的法則性は所与（外生変数！）としてとらえ、むしろ現実の具体的で手近な経験主義的レベルでの認識をもとに、所与の環境への適応行動をとろうとするのである。経営（管理）技術といわれる技術は、まさにこのレベルで問題となり生じるのである<sup>8)</sup>。」

このような、本質的に困難（でもありダイナミックともいえる……筆者）な特質の故に、「経営（管理）技術はたんに IE, OR, ZD, QC などというようにまとめあげられた固定的な技法の体系だとしてとらえられるのみでは不十分であり、むしろこれらの技法と経営者・管理者と管理対象（企業の生産諸関係とりわけそこでの労働者とその組織）の三者の接点領域において、経営者・管理者が自らの企業の法則性をそれなりに認識しながら、既存の諸技法の体系を考慮しつつ、法則性を意識的に適用するところこそ……成立するものであるから……それ自体として独立に切り取り輸入の可能な固体のようなものではなく、そのおかれた社会やその担手たる経営者・管理者と切難すことのできないものなのである<sup>9)</sup>。」

さて、以上に要約した片岡の‘意識的適用説に基づく’経営（管理）技術の理論において、筆者

は、生産技術と経営技術の徹底分離、“生産技術の延長上で経営（管理）技術をとらえることができない“所以、その積極的論拠を見出すことができない。

(1) 片岡は、‘経営（管理）技術’という用語法が示すように、経営技術の領域を、資本家ないし経営者の行なう管理機能に先験的に限定しており、賃労働者が行なう執行機能にかかわる技術を経営技術から排除してしまう。生産技術はしばらく別として、販売・購買・財務・会計などの諸技術は明らかに生産関係専属の機能にかんする技術であるが、これらを欠いた経営技術とは空中楼阁のようなものであろう。これらは生産関係そのものを表示ないし構成する技術であって、経営技術は生産関係をさらに整合化する技術だ、とでもいうのだろうか？ 少なくとも片岡は、前記の生産関係専属の執行諸技術を総称する名辞を提供すべきであろう。ちなみに、財務・会計等の機能は、資本制生産の歴史的・概念的出発点としての多数の労働者が同時に同じ空間で……同じ種類の商品の生産のために同じ資本家の指揮のもとで働く’ところの、単純協業ないし初期マニュファクチュアにおいて、多くの場合、資本家が自ら遂行する機能であった。——この‘執行’技術を、片岡は経営技術から除外するのだろうか？

(2) 管理機能は、分業（にもとづく協業）ないし社会的労働過程の発展と共に生成・発展する。ところで片岡は‘分業（社会的・技術的）が生産力・生産関係のどちらに属するか’という問題をめぐるソ連・日本での多彩な論議を検討した上で、こう述べている。「社会的分業も技術的分業も、生産関係としてあることによってこそ生産力として発現しているともいえよう。……ともに物質的内容としての生産力と社会的・経

8) 全上, pp. 270~271.

9) 全上, pp. 274~275, 傍点は筆者。

済的形態としての生産関係との両面性をもつのであり、〈社会的分業＝生産関係、技術的分業＝生産力〉とすることはできない。この問題の解明は、かかる振り分けによってでなく、生産力と生産関係の概念の弁証法の掘下げによってのみ得られるであろう<sup>10)</sup>。]

この判定は正しい。そもそも資本制生産の母胎である商品生産は、生産手段の私的所有のもとで社会的分業が展開するところの形態であり、したがって社会的分業が資本制生産関係の基本的な契機をなすことは自明である。また、技術的分業は古代共同体内部に生成したのち、その態容は歴史的に変転を経てきたが、‘人間の物質的生活の生産において取り結ばれる人間相互の関係’という生産関係の定義に照らせば、まさにその基底的形態であり、‘直接的生産関係’と称してよい。——片岡の判定は、この種の論争に終止符を打つものである。

さて、片岡のいう‘生産力と生産関係の概念の弁証法の掘下げ’は、どのような手続でなされるべきか、といえは、「まず両者の直接的統一性・同一性から出発して媒介的統一へ、矛盾・対立へと考察を進めるべきであろう。マルクスが生産関係を生産力の発展した形式と規定したのもこのように理解してこそ真意がつかめるのではなかろうか<sup>11)</sup>。」という次第である。この手続を分業（さしあたり技術的分業だけを考える）の必然的な契機をなす‘管理’機能（＝労働）に適用すればどうなるか？

管理労働は直接的生産過程における（共同体的・奴隷制的・資本制的等々の）生産関係の整合化機能を果すと同時に、当該の分業（にもとづく協業）が体现している生産力の中心的契機

をなしている。したがってそこに生成発展する管理技術もまた、生産関係の整合化と併せて、生産力の維持・増進の機能をもつ、という意味で、生産技術の一環をなす筈である。むしろ、管理機能の発展、とりわけ特定人格への固定（作業労働者の自主的管理からの基本的疎外）と共に、両側面の相対的自立、矛盾、対立へと導く諸要因も生成しており、分業（にもとづく協業）の規模・装備の拡大・高度化につれて、また、生産関係の階級性格が濃厚であればあるほど、矛盾・対立の契機も累進的に発展していくが、分業及びその管理機能の生産力的・生産技術的性格が全く解消することはありえない。管理機能が、生産現場から遠く離れた場所で技術学的素養ゼロの資本家によって担われているとしても、彼の（管理的）意思決定の相当の部分が、生産力拡充・生産性向上の効果をもつ、という意味で‘生産技術’的性格をもつことは大いにありうる。たとえば事業部制を採用することによって、事業部長が製品の販売価格・販売数量の決定権限と併せて製品の仕様や生産数量の決定権限をもち、市場動向に即応した生産量の調整を敏速に行うことができるようにする、という決定を行った社長は、結果的に生産性向上効果をもつ、という意味で生産技術的管理機能を果したことになる。多国籍企業によるワールドカーの構想も、生産関係の整合化と同時に、物質的内容としては、生産力増進、生産技術向上の意味をもっている。——たとえ、それがいかに労働の強度・労働者の緊張・部品製造企業からの収奪等々を強化するものであろうとも、一沫の生産技術的性格を否定することはできないのである。

それだけではない。企業内分業（したがって経営組織——これは管理組織と作業組織の双方

10) 全上, pp. 23~24.

