

F・ハーピソン

## 「経済発展における要因としての企業者組織」

浜崎 正規

\*

資本主義経済の発展ないしは成長の問題が論議される場合、とりわけそのことが資本蓄積の問題視角で論議される時、企業者機能はなんらかのかたちで評価されているといわなければならない。しかしながらそのことは、何も今日に限ったことではないのである。過去の論者達は企業者機能に対してそれぞれの時代に様々な論調で評価を下してきたのである。では何故そのような様々な評価が企業者機能をめぐって生じたのであろうか。そのことを問題とする限りでは、なんとし

「経済発展における要因としての企業者組織」(浜崎)

ても理論の構成の面で企業者機能の問題が果たした役割をそれぞれの論者達の歴史的背景との関係で吟味してみなければならないであろう。例えばミスが把えた企業者の概念、その機能内容の認識がどうであったか。マーシャルのそれらに対する認識・理解はどうであったか。そうしてシユムペーターの場合においては企業者概念およびその機能をめぐっていかなる理論が擁立されているか。といったようなことに考察のホコ先を向けてゆくならば、それぞれの時点で論者の歴史的問題意識がそれぞれの仕方それぞれの形で理論

構成に反映したであろうといわなければならないのである。したがって右の設問にアプローチする態度としては、すなわち企業者機能をめぐって出てくる様々な論議の理由・根拠を探究するためには、まず論者達が生きた歴史的背景とそれにまつわる彼等のヴィジョンに視点をおいて考察を進めなければならない。

いずれにしても経済発展の問題を論議する場合、企業者の役割について何らかのかたちで論者は評価を下してきたという限りでは何人の意見も一致するであろう。しかしながらでは企業者とは誰であるのか、企業者はいかなる機能をなすのであるか、といった点になるとまさに意見は異ってくるのである。したがって文献の上ではこの二点をめぐって様々な解答が提出されてきたといわなければならないのである。ここに紹介するプリストン大学のフリードリック・ハービンソン氏 (Frederick Harbison) の論稿“‘Entrepreneurial Organization as a Factor in Economic Development’”

*The Quarterly Journal of Economics*, August, 1956, No. 3 Vol. LXX も、ある意味ではそういった二点について、過去において提出された解答を反省し、吟味した後、彼なりの企業者概念を提起しているのであるとすることができる。後で紹介してゆくことから明らかになるように、ハービンソン氏はいわゆる抽象像としての企業者にかわる企業者組織の概念を導き出してきているわけであるが、それは明らかに現実的な意味で経験的・具体的に把握できる企業者概念を意図しているからであるともいえるのである。

ところで本論稿は、教授自身が脚註でのべているようにフォード財団の下附金によってハーバード大学、マサチューセッツ州立工業大学、プリストン大学、カリフォルニアの大学、シカゴ大学等において労働問題を研究している経済学者によって企てられている「経済発展における労働問題の総合研究」の一部分として公にされたものである。したがって本稿の特色と

してまずいえることは、個人研究者がとすれば陥りがちな例証不十分な論証が、具体的事例についての総合調査によってさけられておることである。すなわち経験的検証過程を経て、理論の展開が試みられているということである。

私は本稿の意図と理論的展開の主眼点を浮彫りし、いささか私見を附記してみよう。本稿の構成を紹介すると、(一)序文、(二)組織の概念、(三)組織と経済成長——(A)組織と資本、(B)組織と労働手段、(C)組織の非能率——(四)結び、から成っている。

### 一 本論稿の意図

ハービソン教授は問題を展開してゆく手がかりとして、企業者なるものの概念およびその機能をめぐって論者達がいままで与えてきた解答を次のように整理する。(一)危険ならびに不確実性に堪えること。(二)革新。(三)企業の組織ならびに経営。以上の三つの機能をと

「経済発展における要因としての企業者組織」(浜崎)

あげ(*Ibid.*, p. 364) そうして(一)の機能を強調する人として F. H. ナイトを挙げる。(F. H. Knight, "Risk, Uncertainty and Profit"。ナイトの場合の企業者は、様々な危険に堪え、不確実性を処理する特定の人間集団である。) (二)の見解に立脚する顕著な人としてシュムペーターを挙げている。(J. A. Schumpeter, "The Theory of Economic Development", シュムペーターは革新を企業者の基本的機能であるとし、人間が生産や分配の諸要因の新結合を遂行する場合にのみ企業者であるという。) そうして(三)の場合としてスミスを挙げる。(彼の場合の企業者は所有権を有する資本家であって、資本の供給者であると同時に労働者と消費者との間に介在する経営者(manager)であった。) 以上のようにならば企業者であるかに答えてきた論者達を、その機能にかかわらず分類的に挙げてくるのであるが、教授は、マーシャルにおいて(A. Marshall, "Principles", 1st ed., 1890, 1 pp. 334-35) 企業者概念は三つの機能すべてを営む機能主体として把握されているという。

(Ibid., p. 364) ハービンソン教授はこのようにまず企業者を機能面からとらえて分類し、そうしてそれら三つの機能を企業者組織の概念を導き出すテコとするのである。「今日のような複雑な企業活動を説明するには、マーシャルのいう概念がきわめて現実的である。しかしながら彼の企業者概念の主な弱点は、企業者を個々の人間として暗に仮定していることである。なぜならば単独の個人は、非常に小さな企業 (firm) でのみマーシャル的企業者機能のすべてをなすとげることができるのであるが、ほとんどの企業 (enterprise) では、個々の人間の階層がそうした機能をなすように要求されているからである。かようにして企業者は、本質的に企業者機能を遂行することを必要とする人々すべてからなっている組織 (organization) であるといえる。」

(Ibid., p. 365, 傍点は浜崎。へハービンソン教授は、自分のいう「組織」なる概念にいく分関連する概念として、J・H・ストラウスの企業者概念があるのとべて、ストラウスの説明を引

