

現代企業の構造と経営者の活動

——経営職能論序説——

植 村 省 三

一、経営管理、経営者、経営職能

——序にかえて——

二、現代独占企業の内部構造

1 現代独占企業の内部構造の把握について

2 現代独占企業の展開

a 所有構造

b 経営構造

三、経営者階層の形成と発展

四、経営職能の展開

1 経営管理の発展と経営職能

2 経営職能の分化

むすび

一、経営管理、経営者、経営職能

— 序にかえて —

現在、独占企業における経営管理活動は、非常に複雑、高度な技術として、各経営過程を有機的に結合する統一的な体系を構成しつつ展開されている。それは現代社会を支配する独占企業の具体的な活動内容として、経済学の分野においてもそれに対する何らかの形でのアプローチなしには現代資本主義経済の分析ができないほどのきわめて重要な問題を提起している。特に独占企業の内部構造の分析をなすという課題をもつ経営学は、当然にこのような経営管理の問題をその中心内容としなければならず、文字通り日進月歩する経営管理技術の内容を十分に把握し、それを通じてそのもつ本質を正確に理解することが必要である。

ところが、現在の経営管理論における経営管理の理解の仕方は、必ずしも十分なものとはいえないように思われる。その理解の立場も種々異なり、理論内容も種々の形態をとっているこれらの諸説を類型的に整理すれば次の二つに大別することができるであろう。

A 経営管理を客観的な経済法則に規制された個別資本（ないしは個別独占資本）の運動の具体的な姿として、客観的な過程としてのみとらえる方向。もとよりこれはいわゆる個別資本説のとする立場であるが、その基本的立場は正しいとしても、しばしばおちいり易い欠陥として、資本運動の推進者、資本の人格的表現としての資本家（ないしは独占資本におけるその機能代行人としての経営者）の主體的な、意識的目的諸活動としてこの経営管理の問題を具体化してゆくこと、つまり、個別資本の運動から企業の活動に、独占資本の運動から独占企業の活動にまでその考察の対象を具体化してゆくこと⁽¹⁾という方向が軽視ないしは無視されるという傾

向がみられる。したがってそこでは、経営管理そのものの具体的内容の分析は非常に不十分であるか、または場合によっては全く無視されることにもなっている。もとより現代資本主義の経済法則に規制されたものとして問題をみるという基本的立場は堅持されるべきだとしても、客観法則の作用に対して、これが企業の主体的立場でどのようにうけとめられ、どのような対応の方向が出されるか（これが経営管理技術の展開としてあらわれるのであるが）、またそれにもかかわらずその対応の方策が必然的にもたざるをえない限界は何かということ、このような理解によってそれが補強されない限りその分析方法は不十分だといわざるをえない。

B 主体の意識的活動を決定的なものとしてとらえ、客観的な経済過程の作用を考えないところの、経営管理に対する純粹技術論的なアプローチ。前項 A とは全く対照的な方向である。経営管理が単なる技術的過程としてのみとらえられ、その担当主体としての経営者も資本所有とは無関係の「専門家」としてのみ考えられるというのがこれである。現在なお経営管理論の主要な流れを占めているといわねばならないが、ともかくもそれは経営管理そのものの内容に立ち入っている点はとりあげられるべきであるとしても、もとよりその分析の基本的立場に根本の疑義が存することはいうまでもない。

現在の経営管理論におけるこのような二つの類型の検討から、経営管理の問題に対する正当な理解の方向がおのずから明らかになるであろう。それは経営管理の二側面、すなわち、

I 経営管理の客観的過程としての展開。

II 経営管理の現実的担当者としての経営者の主体的な目的意識的活動としての側面。

という二面を、前掲 A 項で指摘した基本的分析方法で統一的に把握し、分析することである。I によって個別独

占資本の運動の具体的なあらわれとしての経営管理の客観的分析を行ない、Ⅱによって客観法則に対する企業の主体的な意識的適応としての経営管理の一面とそれのもつ限界を明らかにすることができるわけで、両者が統一的に展開されてはじめて経営管理の全体的な理解が可能になる。またそこにおいてこそ個別資本説の一層の具体化の方向が出されるものといふことができる。

さて、現在まで経営管理の基礎理論の検討を行なってきた筆者は、すすんで、右のような観点から、そのような基礎理論に支えられた経営管理の現実過程を考察してみたいと思う。本稿ではその序説的な試みとして経営機能の問題を中心に検討する。

なお、ここでいう経営管理、経営者、経営職能という三つの概念は、その意味について統一した規定が与えられていないが、問題を明確にするためにこれらについて一応の概念規定を行なっておこう。

すでに明らかのように、経営管理というのは独占企業における企業目的遂行のための、目的意識的諸活動を総称したものであるが、この経営管理の活動は、現実的にはいわゆる経営者によって担当されている。したがって一連の経営者理論は、経営管理論の一環をなすものとしてこれをとりあげなければならないのだが、経営職能とはこの経営活動の担い手としての経営者の主体的な仕事の内容であり、したがって内容的には経営管理の活動にほかならない。つまり、独占企業の中核的な経営活動である経営管理を、その担当者としての経営者の主体的活動として把握した場合これを経営職能というのである。三つの概念の意味はそれぞれこのように考えられるが、以下の小論の中心である経営職能の展開は、したがって前述の客観的経済法則に対しての主体的対応の進展をそのままあらわしているわけである。

(1) ここで個別資本とは、いうまでもなく社会的総資本を構成する要素であり、自己増殖を遂げる価値として、最も典型的な姿においてとらえられた個別資本であり、労働力と生産手段が結合される現実の生産の場、資本運動の推進される現実の場であり、資本の人格的表現としての資本家の、価値増殖のための意識的な目的諸活動の過程としてとらえられた資本の運動として考えることができる。

独占資本と独占企業との関係についてもこれと同様に考えることができる。資本主義の一定の発展段階において成立し、社会的総資本の支配者となった大規模な個別資本として個々の独占資本を理解しようとすれば、その運動の過程を独占資本家の意識の面においてとらえたところの、独占資本の最も具体的な姿がここでいう独占企業である。

二、現代独占企業の内部構造

1 現代独占企業の内部構造の把握について

現代資本主義の中核としてその経済過程全般を支配する独占企業の現実の姿は、非常に複雑な様相を呈しており、その全体的な構造をとらえることは非常に困難な問題である。しかしながら、経済学の基礎知識にもとづいて独占企業の構造をその具体的な姿において明らかにするという経営学の本質的な課題に照らしても、独占企業の内部構造の把握は、経営学の個別的内容の研究に際して欠くことのできない前提をなしているといわねばならない。ところがこの点についての十分な究明はいわゆる個別資本説にあっては全般的に必らずしもなされておらず、とはいえないようである。そのことは前節で述べたような、経営管理問題へのアプローチの仕方における欠陥からも知ることができる。

それに対して、いわゆる経営者支配論の展開以来いろいろな形で出されている巨大企業の社会的性格を主張す

る諸見解は、⁽¹⁾ともかくもそうした独占企業の構造の何らかの側面をとらえた上で展開されていることは注意されねばならない。とはいえもとよりそれらが独占企業の構造を全体として、総合的、統一的に把握しているとはいふことはできず、その何らかの一面の、しかも現象形態だけをとらえているにすぎない。例えばバリー、ミーンズのいわゆる経営者支配論が、独占企業における資本所有（しかもそれは株式所有に局限されている）の側面だけについて、株式所有の分散、大株主の持株比率の減少から直ちに株主支配の後退、経営者支配の形成を結論していること、あるいはバリーがそれとは対照的に経営者の機能面だけを問題にし、そこから経営者革命論を展開していることなどがそれである。バリー、ミーンズにあつては、経営者の具体的活動、機能的側面はとりあげられず、逆にバリーでは、資本所有の側面は一切かえりみられず、ただそれが支配と不可分のものとして前提されているにすぎない。いわゆる経営者階層は、後述するように、一方では株式所有の分散という事情から形成されると同時に、他方では経営管理の専門的担当者として形成され、発展してきたのだが、それらの理論においてはそのいずれか一面だけがとらえられているにすぎない。しかもこれらの理論における独占企業の構造の一面の理解は単に現象的なものとどまり、いずれも独占企業の構造の十分な全体的把握の上に立つてそれぞれの問題を展開しているものとは考えられない。⁽²⁾しかしながら、それにもかかわらず、巨大企業の性格変化を論ずるそれらの諸見解は、いずれも巨大企業を中核とする資本主義それ自体の性格変化の主張にまで通ずるものとして、いわゆる現代資本主義論の理論的支柱を形成するという、非常に重要な役割を果たしている。それ故にこそこれらの理論に対しては十分に慎重な検討・理解の上に立った批判が望まれるわけである。

ところが、これらの理論に対して出されている種々の批判は、いずれも必ずしも十分な基礎の上に立ったも

のとはいえないようである。大体においてこれらの批判は、右に指摘した独占企業の全体構造を統一的に把握した上でのそれではなく、批判の対象としての諸理論がとらえている独占企業の構造の一面の枠内を出たものとはいえない。例えばバリー、ミーンズの経営者支配論に対しては、「資本の所有と経営の分離」という事実の有無、あるいは株式所有の分散という事実の解釈問題に終始しているにすぎない⁽³⁾。このような批判である限り、批判の対象となつている諸理論が、独占企業における何らかの事実を基礎にしているのだから、それら諸理論のとらえている現象そのものの限界をこえるものではないといつてもさして不当ではないように思われる。したがつてまたこれらの批判はおのずから限界をもち、説得的なものとなることはできないであろう。それ故にこそ、これらの批判のよつて立つてゐる基盤をさらに拡大し、独占企業の構造の全体的な理解の上に立つてこれを展開することが必要である。そうした方向での批判こそ、単なる事実の解釈問題にとどまることなく、それらの理論の生成した客観的基礎、その現実に果してゐる役割等を客観的に明らかにすることができ、真に正しい批判を展開することができるであらう。

そこで、独占企業の構造の一面面だけでなく、その全体構造の統一的な把握が、経営学の個々の問題の展開のための前提としても、非常に重要な意味をもつてくるのであつて、これを現代独占企業について明らかにしようとするわけである。

前述のようにバリー、ミーンズの経営者支配論、バーナムの経営者革命論は、独占企業のそれぞれ異つた一面の現象形態をとらえて展開された理論であるが、このそれぞれがとらえている一面、すなわちバリー、ミーンズがとりあげている企業の「所有」関係の側面と、バーナムがとらえている機能的側面とは、一般的に企業のいわ

ば楯の両面として、その二面的な性格を形成するものとして、不可分のものである。それらは企業（ないしは特殊に独占企業）の二重性をなすものと考えらるべきである。

そこでわれわれは、企業の構造をなす二側面を次のように考える。

I 所有構造——静的な側面、資本所有のあり方、生産関係の側面

II 経営構造——動的な側面、企業の具体的活動内容、資本運動の形態、具体的に経営管理の活動、生産力的側面、

第一の所有構造は、個別資本運動の意識的推進機構としての企業における、資本の所有関係、資本そのものの具体的な存在形態、要するに資本関係そのものを示す。またさらにいいかえれば、企業活動の担当者すなわち資本運動を現実に遂行させている主体の存在形態如何の問題ともいえることができる。この所有構造は、出資者が一人でありそれが同時に資本運動の推進者であるという最も単純なものから、企業規模の拡大、資本所有者の増大に応じて、次第に複雑になってゆく。そしてその頂点が後述するようないわゆる「資本の所有と経営の分離」の現象の明確化した現代独占企業のそれである。

第二の経営構造は、右のような所有関係のもとに規制されたところの、企業の具体的活動のあり方（形態）を示す。つまり $G-W \begin{matrix} \swarrow P_m \\ \searrow A \end{matrix} \dots P \dots W' - G'$ という資本運動そのものが、資本家の目的意識的活動としてどのような形をとって推進されているかの問題である。この経営構造も、企業規模の拡大にもなつてますます複雑なものとなつてくるのだが、それは所有構造における変化・発展と同時にすすんでゆくものであることはいうまでもない。

ところで、この二側面を統一的に把握することによってはじめて全体としての企業の構造を理解することができるのだが、このような企業の構造が特に問題としてとりあげられねばならないのは、企業発展の特定の段階においてである。

これは、所有構造としては、資本関係が複雑化して現象的にはむしろその後退がみられるようになった段階、経営構造としては、企業の活動内容が複雑化して、現象的には資本の機能、資本の運動としての本質を失なつたかみえる段階においてである。つまり企業が個別資本としての本質をあらわにしている段階では、企業の構造は資本と資本運動そのものの説明を以て足りたのだが、企業の資本としての性格が表面上稀薄になつた段階においては、改めて企業の構造・性格が種々の立場から問われなければならないわけである。このような段階とはまさに独占企業の段階にほかならない。特に、現代の独占企業の構造は、成立当初の独占企業のそれに比しても非常に複雑なものとなつており、今日これの構造についての正確な理解はきわめて重要な意義をもっている。