11) 全上, p. 23.

を含む——)の拡大・高度化は大勢としては管理機能における生産関係的 vs 生産力的, 社会経済技術的 vs 生産技術的, な両側面の矛盾・対立の契機を累進的に発展させるが, 同時に両側面相互の依存・滲透・融合の契機をも, おなじく累進的に発展させる。IE, OR, QC などの経営技法の開発・展開はその見やすい例である。——この意味で, 片岡のつぎのような見解は硬直的であり, 自身が批判した筈の‘生産力と生産関係への振分け’に自ら陥ったものとおもわれる。

「IE, OR は確かに engineering 的手法をもっており, その点からすれば, 一部の論者がこれを生産技術と見誤るのも根拠がないわけではない。しかしその本領は, 企業組織と管理のシステム(企業の協業体制=生産関係)を整合的に編成し, そこから生ずる企業組織の社会的生産力の向上を媒介として超過利潤を獲得するところにあり, まさに企業生産関係の整合化技術にほかならない。たとえ自然科学の成果を利用しようとも, この特質が変わるわけではない。その意味からして, IE 技術は, 人間が自然に働きかけてゆく際の‘自然的あるいは物理的技術’ではなくして, むしろ人間相互間の社会的関係を調和的に運営するための技術なのであり, ‘社会的技術’の範疇に属するものとして考えられなければならない<sup>12)</sup>。」

IE の生産技術性を否認することは, 自明の現実に反する。片岡は, 管理技術の解明に当って, 生産力と生産関係の直接的統一性から出発したのであろうが, 直ちに両者の矛盾・対立の極根へと飛翔し, 前者の側面を切捨てたばかりでなく, 勢い余って IE のような(生産過程の)執行

技術までも, 生産技術の領域から亡命させてしまった。——正しい方法の誤った適用といってよい。

このような仕儀と相成った由来を詮索する余裕はないが, 一言でいえば, 経営学の Kunstlehre 性の否認, 経営経済学の枠組への固執, ということであろう。経済学であるから生産関係側面における法則性の究明を優先して担当する。生産力側面の法則性は各種工学の担当とする。——これも経営経済学が引受けるとなると, 各種工学の対象が失われる——それは, 理論と Kunstlehre を区別しないで対象の特殊性のみを基準として区別する, ソ連社会科学界の作風への無意識的(?)同調ではあるまいか?<sup>13)</sup>

#### 2-4.

宗像正幸に従えば, 生産技術が最も典型的な技術だとされる所以は, 人間の対自然行為という側面において「行為の確実性の保証という技術の一般特性」が最も鮮明だからである。しかし, 生産行為における確実性の達成は, 同時に社会関係に対する一定の確かな作用ないし効果を及ぼす。——即ち対社会的行為, 社会技術でもある, という側面をもつ。ただし, この事態が両側面の二重性において把握されうる(把握

13) 「経営学は……いかに企業の経営を管理し組織し指導するかの実践的立場から技術論的に研究するのではなく, 客観的に存在する経営現象のなかにある個別資本の運動法則の貫徹をより詳細に究明しようとするものである。……/もし経営学が経営実践の課題を解決する技術論的研究を必要不可欠と構成要素としてとり入れることをさげえないとすれば, そのような経営経済学は, まだ段階の低い科学性しかもちえない経営学といわねばならない。それは, たとえば金融経済学が金融関係の技術的問題に重点をおいて研究し, また保険経済学が保険の手段・方策の技術論をその学問の主要内容とすることにならないであろう。それは経営学が技術論的研究の特徴をもった経営経済学になりさがることを意味するであろう。」海道雄「古林喜楽——経営学方法論の特徴」(古林喜楽編『日本経営学史』第2巻, 日本評論社1977, pp. 45~46。傍線は筆者。

12) 全上, pp. 256~257。

すべきものとなる)ためには、生産行為と明確・直接に結びつく社会関係上の‘目的’結果が存在しなければならず、それには「対自然的行為の確実性を保証する場合とは異質な、社会関係に独特な諸条件が必要とされる」。ところで、資本制的市場システムにおける企業の行動は、まさに独特の条件をなすものであり、「ここでは生産行為の内に……意識的な人間間の社会関係の調整の‘目的’が組みこまれ、その結果の確実性を保証ないし向上させる特定の方式、手段、手続が形成されてくる<sup>14)</sup>。」営利(価値増殖)目的とその達成のための手段体系がそれである。この社会技術(=経営技術)を媒介としてのみ生産行為は可能となるところから、一方ではそれら社会技術をも包括して生産技術を観念する志向、他方では生産技術が営利目的の達成手段と化している点に着目して「生産技術全体を‘社会技術’と見る志向、さらにそれが奉仕する経済的目的の同一性を根拠に、生産技術以外の‘方法’を含めて‘経済技術’‘経営技術’と総括的に把握する志向も生じうる<sup>15)</sup>。」

筆者の立場は上記のうち第3の志向に当る。その際の実験技術以外の‘方法’としては、販売・購買・財務・会計等の諸技術を総称する‘流通技術’を想定している。そして、このように「生産技術を社会技術として把握する場合には、その対自然機能は技術の内容として与件となり、その社会的機能を直接成立させる要因が技術の中心内容となり、‘技術’自体が直接的な社会事象となる<sup>16)</sup>。」この方向での行きすぎを警戒しつつも、筆者は生産技術の経営技術化、直接的経営技術(=流通諸技術)との交絡、融合、全一