用する。それは「企業者は企業 (firm) である」という一節である」(James H. Strauss, "The Entrepreneur: The Firm", Journal of Political Economy, LII) のことから「企業者は質的、性格と量的規模の両者をかねそなえる手段 (resource) として、論議されるべきものである。ところがそれら両者は、生産上の他の諸要因と関連しているので、かかる企業者手段について経験的研究をなすことができるはずである。」(Ibid., p. 365, 傍点は浜崎) ここでハービンソン教授なりの企業者に対する認識・理解が明確に提出されていると同時に、論稿の意図がまさに、そういつた企業者手段に関する経験的研究のための骨組を示唆することにあることを明らかにしているのである。

以上で明らかになった点を私なりに要約してみよう。ハービンソン教授が理解する企業者の概念は、単にナイトのいうような概念でもなければ、またシユムペーターが考えたような概念でもない。それでは、マーシ

ヤルがというような意味での企業者の概念の内容であるかといえ、明らかにそうではない。現実的視野から企業者機能を分析してみるならば、ハービソン教授のいう企業者機能の現実的内容は、次章で紹介するこれらの機能をして作用せしめている階層的組織—機能の座 (constellation) から理解を深めてゆかなければならないというのである。ところがそれは企業者手段なしは経営手段として理解されるものであつて、本来質的性格と数量的規模とをもっているものとしてとらえなければならぬ。ところがそういった性格を担っているものとして企業者を理解しようとするならば、われわれは生産上の他の要因 (他の生産手段といつてもよいが) との関連で企業者手段 (企業者組織) を、具体的経験的に分析し理解することを企図しなければならぬ。そうしてその分析、理解を通じて、では一経済発展という領域で企業者手段はどのように考えられるものか。ないしは考えなくてはならないものな

のか。いわば経済発展と企業者手段との相互関係の内在的論理関係等の問題が提起されるのである。およそこの論稿はこういつた問題解決へのフレイムワークを提出しているものといえる。しかしここで一言私見をばさむならば、ハービソン教授は企業者機能の三つのパターンを、ここでは一応所与なものとして簡単にうけとめ企業者組織の概念を提出し、しかもそれら三つの機能のパターンをテコとして、組織という階層的な性格を本源的にもっている機構を論じようとしていることである。もとより彼は現実の企業者機能が単に三つのパターンにとどまるものではないことを第二章「組織の概念」でのべて機能の多様性をみだしているのであるが、もしそのように現実的ヴィジョンのもとで企業者機能がとらえられるものであるならば、すくなくともここでの三つの機能それぞれにわたつて、深い省察をなしておく必要はなからうか。例えばシユムペーターの経済学的論理から帰結される革新の概念

にしても、およそ経済の発展における主体を、革新のみに機能を限定してとらえる企業者に何故もとめたのかということの吟味、その吟味からおのずからいえるいわば革新機能の遂行といわゆる組織とのシユムペーター的内容の分析の問題。ないしはシユムペーターのヴィジョンのもとでの革新と、現実の経済社会における問題意識のもとでの革新概念とは、平面的に同質内容をもつものとして理解してよいかどうかといったようなことを明確にしておく必要はなからうか。いずれにしても教授がそれら三つの機能を所与なものとしてうけとめていることに對してそういった疑問が起らないわけではないが、しかし伝統的な概念としての「企業者」をただ漠然とした抽象像として理解しようとするのではなくて、諸機能の座としての組織に問題の視角をおいて、企業者概念を経験的領域の面からとらえようと努力し、しかも経済発展という動態面との関連でその分析を進めようとする意図には、理論的進歩

の暗示をみいださなければならぬ。

さて右の敘述から明らかであるように、自から課題に對するアプローチは、企業者組織の数量的規模に関する面から(ハービソン教授の敘述では第三章の(A)・(B)の項目がこれに当ると思う。)と、質的性格の面(第三章の(C)の分析がこれに当ると考えられる)からの両者で要請される。そこでまずこれら二つの面で検討される理論的内容を紹介し、その後で教授の本稿の意図からする経験的理論的研究からみられる現実の企業者組織は、経済発展との関係でいかに理解されなくてはならないかを明らかにしてみよう。そのためには、ハービソン教授のいういわゆる組織の概念を明確にする必要があろう。

## 二 企業者組織の概念

ハービソン氏は近代的な意味での企業者組織の機能を、次のように範疇化する。(一)危険に直面しあるいはこれを処理し、そうして経済的不確実性を統御する。

(the undertaking or managing of risk and the handling

of economic uncertainty) (一)計画設定および革新。

(planning and innovation) (二)調整、指揮ならびに管理。

(co-ordination, administration and control) (四)日常の監督。

(routine supervision)とついで非常に小規模な企業ではこれらの四つの機能は一人の経営者によってすべてなしとげられるかもしれないが、比較的大きな規模での企業は、個々の人間の複雑な階層のうちに機能分業が存しうるのである。所有は経営から分離することができ、経営それ自体はトップ、ミドル、およびファースト・ライン等の監督経営に細分されることができるのである。こういった点からみれば、明らかに大規模の組織は中小規模企業よりは、経営に秀でた職員をより必要とするし、またおよそいろいろの人間タイプなり結合なりを要請するのである。したがって組織は、営業活動の性質、企業の大きさならびに使用する技術等によって非常に単純でもありうるし、またきわめて複

雑にもなりうるのである。

ハービンソン教授の右の所論からも理解されるように組織 (organization) という言葉は「危険や不確実性の発生を処理し、計画や革新、調整・指揮・管理および企業の日常的監督等を基本的に包含しているそのような人々の統合的集合体 (integrated aggregation) を表現する」ものとして使用されているのである。(Ibid., p. p. 365~366. 傍点は浜崎) そうして本稿はこれらの機能を遂行する人々すなわち経営手段について論議を展開し、企業に雇傭されている人々すなわち労働手段についてはふれないとしている。(Ibid., p. 366) ここで明らかにされたことは、組織の概念の内容が、分業化された諸機能を担う個々の人間を統合した集合体として認識されていることである。彼はこの集合体としての組織を理論的に考察する手がかりとして、大規模の工業企業の設立を吟味するのであるがそこで考えられる機能分業は、まず取締役および若干のトップ・マネジャ

