

## 経営体と管理活動の歴史的考察（三・完）

丸 山 恵 也

- 一、経営史研究の基本的視角
- 二、経営体の歴史的特徴
- 三、経営体とその管理活動の歴史的展開
  - (一) 原始共同体経営と本源的管理  
(以上、第三〇巻第四号所載)
  - (二) 奴隸制家産経営と奴隸管理  
封建制莊園経営と農奴管理  
(以上、第三十一巻第三号所載)
  - (四) 資本主義企業経営と企業管理
  - (四) 社会主義共同経営と共同管理
  - (六) 小括——共同管理への展望
- 四、経営史研究の課題——むすびにかえて——  
(以上、本誌所載)

経営体と管理活動の歴史的考察（三・完）

### 二 経営体とその管理活動の歴史的展開(承前)

#### (四) 資本主義企業経営と企業管理<sup>(1)</sup>

資本主義企業経営は、資本家の私的に所有する土地、工場、設備、機械、原料などの生産手段の存在と、そうした生産手段からきりはなされ、同時に封建的身分規制をうけないという二重の意味での自由な多数の賃金労働者を雇用するところに成立し、それが、資本家の指揮のもとで、この賃金労働者の剰余労働の取得を通して、私的利潤の獲得を目的とする商品の生産、販売をいとなむことに、その基本的特徴があるのである。

このような資本主義企業経営は、多数の労働者の協業の組織体としての資本主義社会における社会的労働の編成形態であり、社会的分業を支える基礎的な単位である。

このように資本主義企業経営は、資本主義的生産のもっとも基本的な組織であることからいっても、この企業経営は、資本主義的生産関係を原型的、典型的なかたちであらわしているといえよう。

資本主義社会にあつては、すべての財貨は商品として生産され、売買されている。この商品の生産と販売を担当している組織が、さきにもみたように資本主義企業経営なのである。このように、資本主義企業経営は、なによりも社会の維持・存続に不可欠な財貨を生産・販売するための「社会的生産(労働)の基礎組織」であるといえよう。

ところで、この資本主義企業経営が商品を生産販売するのは、この商品の生産・販売自体が目的ではなく、私的利潤を獲得するという目的を実現しようとするからである。

このように資本主義企業経営は、一方では「社会的生産の基礎組織」であると同時に、他方では「生産の社会的編

成の歴史的形態」であるという二重性をもった存在なのである。

そして、この資本主義企業の二重性は、価値生産が目的であって、使用価値生産はそのための手段にすぎないという、目的・手段の転倒性をあらわしているが、これは、生産の社会的性格と取得の資本主義的私的形態との矛盾という、資本主義の基本矛盾から必然化したものなのである。<sup>(2)</sup>

資本主義企業は、このような資本主義的生産の発展のなかでの企業間競争による設備拡大、新規設備更新のため、個人企業という個人的自己資本の限界を克服し、会社企業へと発展をとげる。

この会社企業は、合名会社、合資会社、株式会社へと、資本主義経済の発展のなかでの生産の社会化とそれに対応した資本の存在形態の「社会化」の一環として、その企業形態を進展させてきた。株式会社は、資本の証券化（譲渡可能な等額の株式）、法人組織（コーピング・コンサーン）、信用制度を基盤に生成し、全出資者の有限責任制、所有と経営の分離、会社機関（株主総会、取締役会、監査役会）の確立を特徴として、資本主義経済の発展に最もよく対応した経済組織として支配的位置を占めるにいたった。<sup>(3)</sup> この株式会社は、資本主義的生産の大規模化に対応したものであり、これが企業間競争や産業循環を通じて、いちじるしい生産の集積と集中をおしすすめる組織となった。銀行は資金を集め、これを株式会社に融資し、また、株式を取得して企業との結合を強める。とくに株式会社の設立、増資にあたって大量の株式を引受け、株価騰貴時にこれを売却して莫大な利益を銀行は手に入れる。こうして銀行と株式会社の結合は強化され、これを基盤としながらカルテル、トラスト、コンツェルンという独占企業が形成され、その独占的支配力を確立する。産業独占体と銀行独占体の融合によって形成される金融資本は、資本主義社会の政治・経済の中心部分をにぎり、国家機構を自らの再生産構造のなかにくみこみ、国民経済を支配する金融寡頭制をつくり

あげる。しかも、このような今日の巨大独占企業は、生産の社会化の国際的拡大に対応して、国際独占体たる多国籍企業としてグローバルな規模でその支配を形成しているのである。