体としての経営技術の一側面への定位、を主張する<sup>17)</sup>。この立場は、基本的に馬場克三の見解を継承するものである。三戸公『個別資本論序説』の立場は一見類似してみえるが、筆者は三戸のように流通諸技術(の構成要素)すべてを一旦(個別資本の使用価値的側面に属する)生産技術に擬制的に還元し、しかるのち価値的側面からの規定関係によって経営技術に転化させる、という転倒的論理はとらない<sup>18)</sup>。前述のTaylor Systemで言えば、金属切削法や時間・動作研究は生産技術、作業標準の設定や差別率出来高給などは、時間・動作研究と密接に関連した流通技術(労働力購買)であり、2種類の技術の渾然たる融合が、Taylor Systemという経営技術を形成していた、と考える<sup>19)</sup>。

17) 馬場克三『経営経済学』1966, 税務経理協会, pp. 25~26.

18) 三戸 公『個別資本論序説』1959, 森山書店, 第2章, 第5章。

19) 「経営技術ないし管理技術は生産技術とは本来的に異なるもの」という立場から、前出の貫は馬場の見解(したがって筆者の立場をも)を批判しているが、これは当たらない。前項の片岡が、管理技術をはじめから、資本家機能専属の技術として、生産技術と絶縁させている、のとは異なり、貫は生産を含む社会的労働過程一般に通有の管理機能の存在をみとめ、そのような管理技術一般を資本主義企業に特定化した下位概念として、経営管理技術=経営技術を捉える。したがって片岡の場合とは逆の方向で、経営技術の外延が馬場とはくいちがっている。即ち、貫の経営技術は、執行技術を除外した管理技術のみから成る。馬場の経営技術は、管理プラス執行(生産・流通, 双方を含む)の技術、企業目的達成に役立つすべての技術を総称するものである。生産技術それ自体は超歴史的なもの、(馬場のいう)経営技術は資本制企業に特有のもの、という意味で両者が‘本来的に異なる’ことは、もともと馬場の知るところである。もともと、馬場の経営技術概念は、個別資本の使用価値的側面(=労働過程)が価値的側面(=価値増殖過程)の手段と化している、という‘経営の二重性’論からの単純な系論なのである。なお、貫の管理技術概念それ自体については、次節で詳論する。貫, 前掲書, pp. 64~70.

14) 宗像正幸『技術の理論』1989, 同文館, pp. 113~114.

15) 全上, p. 114.

16) 全上, p. 115.

## II. 管理技術と経営技術

### 1. 執行技術と管理技術。動力と制御

再び貫の所説の検討から始める。『管理技術論』第2章「生産と管理の技術論的構造」は、動力と制御という工学出自の概念を2大キーワードとして、執行 operation と管理 management の区分をはじめ、対自然・対社会の両面を包括した人間実践の全局面についての技術論的考察の一般理論を提起している。

貫は、ヒトとモノを区別しない抽象的次元において、執行と管理を定義する。主体が対象に対して動力要因と制御要因を付与し、対象の identity を変化させることを執行という。動力要因（以下、たんに動力という）を内在させている対象に対して制御要因（以下、たんに制御という）のみを付与し、対象の identity が変らないものを管理という。即ち、管理とは人間の意識的制御活動の謂であり、モノ対象、ヒト対象、そして多数のヒト・モノ要因の複雑に入りくんだシステム全体にも、この定義はひとしく適用できる。——これはいかにも魅力的な枠組である。identity の変化・不変化の判定基準や、制御要因の付与（制御情報の発信・伝達→執行開始）のメカニズムや、それに関連した動力要因の介入経路など、問題点はいろいろあるとしても、企業活動に対して大いに試用価値がありそうにおもう。以下、ひとまず生産過程（労働過程と価値増殖過程の統一）に限定して、試用開始に当たっての感想の一端を記すとしよう。

生産の端初形態は直接生産者による執行活動である（農業・醸造業などは労働対象に動力が内在して自己変化するが、労働過程それ自体としては動力・制御の同時付与という点で物理的加工と同様である）。分業（にもとづく協業）

となれば、管理者＝資本家が、賃労働者の執行活動を計画・指揮・統制する。これはヒト対象の管理である。発達した機械装置体系をもつ現代の大工場はヒト・モノ諸要素の複合的なシステムであり、直接にはモノ要素を対象とする管理活動が行われねばならない。設備管理、在庫管理、品質管理など。この場合、対象に内在する動力とは、設備の消耗・劣化・陳腐化、在庫・品質の変動などである。制御とは、設備の消耗等の防止、正常稼動状態の維持などを目的とする（制御）基準の作成、点検、補修であり、在庫・品質の一定水準維持のための記録・点検・発注・抜取検査、処分等々である。その場合、設備の据付や補修、在庫の補充や処分に当っては（動力付与を伴なうという意味での）執行活動による媒介を必要とする。これらの媒介活動そのものは、広義の生産（としての執行）活動に包括されている、と考えてよからう。

けだし、大企業における協働システムは多階層的に構成されている。設備管理（部門）など任意のサブシステムはそれぞれ、特定の執行または管理活動として特徴づけられるが、さらにその内部構造をみれば、特定の執行と管理（動力付与を伴う制御活動と、伴わない制御活動）とがいきりまじり、絡み合った、モザイクないしマンダラ模様を呈している、というべきであろう。——ここまでは、貫に従った筆者なりの要約・敷衍である。

直接にはヒトを対象とする管理とされる労務管理はどうか？ これを企業における人的資源システムの形成・維持・操作・廃棄の機能と考えると、さしあたり、上記の設備管理などと同様、執行または管理を主眼とする諸部分システムの絡み合った総体といってよいようにみえる（賃金給与の支払、福利施設の提供や運営、カ