一とともに主だった株主等にみいだされるのである。そこではいわば危険や不確実性を処理するための責任が分担されあっているのである。例えば計画や革新は社長 (chief executive) が、工事の設計監督および新しい生産物、新しい市場、新しい方法あるいは組織の体系ならびに職員の啓発等の調査・研究には常務取締役 (working directors) や副社長 (vice-presidents) ないしは専門的な人々がこの責に応ずるといふように。そうして革新が単独の社長の発明的才能に依存する如く、大会社においては、それは調査部員の組織的作業に依存する度合が大きいのである。機能分業は次のような領域にもみられるのである。すなわち各部門のマネジャ

える機能分業の分野は、手工労働力の作業を指図する責任をもっている監督者や職工長のそれである。いずれにしてもこれら三つの分野でみられる機能分業は、経営手段組織の階層から構成されているといわなければならないのである。

このようなハービソン教授の観点からすれば、中小規模の企業と大規模のそれとの区別をなす場合、何に基準をもとめることになるのであらうか。その点についてハービソン教授は次のような説明を下している。すなわち「両者を区別する場合に、組織の機能の差異によつてなすのではなくて、むしろ必要とされる経営手段の量およびタイプにおける差異によつて区別されることができるのである。」(Ibid., p. 366, 傍点は浜崎) ところが同様な規模のもとの企業組織でも、その能率という点では広範に差異があるかもしれないのである。それはいわば組織がすぐれた経営手段をもっているかあるいは貧弱なそれにとどまっているかもしれないと

いうことから生ずる。また組織がよく統合されたものであるか無雑作なものであるかによっても差異は生じる。組織が動的でもありうるし静的でもありうることからしても、そうしてまた固定的であるか弾力的であるかによっても、また近代的であるか古風なものであるかといったような諸点のもとでも能率の差異は生じてくるのである。このことからしてハーピソン教授は、シュムペーターの観念における革新者 (innovator) からみると、なるほどとくに大規模に成長するよ<sup>う</sup>な事業組織の能率がそれ (革新者) に依存しているということは事実正しい。すなわち動的な組織は、その革新理念をもつ人々を要求し、また革新者としての創造的思想家ならびに変化を計画し、しかもそれに着手することができる革新者の人間を要求するのである。しかしながら私は (ハーピソン教授自身をさす) 組織の構成能力 (organization-building ability) が大規模企業のもとでの産業発展にとつては、必須で至極危急な手

腕である、と示唆しようと思う。(Ibid., p. 367, 傍点は浜崎) とのべそうして続いて次のようにもいう。組織の構成者は、組織の支えに新しい色々相異つた革新者の理念を利用できなければならぬし、同時に労働力を支配し、管理することができると人々を選び、それらを啓発することができなければならぬのである、しかも組織の構成者は、組織の目的を遂行する場合における創意力ならびに勤勉さを刺激することである。彼は他人に責任を有効に委託して自分自身を増殖することができなければならぬのである。このようにして組織を構成する能力が、およそ企業者手腕の最も貴重なものである。したがってこの危急な分野で成功をおさめることができる人々が、真の企業者の役割を満たす人々であるかもしれない。しかしながらかような人々はかならずしも新しい理念をもっているものでもないし、また必然的に新結合 (new combinations) を遂行するものでもないのである。彼等はよき指導者でありまたす

くれた指揮者であるかもしれないのである。(Ibid, p. 352 傍点は浜崎)ハービソン教授の企業者の概念は、ここにいたって全く明確になった。敘述のうちにかがえるように、シユムペーターのいうような観念でのいわゆる新結合の遂行者―革新者としての企業者ではない。しかしながら、もとより事業組織が大規模に成長するような組織の能率を問題視角とする場合、革新の遂行者―(シユムペーターの概念での企業者)の精神に依存するものではある。がしかし一度機能分業に眼を転じ、そこから組織の概念を導き出してくるハービソン教授にとつては、経営手段としての組織構成者およびその組織の構成能力の問題こそ、強調されなければならぬものであり、また分析を要する課題であるのである。ここにおいて現実的にみて、まさに企業者技能の要請は、組織の構成能力においてもとめられるものとなったのである。いわばこの分野での成功者達こそが、真の企業者の役割をみたしたことになるのである。

る。このような観点から企業者をとらえる限りでは、新しい理念にもとづく新結合の遂行というシユムペーターの条件も、ハービソン氏の企業者概念にとつては、必要条件として考えられないのも必然的帰結であらう。

しかしながらハービソン氏は、組織の概念は産業の発展における要因として、個々の革新者の役割を過少に評価するものではない(Ibid, p. 373)が、しかし組織は特定の個々の人間の独自の能力の総計より以上のものであるということを示している。そうしてその概念は、普通一般の企業における人々および機能の統合をプラスしてこれらの機能を遂行するために必要とされる機能や人間やそうして様々な能力の座(constellation)を意味するものであるとのべている。(Ibid, p. 367)

### 三 企業者組織の理論的処理

では一体そのような内容をもったものとしての組織は、どのように経験的に論議されるべきものなのであらうか。教授にしたがえば「組織は資本・労働ないしは天然資源のような他の生産手段と同様に、論議されることが出来る」ものである。(Ibid, p. 367) 例えば機械・設備への投資と同じように、同じ言葉でもって「組織への投資」(investment in organization)を考へることができ、また資本形成や資本蓄積に平行する概念として「経営手段の集積」(accumulation of managerial resources)について考案することができるのである。いわば機械や製法に大投資を必要とする産業——資本の集約的産業——は、また組織にすぐれて「深み」を要請する産業であるかもしれないのである。(Ibid, p. 368) このようにハービソン教授は、資本の有機的構成の問題を組織面との関係でとらえ、組織の経験的分析ないしは理論づけが可能であるというのである。それにしては組織の概念を導入し、しかもその経験的分析