そこで、本稿の主題を展開する第一歩として、この現代独占企業の内部構造を次に検討することにしよう。

(1) 例えば、経営者支配論に端を発するところの、経営者の地位、職能に関する種々の理論がそうであり、さらにはいわゆるビッグ・ビジネス論等の一連の現代企業理論がそれである。これらの理論はそれぞれ異なつた特性をもつが、しかしその最も究極の理論内容に還元すればいずれも企業ないしはその経営者の社会的性格の進展―私的性格の消滅に通ずるものとなることができる。このことは、この社会的性格の主張が、あれこれの理論に特徴的なものではなくて、すべての見解を通じての基礎的思考といふべきものであることを意味している。そこにこれら諸理論の各々に通ずる基礎的思考となつてくる制度論的思考の一つの特徴とその意義がうかがわれるであろう（拙稿「経営学における制度論的思考」立命館経済学第八巻第二号参照）。

(2) バリー、ミーンズは、一九二〇年代の合理化を通じての株式資本の増大、株式所有の分散、株主一人当り平均持株の減

少という事実をそのまま現象通りに理解し、そこから出資者支配の後退、経営者支配を直接に結論づけている。そこでは資本所有者と経営活動の担当者との人格的分離の事実がもっている本質、真の意味にまで立ち入った検討がなされていない。また、株式所有の分散から出てきた経営者が具体的にどのような活動を行なうものであるのかについても問題にされていない。

一方バーナムの経営者革命論では、資本所有面の変化については何ら問題にされず、ただ最初から所有と支配とは不可分であることを前提して問題が展開されている。そして経営者階層の成立・発展と、それに応じての資本家の表面的後退という事実をやはりそのまま受けとり、資本家に代る新しい支配階級として経営者をとらえ、それによる経営者革命を論ずるのである。そこにおいても事実の本質にまで立ち入った究明はなされていないわけである。

(3) 例えばバリー、ミンズのと見える「資本の所有と経営の分離」は実は大株主集団（機能株主）の支配を意味するのだという批判（後述）は、それとして正当な批判であるが、批判がこれだけに止まる限りは、「資本の所有と経営の分離」(その現象はたしかに明らかな事実としてあらわれている)の現象の解釈の差異にしかすぎず、バリー、ミンズの問題にしている枠内を出るものではなく、十分に客観的な批判となることはできない。経営者支配というのは実は金融資本支配であるという批判（拙稿、「株式会社支配論の新しい傾向」立命館経済学第九卷第三号もその方向を出していたのだが）についても同様である。

2 現代独占企業の展開

a 所有構造

資本主義の独占段階への移行の時期における資本集中の過程において、株式会社という企業形態が非常に重要な役割を果たしたことは改めて説くまでもないことであろう。株式会社はこのようなものとして、独占資本の支配確立の後も典型的に独占企業の企業形態となつている。もとより、その株式会社は遠く十七世紀初頭、一六〇二年のオランダ東インド会社の設立に普通その起源が求められているように、それは独占企業に固有の企業形態と⁽¹⁾

考えることはできないのだが、それが独占企業の企業形態となるにおよんで、非常に重要な新たな意義をもつようになつたことが注意されねばならない。それは公共的な証券市場を通じての大衆資金の大量吸収、株式所有の大衆化による資本集中⁽²⁾、それを通じての株主構成の重大な変化（機能株主と無機能株主の分化―後述）——株主総会の無力化といった一連の事情と、創業者利得、株式プレミアム⁽³⁾の形での、株式発行を通じての利得の収取（予想利潤の先取）が可能になつたこととの二点に求めることができる。株式会社が独占企業に固有の企業形態だとする見解はたしかに誤っているとはいへ、このような独占段階における株式会社の固有の特性は見逃すことはできない。

ところで、独占段階における株式会社が大衆資金の吸収をその一つの特質としている限り、生産の集中がすすんで企業規模が拡大するにしたがつて、ますます複雑になるその経営活動を推進させるために一層多額に必要な資金を、株式の発行による大衆資金の吸収という形で調達しようとする傾向が一層顕著になるのは当然であろう。そしてその過程でさらに独占企業は一層多くの利得を得ることになるのもまたいうまでもないことであろう。したがって、右に示した独占段階における株式会社⁽⁴⁾の特性は、集中運動の進展、企業規模の拡大に應じて一層いちじるしくなるということができる。それ故に独占段階における株式会社の問題はまさしく資本集中の一形態として考えられるわけであつて、株式会社に關する諸問題は、歴史的事実としてあらわれている集中運動のいちじるしかった時期を転機として内面的な発展を遂げてくるものと考えることができる。特に一九二〇年代のアメリカにおけるいわゆる産業合理化運動の過程を通じての集中運動のいちじるしい進展（特に二〇年代後半）は、その結果一九三〇年代に入つて、巨大株式会社企業としての独占企業のこの特性をはつきりと確立したものとす

鋳工業における合併、買収
による消滅企業の変化

年	第一 半	第二 半	第三 半	第四 半	計
1915	4	22	8	28	62
1916	13	46	16	32	107
1917	55	36	46	37	174
1918	19	17	14	11	61
1919	57	82	147	125	438
1920	209	186	188	166	760
1921	184	99	80	122	487
1922	86	53	82	76	309
1923	84	67	44	105	311
1924	110	71	87	85	368
1925	124	104	127	175	554
1926	286	236	171	146	856
1927	161	247	220	213	870
1928	197	315	242	274	1,058
1929	349	395	312	160	1,245
1930	204	237	156	189	799
1931	163	142	87	71	464
1932	7	102	46	40	203
1933	19	43	33	12	120
1934	19	25	34	23	101
1935	36	37	38	24	130
1936	39	25	27	32	126

1915~18年については R. L. Nelson ;
“ Merger Movement in American In-
dustry 1895—1956 ” pp. 165~66よ
り、1919年以降については T. N. E. C.
Monograrh No. 27 “ The Structure
of Industry ” p. 233より。

て一つの重要な歴史的時期を画している。それ以前の集中運動のピークであった一八九八—一九〇二年のそれが、まさしく新しい意義をおびた株式会社企業としての独占企業の成立を画するものであったのに対し、この時期の集中運動の進展は、その確立、内面的拡充をもたらしたものと見えるであろう。以下の課題はこの点を明らかにすることである。先ずこの時期における集中運動の具体的指標として次の表をあげておこう。ここにみるように、一九二〇年代、特に一九二五—二九年においては、企業の合併、吸収が大規模に行なわれた結果、消滅した企業の数が増大している。この時期の集中運動のはげしさをこのことは明らかに示している。なおこの集中運動が、合理化の中心をなしていた生産手段部門でいちじるしかったことも注目される。⁽⁵⁾

さて、このようにいちじるしい集中の進展は産業合理化運動のもたらしたものであるが、その合理化運動がど

のようにして推進されたかを知ることとはここで重要な意味をもっている。第一次大戦の結果としての一九二〇年の恐慌の克服策として展開されたこの合理化運動は、その中心をなすフォード・システムに代表されるように、戦争を通じて発展した生産技術の基礎の上に立って生産方法を根本から変えるものであったから、それを推進させるためには非常に巨額にのぼる設備資金の投下を必要とした。したがって事実上それは独占企業においてのみ遂行しうるものであり、そのことがまたさらに独占企業の力を増大させるという結果をもたらしたといえるわけである。ところでその設備資金は主として次の三つの方法によって調達された。

1 第一次大戦を通じて蓄積された利潤の再投資、いわゆる自己金融の方法。

第一次大戦を通じて主要企業が得た利潤額は例えば次の表にみられるが、このような利潤の増大は、戦後独占企業がその活動を開始するにあたって大きな力となった。ヘンリー・フォードは、フォード・システムを展開にあたって、その「経営奉仕原理」から「自己金融方策」の必要を強調したが、それを現実に行なう

	1914	1915	1916	1917	1918
	千ドル	千ドル	千ドル	千ドル	千ドル
U. S. スター	23,497	271,532	224,220	137,532	20,803
フナコソダ	9,198	16,996	40,828	32,000	24,750
ユタ	8,678	17,913	39,739	11,826	9,390
ケソネコソト	4,263			24,396	26,713
インダナショナル・ハーヴェスター	7,736	36,638		30,001	28,642
スタンダード・オイル (N. Y.)	10,058		17,605	18,650	
スタンダード・オイル (カリフォルニア)	6,591		30,044	43,809	43,264

神野肇一郎，宇治田富造「アメリカ資本主義の生成と発展」172頁より

ことができたのは、フォード会社自体が戦時中に多くの利潤を蓄積しえたからにはかならない。

2 銀行との結びつきの強化

一九二〇年代は銀行と産業の癒着がいちじるしくすすんだ時期といわれている。それは銀行の直接的な資金供給によると同時に、株式発行の引受活動を通じてもたらされたものである。株式発行が非常に多額のぼっていただけにこの点は非常に重要である。こうして、貸付金融と証券金融の両面で金融機関は合理化の推進に大きく貢献した。

3 株式の発行による新資本の調達

公共的な証券市場を通じての新株式発行による一般大衆資金の導入がこれである。これが合理化の推進のための必要資金中半ば以上を占めて最も重要な合理化資金源であったことは、バリー、ミーンズのあげている次の数字から知ることができる。これは一九二二―二七年における最大二〇〇社の資産増大の内訳を示したものである。

さて、集中運動のいちじるしい進展と企業規模の拡大をもたらした一九二〇年代の産業合理化運動は、このよ

利潤差額額の概算	\$5,748,000,000	26.5%
株式の発行による新資本調達額の概算	11,813,000,000	55.0%
合併による増加額概算	4,000,000,000	18.5%
	\$21,561,000,000	100.0%

A. A. Berle, G. C. Means; *Modern Corporation and Private Property* p. 43 f. 9

アメリカ諸会社における株主数の概算

	合衆国における全 社の総株式資本額	額面100ドルの株 式一株平均持株数	合衆国にお ける総株主数	年間増 加率
1900	\$ 61,831,955,370	140.1	4,400,000	
1910	64,053,763,141	86.3	7,400,000	5.2%
1913	65,038,309,611	87.0	7,500,000	0.5%
1917	66,584,420,424	77.3	8,600,000	3.5%
1920	69,205,967,666	57.3	12,000,000	12.0%
1923	71,479,464,925	49.7	14,400,000	6.2%
1928	91,881,243,985	51.0	18,000,000	4.5%

Berle, Means; op. cit. p. 65より

うにして、主として株式の発行による新資本の調達と、その過程で結びつきが強まった金融機関のそれへの貢献によって展開された。実にこの時期には株式制度がいちじるしく普及し、各企業の有する株式資本額は、表にみられるように飛躍的な増大を示したのであった。しかしここで問題にされねばならないのはその量的な増大だけではなく、その質的内容、すなわち株式所有のいわば大衆化、株主の層の拡大ということである。表にみられる通り、株式資本額と株主数がともに一九二〇年以降いちじるしく増大しているのに対して、一株主当り平均持株数は逆に減少している。このような事實は、増加した株主の内容が主として、というよりその大部分が、持株数の非常に小さな株主であること、つまり過去の特定少数大口株主への持株の集中が、多数の小口株主への「株式所有の分散」という状態に変化したことを意味している。このような事情のもとでは、最大株主一人の持株比率すら非常に小さくなり、会社の全株式資本額の一パーセント、あるいはそれ以下の場合⁽⁶⁾すらあらわれるようになったことは否定しえない事実となっている。この事情はまさしく、前述の独占段階における株式会社の特性の一端をなすものであるが、ここではその特性がさらに一段の進展を示したことを意味している。この点は、次の事情をみれば一層明らかになってくる。それはまさしくここに至っ

てはじめてあらわれてきたものであって非常に重要である。

企業の株式資本が多数の小口株主に分散して所有されるようになると、少数大口株主集団の手に株式所有が集中していた時代と異なり、多数に分散した資本（株式）所有者の意思自体個々ばらばらで統一したものではなくなる。したがって個々の資本所有者の意思はそのまま企業の意思をあらわすものではなくなり、また多数の資本所有者それぞれが直接に企業の経営活動を推進させることができなくなるのである。この現象が「資本の所有と経営の分離」といわれる事態である。これは、株主数が多くなり、しかも広汎に分散したために、相互の意思疎通が不可能になったことにもよるが、何よりもここにおいて株式所有の構造自体が根本的に変質して株主内部に階層分化が生じ、その相互間に対立・矛盾がもたらされることによるのである。そしてこのような状態の中から、後述の通り経営活動の直接的担当者とはなりえなくなった株式所有者に代って、資本を全くあるいはほとんど所有しない経営者なるものがその地位につくのである。そこでわれわれは、この株式所有の構造変化、株主相互間の矛盾・対立ということの内容を検討しなければならぬ。そのことが会社支配の形態如何に結びつく問題であるだけに非常に重要である。