ウンセリングの実施、労働組合との交渉などは執行の部類に入るであろう)。しかし、設備管理などと異なる特性が、対象であるヒトが、動力のみならず制御要因も内在させていることから生じる。すなわち「主体たるヒトの意思と対象たるヒトの意思が異なるときは、主体が対象に加える動力によって対象の意思を殺すか（＝無力化）あるいは、対象の意思が主体の意思と一致することをめざして、対象の意思ないし意識への働きかけが必要となる<sup>1)</sup>。」からである。ところで貫によれば、そこで「制御の対象たる労働者の雇用（→システム形成）の段階で、労働力を買い取る＝資本の支配のもとに引据えるという根源的な動力が、労働力に加えられている……それでも、固有の人格をもつ人間としての労働者を資本－賃労働関係の創出という経済的な動力だけでは制御しきれない。それを補うものが、システム維持の内容をなす意識教育、動機づけにほかならない（これは追加動力とされる——筆者）。こうして、資本制協働システムの主要段階であるシステム操作の段階（資本の目的たる剰余価値生産が現実に行われるのはこの段階である）では、制御機能はあたかも計画の指示という情報伝達、いわば動力ぬきの制御によってなされているかの外被をまとう。」<sup>2)</sup>ことになる。

したがって——と、貫は論をすすめる——もともと経営管理（資本主義企業の管理——筆者）は「管理活動として、（同一人格内の頭＝制御要因と手＝動力要因との関係ではなく）、主体の外にある対象への働きかけにさいし制御要因と動力要因とをともに包含するものである」<sup>3)</sup>。アメリカ経営管理論において定形化されている理解

では「経営管理の基本的動力要因たる雇用、すなわち資本－賃労働関係＝制御主体－制御対象関係の創出そのものの意義は見落されている。」<sup>4)</sup> そのように一面的な管理概念は、近年のヨーロッパにみられるように「経営管理にかかわる重要問題が意思決定の‘最適化’よりも、むしろ‘誰が意思決定を行なうのか’という経営管理の権力構造を問うものになりつつある」現状に照らして、その限界が指摘されなければならない。「……賃金コストの上昇による国際競争力の低下、投資収益率の低下、その反作用としての企業家マインドの衰退、企業活動の停滞に達するという先進諸国共通の現象から、我々は企業活動の成否が経営管理の制御要因のみならず、長期的には動力要因によってむしろ大きく左右されることを知ることができる<sup>6)</sup>。」

さて、以上要約した行論において貫が云わんとする趣旨・内容に対して、筆者は全く賛同する。しかし、この行論の帰結——資本制企業の経営管理における動力要因の意義の強調——は、最初に提出された枠組、即ち執行（動力及び制御の付与）vs 管理（制御のみの付与）の区分と全く矛盾するようにおもわれる。2つの要因が揃えば‘執行’ではないか？ 貫自身は上記行論について「労務管理にみられる執行活動の意味するところを、経営管理の動力要因として捉え、制御要因たる生産管理との関連において分析した」<sup>7)</sup>といい、つぎの図を掲げて説明している。してみれば、貫は（流過程の問題はしばらく措くとして）労務管理プラス生産管理としての経営管理は、管理と称されてはいるが実は（資本家の）執行活動である、管理の外被をまとった執行、という逆説こそ真実である、と主張す

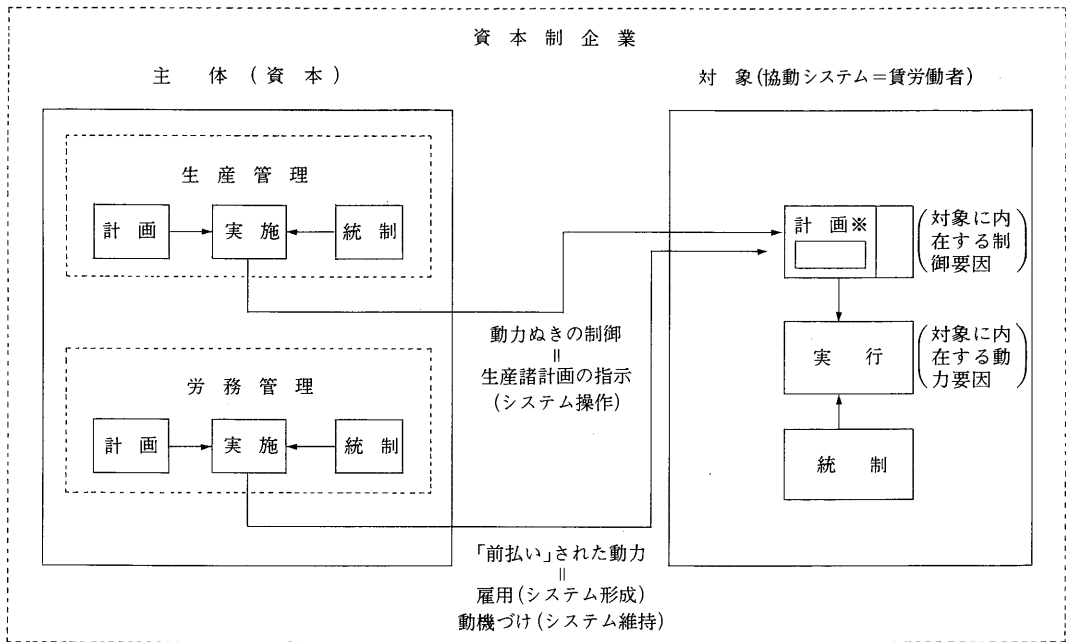
1), 2) 貫, 前掲書, p. 44.

3), 4) 全上, p. 45.

6) 全上, p. 47.

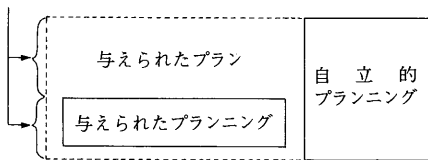
7) 全上, p. 49.