析が可能であるということは、実は経済成長のために政策論を示唆しうるものであるということである。例えばさほど開発が進んでいない国々の経済成長にとって必要な条件を分析するに当って、あるいは比較的進歩している国々における促進的成長、ないしは緩慢な成長についての理由を分析するには、およそすぐれて役立つもの(Ibid, p. 368)として分析が深められなければならない。このような角度からハービソン教授は経済発展の経験的分析を試みる研究にとつて特殊な興味と考えられるかもしれない三つの試論的命題をこの組織をめぐる提起するのである。ところで三つのそれぞれの命題は、彼をふくめての総会調査団が各国(イギリス、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、エジプト、サウデイ、アラビヤ、ペルー、アメリカ)の七十五に近い数の企業について具体的に調査を進めてその過程の検証作用を経た暗示的な知識として提起されたものである。しかしながらハービン

ン教授もことわっているように「この調査段階での証言は、結論的なものであるよりも、より印象的なものである。この理由からして主張される見解は、体系的な調査にもとづいてその結果生ずる終局的な結論であるというよりも、むしろ一層徹底した研究にふさわしい

試論的な命題として主張される」(Ibid., p. 368)ものであった。ではその三つの試論的命題とは何であらうか。ハービンソン教授は、第三章においてそれぞれの命題を次の様な項目から導き出してくる。すなわち第一の命題は(A)なる項目——「組織と資本」——から、第二の命題は(B)なる項目——「組織と労働手段」——から、第三の命題は(C)なる項目——「組織のへ無能」——からである。さきにも紹介しておいたようにハービンソン教授の場合企業者組織は、いわば数量的規模の面と、質的性格の面からアプローチを必要とするものであった。したがってここで提案される命題も、おのづからこれら両者の分野のアプローチを通じて生

じたったものでなければならぬことはいうまでもないことである。いずれにしても教授がいう三つのそれを次に紹介してみなければならぬ。仮りにこれらを第一・第二・第三の命題と名づけておこう。

### 〈第一命題〉

「大資本投資を必要とする産業は組織に相当な投資を必要とするように思われる。別の表現をもってすれば設備および機械にあてられる大きな経費は、もしも組織に相当な投資がなければ、およそ非生産的であるはずである。」(Ibid., p. 368)この命題の具体的検証に入るまえに、ハービンソン教授は命題をめぐって、論理的論証を次のように試みる。「この命題は論理的な裏づけをもったものとして主張されうる。機械および製法への大投資は、相対的にみて一般に大企業を連想するのである。小規模企業よりも複雑な大企業は、当然十分訓練されている経営手段を必要とするのである。また機械や製法自体が複雑化してくれば、技師、化学者

あるいはその他の技術的スタッフの専門家を必要としてくる。機械によって不熟練労働あるいは熟練労働がとつてかわられる程度まで、企業は計画立て、生産計画、工作化ならびにあらゆる種類の管理に専門化する職員に比較的大きい投資を一般に必要とする。かくして近代的製法、ないしは労働節約の機械への投資に含まれる附加的生産費は、それを利用して、管理するために必要な経営手段を手に入れ、そうしてそれを啓発する費用であるのである。もし事業組織が、一層複雑な製法を監督し、管理するために一連の技術上の専門家を雇い入れなければならないのであるならば、製造過程の活動を調整し、また将来の発展のために計画立てるのにより一層経験に富んでおり、しかも高価なトップ・マネージメントを必要とする要求があるわけである。(Ibid., p. 369) 以上の論理的論証をハービンソン教授は、具体的事例をもって検証するわけであるが、そのために彼は、総合調査団が行ったドイツ、イギリス

およびアメリカの鋼鉄工業の比較調査の例証をもってするのである。ここではその例証の内容について一つ一つ紹介することは、割愛しなければならないが、興味があると思われる調査結果の要点を紹介しておく。ドイツの鋼鉄工業とアメリカのそれとの比較へ大雑把にいつて両者ともに比較可能な生産物を生産する企業でありまた雇傭職員数も一七、〇〇〇人から一八、〇〇〇人の間の企業である<sup>1</sup>でいえることは次の諸点である。すなわち前者を後者と比較してみると、全く古い機械と製法を用いていること。このために前者の年総生産高は、後者のその半分にすぎない。では両者の投資の相違はどうであるかというところ、それを鋼鉄製造部門と圧延部門の比較でみると次のようである。ドイツ工場の職工長一人に対して、アメリカのそれには三人の職工長が雇われていた。教育水準の面でこれをしらべると、あらゆる点でアメリカの職工長がすぐれていた。アメリカにおける幾人かの職工長は、

マスターの学位をもち、十五％はカレッジ程度の教育をうけているのに対して、ドイツの職工長は誰一人としてそれらに相当する教育をうけたものはいなかった。次にアメリカの職工長は、相当頻繁に経営の高位に昇進するのであるけれども、ドイツの職工長は、労働者としては一般に昇進の段階の最高位であつて稀に中級、上級の経営メンバーになるのであつた。角度をかえてみて、きわめてよい対照と思われるものに次の点があつた。それは製造過程の技師、化学者、工場設計監督に当る専門家、職員・生産・および品質等の管理に当る専門家、そういった人々からなつての上役の専門的スタッフについて両者の企業を比較してみると、ドイツの企業の四十三名に対してアメリカのそのの四百三十名という雇傭人員が明らかになつたのである。このことは次のことを意味しているのである。アメリカにおけるトップ・マネージャーや監督者は、専門的仕事をするために実際高度に訓練された多