周知のようにバリー、ミーンズは、この株式所有の分散、大口株主の持株比率の減少という現象をそのままとらえ、そこから出資者支配⁽⁷⁾の後退とそれに代る経営者による会社支配（経営者支配）の形成を説いている。この見解については筆者自身も先に基本的な批判点を示しておいた⁽⁸⁾のでここではこれを繰り返さないがごく基本的な点だけはいっておかねばならない。そこにおいても示したように、右の現象の反面で進展する大株主の持株の絶対数の絶えざる増大が、株式所有の分散の進展に応じて、個々に分散した群小株主の持株との相対的な差異をま

すます大きくしてゆくこと、そしてそれが大口株主がますます小さな比率の持株で会社支配を行なうことのできる基礎であることがここで念頭におかれねばならない。要するに、持株比率の変化をそれ自体としてみるのではなく、持株の絶対数との関連で、また群小株主の持株の分散程度をも考慮に入れて問題をみなければならぬのである。このような見地によつてはじめて、現実に主観的にも会社支配を意図している大株主は、株式所有の分散がすすんで持株が相対的に小さくなるなど、それが絶対数において巨大である限りかえつて一層強固な支配の基礎をきざることができるという事情が明らかになるであろう。大株主集団と個々の群小株主の対立という形であらわれるこの株主（資本所有者）の構成変化は、こうして企業規模の拡大とともに一層顕著になり、その中にある大株主は会社支配の地位を一層強化してゆくのである。こうして大株主は、その持株が依然として支配の根源として機能するという意味で、会社支配と固く結びついた機能株主として厳存している。ここにおいては実質的な出資者支配の後退などありえない⁽¹⁰⁾。「資本をもたない」経営者があらわれるようになってもその事態は変ることとはなく、経営者は資本所有の意図をそのままうけて資本家としてふるまう限りにおいて経営者たりうるのであつて、後述のようにそれは、単に所有機能と経営活動の担当者との人格的分離以上のことを意味するものではない。

これに対して企業規模の拡大とともに一層増加する群小株主は、主観的にも会社支配の意図はなく、客観的にもその現実の可能性はない。彼らは投機的な利益をねらうか、あるいは定期的配当をうけるためにだけ株式を保有するにすぎず、その株式に付与された一株一票の議決権は白紙委任状によつて事実上機能株主にゆずりわたし、配当請求権だけをその手に保持した、所有としての機能を發揮しない無機能株主である。

こうして、二〇年代の産業合理化運動の過程における株式制度の一般的な普及、その意味での株式会社の高度化は、機能株主と無機能株主という二つの層への株主の分化、両者の対立による資本所有者自体の内部での矛盾を決定的に生み出した。ここに至っては、以前には株式会社の最高機関であり、資本を所有することによって会社を直接に支配する株主全員の意思決定の場であった株主総会は、ただ機能株主の意思を会社の意思として確認するだけのものになってしまった。

このような株主間における矛盾（機能株主と無機能株主との対立）、株主総会の形式化が決定的にあらわれたということ、そして前述の、金融機関がそれとのからみあい結びつきを強化したこと、そうした中で機能株主による会社支配が確立したこと、このような一連の事情こそ独占企業の所有構造の重大な変化をなすものにはかならない。⁽¹¹⁾

そこで次に、このような所有構造をもつようになった独占企業の具体的な活動内容について考えてみなければならぬ。

- (1) 「(先駆会社形態より株式会社への推転が) 自生的且つ典型的に遂行されたのは、何といっても、一六〇二年の和蘭東印度会社の設立に際してであろう。即ちそれが和蘭連邦議会によって賦与せられた特許状の第四十二条において「取締役」(ソキエタス)の有限責任が規定せられ、ここに全社員の有限責任制が確立し、一個の株式会社が生成したのである」(大塚久雄「株式会社発生史論」上巻一五一頁)。
- (2) バリー、ミーンズも「準公共の会社」となった近代株式会社としての企業の特質の一つとして「株式についての公共的市場」をあげている(G. C. Means: The Modern Corporation and Private Property, p. 5)。公共的な証券市場を通じての株式発行による一般大衆資金の集中こそ、誰の目にも明らかにあらわれている現代株式会社の基本的特質をなす。
- (3) 株式発行が公共的な証券市場を通じて行なわれる限り、一般株主の購入する株式の価格、つまり株価がどのようにして

形成されるか。一般大衆株主にとっては配当の額とからんでいっただけに非常に重要である。ところがその株価は、独占企業の擬制資本価格、すなわち独占利潤の分け前である予想配当金（一般利子率によって決定される）を現価に換算したものである。独占利潤の分け前としての予想配当がすでにおりこまれたものとして株価が決定されるというのは、独占企業に於いてはじめてなしようとするところであるが、このような株価での株式発行（プレミアム付発行）は、「独占企業の支配者の側からいへば株価を通じていまだ実現されていない将来の予想利潤を一時に先取りするのと同じことになる」（伊藤淳巳「株式会社制度と株主支配」経営研究第17、18合併号二〇八頁）。要するに独占企業は株式会社形態を自己に有利に利用することができるわけである。

(4) 二十世紀に入ってからアメリカにおける企業の合同運動は、一八九八—一九〇二年、一九二六—三〇年、および第二次大戦に続く十年間（特に一九四六、一九四七、一九五四、一九五五の各年）という三つの時期をそれぞれピークとして大規模におしすすめられてきたといわれている（R. I. Nelson: *Merger Movements in American Industry 1895-1956* p. 5）。このうち第二の、最も激しかった時期一九二六—三〇年における集中運動の結果としての独占企業の構造変化を本稿で問題にしているわけである。戦後の合同運動によって現代独占企業の構造はどのようになったかということは今後に残された問題で、本稿ではとりあげることができなかった。

(5) 神野璋一郎、宇治田富造「アメリカ資本主義の生成と発展」一九五—六頁。

(6) 例えばバリー、ミーンズが示しているように、A・T・&Tの最大株主の持株は〇・六パーセント、最大二〇株主のそれは四・〇セントである。またペンシルヴェニア鉄道のそれは、それぞれ最大株主で〇・三四パーセント、最大二〇株主で二・七パーセント、J、S、ステイールでは、同じく〇・七四パーセント、五・一パーセントである。これらの数字は、株式所有の分散がすすんで株主の数が増え、広汎な層にわたればわたるほど、一層小さくなるということができ、そのこと自体は明白な事実とみななければならない。

(7) ここでバリー、ミーンズにおける「所有」および「支配」の概念について検討しておく。

バリー、ミーンズはその所説を株式所有の状況の変化にもとづいて展開しており、そこでは「所有」とは株式所有だけが意味されている。金融者集団の株式所有との関係、いわゆる自己金融の利潤の再投資が「所有」の範疇においてどうとらえられるべきかなどここでは何ら考えられていない。したがってこの「所有」概念は、会社支配の関係をとらえるには狭きに

すぎる見方であるように思われる。

また「支配」の意味については、会社の業務を直接指導するものとしての「取締役会を選任する力」(A. A. Berle, G. C. Means; op. cit. p. 69.)と規定されている。この規定は取締役会が株式会社の実質上の最高機関として機能している限りにおいては正当といふことができる。事実、パーリ、ミーンズの時代(一九三〇年代)は取締役会はそうしたものであったわけだが、取締役会の無機能化がいわれ、代って executive committee ないしは常務会(取締役会の委員会)が実質的に経営の最高権限をもつようになったとされている現在、この支配の規定はそのままでは妥当しない。したがって現在において会社支配の状況を明らかにしようとするれば、取締役会の構成だけではなく、 executive committee 常務会を構成する内部重役をめぐる諸関係について明らかにすることが必要であろう。

(8) 拙稿「株式会社支配論の新しい傾向」立命館経済学第九卷第三号一二〇—一二五頁。

(9) 前掲拙稿、立命館経済学第九卷第三号一二二、一二四頁。

(10) そうはいっても機能株主間の相互の利害対立は存在する。それは多くの場合企業の支配権の掌握をめぐって、株主総会での優位をうるための機能株主間の委任状争奪戦という形であらわれる。しかしこれは、多数の小口株主の有する議決権を自己の利益に結びつけるための機能株主間の争いであり、小口株主が独自の立場でこれに参加することはありえないのである。ここに述べたことと少しも矛盾するものではない。

(11) 現在の段階における株主所有の状況はここに述べたところとはかなり大きな変化をきたしているが、この一端についての分析はすでに前掲拙稿でとりあげたところである。要するにここに示した事情は、本質的には現在でもなお一層いぢじるしくなっているものと考えることができる。

b 経営構造

資本主義の独占段階において、社会的総資本の支配者としてあらわれた独占資本の運動の意識的推進機構としての独占企業は、以前の段階の企業とは質的にちがった複雑な活動を行なうようになった。これはもとより企業規模の拡大と、企業をとりまく資本主義の客観情勢の変化によるものであるが、F・W・テイラーによる経営管

理の最初の形態としての科学的管理法の展開と普及はその最も顕著なものであった。これが目標とするところは、直接生産過程における労働能率の向上という問題であったが、その他販売の問題については独占価格の形成をめぐる問題、財務の側面における、前述の株式発行の規模、範囲の拡大、株式プレミアムの問題等、それぞれ新しい問題に独占企業として対処してゆかなければならなかった。しかもとよりこれらの新しい問題が独占企業成立と同時にすべて完全な形で出現したわけではなく、成立当初の独占企業の活動は、企業目的遂行の最も基本的な阻害要因である労資間の矛盾・対立の激化に対応して労働能率向上の問題に新しい方向を指し示した科学的管理法による経営管理の展開、要するに直接生産過程の問題が中心をなし、他の分野の問題についてはなお萌芽的にあらわれるにとどまっていた。以後、他の分野の問題も徐々に展開していったとはいえ、ここでは生産、販売、財務等の各過程の活動がそれぞれ質的に深められたにすぎず、資本運動のスケールが生産過程を軸に拡大したにとどまっていた。したがってここではまだ個別資本の運動をあらわす $G-\Pi \sqrt{P_m \dots P_n} \cdot W' \cdot C'$ という表式はそのまま独占企業の活動＝経営構造をあらわすものでありえた。

しかしながら、既述のような所有構造の変化が決定的に展開したのとまさに同じ時期、一九三〇年代以後の独占企業の経営構造は、右のような初期の独占企業のそれに比しても質的な展開を遂げたのである。そこではもはや $G-\Pi \sqrt{P_m \dots P_n} \cdot W' \cdot C'$ とような一般的な資本の運動公式を以てしては、どうしても不十分な説明たらざるをえないまでに錯綜した、複雑なものになってきている。この点を明らかにするのがここでの問題である。

周知のように一九二〇年代のアメリカ資本主義は、産業合理化運動によって「二〇年代の繁栄」といわれるほどの未曾有の好況を示した。その産業合理化運動のプロモーターともいべき役割を果たしたのがフォード・シス

テムであったのだが、これを前段階のテイラー・システム（科学的管理法）と比較すれば、それはテイラー・システムの新しい基盤の上での発展である以上の複雑な内容が示されている点で注目される。フォードのいわゆる経営奉仕原理の中に見出される販売問題の重視²⁾、その生産過程の問題との直接的な結びつきがそれである。これは同じ時期にマーケティングに関する多くの文献が出されたことにも関連しており、その背景にはもとよりアメリカ資本主義の市場問題の激化があったのだが、合理的生産を展開させるためにははやそれ自体としての遂行は困難になり、販売の問題をそれからんで考慮に入れざるをえなくなったことをこれは意味している。

しかしながらここではなお剰余価値生産の直接の場である生産過程の問題が決定的な意味をもっていたことは変りはなく、経営構造の質的な展開はみられていない。

ところが、一九二九年恐慌を契機にして一九三〇年代になると、この点に根本的な変化がもたらされたのである。先にその指標の一端を示した一九二〇年代におけるいちじるしい集中運動の進展がこの場合の重要な要因をなす。この集中の原動力であった産業合理化運動は、それ自体巨額の資金を必要とするため、すでに第一次大戦を通じて一層その支配の基礎を強固にしていた独占企業にしてはじめて可能なものであった。そしてそのことが、合理化の推進の結果ますます集中を進展させ独占の支配力を増大させることにもなるのであった。

こうして一九二〇年代のいちじるしい集中運動の進展によって独占企業は一層巨大な規模をとるようになり、その活動はそれだけ複雑さを増したのであった。もっともここで考えられる経営構造の複雑化は量的な変化を意味するにすぎず、この規模の拡大の内容を規定する客観情勢の変化の作用を考えなければ質的な展開を明らかにすることはできない。一九二九年恐慌とそれに続く諸問題の独占企業の実践への反映がこれである。