第7図 経営管理における動力要因（労務管理）と制御要因（生産管理）

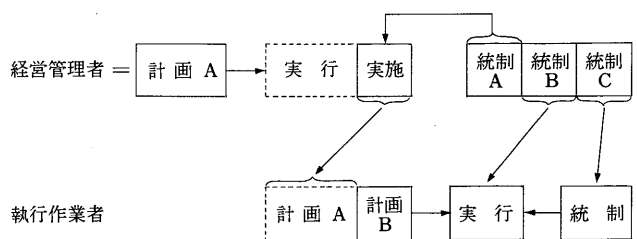


\*対象の計画機能については第6図を参照のこと。また、主体の統制機能と対象との関係は第5図を参照のこと。

第6図 作業者の計画機能



第5図 システム操作における操作主体と操作対象との関係



\*貫隆夫『管理技術論』pp. 38, 40, 46, より転載

のだろうか？

私見によれば、そのように二重に転倒的な論理操作の必要があるか否か、大いに熟考を要する。——さしあたり、つぎの2つの考え方が浮んでくる。

(1) 労務管理における経済的動力の付与（内容としては労働者を雇い入れ、遂行すべき労働の質・量とそれに対応する賃金を定め、支払う、というプロセスの総体）は、資本家による労働

力購入という流通活動（＝執行）である。それを中核として種々の付加機能を加え、全体として協働システムの創出・維持・（ときには）廃棄に焦点づけられた管理（＝制御）活動として、労務管理は存立している。その内容の特性はいくら強調してもしすぎることはないが、形式＝枠組は、設備管理等々と同様に、‘執行と管理のマンダラより成る管理’とみなして差支えない。——折角の枠組を自ら破壊せねばならぬほどの



必然性はない、と考えることができる。

(2) 図にもっと忠実に考えれば、労務管理は〔動力+制御〕という意味で、全体として執行である。生産管理は、それをふまえて基本的には動力ヌキの制御、という意味で、全体として管理である。両者の総合としての工場（という協働システムの）管理（営業、財務などは一応捨象して考える）は、執行と管理のマンダラ模様を含蓄した管理とみなす。——筆者は、どちらかといえばこの立場をとりたい。

おもうに、こうした帰結の一つの機因は、流通活動の実質的捨象にある。ひとまず生産過程に限定するのはよい。生産管理や設備管理などを扱うには十分足りる。つぎに生産管理と、むしろ密接な関連にある労務管理とを絡めて考察することも当然である。ただし、ここでは流通活動の要因を導入しなければならない。というより、まさに導入したのだ、という自覚が必要である。——この点で貫は自覚不十分であった。

資本主義体制における経済的動力の付与は、論理的には、協働システムの形成に先立って資本家・労働者間の取引として、個別資本循環のなかの流通過程 G-A として行われる。しかし現実には日々の事業活動のあちこちに分散して行われる。とくに、産業資本主義時代の初期に、かなり普遍的に存在していた内部請負制度を思い浮べると、労働者の雇入・訓練・配置・賃率決定・労働量測定・賃金支払・解雇等の機能は、ことごとく請負人またはその配下の現場監督者が担う‘生産管理’の一部をなしていた。そのような‘労務管理を内包した’生産管理と、資本所有者及びその直接補助者の担う販売・財務・会計等の流通及び流通管理の機能がとかなりの自立性をもって相互規定的共存の状況にあった。1920年代以降の労務管理の‘自立’（スタッフ部

門化) ののちにも、生産と労務の紐帯は強く、くりかえし‘ラインの労務管理’の重視、労務管理の‘原点回帰’が唱えられてきた。——このように労務‘管理’の中核は流通行為であることがともすれば見失われることには、もっともな事情があるわけだが、議論の大筋にかかわる局面で見失っては困るのである<sup>8)</sup>。また、貫は労働力購買という動力付与を、自動車の制御のための‘ブレーキ踏み’に比定しているが、これは錯誤であろう。当然、ガソリンの供給に比すべきであり、ブレーキ踏みに当るのは、命令権限の行使（→違反の場合の制裁）である。それは、システム操作＝制御のための、制御そのものに付随した補助動力の付与であり、基本的な動力要因の付与とは異なる<sup>9)</sup>。

自由人の結合、ないし名実備わった労働者自主管理としての協働システムにおいては、システム形成における経済的動力付与の必要はない。メンバーは相互に制御（＝管理）し合って共通の目的を達成すべく執行活動を行う。協働の成果は協議の上で分配または留保される。各人の物質的生活の充足は別途考慮すべき問題であり、協働システムの活動そのものとは直結しない。このような狭義の協働と、主体一対象関係の固定化と、そのための動力付与を要件とする、いわば敵対的な協働との区別は強調すべきである。しかし、あくまでも論理一貫性を保ちつつの強調でなければならない。

8) 貫から‘管理概念把握の一面性’を指弾されているサイモン\*は、実は、協働システム形成にかかわる労働力取引の問題をいわゆる誘因と貢献のバランス、‘組織均衡’の理論として、それなりに鮮やかに処理している。とりわけ‘Models of Man’ 1956, pp. 183~195. 所収の論稿‘The Formal Theory of the Employment Relation’をみよ（宮沢弘一監訳『人間のモデル』同文館, pp. 341~359）。\*貫, 全上書, pp. 46~47.

9) 全上, pp. 43~44.