くの助手をつれてるのであるが、ドイツのトップ・マネージャーおよび中級の経営者は、彼等自身が専門的仕事のほとんどをなしているということである。このことからいえることは、ドイツの経営者および監督者は、彼等自身高度に訓練された技師であつたということである。ところがアメリカにおけるそのような多くの人は、形式的で技術的な訓練をうけてもいなければ、教養学科のカレッジ教育をうけているものもおよそまれであつたということである。(Ibid., pp. 369-370) ドイツの鋼鉄会社とアメリカのそれとの比較検討によつて明確にされたものは右のようなものであつたが、右のような諸点にあらわれた具体的諸相は、実際イギリスの鋼鉄会社をして専門的調査団をつくらしめ、アメリカの会社との比較検討をなさしめる指針となつたことをハービソン教授はのべている。そうして教授は、この調査団が自分の会社の重役会に提出した報告書の一文を紹介しているのであるが、ここではハ

ービンソン教授が挙げてゐる調査団の一文の結びのみを紹介しておくにとどめる。それは次のようなものである。「批判的な多くの水準で経営上の職員を募り、そうしてこれを啓発するにはずっと多くの関心を必要とする『経営の深み』を一層達成しなければならぬ」(Ibid., p. 371) 云。

さて右にみてきたドイツの会社とアメリカの会社との比較に現れた両者の「組織」の内容、またイギリスの会社の調査団がいう「経営の深み」の達成という表現は、一体何を暗示するものなのであるか。それこそ私が仮に第一の命題と呼んだハービンソン教授の第一の提案の経験的裏づけ以外の何ものでもないのである。

このことから教授は、次のようにいう。「この鋼鉄工場と比較は——断定的なものであるよりも、むしろたしかに暗示的なものであるけれども——技術面への投資と組織面における投資との間には、直接的でしかも積極的な相互関係が存するかもしれない」ということを指

「経済発展における要因としての企業者組織」(浜崎)

摘している」と。(Ibid., p. 371) また次のようにも考えられる。「技術が比較できるところでは労働の生産性は、経営手段面における投資と積極的に結びつくかもしれない」(Ibid., p. 371, 傍点は浜崎) ということを暗示するのである。このことから総合調査研究員達がその他の諸々の会社企業と同様な一般的関係に注意してみると『貧弱な経営組織』は、一般的に非経済的な労働力の相対的に広範な利用となっており、また相対的に幼稚な生産方法を探っているのである。ところが相対的にみて深みのある経営組織は、技術面において、とりわけ労働節約の機械に大投資をなしている企業にほとんどつねにみいだされる」のであった。(Ibid., p. 371) それにしてもこういつた問題視角からする分析は、様々なタイプの産業における技術的發展の多彩な状態を利用してゐる経営手段のメンバーおよびタイプについて、より一層つつこんだ経験的研究が試みられて前述の關係が吟味されることは、実証的研究課題として

興味があろう。しかしながらその課題の研究は、ただ興味があるというだけにとどまるものではない。政策論上の問題意識の形成にも、またハービンソン教授がいうように「事業の指導性に関する教育計画の形成に役立つものであることはもとより、技術面における投資と組織面における投資との間に存するかもしれない様々な相互関係を数量的表現で示すのにも有用なもの」(Ibid., p. 371)であるといわなければならない。

### 〈第二命題〉

「資本および天然資源が一定であると仮定すると、組織はおよそ労働の生産性を規定する主要な要因である。」(Ibid., p. 371)とこの命題は、ハービンソン教授にしたがえば第一の命題と同様に論理的根拠からしても、また経験的論証からしても当然と考えられるものであった。労働力は組織によって雇い入れられ、そうして訓練され、啓発され、支配されるのである。したがって人間の労働力の技術や性格は、労働者自身の自

然的あるいは固有の特質に依存するというよりも、組織が何をなすかということにずっと依存しているのである。このことがとりもなおさず第二の命題を論理的にもまた経験的にも論証しようと試みる手がかりといえるのである。以下ハービンソン教授のそれぞれの論証の要点を概略的に紹介してみよう。

主なる経営機能は、労働力を形成する人々を選択し訓練しそうして啓発することである。すべてではないにしても、およそ手工労働者ならびに従業員は、彼等の技倆を作業にもとずいて要請されているのである。したがって経営機能のいま一つの機能は、作業について刺戟を与えることである。ところがこういった機能に対して、直接に労働の生産性に影響する次のようなことがらをつけ加えることができる。すなわち機械や製法の一般的设计、労働調査、クリティカルな技能を、使用して経済するために生ずる仕事の挫折、安全計画、業績を評価し才能をみいだすための組織ならびにその

他多くの相関連する技術をつけ加えることができるのである。しかしながらかような「科学的経営」の技術は、費用のかさむものであり、そうしてかような技術には専門的な職員を雇い入れることを必要とし、また専門的な組織の構成員の部分に期間投資を必要とするのである。それにもまして大切なことは、それらの技術は経営組織のメンバーに相対的に高度な教育水準や経験や訓練を要請するのである。もとより若干の点で労働手段の能率は、組織と無関係なものであるかもしれない。例えばその要因として考えられるものに教育水準が考えられようし、健康の状態や、仕事に関する一般的な経験ないしは仕事にむかう態度等の要因が考えられる。しかしながら少なくとも組織は部分的にはこれらの要因に影響をおよぼすのである。すなわち仕事に対する態度は、経営によってかたちづけられるし、会社は使用人に医師のサービスや常食を提供することができるように。もとより産業の進展をしめしている国

「経済発展における要因としての企業者組織」(浜崎)

においては、労働人口は長い伝統と企業が経てきている経験からして、一般的にすぐれて能率的であるかもしれない。それに反して未開発な社会における高度な労働の生産性の発展には、前者の場合よりも組織にずっと高度な投資を必要とするかもしれないのである。さてハービソン教授は、以上のような論理的論証の過程を要約して次のように結ぶ。「若干の個々の要因が、労働手段の質に影響をなしているという、ことを私は否定するものではない。いいたいことは労働者を雇備する組織なるものが、一定の技術で労働の生産性を規定する場合におけるおよそ主要な要因―支配的な力―である、ということ、を主張するのが私の意図である」と。