合理化による生産力のいちじるしい発展は、それに対応する消費力との間の不均衡を次第に顕在化させてゆき、これが一九二九年恐慌となって爆発するのである。その規模と深刻さにおいてかつてその例をみないほどであったこの恐慌は、合理化運動、特にその中心であったフォード・システムの行詰りを意味するものであった。フォード・システムは機械力を利用しての労働過程の組織化による徹底した合理化をうち出したものだが、前述の通りそのこと自体が販売問題との結びつきなくしては展開されなかつたのであり、そうしたものとして当時ようやくあらわれはじめていたアメリカ資本主義の国内市場の狭隘化の傾向（企業の実践の立場では販売問題の重要化）への独占企業の対応の一つのあり方を意味していた。このようなフォード・システムがここに行詰りを来したことは何を意味するのだろうか。もとよりそれはフォードが対処しなければならなかつた問題がこの時期に消費してしまつたことを意味するものではない。恐慌自体が生産と消費の不均衡の極限に達したものだつた限り、販売問題はこの時点でまさしく頂点に達していたというべきであり、また、労働能率向上——合理的生産の遂行の必要性もとより減退することはありえず、特に恐慌とからんでその進展とともに一層強化しつつあつたといわねばならない。したがつて一九二九年恐慌は独占企業の当面したこの同じ二つの問題が、もはやフォード・システムによつては解決されえず、早急にこれに代るべき対策を要請するものであつた。全社会的規模での恐慌対策としておしすすめられたニュー・デイル政策と相呼応して、個別独占企業においてこの要請にこたえるものとして展開されたものが、販売問題に対するマーケティングの新展開と、生産過程における労働対策としてのヒューマン・リレーションズの採用にはかならない。かくて一九三〇年代以後の経営管理は、この二つを中核として全く新しい展開を遂げたのである。以下この点を立ち入つて考えなければならぬ。

先ずマーケティングは、一九一〇年代にすでに端緒的にあらわれていたが、それが一九二九年恐慌を契機として非常に重要な展開を遂げたことがここで問題となるのである。この時期には、生産すべき製品の種類と量を市場の状況に応じて計画、決定してゆくという、具体的な生産活動の前提をなすいわゆる製品計画 (merchandising) とそれからんでの市場調査 (market research) がはじめて展開され、それがマーケティング技術の体系の中心を占めるようになったといわれている。⁽³⁾これは、生産と販売という企業活動の中心を占める両過程が相互に結びつくようになったことを意味している。マーケティングという市場開拓、販売増大のための独占企業の方策は、それ自体恐慌の時点における積極的な対応策として展開してきたのだが、それが一九二九年恐慌を契機にこのような新しい内容をもつようになったことは、独占企業の販売問題が一層重要性をおび、深刻の度を増大させたことを意味している。製品計画の重視は、マーケティングを単なる販売増大の方策である以上に、何よりも生産の態様を規定するもの、にまで発展させたといわねばならない。それほど一九二九年恐慌の独占企業に与えた影響は大きかったのだが、このようにしていまや剰余価値の生産は、その利潤としての実現についての明確な見通しが前提とならなければ遂行されることができないということになったのである。前述のように、以前段階では $G-M \left\langle \begin{matrix} P_m \\ A \end{matrix} \right\rangle \dots P \dots W-G$ の資本運動の表式がそのまま示すように、直接生産過程においてどのようにして多量の剰余価値を生産するかということだけが問題であった。つまり生産がそれ自体として他に先行して問題になりえた。ところがここに至って、剰余価値生産だけが他に先行したのでは、剰余価値の利潤としての実現が困難ないしは不可能になるという条件が出てきたわけである。マーケティングはまさにこのような企業の問題にこたえるものとしてここに本格的に展開したのであった。単に販売の問題として、生産された剰余価値の実

現をはかる（つまりつくった製品を売ること）というだけでなく、それ以上に、「売れるものをつくる」、つまり利潤として実現し易い形で剰余価値生産を行なわなければならないという、いわば剰余価値生産の形態と量を規定するというマーケティングの基本方向はここに確立したのである。生産と販売の両過程の相互的な結びつきがここに明示されたわけである。

しかしながら、そうはいつでも剰余価値の直接生産過程の基本的重要性は少しも弱められてはいないことはいうまでもない。こうした意味をもつものとして前述のようにこの面でのフォード・システムの行詰りを打開すべく、ヒューマン・リレーションズの原理は労働能率向上の新しい方策として管理制度にとり入れられることになった。

テイラー、フォードにおける徹底した合理的思考による労働能率向上策に対する批判として、労働者の感情を重視し、フォーマル・オーガニゼーションの背後にあるインフォーマル・オーガニゼーションの重視を強調したこの考え方は、それ自体としてはフォード・システムの行詰りとは関係なく、すでに一九二四年においていわゆる「ホーン・リサーチ」がはじめられている。しかしながら、長期間にわたってくり返し行なわれたこの実験の結論としてのこのヒューマン・リレーションズの原理がここに管理方式に適用された場合、恐慌を契機に行詰りを来していたフォード・システムに代るべき新しい労働能率向上策として以外には利用されなかつたのである。⁽⁵⁾ こうして直接生産過程における労務（生産）管理固有の問題も、ヒューマン・リレーションズの原理の適用により、それ自体としても非常に複雑な体系をととのえるようになり、一層の質的な展開を遂げることになった。

なお、生産過程における労働力の管理としての労務管理がこのようにして複雑になってくると、それとならんで生産過程の問題を構成する固有の意味での生産管理の分野（殊に生産手段範疇についての管理）も一層複雑になってくることも当然であろう。生産技術の高度化にそれはよるものだが、もとよりこれらは、複雑、高度化した生産手段と労働力をどのような形で有効に結合させるかということ、要するに一定の生産技術のもとでどのようなにして最高度の労働能率を発揮するかということを重ねらうとし、結局のところいずれも労務管理の問題に帰するのであり、そうしたものとして現在ではI・E (Industrial Engineering) という生産管理の体系を構成しているのだが、それ自体生産技術の発展とともに固有の問題として一層展開してゆくものである。

また、固有の財務管理の分野においても、前述のようにこの同じ時期に所有構造の質的展開がみられたことによって、資本調達の形態が根本的に変化し、株式プレミアムの問題も本格的に展開し、さらに合理化のための設備投資の問題からんで資金運用の問題が次第にクローズ・アップされてくるといったように、複雑な内容をおびるようになった。

このようにして生産・販売という企業活動の中心分野を軸としてそれぞれの分野における管理方式が、相互にからみ合いつつそれ自体としても以前とは質的に異なった複雑な内容を呈するようになったのだが、問題はしかしこれにとどまるものではなく、決定的な重要性をもつ新たな展開があったことがかえりみられなければならない。生産、販売を中心としてこれら全過程を統括する全般的綜合管理の展開がそれである。

右に述べた各経営過程における管理方式は、それぞれが実践的に固有の問題をもち、独自の展開を遂げてきたのだが、しかしそれにもかかわらずそれぞれが資本運動の一環として、利潤追求という企業の目的に従属した

ものでなければならず、その意味でその独自性は相対的なものにしかすぎない。それぞれの分野の問題はすべてこの点から発生するものでなければならず、またそうしたものとして展開しなければならぬ。もとよりこのことは当然のことであるが、その当然のことが実践活動の問題として改めて問われなければならないところ。この時期以後の経営管理の根本的な特異性があるのである。それは一口にいつて、企業規模の拡大と外的条件の進展によって各経営階層への資本論理の徹底が不十分になったことによるものといえる。企業規模の拡大に依りて前述のようにそれぞれの過程が相互にからみ合いつつ複雑化し、それぞれが非常に高度な技術として展開されるようになると、各分野の固有の技術的観点が先行して資本運動の一環としての観点が徹底しなくなる。しかもそれに加えて、後述のように剰余価値の生産と実現が困難になるといふ客観的条件が成熟してきたことによつて、ここに独占企業は、企業全体の観点から資本論理の徹底をはかり、各分野の活動を利潤追及という企業目的に統合させるための、ないしは規制するための方策を講じなければならなくなるのである。したがつてそのことは企業規模の拡大とともにますますその重要性を増してくるのであり、いまやそれなくしては独占企業は一日も存立しえないというほどにまでなつてゐる。これがここにいう全般的綜合管理の展開にほかならぬ。それでは次にこの全般的綜合管理の内容について検討しなければならぬ。

生産、販売の兩分野を中心として各過程がそれぞれ有機的にからみ合いつつ複雑な内容をもつようになつたという前述のことは、剰余価値の生産とその実現がともに一層困難になつたことの結果である。⁽⁶⁾これは、生産力の一層の発展に依りてますますすすむ生産と消費の不均衡、労働組合運動、消費者運動等の形で独占企業のあからさまな利潤追求活動に対する阻止要因が一層強まったこと、大規模な独占企業間で増大した固定設備による大量

生産を前提とする競争がますます激化すること等の条件によるものであるが、それは換言すれば、企業目的の円滑なる遂行がそのままの状態では困難ないしは不可能になったことを意味する。しかし一方、このような状態にあるとはいえ、企業の利潤追求の要請はもとよりとどまるところはない。このように、利潤追求目的を阻害する条件がますます強化されている中で、一層強まる資本の価値増殖欲を充たしてゆくことが望まれてくる。利潤の具体的表現としての利益がここに経営活動全般を規制するものとして意識的にとりあげられてくるのである。つまり、獲得されるべき利潤の量を決定し、これを実現すべき目標として経営活動全般を総合的に展開させてゆくことが、ここにおいて何にもまして根本的な意義をもつようになるわけである。利益計画を中心⁽⁷⁾に、予算制度、原価管理等、一連の財務的方策がこのような基本的意義をもつものとしてここにあらわれてくる。全般的見地からたてられた目標利益によって、販売の面においてはその実現のために一定水準以上の収益、つまり販売高が必要とされ、生産の面ではその実現のために許容されるべき費用の上限が規定されることによって、生産、販売の全領域にわたって（その末端の現場作業者に至るまで）その活動の方向が規制されるというのがこれである。利益による全経営活動の規制、これが全般的綜合管理の基本的方向にほかならない。これは資本の運動を一般的に表示する $G-W \begin{matrix} \swarrow P \\ \searrow A \end{matrix} \dots P_m \dots W' - G'$ からみれば、まさしく転倒された形といわねばならない。いまや企業活動の推進された結果として一定の利潤が生まれるというだけでなく、その出发点においてすでに利潤が具体的な額として提起され、これによって企業活動の全態様が決定づけられるということになったのである。財務的諸方策は、こうして前述のようなその固有の分野のほかに、全般的綜合管理として重要な意義をもつようになった。この財務的方策による経営活動の全般的統制は、ここに一九三〇年代以後の経営管理の新展開、経営構造の質的変

化の中核となったものである。

さて、以上のような一九三〇年代における経営管理活動の新展開、経営構造の質的変化は、大体次の三点に要約することができるであろう。

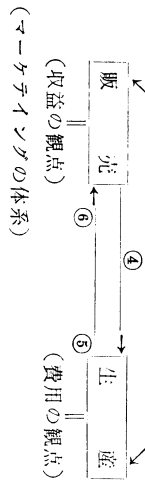
- 1 生産、販売両過程を中心とする各分野の活動そのものの内的複雑化。これは独占企業の成立以来進展してきた過程の連続としてとらえられる（企業規模の拡大に照応）。
- 2 各経営過程相互間の結びつき、相互関係の形成。生産過程が企業の全活動の中核に位し、生産の投げかける問題が他の諸過程における活動の前提をなしていた以前とはまさしく質的に異なった傾向というべく、現代独占企業の経営構造の一つの特質をなしている。前記生産と販売の問題の結びつきはその中心をなしている。
- 3 全般的綜合管理の展開。経営活動全般を統括するための方策として、特に一九二九年恐慌を契機とした段階において独占企業によって意識的にとりあげられ、最も根本的な意義をもってきている。

以上の三点における経営管理の全く新しい展開は、独占企業の経営構造の質的変化を意味するものにはかならない。ここにおいては $G-W \left\langle \begin{matrix} P \\ A \end{matrix} \right\rangle \dots P \dots W-G$ という資本の一般的な運動公式だけでは経営活動の全態様を示すには不十分なものとなっているといわねばならない。もとよりすでに明らかのようにそれはこの資本運動そのもの、資本の機能そのものの複雑化としてとらえるべきものではあるけれども。

さてこのような経営管理の新展開は、次の図のように表示することができよう。

財務 = (利益の観点)