## 2. 経営の二重性と管理の二重性

以上ながながと論じたように、貫の分類基準を適用すれば、生産管理は全体として文字どおり生産システムの管理であり、労務管理の中心は、管理とよばれているが、人的資源システムの形成（端初的形成及び日々の再形成）としての執行（＝流通活動）である。おなじ空間に共存し、密接に相互依存しているが、前者の対象は基本的に動力内在かつ制御受容的であり、後者の対象は基本的に動力・制御要因とも内在するがゆえに、‘制御受容性’を買い取る、あるいは闘いとることが、‘管理’の中心内容となる。訓練・配置など、正真正銘の管理に該当する部分は、実務上はともかく、構造的には付随的なものである。現実には両者一体でも、当面の対象となるシステム全体の性質が、立ち向う主体の機能の性質を、管理か執行かに決定するのである。

こうして、生産管理は基本的に管理だが、労務管理は基本的に執行である。おなじ論理によって販売管理、購買管理、財務管理は執行であり、会計（活動）は（ふつう管理とはいわないようだが）管理である。これらの諸機能領域に生成した管理技術と執行技術の総体が、経営技術である。

さて、いわゆる経営技術の‘二重性’は執行と管理の双方を貫くもので、管理技術の二重性とは、むろん大きく重なり合いはするが、相当にずれる部分も存在する。以下、両者の‘ずれ’の問題にかぎって、論及することにした。

‘経営の二重性’は批判経営学の基本命題であるが、これに固執しては実践科学としての経営学を展開することは困難である。けだし、労働過程・価値増殖過程という2つの過程は現実には一体であって分析的にのみ区別しうるの

であり、そのように区別する目的はただ1つ、資本主義的生産関係の本質を析出するため、なのである。企業活動を直接の対象として、実践指針や建設的または破壊的批判を導き出すためには、本質規定の確認につづいて、より観察しやすい形・より現象に近い形に組み直していくことが必要である。「個々の生産担当者の日常の意識の層に現われる諸形態」に接近するために、まず、生産過程と流通過程とに分類したとき、資本家＝経営者の意識的統制（＝制御、管理）の範囲・深度、したがって結果の確実性の程度において、流通が生産に劣ることは一般に想定可能であろう。しかも、その不確実な流通活動は、端初的には資本家が単独で遂行可能な活動であり、企業の大規模化とともにそれ自体が高度に分化した協働システムを形成したのちにも、対象に対して直接間接の動力付与を必要とする執行活動としての性格を変えはしない。他方、流通活動は企業活動の両端を占め、中間の生産活動を企業目的の達成に向けて制御する、という機能を果している、——P機能はG……G’活動の手段たるべく制御されている——ともいうことができる。比喩的にいえば、流通活動は広い意味での生産管理活動である。活動全体の目的である価値増殖が現実に遂行されるのは生産過程においてのみ、だとすれば、‘価値増殖管理’活動である、といってもよからう。

現代の大規模な協働システムと化した企業では、生産・流通それぞれ複雑に分化し、かつ異なった発展水準にある諸種の部分機能技術（執行技術・管理技術とも）が混在・交絡しつつ、総体として当該企業の経営技術を形成している。各企業それぞれに、程度の差はあれ、独特の性格・傾向の経営技術をもっており、それらの集合としての各産業、ひいては各国それぞれの経営

技術の特徴を論ずることもできる。いわゆる‘日本的経営’とは、そのようなものであろう。

このように、経営技術は特定の企業ごとに不可分一体をなしているが、状況によっては、その一部分を、抽離（→移植）可能な程度にまとまった形で識別することができる。トヨタ・システムはその一例といえる。その内部構成をみれば、執行と管理、生産と流通、の多種多様な部分技術がないまざり、全体として、生産期間の短縮・在庫の最小化、品質向上、原価低減、管理効率向上、微細にわたる技術革新の促進、労働密度の濃化、労働日の延長と不規則化、労働の単調化、下請企業の負担・緊張の増進、等々の方向性をもっていることが指摘されている<sup>1)</sup>。

このように、‘経営’の二重性は執行・管理をもとに含んだ労働過程と価値増殖過程の対立と統一、生産過程と流通過程の交絡を意味し、経営技術に刻印されているものである。‘管理’の二重性も、資本主義企業にかんする限り、さしあたり、労働過程と価値増殖過程の対立と統一から発した、経営の二重性と同型の構造のものとして捉えてよい。一方では社会的労働過程の進行に必須の一般的機能（計画・指揮・統制）を果すとともに、価値増殖過程に特有の形態・強度・方向性をもってする搾取（不払労働の取得）と抑圧（人格平等の仮象を伴った不平等の推進）の機能をもつことをいう。

さて、この問題に関連して広く論じられてきたことであるが、資本制企業における管理労働が、一般的機能の遂行としては生産的労働であり、搾取・抑圧の側面では不生産的労働である、と規定されるとき、全体として生産的・不生産的、のどちらに属するのか、さしあたり即答は

ない。一般的機能を果しているということは具体的有用労働（であること）の証明であり、かつ生産物が生産価格で販売されたとすれば、執行労働と同様に価値形成労働でもあるわけで、立派に生産的労働の必要条件を充たしているといつてよい。他方、生産的労働の十分条件は資本家のために剰余価値を生産することであるが、資本家が自ら生産した価値を自ら取得するならば、あたかも独立商品生産者の労働にひとしく、必要労働と剰余労働の区分を欠くわけで、十分条件は充たしていないことになる。しかしこの故をもって不生産的労働であると積極的に主張するのは気のすまないことである。また、搾取抑圧機能の不生産的性格は自明であるが、それをもって一般的機能にもとづく生産的労働の実質を否定したり割引いたりすることはできない。ここで明確に不生産的労働といえそうなのは、資本家の行なう純粋流通労働であるが（これは労働過程に属さず、価値増殖過程に専属の労働である）、これととも、それなしには労働過程が成立（→進行）しえなかった、という意味で一般的機能の一環をなす、と考えることができるかも知れない。——ここで行きつまる。