(Ibid., p. 372, 傍点は浜崎)

ところで以上のようなハービソン教授の見解は、どのような具体的検証を経たものとして理解されるものなのか。いうまでもなくそれは様々な企業において、労働手段の利用がどのようなかということの経験

的考察を経たものでなければならぬ。そのためにハービンソン教授達の総合調査団がエジプトで行なつた調査資料の結果が明るみにされている。われわれはその資料にもとづく例証を詳細に紹介することは割愛しなければならぬが、要点のみを紹介しておこう。

エジプトにおいては労働の生産性は非常に低い。そういつたことは技術的にみて世界的水準にあると思われる近代の工場においてもいえるのである。このことは次の点からいえる。エジプト人が経営する工場では最上のものと思われるところで雇傭されている労働者数と、丁度あらゆる面でその工場と比較できるアメリカの工場において雇傭されている労働者数とを比較してみると前者の六に対して後者の四という割合であるということである。その反面、エジプトのそれでは、経営手段が稀少であり、しかも経営の方法は、全く幼稚であるということである。そこには進取的意気にもえて企業要素面の経営の改良をさげぶ感銘深いめざめ

はあるけれども、組織立つた選択方法や訓練のゆきとどいた職工はやはり使用されていないのである。また監督者ないしは中級の経営者を訓練し、啓発するといつたことに関する計画は、およそ存しないのである。その他製法に関する労働者の組織的結合について、あるいは期間および運転の研究、作業評価といつたような諸々の研究は、全くといつてよいほど存しないのである。こういった事情にみられるいわゆる「経営の薄弱さ」が、どこから出てくるかということについての説明は明白である。それは第(一)にいえることは労働者が豊富で低賃銀で雇傭できるといふこと。へいわば労働者を使用して経済するため、組織における大投資を形成する圧力が存しないのである。第(二)には、科学的経営技術に秀でた専門家が稀少であるということ。そのことから結局存在する経営手段の一般的水準が、労働力を利用するに当って、近代的技术を効果的に利用するにまだいたっていないということ。以上二点が

まさに「経営の薄弱」さの根起であるわけである。

ところが組織と労働の生産性の関係を考察するに当たってハービソン教授は「むらのある」(Spotty)作業業績を指摘して次のようにいう、組織と労働の生産性の関係を考察するに当たっていま一つ明確なことがらは、ほとんどの工場内に明らかにいえる「むらのある」作業業績についてである。しかも発展の未熟な国々におけるそれである。誰人も工場のはとんどの部門のうち作業の至極緩慢なペースを観察するが、ところが一つないし二つの部門の作業ペースは非常に烈しいのである。私はこういつた関連のもとに、仕事のリズムおよびスピードが最もよくアメリカの工場におけるそれらに相均しいと思われる一団のエジプト人労働者が包装作業に従事しているすがたを観察したのである。ともかくこういつた労働効果の「むらのある」作業例の説明は、これらの専門的な部門を計画し、あるいは監督する個々の人間の特有な稀な技能にひそんでいるので

ある。また人間が同様の労働市場において、様々な工場を比較する場合に同じような「むら」が明らかであるのである。

第二の命題が導き出されてくる論理的論証ならびに経験的検証の叙述は、ハービソン教授によれば以上のようなものであった。しかしながら「組織と労働手段」との関係をめぐる考えられる以上紹介してきたような諸点は、断定的なものとして考えられるものであるよりも、むしろ暗示的なものとして理解されるものである。にもかかわらずそのことは「労働の生産性が組織機能の主要なものであるかもしれないという強力な仮説を導き出す」(Ibid. p. 375. 傍点は浜崎)のである。ハービソン教授は、第二の命題をまさに以上のような検証過程を経て帰結しているのである。

### 〈第三命題〉

「企業組織が外部的あるいは非経済的問題に関心づけられている程度に応じて、企業は経済的立場からみ

て『非能率的』であるかもしれない。」(Ibid, p. 374)ハービンソン教授はこの第三の命題を導く前に、企業組織が人間的手段であることに焦点をおいてその人間的手段が本来的に非合理要素を担った、またその要素に動機づけられて行動しようとする生命体であること、そのことから組織の活動が専ら経済的諸力によつてのみ規定されるものでないことを指摘する。(Ibid, p. 375)したがって人間の行動と同様に組織の行動は、かならずしも合理的なものではなく、そのことはおのずから経営組織をしておどろくべきほど「非能率」なものになさしめているというのである。このことの論証を彼ハービンソン教授がいかなる点からなすかを紹介してみよう。

ともかく近代的企业において決断がなされてゆく過程は、上述のことから推して考えられるように、経済理論家が考えるほど精密なものでもなければ合理的なものでもないのであって、組織内のエネルギーは明ら

かに非経済的諸活動に吸収されているのである。では一体非経済的活動とは何をさしているものであろうか。ハービンソン教授はその説明に入る前に、まず経営組織なるものが若干の点で内燃機関ないしは蒸気機関と相似ていることを指摘し、後者の道程で失われゆくエネルギーの消耗と同様なことが経営組織のエネルギーにおいてもいえるかもしれないというのである。いわば経営組織がもつエネルギーなるものが、不可避免的に非論理的な活動のうちで消耗し、また「組織上の摩擦」を克服する場合に失われてゆくところからして、経営組織は理論的能率で決して作用するものではないといわなければならないというのである。もちろん若干の組織は他のものよりは比較的すぐれているという場合のそういった組織は、ほとんどのエネルギーを消耗してしまう他の組織よりは、理論的条件で能率的であるからである。さてともかくもこういふ現象を、われわれは経営組織の本質的機能の遂行に影響するいろいろ