- ② 実現すべき利潤の量を規定 (収益によって販売活動全般を規制)
- ③ 生産すべき剰余価値の量を規定 (費用によって生産活動全般規制)



- ④ 剰余価値生産の形態と量を規定 (市場調査) 製品計画 (売れるものをつくるということ)
- ⑤ 剰余価値生産の遂行過程 (マーケットインゴの体系)
 - I 労働力
 - II ヒューマンリソースを中核とする労務管理の諸分野, インダストリアル・エンジニアリング, 品質管理その他
 - III 生産手段 機械, 工具, 設備, 資材, 立地, 包
- ⑥ 剰余価値生産の源 (数字は管理活動が遂行される順序を示す)
- ⑦ 剰余価値の出現のための諸方策 (販売経路, 販売促進, 価格政策)

このような経営構造の質的变化は、まさに前節で述べた所有構造のそれとその形成の時期は一致しているが、われわれはこの二側面の質的变化を総合して独占企業の内部構造の質的变化としてとらえ、ここに現代独占企業の展開をみるのである。

(1) テイラーの科学的管理法が果して独占企業と結びつくものであるか否かについては議論の分れるところである。たしかに科学的管理法は、主として手労働を中心とする作業における能率向上をはかるもので、それ自体としては独占企業におい

てのみ適用しうるものとはいえないだろう。しかしながら、テイラーが新しい作業能率の向上を考慮した基礎であるいわゆる「組織的怠業」は、組織的であるという限りにおいて、独占企業の形成に対応する組織的労働運動の昂揚の一つのあらわれとみるべきであり、それは何よりも独占企業がその実践課題としてとりくまなければならない問題であった。したがってテイラーが独自の立場で自己の経験から展開した科学的管理法が、まさしく独占企業のとりくむべき問題の一つの方向を与えるものであったというべきであって、その意味で科学的管理法は独占企業のうけ入れるところとなったといえるであろう。

(2) 周知のようにフォードは、フォード・システムの展開にあたって「生産の標準化」と「移動組立法」という二つの基本原理を出している。後者は流れ作業方式によるフォード・システムの具体的あり方を示すものであるが、前者はその前提として合理的生産へのいわばとりくみ方を表示したものであって、ここに明らかに販売問題の重視があらわれている。特に「生産の標準化」の第一の原則である「製品の単純化——単一製品の原則」は、一般大衆の最も欲する、買い易い型を一定してこれを「一般公衆車」として集中的に大量に生産し、売り出すことをとえたものであるが、このことは言葉をかえていえば、最も販売の容易な車、最も多量に売れる車を集中的に生産するということであり、フォードが広汎に存在する（全購買者の九五パーセントとフォードはいっている）一般大衆に、一九二〇年恐慌後の国内市場開拓の可能性を求めたことを意味するものにはかならない。

(3) 森下二次也編「商業経済論体系」三二四—三五頁。ここではこの間の事情を、「生産したものを売ることから売れるものを生産して消費者の抵抗を切抜けようとするいわばマーケティング方式のコペルニクスの転回」（三二—三五頁）と表現されている。

(4) 故白杉庄一郎教授は、筆者がかつて分権的管理組織に関して、それが一つには独占企業がその市場活動の要請から意識的にとりあげた組織形態である（拙稿「いわゆる分権的管理組織について」立命館経済学第七卷第四号、一三五—一三七頁）と述べたことに対して、分権管理が販売の問題であるよりもむしろ「本来的には独占的剰余価値といわなければならない生産方法にかかわるものとして、生産管理の組織と考えらるべきであろう」と批判された（白杉庄一郎「独占理論の研究」二九四—二九七頁）。マーケティングがここに述べたように単に販売の問題であるよりもむしろ「剰余価値生産の形態と量を規定する」という役割をもっている限り、それはまさしく生産の問題を規制するものとして考えるべきものである。したがって筆

者が分権的管理組織について述べたところは教授のそれ自体としては正しい批判と矛盾するものとは考えられない。マーケティングはこうして現在企業活動の中で最も重要な地位を占めているのである。ここに故白杉教授の懇切なる御批判の一部にお答えしておきたい。

(5) もとよりここでヒューマン・リレーションズの原理がフォード・システムの行詰りのあとをうけて管理方式に適用されたといっても、それは以前の管理方式における合理的思考が完全になくなってしまったことを意味するものではない。独占企業の実践の場においては、テイラー、フォードの思考はいずれもなお一層重視されており、それが例えば現在ではインダストリアル・エンジニアリング (I・E) の一分野として体系化されていることを注意しなければならない。ただそれが、この段階に至ってヒューマン・リレーションズとともに、ないしはそれを基礎として展開されなければその意義を発揮しないということになった点がここで重要なのである。

- (6) J、デインは、企業は次のような理由から獲得すべき利潤額を制限する場合があるとしている。
- 1 潜在的競争者を阻止するため。
 - 2 有権者の理解を求め、トラスト反対論者の熱をおおらないようにするため。
 - 3 労働組合の賃金要求をおさえるため。
 - 4 消費者の好意を維持するため。
 - 5 経営支配権を弱めないため。
 - 6 快適な労働条件を維持するため。

(Joel Dean: Managerial Economics, p. 29)

これは企業目的としての最大限の利潤の追求が、一層困難になったということのために、長期的な最大限安定利潤をうるためには現代独占企業は一時的には利潤の制限を行なわざるをえないという事情のあらわれであって、デインのここであげている理由は、そうしたところにこそ利潤追求の阻止要因があらわれていることが意識されていることを意味するものにはかならない。

(7) よくいわれるように、この利益計画の意味・内容は、 $\text{利益} = \text{売上} - \text{費用}$ という式に十分に示されている。これは以前の、経営活動を行なった結果としての何らかの利益といった観点、 $\text{利益} = \text{費用} - \text{売上}$ とは全くちがった利益観

にもとづいたものである。しかしながら利益計画はこれにとどまらず、利益をあげるための投下資本額が問題にされ、目標利益が一定限度内の資本の投下によって実現されなければならないという観点が重要視されてきている。資本利益率はこうした観点から利益計画の主たる指標となっている。

三、経営者階層の形成と発展

初期の独占企業における所有構造と経営構造の両面での質的变化をうけた現代独占企業の展開は、資本運動の意識的推進者¹⁾企業の経営活動の担当主体の変化という形で現実に表面化してくる。現代独占企業の展開自体がひきおこす経営者階層の形成という事情がこれである。

現代独占企業の経営構造の側面においては、経営管理活動が前述のような形で量的にも質的にも複雑・多岐なものになり、それ自体非常に高度な技術として体系的に展開されるようになったために、それが特定資本家の能力のおよぶところではなくなったという事情から経営者の形成がうながされる。一資本家の管理能力の限界をこれは明らかにすると同時に、管理活動そのものの内容の豊富化を意味しているのだが、ここに出てくる経営者は、従来は経営活動の遂行にも直接たずさわっていた資本家に代って、それぞれの分野、ないしは全般的な経営管理についての専門的な知識、管理技術を駆使しうる能力をもち、これら経営活動を専門的に遂行してゆく「専門家」であるという性格規定をおびてくるのである。この面では経営者は、体系化された経営管理の「専門的な」担当者として、いいかえれば複雑、多岐になった資本機能の遂行者という性格をもつものとして成立してくるわけである。

ところでこの「専門家」としての経営者は、最初からもう一つの性格を現実にかねそなえている。それが現代独占企業の所有構造から規定される「資本の所有者ではない」という一面にはかならない。株式所有の分散がすすむ中での大株主の持株比率の減少とあいまって、「専門家としての」経営者が「資本を所有しない」ままで現実の経営活動を担当することになる。このように現実の経営活動の担当者がほとんどあるいは全く資本を所有しない（要するに所有資本を基礎として会社支配とは結びつきえない）⁽²⁾ということはまさしく事実であって、その点でバリー、ミーンズのいう「資本の所有と経営の分離」は現象的にはあらわれていることは認めねばならない。資本所有者と経営者との人格的分離という意味にこれを解する限りたしかに「資本の所有と経営の分離」はあるといわねばならない。しかしまたこれにそれ以上の実質的な意味は何もないことも認めなければならぬ。現在全く形式化している株主総会は、それにもかかわらずその一つの重要な決議事項として経営者（取締役）の任免という機能をもっている。形式化した株主総会がこの権限をもつということは、機能株主の意図にそったものを取締役につけることを意味しているわけで、株主総会で委任状機構を利用して自己の利益を代表するものを経営者に任命しうる機能株主の経営者との結びつきがはっきりと出ているのである。そうしたものとしての経営者の活動の限界はおのずから明らかであろう。⁽³⁾

これを要するに、現象的には経営管理活動を推進させる「専門家」であり、「資本所有者ではない」という性格をもつ経営者は、本質的には複雑化し、高度化した資本機能の「専門的な」担当者として（経営者の活動の性格）、企業支配の実権をもった機能株主（支配資本家）の機能代行人として（経営者の主体的性格）、現代独占企業の展開に応じて成立したものであることができる。その意味で経営者は、現代独占企業の構造をそのまま体現した人格

として考えることができる。資本家は資本の人格的表現であるといわれるが、現代独占企業における資本機能担当者（資本運動の推進者）としての経営者は、まさに現代独占企業の人格的表現といことができる。⁽⁴⁾

ところで経営者がこうしたものである限り、それは現代独占企業の構造が、集中の進展による企業規模の拡大に応じて複雑化してゆくとともに、一層明確な基礎の上で存立することになるのは当然であろう。

一方では経営構造がますます複雑なることによって経営者の現実に担っている仕事はますます広汎な、また複雑なものとなり、それぞれの局面でますます高度な「専門的知識・技術」が必要になってくるだけでなく、経営者はその管理能力の限界から人格的にも一層広汎な層に分化してくる。またそれと同時に、他方ではますますすすむ株式所有の分散に即応して、この階層に分化した経営者のそれぞれが、「資本を所有しない」という性格をもつことになるのである。そこで次に、そのような経営者の階層分化について考えてみなければならぬ。

経営者が所有機能からはなれて形成されたこと自体、所有の見地からすれば一つの階層分化であるわけだが、ここでは、その経営者自体が経営構造の一層の複雑化に即して多人数になり、それ自体の中に垂直的な、上下の關係が生まれてくるということが問題なのである。この点を、先に経営構造の変化の内容としてあげた三項目に即して考察してゆこう。

- 1 各経営過程自体の複雑化からもたらされる部門経営者層の形成と分化、——これは生産、販売、財務等の諸分野における活動の複雑化からもたらされる各分野の問題についての特殊知識を身につけた、部門の活動を直接に担うものとしての経営者の一階層の形成である。次章で述べるような、テイラー・システムの計画部制度にあらわれている管理者層の形成は、この部門経営者の成立を意味している。

2 各過程相互の結びつきが確立したことによる部門経営者層の一層の分化、部門管理活動の担当者自体の数の増大——各過程の活動の相互の有機的結びつきは当然前項の部門管理活動を複雑にし、前項の段階で成立した部門経営者の仕事の内容を広汎なものとす。それぞれの部門において、企業全体の観点から他部門の投げかける問題を考慮しつつ展開してゆかねばならない部門管理のこの新しい動向は、それだけでも専門の担当者が要請されるほどの複雑、豊富な内容をもっている。これによって部門経営者層自体が多人数になり、これが経営者の階層分化の一環をなすようになるのである。各部門自体の中での課の形成がこれであり、その活動を統括する課長がここに経営者の一階層としてあらわれる。

3 全般的総合管理の形式による最高経営者層の成立——以上の二項目における部門経営者の成立、分化がすすむ中で、その諸活動を統括するという全般的総合管理を専門的に担当する経営者、すなわち所有機能から直接に分化し、所有の意向を直接に体现している最高経営者層が成立してくる。この最高経営者層の成立によって現代企業のコアができたといえるほど、それは重要な意義をもっている。全般的な経営計画の樹立、経営方針の設定をその仕事とする（後述）この最高経営者層の成立は、それ自体現代独占企業の内部構造の複雑化を示すと同時に、その経営活動の現実の主たる推進者の形成を意味している。

ところで、現代独占企業の経営構造の展開から直接に理解しうるこのような経営者の階層分化から、さらにもうひとつの分化がひきおこされることを次にみなければならぬ。部門経営者の分化からさらされる監督経営者の形成がこれである。部門経営者の仕事は複雑になり、それ自体が階層的に分化するようになると、直接作業労働に対する指揮、監督という資本機能の最末端（最も原始的な資本機能の内容はこれがすべてであった）の機能が、