‘生産的・不生産的労働’視点からの考察は、‘管理の二重性’を解明するために始まった筈であるが共通の論拠に立ちながら微妙にいくちがった諸見解が続出して相争い、今やこの派生した論争の方が独走・混乱し、もともとの課題は未解決のまま残されている状況のようである。稲村毅が、「最も広い意味で‘なにが生産的労働であるか’と問うとすれば、およそ労働にして不生産的労働であるものは存在しないであろう<sup>2)</sup>。」といったように、生産的労働とは何か、

1) 貫，前掲書，第6章（pp.173～206）。

2) 稲村 毅『経営管理論史の根本問題』1985，ミネルヴァ書房，p.88。

という問題は、あくまで相対的概念であって、取上げる立場によって異なりうるわけである。

本題に戻って、資本制管理（労働）の二重性は、2つの局面ないし次元に分けて考察すべきである。第1に、‘経営の二重性’からの系論として。——ここでは、執行労働と管理労働とは基本的に無差別である。資本家が行う管理労働は賃労働者の執行労働と同様に価値形成的であり、自分自身を搾取しない、という意味で価値増殖からずれているだけである。流通過程を担う労働は価値を形成せず、かつ、間接的に生産（執行）労働を管理する（価値増殖労働たらしめる）効果をもっているため、搾取・抑圧の側面が主要であるようにみえるが、管理の一般的機能を全く欠いていると断定できるかどうか、という問題が残る。

第2に、階級対立を含んだすべての生産様式に通有の‘管理の二重性’として。——対立を抑圧して搾取を確保する側面における管理労働は「奴隷制度のもとでその最高限に達する。しかし、それは資本主義的生産様式でも欠くことのできないものである。なぜならば、この生産様式では生産過程は同時に資本家による労働力の消費過程だからである<sup>3)</sup>。」——この文脈においては、流通過程の問題、労働力の売買や価値増殖過程そのものの問題は解決済みとなっており、労働過程だけで議論することができそうにみえる。奴隷制的労働過程、農奴制的労働過程、資本制的労働過程、社会主義的労働過程……（再び貫の論述に追従すれば）このように労働過程は歴史貫通的に存在するが「労働過程の内容あるいは質はもちろん歴史的なものである」とこ

ろから「資本制的労働過程に固有な労働過程の質（したがってまた、固有な管理労働の質——筆者挿入）とは何であるかがただちに問われることになる。」むしろ資本制的労働過程は、先行諸形態よりはるかに高度な生産力水準によって特徴づけられるが「ここで問題とするのは……発達程度の問題のみに還元できない、発達の偏向性＝発達の質が、資本制的労働過程を規定する生産技術にあるか否かということである<sup>4)</sup>。」

このように問題を提起すると、1) 省力化、大量化、ライン化、システム化、を基軸とし、省資源化、無公害化、労働の安全化、製品の耐久性向上等の点で立ちおけている、という偏向性＝跛行性をもった生産技術と、2) それに規定されて単純・単調を基調とする疎外された労働、という‘価値増殖志向的労働過程’としての固有の質が浮上してくる。そして、それを対象とする管理労働には「自ら‘価値増殖する’過程とともに、‘価値増殖させる’過程も含まれていることになる<sup>5)</sup>。」という観点に立って、貫は、管理労働過程の資本制的特質（＝二重性）を、1) 制御労働過程（＝生産管理）、2) 動力労働過程（＝労務管理）の両面から詳細に検討している。この両面設定それ自体の根本問題については前項で論じたのでくりかえさないが、検討から得られた所見のうち、注目すべきものを摘記しておこう。

(1) 管理労働の「生産的機能たる結合機能は（執行労働の——筆者）延長・強化・監視等の不生産的機能と不可分に混和して」いるが、この二重性は「それぞれ具体的労働の二重性、すなわち管理労働過程内部の二重性であって、労働過程と価値増殖過程との二重性、すなわち具

3) Marx Engels Werke Band 23, Dietz Verlag, 1962, S. 397, 邦訳, マルクス・エンゲルス全集第23巻 a, pp. 481.

4) 貫, 前掲書, pp. 144~145.

5) 全上, p. 168.

体的労働と抽象的労働との二重性ではない<sup>6)</sup>。」

(2) 労務管理のなかの賃金決定・支払機能について。「労働成果の分配は本来は労働過程が完結したあとに出てくる問題であって、労働過程の構成要素としての管理労働過程に含まれるべき機能ではない。にもかかわらず分配機能が管理労働過程の一機能となるのは、それが労働過程の完結後ではなく、労働過程の開始にあたって労働力価格＝賃金の前払いとして行われるからであり、……管理労働はまさに前払いされた分配以上の生産をめざして遂行される」。そこで「歴史貫通的に必要とされる分配機能は……固有の歴史的内容、すなわち賃労働の搾取機能としての意義を同時に担うものとなる。」したがって「搾取は価値増殖過程として価値過程の問題であるとともに、搾取労働過程＝管理労働過程として労働過程の問題でもあること」になる<sup>7)</sup>。

(3) 社会的労働過程の諸要素の「結合機能が雇用された管理者によって担われるとき、それは価値増殖過程を構成する。しかし、結合機能と不可分に混和している作業労働の延長・強化・監視機能……を担う労働は価値増殖過程の成分たりえない。」また、「動力過程の諸機能は……前提条件を形成するという意味で価値増殖過程に間接的に貢献するが、動力過程自体は価値増殖を行なうものではない<sup>8)</sup>。」

(4) 別の角度からいえば、「価値増殖過程は、管理労働過程そのものによる価値増殖過程と作業労働過程による価値増殖過程との二つの成分より成る。」ただし、管理労働に含まれている‘価値増殖させる’過程は「価値増殖過程の成分とはなりえず、作業労働過程に対応する価値増殖過