の要因を分析することによって説明してみよう。このようにのべてハービンソン氏は経営組織の本質的機能にまつわる非合理的要因をとらえてゆくのである。彼はその要因の一つとして考えられるものに、次のものがあるという。すなわち典型的ないしは代表的な経営組織の上層部の人達は、いつも根本的に利潤を最大にすることに努力していると考える理由は存しないのである。レダーが指摘しているように、企業者は利潤を最大にすることよりもむしろしばしば組織一切の管理を維持することに努力するかもしれない (M. W. Reder, "A Reconsideration of Marginal Productivity Theory," *Journal of Political Economy*, LV, 1947, 452) というのである。また企業者は貨幣収入よりもむしろ信望・能力等の問題に関心をいだいているようでもあるのである。この点の説明にあたってハービンソン氏は、フランスの事業家達が財産を蓄積する場合と同じように家名を維持し、ないしはきずきあげ的手段として、企業を利用

することに関心をいだいていることを指摘し、ランダスの言葉を次のように引用する。すなわちフランスの企業者にとっては、「経営がそれ自体目的ではなく、また生産とかサービスとかといったようないく分なりとも独立した理念でもってみいだされるはずの経営目的ではない」のである。(David Landes, "Business and the Businessman in France", in E. M. Earle (ed.) *Modern France* (Princeton; Princeton University Press, 1951)) かようにして危険負担者、革新者ないしは指揮者は利潤を最大にすることにかかわっていると同様に、事業え友人や近親者を採り入れることに多く関心をもち、そうして企業を経営するに当って革新者は、自己の社会的立場ないしは政治的勢力さえも最大にしようとねらうかもしれないのである。このことからおのずから新しい機会を求めることよりも、自己の安全を維持することに関心をいだいているかもしれないのである。ハービンソン教授の以上の説明が第三の命題のいわば外

部的・非経済的要因として考えられる一つの要因なのである。次に考えられる要因、すなわち企業の固有の

非能率性を説明するものとし考えられるものには、次のようなことがあるのである。「不完全な知識にもとずいて決断がなされねばならない」(Ibid., p. 375)とい

ことである。このことを具体的に表現すれば、どのような組織でも、危険負担者、計画立案者ないし指揮者

は、自分達の生産物についての需要、資本や労働の限界利益の生産性、生産した商品の価格ないしは品質に

おける変化の消費者需要に関する影響、および原料原価の将来の傾向といったような事柄に関連する不確実

な事実を基礎としそれを出発点としているにすぎないということである。このことからいえることは、事業

が至上の推則、感づき・そうして技術的に構成された仮定にもとずいて作用しなければならぬということ

であつて、そのことがおのずから完全に論理的でしかも合理的な決断の形成をしてゆくに當つて、全く困難

な障碍となるのである。

ところが企業の経済的能率を非能率的なものになさしめているものを説明するに當つていま一つ重要な要因として検討しなければならぬのは、組織の摩擦である。ハービソン教授はこの点については、経済学者

達によつていくらか認識されているようであるが、ほとんどの事業組織には、おそよ三つのそれぞれタイプの異つた摩擦があるという。(Ibid., p. 378)すなわち(一)人間間の「政策的」関係から生ずる摩擦。(二)伝達における障碍から生ずる摩擦。(三)組織の構造上の不備から生ずる摩擦。等がそうである。ところがこれら三つのタイプの摩擦は、いうまでもなく組織における職務担当者としての人間の行動に関連しているものなのである。(Ibid., p. 379)すなわち組織内での個人的警戒心や

競争であり、人身批評、派閥ならびに党派の争いや偏見や性癖の争いでもあり、また情実や身内びいきの争いといったようなことがこれらの摩擦となるのであ

る。いずれにしても(+)の摩擦は「いかなる決断をなすに當つても階層内の個々の人間は、その決断が最大限の利潤にとつて、ないしは形式的にいわれる企業目的にとつて、いかに貢献するであらうかということよりもむしろその決断が自分にとつて、また組織内の自分の位置にとつて、いかに影響するであらうかと自分達自身に主眼点を求める」(Ibid., p. 376)ことから生ずるのである。ハービンソン教授は第二の摩擦すなわち伝達の障壁については次のように説明している。組織内で人々が並列して働いているという事実は、彼等が互に理解しあうことを意味するのではない。しかしながら目的について意見が一致しあうというためには互に理解しあうということが必要なことである。いわば互に意見が一致するということが、すぐれた団体作業の必要条件である。このことからして伝達は、組織を全体的に維持するものと考えられる接合剤であるわけである。ところが伝達は記述された言葉や会話や行為を通

じてなされるものであつて、知識を提供しまたは取得するいわば両方のことを意味するのであるが、知識はつねに説明を変えやすいのである。すなわち権力主義的でないしは「上位から下位」への伝達は、組織上のより低級な位置にある権威者に誤解や決定的な抵抗を起すのである。いま一つのデイレンマは、適確に伝達する人々の自発性にかかわるものである。すなわちきき手とりわけその人が長上者である場合、別して厭うべきことであると識別される事柄をのべるには、人間生来の不本意な気持があるのである。しかもきき手が厭うべき情報に接した場合、彼は客観的に受容れるのをしばしばしぶるのである。また次のようなことも考えられるのである。すなわち同様な知識が、組織の階層のそれぞれ層における人々によつて、全くいろいろに解釈されるかもしれないということである。(Ibid., p. 376)ハービンソン教授は第二の摩擦をこのような観点から説明して後、ともかくも経済学者はあらゆる企業組織に

おける伝達の過程には、およそひどい欠陥があるといふことを理解しなければならぬのであつて、永久的な動力機械を考へることができないと同じように組織において全く摩擦のない伝達の体系を実現するのは不可能であるかもしれないと結んでゐる。(Ibid., p. 376)

次に第三の摩擦（経営組織自体の構造にひそむ）とはいかなるものであろうか。われわれは教授の説明を概略的に擷んで紹介してみよう。

専門化および分業といふことは統合・調整ならびに管理といったような問題を増大するのである。いわばこのことは「管理領域」という非常に困難な問題を生ずるのである。もとより適切な「管理領域」は、事業活動の性質によつて変わるものであるが、しかしながら「管理領域」は、また個々の人間の性格、伝達の過程権威主義的ないしは民主主義的な執行力のある指導性および作業する団体の原動力のある型、といったようなさほど具体性をもたない要因に依存してもいるので