部門管理者別個の人格によって担当されざるをえないことになる。部門経営者の仕事の中から監督という仕事がかうして分れてくるのだが、一方、その監督の対象である労働者の作業職能は、集中の進展による企業規模の拡大と、合理化等による生産技術の進展によって量的にも質的にも非常に複雑な内容をもつようになっていく。⁽⁵⁾そのため監督という仕事の内容自体が以前に比して常に豊富化し、それだけ高度なものとなってくる。今日監督者訓練が企業の一つの重要な施策の一つになっていくことにもみられるように、それ自体複雑な仕事を担う部門経営者がこれがかね行なうにはあまりに重要な意義をもち、豊富な内容を呈するようになったわけである。このためにも監督という仕事は独自のものとして専門的な人間によって担当されざるをえなくなり、この面からも監督者という最下層の経営者が形成される。一方で部門経営者の階層分化が、他方における作業職能の複雑化という事情に相応じてここに経営者の最底辺に監督経営者層を生み出すわけである。なおこの監督者は、実際には現場作業者のうちの特定の者が選任されることが多い。例えば現場労働者の職長への昇任、一般係員の係長への登用等がそれである。しかしそのこと自体明白な事実であるとしても、それが最下層の経営者として直接作業労働に對立するものである限り、その仕事自体の性格が問題にされねばならないのであって、監督者の前身等の個人的条件は全く問題にはならない。監督という仕事は、資本貸労働関係のものでは単なる指導といったものではなく、資本論理貫徹の最終段階であることが十分認識されねばならない。

さて、経営者の階層分化はこの監督経営層の形成によってその過程を完了したとすることができる。ここにおいて経営者は、それぞれに重要な意義をもつ次の三つの階層に分化することになるのである。

1 最高経営者層（所有と直接に結びついている）

2 部門経営者層（それ自体の中で階層的に分化している）

3 監督経営者層（直接に作業労働と対立する）

そしてこの三階層への分化が確立したとき、そのそれぞれに、トップ・マネジメント、ミドル・マネジメント、ロウアー・マネジメントという呼び名が与えられたのである。⁽⁶⁾そして、トップ・マネジメントの行なう活動を administration（経営）、ミドル・マネジメントの行なう活動を management（狭義の管理）、ロウアー・マネジメントのそれを supervision（監督）として簡潔に示されるわけである。経営管理（広義の management）はこれらを総括したものとされている。

ところでこのような経営者の階層分化は、経営者の地位、存立基盤がそれだけ明確化したことを意味しているが、この経営者の存立基盤は他方では所有構造の複雑化の一層の進展からくる資本所有者と経営担当者との人格的分離が一層すすむことによってもひとしく明確化してくることはない。要するに経営者は現代独占企業の展開がすすむに応じて社会的にますます確固としたものとなってゆくのである。それは、例えばバーナムによって経営者が新しい社会階級として意識されるほど明確になっている。⁽⁷⁾そこで、この点をより具体的にするために、次にこのような経営者の現実に遂行している仕事の内容、すなわち経営職能について考えなければならぬ。

(1) 例えば古川栄一教授は、出資機能から分離して形成される経営者を、経営管理を自らの判断で専門的に遂行するものとして「経営管理についての透徹した認識と、その専門的実施についての自覚」（古川栄一「アメリカ経営学」五六頁）をもった「経営管理の専門家」という意味で「専門経営者」とよばれている。現代独占企業の経営構造からもたらされる経営者の一面での性格は、明らかにこうした意味での経営管理の「専門家」である。ただ、その経営者が「専門家」でありうるの

は、資本機能の代行者である限りにおいてであることは注意されねばならない。古川教授においてはこの点については何ら考慮されていない。

(2) 例えば表にみられるように、一九三九年の最大二〇〇社において会社役員、取締役全体の七〇パーセント以上が総株式数の〇・〇九パーセントにみたない比率の株式を保有しているにすぎない。また、〇・九パーセント以下の持株をみれば、会社役員、取締役の九〇パーセント以上が包含されることになる。もとより他の株式の分散程度によって異なるけれども、一応経営者がこの持株によって単独で会社支配を行なうことは困難であるとはいえるようである。

最大200の非金融会社における役員、取締役の持株割合

株式保有の比率	役員、取締役数	総役員数中の比率	持株価総計	総価総中の割合
0.01%以下	932	26.5	\$ 4,281,000	0.2
0.01—0.09%	1,534	43.7	92,916,000	4.3
0.1—0.9%	759	21.6	452,633,000	20.9
1.0—9.9%	243	6.9	667,420,000	30.9
10—24.9%	31	0.9	348,796,000	16.1
25—49.9%	7	0.2	264,802,000	12.2
50—74.9%	4	0.1	330,301,000	15.3
75—99.9%	1	0.1	2,000,000	0.1
100%	1	0.1	2,000,000	0.1
総計	3,511	100.0	2,163,149,000	100.0

T. N. E. C. Monograph No. 29, The Distribution of Ownership in the
200 Largest Nonfinancial Corporations, p. 63 より。

(3) もとより、そうはいっても、経営者が完全に所有に従感し、何らの独自性をもたないというようにこれを理解すべきではない。経営者が「専門家」としての相対的独自性をもつことはこれを否定することができない。その行動の基本方向が所有の利害によって規制されている、つまり独占企業における資本運動の現実の推進者として利潤の最大限の実現をはかる

という基本方向を出さねばならないとしても、それを如何に行なうかについての独自性は経営者の堅く保持するところといわねばならない。いいかえれば、経営者の独自性は、資本運動の代行者であるという限度内においての相対的独自性にすぎないわけである。

なお、経営者は事実上それ自体その「専門家」としての仕事遂行することによって一定の給与を得ている「雇われ経営者」(hired manager)である。したがって資本所有者と経営者は、一面では資本賃労働関係によって結び合っているともいえる。それ故両者の間に矛盾、対立の側面のあることは否定しえない。経営者自体、資本の側面と賃労働の側面とをそなえた矛盾的存在ともいえよう。特に最下層の経営者としての監督者層は、直接に作業労働に接するものとして最も賃労働の側面がいちじるしい。しかし、最高経営者層はもちろんこの最下層の監督者層といえども、資本機能を代行することがその仕事なのであって、そうすることによってのみその地位を保持しうるものといわねばならない。いわば資本の側面をつらぬくことによつてのみ賃労働たりうるというのがこの経営者である。したがって資本所有者と経営者との関係はもとより純粹の資本賃労働関係としてみることはできず、資本と賃労働の間におけるような根本的な矛盾 \parallel 搾取関係は基本的なものとして存在しえない。経営者の本質は資本としての側面にあるのであって、賃労働を本質とみるべきではない。

(4) ここに経営者が現代独占企業の人格的表現であるというのは、もとより「資本の人格的表現としての資本家」ということを否定するものではないことはいふまでもないであろう。それはここに述べた経営者の基本的性格から明らかであろうが、経営者はいわば現代独占企業における資本の機能を担当するものとして、「資本の人格的表現としての資本家」ということ、現実の具体的ならわれの一つとして、現代独占企業における資本機能の人格的表現といえより正確であろう。

(5) 例えばフォード工場の生産体系は、非常に大規模、複雑な労働過程を、一つの有機的な体系にまとめあげたものとして、作業職能それ自体が非常に複雑化したことを典型的に示すものである。賃金制度において、大規模な機械体系のもとにおける生産活動の行なわれる中で、機械体系それ自体によって客観的に決定される職務に対する給与、つまり職務給制度がこの一九三〇年代に形成してきたのは、それ自体作業職能複雑化のあらわれといえる。またそれだけでなく、販売の面における作業が、マーケティングの新展開によって単に製品を売るというだけではなくなつたということ(前述)も、作業職能複雑化のあらわれといふことができる。

(6) 特にここで重要なのは最高経営者層で、その職能は後述のように現代独占企業において基本的な重要性をもっている。

この重要な最高経営者層に対して特にトップ・マネジメントの呼び名が与えられ、それに応じてミドル、ロウアーの呼称が出たものと考えられる。P. E. Holden, L. S. Fish, H. L. Smith: Top-Management Organization and Control 1951はこのトップ・マネジメントについての最も代表的な研究である。

(7) いうまでもなくバーナムは、経営者が資本主義社会に代る新しい経営者社会の支配階級となることを主張し、これを「経営者革命」(Managerial Revolution)とよぶのであるが、ここにおいては一つの社会階級として経営者を把握している(J. Burnham: The Managerial Revolution p. 71)。この見解はいうまでもなく誤っているとしてもこれは経営者が社会的に確固たる存立基盤を得るようになったという事実によってこそ主張しえたものといえることができる。

四、経営職能の展開

1 経営管理の発展と経営職能

現代独占企業の人格的表現である経営者の仕事の内容、すなわち経営職能についてここで検討されねばならぬのだが、この経営職能はすでに述べたように内容的には経営管理の問題であり、いわば経営管理の主体的側面ということが出来る。経営職能がこのようにとらえられるとすれば、経営管理の発展過程は、その主体の立場に即してこれをみた場合、これをそのまま経営職能展開の過程としてとらえることができる。

さて、企業の活動が資本運動の意識的な推進を意味するものである限り、あらゆる経営活動はすべて利潤追求目的の達成のためのものである。特に経営管理は、その経営活動の中心をなすものとして、企業目的とはなれては理解しえないことはいうまでもない。したがって経営管理の主体的側面としての経営職能は、企業目的を遂行してゆくにあたっての種々の問題(客観的な経済法則の作用)を、経営者がその主体的立場でどのようにうけとめ、どのようにこれに対応してゆくかという形で展開される。

経営職能はこのようにして経営者の行なう経営管理の活動を意味するものであるが、このことからその内容も当然規定されてくる。すなわち企業活動の現実の担当者として経営者は、企業をとりまく客観的諸条件の中でそれに適応しつつ企業目的を遂行するためには何をなすべきかを把握し（意思決定Ⅱ計画）、これを実践の場で実行にうつさなければならず（意思の執行、計画の実施）、そしてその実行の結果を当初の経営意思とのかね合いで検討し、一層企業活動の円滑化をはからなければならない（統制）。これがそのまま経営職能の内容をなす。経営者は独占企業の機能代行人として、利潤量の増大をその最終的な基本的活動目標としなければならない。この点においてまさしく経営者は資本の人格的表現たる資本家と變るところはないのである。ただ経営者は、最初から独占企業の構造の質的变化をうけてあらわれたものであることから、企業目的の達成が自己の活動の基本目標であるという内容が、資本家とは全く量質ともに異なり、したがってこれにどう対処してゆくかという経営者の主体的、意識的側面が一層重要なものとなるのである。経営職能が経営管理論において問題にされるのは実にこのことによるものといわねばならない。特に、企業活動が企業規模の拡大とともに複雑になり、その担当者の数も増大してくると、経営者の目的意識的活動は企業をとりまく客観的条件（既述）の作用もあつて非常に多様性をおび、その間の統一の確保なしには経営活動の推進は困難になり、ここに目的そのものの明確化が企業活動の必須の前提とならねばならないという事情になると、右の経営者の意識的・主体的側面を重視する必要はよりいぢびるしいものとなる。この事情は先に全般的綜合管理の形成に関して述べたところであるが、ここに経営活動の計画的展開の必要性と必然性が理解されるのである。

経営職能の問題はこうして右のような事情、特に経営活動の計画化の問題が表面化する時点において表面化し

てくるものと考えることができる。したがって経営職能が現実の問題になるのは現代独占企業においてであるといふことができる。

2 経営職能の分化

さて、経営職能を経営者の具体的にこなしている仕事と解する限り、経営職能の展開は、現代独占企業における経営者階層の成立と同時に始まるということができ、事実前述のとうり現代独占企業においてこそ経営職能が現実に問題になりうるのだが、しかしそれについて考えるためにはその基礎過程の検討から入らなければならぬ。

近代的経営管理の端緒は、すでに明らかなように、F・W・テイラーの科学的管理法に求めなければならないが、そうである限り経営職能の展開についても、このテイラーにおいて先ず考えなければならない。事実テイラーにおいては、この段階における管理職能と作業職能の明確な分化がはっきりと意識されていることがその点に關して注目される。経営者（この段階ではまだ資本家がそのまま経営活動の担当者だったが）の行なう管理労働が、労働者の作業労働と明確に分離したという事情であるが、テイラーはこれを管理者の義務の一つに、「管理者と労働者の間の仕事と責任の平等な分割」なることを示し、「管理者は労働者によりもむしろ自分により適した仕事をすべてを引受けなければならない」ことを主張することによって明瞭に把握している。具体的にそれは「計画部制度」(planning department) にあらわれている。これはもとよりこの時代における企業規模の拡大による管理活動そのものの質的展開によるものだが、まさしくこの事情は経営(管理)職能の端緒的な形成として把握することができるであらう。