程の‘月の裏側’として、その背後に潜むものである<sup>9)</sup>。」

以上、ほんの一部を摘記したのみであるが、全体としての貫の論述は、随所にキメ細かな観察と思索をうかがわせるものであり、示された現実認識そのものには、筆者は何の異存もない。けだし貫と筆者はともに「管理労働過程内部の二重性といっても、本質的には労働過程が同時に価値増殖過程であるという資本制的生産過程の二重性に規定されて成立するものである<sup>10)</sup>」という基本認識に立っているからである。貫と筆者の差異は、筆者が強調部分を文字どおりに受容し、多少とも自在な解釈を禁欲する点に在る。

(1) 管理労働の二重性は、同時に抽象的労働でもあるところの具体的労働、いかえれば資本制生産過程の二重性をすでに内蔵した具体的労働（としての管理労働）が、資本主義とは異質の階級対立に基礎をおく生産者方式における具体的労働との間で共通に具えている属性——管理の一般的機能と搾取・抑圧機能との二重性——である。搾取・抑圧の資本制的特質は当面の焦点ではない。それは、一般的には既に前提されており、具体的には次の局面の課題である。

(2) まさに貫のいうとおり「労働成果の分配は本来は労働過程が完結したあとに出てくる問題であって、労働過程の構成要素としての管理労働過程に含まれるべき機能ではない。」労働力価格＝賃金の前払いは、労働過程の開始以前に、資本家（同時に労働過程の管理者でもあるが）の流通行為として完了している。彼が買入れた商品の消費過程が、歴史貫通的な分配機能の観

6) 全上, pp. 149～150。

7) 全上, p. 157。

8) 全上, pp. 166～167。

9) 全上, p. 168。

10) 全上, p. 169, 傍点は筆者。

点からみれば、‘搾取’の意味をもつ、というだけのことである。

(3) 及び (4) は ‘管理労働と生産的労働’ 問題について、貫と筆者が完全に一致していることを示している。

問題は、管理労働の考察において、作業労働の考察においてと同様、否、もっと神経質に、‘労働過程と価値増殖過程の一体性’ の視点を堅持すべきことである。労働過程が、大量化、省力化、単調化等々の ‘価値増殖志向的’ 特徴を示すのは、ひとえにそれが同時に価値増殖過程であることに規定されたためである。価値増殖過程であることとは別に ‘労働過程内部の資本制的特質’ が存在するわけではない。同様にして、管理労働過程が、協働一般に通有の給合機能だけでなく搾取・抑圧機能を果すのも、ひとえに、それが同時に価値増殖過程であることから発した機能——自ら価値形成するとともに他を価値増殖させる——からにじみ出てきた結果なのである。搾取・抑圧の内容においてすでに資本制的に固有の質を具えた管理労働過程が、あらためて価値増殖過程との間に格別の関係を取り結んだり、制約を蒙ったりするわけではない。

くりかえし示唆してきたように、資本制的管理労働は貫のいう “二重の二重性” をもっている。そのいわば 2 次方程式的な内部構造を解明するのに、角谷登志雄の ‘定説的’ 見解——「資本主義的管理は、労働過程的側面と価値増殖過程的側面とのそれぞれの側面に規定されるわけであり、いま、前者を管理の一般的規定、後者を歴史的規定と呼ぶならば、資本主義的管理は、これら両規定の統一のうえに把握されなければならない<sup>11)</sup>」——は、明らかに 1 次方程式的で、

命中精度に欠ける。しかし、ともかく大筋としては正しい。搾取・抑圧的たらしめる動力源は価値増殖過程（であること）以外には存在しないのであり、すでに動力を得て価値増殖志向的ないし促進的な性格をもった管理労働が、さらに価値増殖過程に規定されて新たな機能を獲得するというような、いわば価値増殖過程の二重使用（に帰するような論理構成）は原則違反である。私見によれば貫が目指す篠原三郎の見解は、幾多の創見を含むものの、そのような原則違反を犯しており、追従することができない<sup>12)</sup>。貫が展開した精細な 2 次方程式論についても、この点のけじめが不十分なことが惜まれるのである。

## おわりに

この辺りでひとまず切り上げるに当たって、その主要な論点についてそのつど表明してきた私見を、端的に要約しておく。

1. 貫が提示した “(目的達成のための) 客観的方法にかんする知識” という (生産) 技術概念は、意識的適用説のほとんど最終的に整備された見解であり、管理技術・経営技術の理論的解明に当たって信頼すべき端緒を提供するものである。

2. 生産技術は人間生活にとって最も基底的な技術であるが、資本主義企業においては流通技術に先導・浸透・制約されて経営技術 (の一部) と化する。生産技術と流通技術は、共存・交絡・混血して不可分一体の経営技術を形成す

12) 篠原三郎『現代管理論批判』1978, 新評論社。なお筆者は、篠原に同意し難い旨を10余年前に述べている。書評：角谷登志雄編『マルクス主義経営学論争』(立命館経営学第16巻5・6号, 1978, とくに pp. 173~174)。

11) 角谷登志雄『経営経済学の基礎、——労務管理批判——』1968, ミネルヴァ書房, p. 51。

る。生産技術と経営技術(=管理技術)を峻別する片岡の見解は、経営諸技術の実態について説明力を欠いており、棄却されるべきである。

3. ‘動力’と‘制御’という工学的概念をキーワードとして、協働システムにおける執行と管理の複雑な様相を解明しようとする貫の構想は、十分な試用価値をもっている。ただし、生産管理・労務管理についての貫自身の試用実績をみると、事実認識には異存ないが、試用手続に問題があり、相当の改善を要する。

4. 企業における‘管理の二重性’は、確かに

“二重の二重性”構造をなしている。しかし、貫が展開した2次方程式論的説明——価値増殖志向的労働過程の理論——は、価値増殖過程範疇の二重使用の疑いが濃く、なお検討を要する。

筆者のひきつづく学習課題は、生産管理・労務管理複合システムに対する貫式‘動力・制御’理論の、より立入った試用である。別稿を期したい。

1989.10.17, 稿

1989.12.8, 補