ある。ところで組織の計画立てにたずさわる専門家は、この困難な問題を力強く解決しつつあるのである。そうして事業の経営に通じている人なら誰でも意見が一致するように、組織の計画立てをする専門家は、この分野における欠陥によつて起つてゐる摩擦をとりのぞくために真に明白な政策をいまだもつにいたつていないのである。組織の構造上の摩擦にいま一つ関連してゐる問題は、特定の専門家と一般的な指揮者との機能の正しい統合である。すなわち今日の事業組織は技師、弁護士、産業上の諸関係の専門家、および設計者といったような、いわばその道の専門家のサービスを必要としてゐる。それにしてもかような傾向から生じてくる理想が、もしとくに相當な革新を要求するのであるならば、活動をあずかつてゐる経営執行者によつてしばしば憤りをかきもし、また反対もされるのである。結果的には新しい理想にもとづく系統的な経営を「売込む」ことに、また組織を通じて必然的に変化

をとり入れることに、巨大なエネルギーが費されねばならないのである。(Ibid., p. 377)

以上のように、組織の構造自体にひそんでいる摩擦について説明を下してきたハービンソン教授は、これらの摩擦および他の同様な多くの組織上の摩擦が事業組織のうちでエネルギーを消耗する比較的大きなものであるとのべ、そうしてではこの消耗はいかにして防ぎうるかということについては、組織の設計を改良することによって、また適当な人間関係の滑剤を使用することによってエネルギーの消耗を低下させることはできるかもしれないが、それを全然なくするということは決してできないと結んでいる。(Ibid., p. 377)

さて以上考えられうる暗示的な命題としての三つのことがらを、論理的にも、ないしは経験的にも検証を試みて来たハービンソン教授の分析が、もし正しいとされるならば、組織を純粹に数量的関係で考えることはできないのである。したがって「経営手段におけるよ

り大きな金融投資は、企業の能率を自働的に増大するであろうというのは、まさに誤解を招くものである。」(Ibid., p. 378, 傍点は浜崎)

というハービンソン教授の警告も以上のようにいわば企業組織の質的検討からおのずから導かれ出てくるものであったのである。教授にしたがえばともかく組織の構成についての精密科学あるいは技術はいまだ存しないといわなければならない。しかしながら大雑把な方法で、相対的によい組織と悪い組織、複雑な組織と単純な組織、費用のかさむそれと安価なそれとを区別することはできるかもしれないのである。この点について教授は、「典型的な経営組織は、例えばフランス、イタリヤあるいはベルギー等のは、それよりもおよそ相対的には能率的でまた費用のかさむものである。アメリカ合衆国では合理的にして進歩的また能率的な組織と、そうでなくてきわめて貧弱に設計されしかも極端に非経済的な方法で組織のエネルギーを明らかに使用している組織との相違をみつけ

ることは、見聞の広い観察者にはできうるのである。』  
(*Ibid.*, p. 377)と結んでいる。

\* \*

さて本稿でハービソン教授が述べてきたことは、およそ次のように要約することができる。まず組織は手段としてみなすことができ、しかも全面的ではないまでも暗示的には他の生産手段へ労働・資本・天然の生産手段と相似ておる。組織は企業者性(entrepreneurship)よりも広い概念で危険や不確実性の処理、計画設定、革新、調整、指揮ならびに管理等の経営および

企業の日常的監督等を特に包含する機能の座を意味するものである。そうしてまた組織はこのような機能の運用と基本的に関連する人々―経営手段―の統合的階層を意味するのである。

いろいろの他の手段と結びつくものとして組織を考察する場合に、三つの試論的命題(一)大資本の投資を必要とする産業はおよそ相応じて組織に大投資を必要とする。(二)

資本および天然資源が一定であると仮定すると、組織は労働の生産性を決定する主要な要因である。(三)人間の行動と同様に組織の行為はかならずしも合理的なものではない。いわば非経済的要因が支配するために、理論的にはまさに可能な経済の諸手段の最適の結合の樹立も、「非能率的」なものになる。』が検討された。

経済発展の問題を分析するには、伝統的な観念の企業者性の概念よりも組織の方がより適切で意味を内含している概念であり、また機能や職員間の現実的關係を描写する具体的制度を意味するものであった。ところが企業者性の概念は往々にして様々な解釈に陥入りやすいむしろ漠然とした抽象的概念である。組織はすくなくともある程度まで、数量的測定になりやすく資本ないしは労働量と経営手段の数量(組織の深さ)との間に考えられる一連の諸関係を説明することを人々に可能にさせるのである。(ハービソン教授はとくにこの点については次のようにのべている。『一国の生産をあ

るパーセンテージづつ増大するのに必要な資本投資の数量を決定することも、もし可能であるならば、かような投資を有効にするために必要な経営手段に要求される投資の程度ならびに性質を評価することがまたできるかもしれない」と。(《Ibid. p. 379》)しかも労働と組織との代替性の理念は、(労働と資本と同じように)経済成長や経済発展の過程を研究するのに役立つ概念であるとされている。しかしハービソン教授によれば企業者性に関する伝統的観念はかような種類の分折のためになんら考案されたものではなかったというのである。

以上のような分折過程を経てくる本稿は次のような叙述で結んでいるのである。それにしてもおよそ組織の概念のきわめて重要な有利な点は、経済理論と経営制度の理論との論理的結合を確立することである。最近社会学者、心理学者および若干の経済学者もまた行為の決断や制度上の行為に関する説明と同様に組織の理論を暗示することに注目に価する進歩をしめしてき

た。この組織の概念を駆使することによって、より進んだしかも何人も承認する企業のモデルが経済理論の骨組に、一層都合よく結びつけられるのである。(《Ibid. p. 379. 傍点は浜崎》)と。