ところで、テイラーにおける近代的経営管理の展開によって形成したこの経営職能は、以後、経営管理そのものの展開に応じて次第に豊富な内容をおび、複雑、多岐なものとなってゆく。この事情が経営職能の分化といわれるものであるが、この過程が本格的にすすむのは前述したように、初期の独占企業の経営構造とは質的な変化をきたしている現代独占企業の経営構造の展開以後のことである。そこでこの経営職能の分化の過程を現代独占企業における経営構造の特質に即してみるのが先ず必要となってくるが、そうした場合、次のような内容を考えることができる。もとより現実には、これらの種々の形態の分化がからんで展開されてゆくのだが、これは一応論理的に考えられる分化の過程である。

一、生産、販売、財務、労務等の諸過程の活動の複雑化に應ずる各過程別職能の形成——経営職能の水平的分化。

二、各部門相互の結びつきの確立とそれによる各部門における管理活動の一層の複雑化に対応する各過程別職能内部での垂直的職能分化——経営職能の第一次垂直的⁽²⁾分化。

三、前項の分化自体および作業職能の複雑化によってもたらされる監督職能の形成——第二次垂直的⁽²⁾分化。

四、全般的総合管理の形成による最高経営職能の形成——垂直的⁽²⁾分化の完成。

右のうち、第一の水平的分化は $G-W \left\langle \begin{matrix} P \\ A \end{matrix} \right\rangle \dots P \dots W-G$ の資本運動の各過程の管理活動が、それぞれ個人の人間の担当するところとなったことを意味し、経営職能の分化の第一段階と考えられる。テイラーにおける作業職能と管理職能との分化はその端緒をなすものである。具体的には生産職能、販売職能、財務職能、労務職能等であるが、経営職能の分化はむしろこれら諸職能が形成されて以後においてこそ問題にされねばならない。

これについて右の順にしたがって考えてみることにしよう。

○ 第一次垂直的分化

先に述べたように、近代的経営管理の展開はテイラーにおいてすでに多少とも示されているように、経営活動の計画的展開を意味する。テイラーが「計画部制度」によって作業管理の「合理的」「科学的」展開を行なった点にみられる作業そのものを対象とする最もプリミティブな形式での活動の計画的遂行を端緒として、生産、販売、財務、労務等の各過程の活動の複雑化は、それぞれの計画的展開をもたらさざるをえない。各部門における活動目標の設定、^③その実現をめざしての具体的活動の遂行、さらにはその実施結果の検討がそれであり、それぞれの部門管理職能の形成をここに見ることができるといえる。もとより繰り返し返すまでもなく、これらの部門管理活動は、それぞれの分野での独自の実践的問題をうけて展開されたものであるにしても、それが全体としての企業目的に従属したものとしてのみ現実に展開される。しかしながら、前述のような利潤獲得の阻止要因が現代独占企業の展開以前においてはそれほど表面化していなかったため、この部門活動を統括する職能が意識的に展開されることはなく、ただ各部門内でそれぞれの活動目標が企業目的に従属するものとして意識されるだけでよかったといえる。この過程別職能自体の分化はその意味で次に述べる最高経営職能の形成に先行するものとして考えることができる。いまここでこれを仮に経営職能の第一次垂直的分化とよんでおこう。

○ 第二次垂直的分化

これは具体的には直接に作業労働に対立する監督職能の形成を意味しているが、先に経営者の階層分化を検討した際に示した監督経営者層の形成に対応する職能分化である。そこにおいてすでに述べたように、企業規模の

拡大による管理活動そのものの複雑化に対応しての直接的作業労働（直接生産過程における労働ないし具体的な販売活動）自体の複雑化によってそれらに対する指揮監督（これを一括して監督職能とよぶ）という仕事自体が非常に複雑になったことと、前項で述べた部門管理職能そのものの分化とがあいまって、部門管理の分化をさらにおしすめ、その中から監督職能が独自の職能として形成するのである。このような監督職能の分化をここでは経営職能の第二次垂直的分化とよんでおこう。

○ 最高経営職能の形成—垂直的分化の完成

これは問題の最も中心をなすものである。前述の現代独占企業の経営構造における全般的綜合管理の展開に対応する職能分化である。全般的綜合管理が利益の観点から経営活動全体を統括するものであることから、それ自体企業全体の活動目標の設定を中心とするのがこの最高経営職能である。したがってこれは、利益の観点を前提としている限り、資本論理の貫徹のための経営職能の、出発点に位置すると同時に到達点にあるものと考えられねばならない。すでに明らかのように、経営職能は本来的に資本に固有のものであるが、その中でも最も直接的に所有の利害を反映する職能がしたがってこの最高経営職能にはかならないわけである。かくてこの職能の形成によって経営職能の体系は完成するのだが、そのことは同時に経営者階層の確立と経営管理体系の展開を意味するものであることはいうまでもないであろう。

それでは次にこれらの経営職能の経営管理活動全体としてみた内容を検討することにしよう。

前述のような剰余価値の生産と実現がともに困難になったといった事情に集中的にあらわれているような客観

的経済法則の作用が、経営者の主体の立場でうけとめられた場合、利益計画の展開に典型的にみられるように企業活動の計画的遂行が必須のものである限り、経営職能の内容としては、何よりも計画（Planning）職能（目標の設定、経営意思の決定等）を先ず考えなければならぬ。経営職能の内容としては、この計画職能と、それに関連する種々の職能を考慮することができる。計画の立案（意思決定）とその実施（意思の執行）および実施結果の検討（意思執行の統制）というのがかくて経営職能の三要素となる。以下この各々について考えよう。

I 計画職能。すでに明らかのように、複雑化した個々の経営活動が企業全体の目的に従属したものでなければならぬ限り、企業活動全体を統括する目標の設定はいうまでもなく何よりも重要であろう。最高経営者層の担当する最高経営方針の設定、全般的経営計画の樹立等がこれであるが、この職能の行使が客観的に例えば利益計画等としてあらわれるものであり、企業そのものの到達すべき目標としての企業の全般的目的の決定を意味すると同時に、個々の分野、あるいは個々の活動主体が到達すべき目標としてその実現をはからなければならぬ活動の指針としての経営意思の決定を意味している。 $G-W \begin{matrix} \swarrow P_A \\ \searrow P_m \dots P_n \end{matrix} W'-G$ の資本運動が転倒したかの如き、到達すべき結果が具体的な利潤額として先行させざるをえないという既述の現代独占企業の経営構造のもとでは、この全社的目標の設定という全般的な計画職能は、まさしく現代独占企業にとって基本的な意義をもっている。トップ・マネジメントの中心職能として、最高経営職能の主内容をなすのがこの全般的な計画職能である。

ところでこの全般的経営計画は、それが達成されるために各部門における部門計画として具体化する。部門管理職能の一つの内容としてここに計画職能があらわれざるをえないわけである。部門の直接的活動目標の設定で

あるが、この部門における計画職能の行使は客観的に生産計画、販売計画、財務計画等としてあらわれる。これはいわば最初に決定された最高経営意思、全般的経営計画の実施のための第一段階で生れる職能としてとらえることができる。具体的にミドル・マネジメントの担う計画職能である。

Ⅱ 執行職能。トップ・マネジメントで立てられた全社的目標は、具体的な企業活動の各段階で実施に移されなければ何の意味ももたない。このような経営意思の実施のための種々の職能をここで執行職能というのである。この場合注意すべきは、この執行職能は経営意思の執行 (execution) という各階層の経営者の担う職能を意味し、労働者の担う職能として経営職能に対立する作業 (operation) 職能とは区別されねばならないという点である。この両者を混同することは、作業職能までも経営職能に包括することを意味し、本来的に資本の機能である経営職能の意味を無視することになる。全般的計画職能の行使によって設定された企業の全体的意思を、ミドル・マネジメント以下の層が実行に移すこと、つまり具体的な方向にそって「人に仕事をさせる」⁽⁴⁾という過程、さらにいえばトップ・マネジメントで決定した最高経営意思を、次第に下部に侵透させ、その実現をはかってゆくという職能、これが執行職能である。その内容は次のような種々のものが考えられるが、このそれぞれを別個の経営職能となす見解は多くみられるところである。⁽⁵⁾しかしいずれも経営意思の執行に関する問題であって、これを執行職能として一括する方が正当である。⁽⁶⁾

1 命令Ⅱ経営意思の伝達。決定された意思の伝達とその実施の指示がこれである。この命令がトップ・マネジメントから各部門にうけいれられたところに部門計画の樹立があり、部門計画(部門の意思)の伝達Ⅱ命令がロウアー・マネジメントにうけいれられたところに、その具体的活動が展開されるわけである。部門計

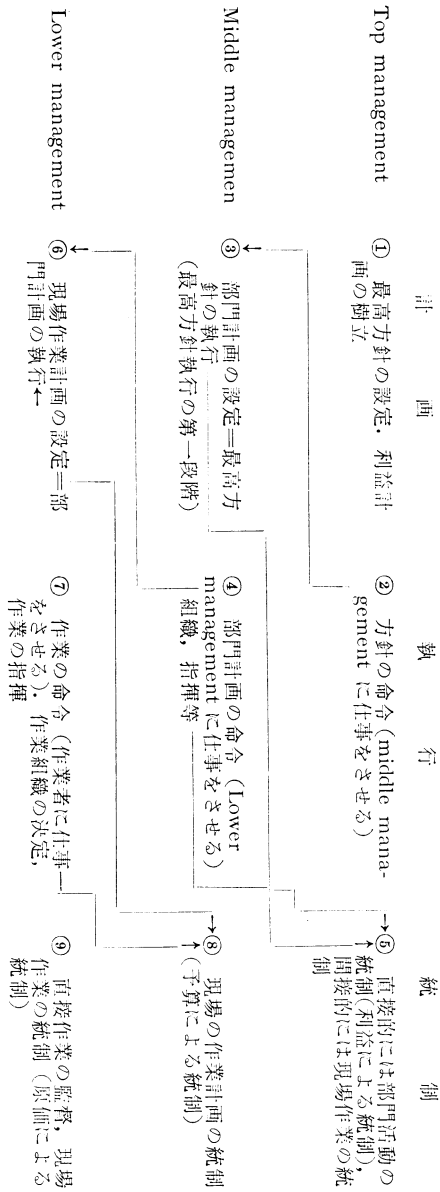
画はしたがって最高経営意思執行の第一段階として考えられる。各階層の担う経営職能の相互関係の一端をここにかがうことができる。

2 組織―意思執行のための仕事の分担。伝達された経営意思を具体的に実行に移し、その実現をはかってゆ�ために先ず問題になるのがこの組織職能である。経営意思はその実現のために必要な仕事が各人に分担されることによって執行されてゆく。組織職能はこの仕事の分担をどうするかの問題で、企業規模が拡大し、経営者の階層分化をおしすすめざるをえなくなればなるほど、経営意思の効果的な執行にとつてそれはますます重要になってくる。要するに経営意思が最も執行され易い形（いいかえれば資本論理の完徹が最も容易な形）に各自の仕事の分担を構成するというのがこの組織職能の内容である。これは換言すればどのような形でトップ・マネジメントから権限の委譲を行なつてゆくかという問題であり、経営者の各階層を通じて担当されるべき職能である。

3 指揮―経営意思執行のために権限を委譲されたものに対する指導、監督。各構成員の仕事の分担が決まれば、次の問題はそれぞれの人間がその仕事を遂行することである。これは経営意思の各段階での執行そのものだが、その場合何らかの仕事を担当する各人がその仕事についての十分な理解をもつことが必要である。すなわちその仕事为企业全体の目的遂行のどの段階にあるのか、どのような意味をもっているのかなどといったことについての理解である。このためにはそれぞれの上位の経営者がそのことについて、あるいはその遂行方法について部下を指導・監督してゆくことが必要となる。これを指揮職能というのであるが後述の統制職能が意思執行の一定段階での結果を検討するものであるのに対して、これは執行の過程、執行そのもの

についての職能である。この職能はしたがって、経営意思の命令によって生ずる下位者の仕事を通じて結びつけられた経営者の階層間の関係といふことができる。ミドル・マネジメントに対するトップ・マネジメントの指揮職能、ロウアー・マネジメントに対するミドル・マネジメントの指揮職能、さらには作業者に対するロウアー・マネジメントの指揮職能（これが監督職能であるが）といったように、各階層が命令、指揮の關係で結ばれているといふことができる。要するにこの職能は、所有の利益実現のために、その方向へ全経営活動をその過程で向けさせるという職能と考えることができる。なお、この指揮職能の遂行に関して、特に最近、この経営者の活動そのものにも人間關係の原理がとり入れられていることが注目される。これを例えればL・A・アレンは「動機づけ」(motivation) という独自の職能としてとらえている（註(5)参照）。これはその新しい指揮職能遂行の手段が非常に重要になつたことを示すものであるが、それにしてもやはり指揮職能の中で考えるべきことであらう。

Ⅲ 統制職能。経営活動の当初にたてられた計画が、執行職能を介して現場作業者によつてどのよう^に遂行されているか、またされたかといふこと、つまり計画の実施状況、実施結果が計画そのものに照らして検討されることは、経営活動の計画的遂行において不可欠のことである。絶えず計画の実施状況を把握し、そのことによつて執行職能ないしはそれを通じて作業職能による計画遂行の方法について何らかの制約を与え、計画のより一層の貫徹をはかるというのがこの統制職能である。これは計画職能から当然にもたらされるものとして、その及ぶ範囲は計画職能と同じく経営活動全般にわたり、その担当者も、本来的には計画職能の担当者と同じと考えることができる。トップ・マネジメントにおける全般計画の実施結果を検討する統制職能、ミドル・マネジメントに

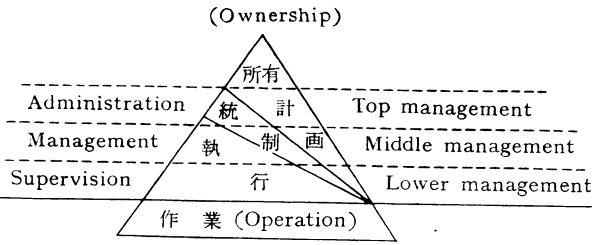


(数字は経営活動の中で各職能の発生順を示し、矢印は各階層間での職能の結びつきを示す。)

おける部門計画の実施結果を検討する統制職能等がこれである。要するにこれは、経営活動の末端に至るまで計画をより徹底して侵透させ、それをより効果的に実現させようという職能である。なおこの統制職能は、こうしたものであるから、結局のところトップ・マネジメントで決定された最高経営意思を、ミドル・マネジメント、ローアー・マネジメントを通じて下へ下へと侵透させ、最末端の現場作業者に至らしめることによってその経営職能としての意味を発揮することになるのである。これこそ統制職能（統制諸手段）の労務管理的機能といわれるもので非常に重要である。統制職能は、トップ・マネジメントから次第に各階層に計画を侵透させるものであるが、それは結局作業者にゆきつくことによって終るわけで、現場作業の統制が最終目標となるからである。(7)

うして経営職能の体系は、この統制職能の完徹によって完全なものになることができる。

さて、以上のような経営職能の分化の過程とその内容、計画 (Plan)、執行 (do)、統制 (see) の諸職能の相互関係を、その担い手としての経営者の各階層に即してみれば、前頁の図のように示すことができよう。



このように経営職能の体系は、種々の段階を経て最終段階で現場の作業職能と接することによってその意義が完徹されるのである。その内容は経営管理活動の複雑化に應じて量質ともますます広汎、多岐にわたるようになり、一層その分化がすすんでゆく必然性をもっている。しかしすでに述べたとおり、経営職能がどれほど細分化したとしても、それは本来的に資本固有の属性であり、頂点における所有（機能株主ないしは金融者集団）の影響からは脱することはできず、分化したそれぞれの職能は、資本機能の一環としてのみ意味があり、すべてそこに集中している。このような二面性をもった経営職能は、次のような図によって表現することができるであろう。⁽⁸⁾ 所有機能を頂点としてそれに直結した、計画職能を最も中心的な職能とするトップ・マネジメント（その担当する職能を包括して administration とよぶ）、最末端には作業職能（現場労働者）に直接相対立する、執行職能を最も中心の職能とするロウアー・マネジメント（その担当する職能を supervision とよぶ）があり、そしてその中間に両者の媒介環として中核的役割をもつミドル・マネジメント（この職能は management と総称されている）があつてそれぞれ複雑な内容の職能を担当して全体とし

ての企業目的の効果的実現をはかっているというのが、経営職能とその担当者としての経営者諸階層の現実のあり方と考えることができる。

(1) F. W. Taylor: *The Principles of Scientific Management*. pp. 36~37.

(2) 古川栄一教授は、「この経営職能の分化について、「企業者の出資機能と経営者の経営機能」の分化を経営職能の第一次分化、「企業内部における管理機能と執行機能との分化」すなわち本稿でいう管理職能の作業職能からの分離(テイラーにおいてはじめてあらわれたもの)を経営職能の第二次分化といわれている(古川栄一「経営学通論」四九―五三頁)。第一次分化、第二次分化のとらえ方はむしろこの理解の仕方が通説であるといえるかもしれない。しかしながら、教授がとりあげられている分化が完了して以後の職能分化をこそ問題にされねばならないのであって、本稿では作業職能とは対立するものとしての経営職能の分化の過程を考察したわけである。したがって第一次分化、第二次分化はここでは古川教授のそれとは別個の、独自の意味をもつ概念として使用している。

(3) この部門の活動目標は、企業目的の達成のための各部門の活動の直接的目標であって、例えば、生産における生産合理性の実現、生産性の向上等、販売における販売高の増大、販売費の節減等がこれである。

(4) ターンツ、オドンネルは、「管理(management)を「人に仕事をさせること」(getting things done through people)と規定している(H. Koontz, C. O'donnell: *Principles of Management* p. 3)」。この規定をそのままうけとれば、「この執行職能は管理活動の遂行過程とみることができる。これに対して計画職能は管理活動の出発点にあり、統制職能はその到達点にある職能といえることができるであろう。

(5) 例えばテイラーとともに管理論の創始者といわれるH・フレイヨルの考える古典的な管理職能の内容は次のようである。1、計画、2、組織、3、命令、4、調整、5、統制(H. Fayol: *Administration industrielle et générale* 英訳版 *General and Industrial Management* p. 6 以下)。

またターンツ、オドンネルは1、計画、2、組織、3、配置、4、指揮、5、統制、の五つを、「人に仕事をさせる」ための集団活動の「調整」をもたらすために管理者の行なうべき職務としてゐる。(Koontz, O'donnell: *op. cit.* p. 3)

W・H・ニューマンにおいては、1、計画、2、組織、3、経営要素の調達、4、指揮、5、統制の五要素が経営者のな

すべき任務とされている。(W. H. Newman: Administrative Action p. 4, p. 16)

さらに L・A・アレンは、1、計画、2、組織、3、調整、4、動機づけ、5、統制を管理の要素とし、それぞれをさらに細分して考えている。(L. A. Allen: Management and Organization pp. 24~25)

最後に R・C・デイヴィスにおいては「管理とは経営者リーダーシップの職能である。管理職能は、経営の目的を達成するための計画、組織、および他人の活動の統制という仕事を包括したものである」としている。(R. C. Davis: The Fundamentals of Top Management p. 14)

このように、各論者によって経営職能の内容は計画、統制両職能を除いてはそれぞれ異なったものが考えられている。また同じ呼び名が与えられていてもその内容はそれぞれ若干の意味のちがいもある。しかしながら、これらの種々の職能を計画の実施に関する職能として一括して考えられれば、問題は非常に明確化してくるものと思われる。

(6) 伊藤淳巳「現代経営管理論」四一五頁参照。

(7) 「標準原価計算制度に於ける費用節約の意味は……資本支出としての商品の資本制的利用の低下に拘らず、労働支出としての商品の現実的費用は却って増加している事、別言せば、商品の不払現実的費用の増加していることを意味する。」(宮上一男「工業会計制度の研究」九一頁、傍点並原文)「標準原価計算制度は……従来の実際原価計算の費用統制機能の組織化、強化として、資本の必然的要求に促されて発生したのである。即ち先記の如く独占段階の産業部門に於ける生産量の見透しの可能性、技術発展の純化及びかかる生産設備の一定量の生産の要請は一定期間に互る一定標準原価の設定を可能ならしめ、且つ戦後の国内及び植民地市場の狭隘化に基き、生産過程への資本家の注意を喚起し、茲に不変資本の相対的節約、労働の一層の強化を促し、以て標準原価計算制度が必然化せられた。」(同、九七―八頁)。

宮上一男教授は費用統制の手段としての標準原価計算制度の本質についてこのように述べられているが、このような手段を以てする統制職能は、ここにあらわれているように、窮極的には現場労働者に及ぶのであって、統制手段の労務管理的役割(より正確には、労務管理の具体的諸制度の基礎、前提というべき意味をもっているといった方がよいのだが)をここにみることができるといえる。

(8) 牛尾真造教授が「企業管理の分散的構造と集中的構造」となえられ、この二側面の統一として企業管理の構造を理解されているのもこういった経営職能の二面性を示すものと考えられる、すなわちいう。「財務」——「購買」——「生産」

——『販売』——『財務』という横への分散的構造と、『計画』——『統制』——『監督』という縦への（企業資本家を頂点とする——引用者註）集中的構造とは、『統制』の機能を媒介として十字にからみあい、そして『計画』は上から、『監督』は下からこの横へひろがる過程的な構造をしめあげている。これこそが、企業管理の全体的メカニズムなのだ。（牛尾真造、竹林庄太郎「企業管理」三三四頁）と。ここに出されている経営職能の内容のとらえ方、その分化の過程については、本稿での筆者の見解と若干の相違はあるが、こうした全体構造の把握それ自体は非常に重要な示唆といえるであろう。なお、図は同書三一頁の第4図、「企業管理の集中的構造」を筆者なりに修正、加筆したものである。

むすび

経営職能の問題を中心とする本稿での以上の論点を整理すれば次の諸点に要約することができる。

1 一九二〇年代の産業合理化運動を通じての集中運動のいちじるしい進展により大規模化した独占企業が、一九二九年恐慌を契機としてその内部構造に質的な変化を示した。その構造変化は所有構造（生産関係の側面）における資本所有者相互間の矛盾・対立の発生、すなわち機能株主と無機能株主の分化の発生、および経営構造（生産力的側面）における経営管理活動の新展開（全般的総合管理の展開をはじめとして、各経営過程自体の複雑化、各過程相互の結びつきの発生という三点における）を意味するものであること。そしてこの内部構造の質的变化において現代独占企業の展開を理解すべきであること。

2 この現代独占企業の展開から、その構造を人格的に体現したものであるとして経営者が形成されてくること。その経営者は資本機能の代行者として、具体的に複雑な経営管理活動の「専門的な」担当者であり（経営構造からくる性格）、同時にそれ自体の持株が直接に会社支配の基礎になりえない、最も典型的には「資本の所

有者ではない」という性格（所有構造からくる性格）をもつという二面性をもったものであること。また、経営者はこのようなものとして、機能株主の利害と結びついて存立し、本来的に資本の機能としての経営管理活動を遂行しているものであり、いわゆる「資本の所有と経営の分離」は現実には、単に資本所有者と経営者との人格的分離を意味するにすぎないものであること。

3 経営者がこのようなものである限り、現代独占企業の構造の複雑化がすむに應じてその存立基盤は一層強固になること。またそのことは経営者の階層分化、すなわち企業規模の拡大にともなう経営構造の複雑化とともに経営者の担う仕事が非常に複雑、多岐になることによって個人の管理能力の限界からこれが多数の経営者によって分担されるようになり、その多数の経営者の間に階層的な関係が形成されるという事情に示されていること。そしてこの経営者の階層分化はトップ・マネジメント、ミドル・マネジメント、ロウアー・マネジメントという経営者の三階層を生み出し、それら各階層の経営者のそれぞれが現代独占企業の所有構造から「資本の所有者ではない」という性格規定をうけるものであること。

4 このような経営者の現実に行なっている活動（すなわち経営管理活動）を主体の立場に即してとらえた経営職能は、経営管理の展開に應じて次第に水平的にも垂直的にも分化してゆくこと。その分化の内容は経営者の階層分化に照応して考えれば、最高経営職能（Administration）、部門管理職能（Management）、監督職能（Supervision）として把握でき、経営管理活動全体としてみれば、経営意思の決定（計画職能）、経営意思の執行（執行職能）、経営意思執行の統制（統制職能）としてとらえることができること。しかしそれがどれほど広汎に分化し、どれほど多人数によって担当されるものであっても、基本的には、資本固有の機能

として、それぞれが所有の論理貫徹のための一環として作業職能に対立しており、所有を頂点としたピラミッド型構造をえがいているものであること。

このようなことを明らかにすることによって現代独占企業とその経営者の性格を全一的に把握し、経営学の中心内容をなす経営管理論への一つの新しいアプローチを試みたつもりである。その意図はどれほど達成しえたかはもとより疑問である。現代独占企業の構造あるいは経営者の活動が果して本稿で示したところによって全体的に把握することができたか否かということ、また本稿での中心をなした一九三〇年代以後の展開は、現段階においてはどのような変化をきたしているのかということ、この二点については特に問題が残されているものと考えられている。さらにまた本稿での問題が必ずしも十分に実態に即して展開されえなかったことも非常に遺憾に思っている。そうした意味で本稿はあくまで序論的な試みにすぎない。以後、この残された問題について検討を重ねつつ、現段階における経営職能の問題を考えてみたいと思っている。