資本主義企業は、このような金融寡頭制支配を確立するが、この過程で企業管理組織も、それにふさわしいものに整備編成されてきた。すなわち、資本主義企業は、まず自らの目的達成のため、多数の労働者の協働組織として目的合理的な管理体制をつくりだした。この管理体制<sup>1</sup>組織は、権限 authority と責任 responsibility の有機的な関連にもとづいて形成される。

この管理組織は、周知のように、直系組織 line organization、職能組織 functional organization、ライン・アンド・スタッフ組織 line and staff organization などとして形成されてくるが、これらは資本主義企業が大規模化し、独占企業化をすすめるなかでつくりだされてきた管理組織である。そして、これらは、いずれも、決定権限がトップ・マネジメントに集中する集権的管理組織 centralized organization である。<sup>4</sup>この集権化は、企業が集中・合併による独占企業の形成にともない、政策・管理の統一化と職場の労働者に対する資本専制支配の貫徹をめざしてすすめられたといえよう。しかし、この集権化も一定の規模を超えれば、経営者は上申事項の処理におわれて真に重要な決定事項に専念できなくなるだけでなく、問題が生じた現場の具体的状況に通じていないため、正確な決定を下すことも困難になり、さらに、伝達経路が長くなるため、決定に要する時間が長びき、問題の迅速な処理が妨げられる。したがってこの限界を克服すべく、下部に大幅な権限を委譲した管理組織として、分権的管理組織 decentralized organization が一九二〇年代に形成されてくる。しかし、この分権的管理組織が有効に機能するためには、分散化した権限が最高権限によって合理的に調整・統制されていなければならない。したがって、分権管理組織は、つねに集権的

な統制をとまなうものなのである。この分権的管理組織は、大きくは「職能的分権管理組織」functional decentralization と「連邦的分権管理組織」federal decentralization に区分できるが、とくに後者は、製品別、あるいは地域別に編成され、各部門が独立採算の単位として、あたかも独立の企業体として運営される「事業部制組織」diversionalized organization をかたちづくる<sup>(5)</sup>。

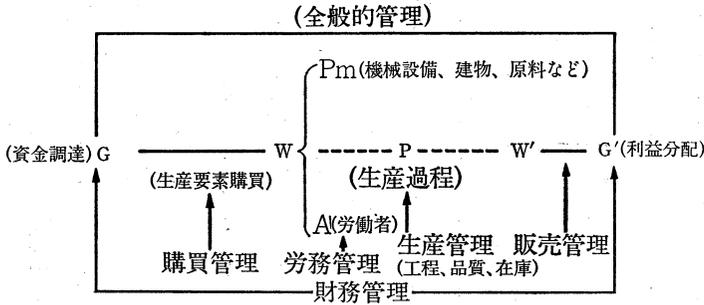
このような分権的管理組織にあつては、経営者はトップ・マネジメント体制を確立し、企業の全般的・長期的な方針や計画を設定し、それにもとづいて企業全体を管理運営する。

このトップ・マネジメントは、総括的管理職能を担当するが、これは、株式会社を基盤とする所有と経営の分離にともなう経営機能の分化にもとづいて、受託者（取締役会）trustee function, board of directors、総括経営者 general management or administrative function、部門経営者 divisional or departmental management function の三つの経営者階層からなるが、とくにその総括的管理の中枢をなす総括経営者は、企業活動を具体的に計画 planning、指揮 direction、調整 coordination、評価 appraise という管理活動の担い手となっている。

この管理活動が展開される基盤となる企業活動は、次のような個別資本の運動として理解される。

$$G-W \begin{cases} P_m \\ A \end{cases} \dots\dots P \dots\dots W' - G' (G+g)$$

資本主義企業にあつては、企業家が貨幣をだし、その貨幣でもって、機械設備、工場などの生産手段を購入し、労働者から労働力を賃金を支払うというかたちで購入して、ここで生産をおこない、できあがった商品を販売し、その結果、最初に投下した貨幣以上のもの、すなわち、利潤を獲得するという運動が持続される。このような価値増殖運



動なくしては、資本主義企業の存立はありえない。しかも、このような価値増殖運動としての個別資本の運動は、なによりも剰余労働の取得の過程をあらわしており、このなかには資本・賃労働の対立をはじめ資本主義の基本的な矛盾が存在している。したがって、この個別資本の運動である企業活動がその利潤獲得をめざして推進されれば、そこに必然的に、資本主義の矛盾と対立がひきおこされざるをえないのである。これこそ、企業活動の資本運動としての客観的、法則的な側面のあらわれである。

これに対して、経営者には、この企業活動から必然化する矛盾と対立を調整・克服し、企業活動をより合理的で、より効率的、より組織的なものとし、企業目的の達成をめざすことが要請される。このような客観的、法則的な企業活動を前提とした、経営者の主体的、意識的な働きかけが、企業管理活動であるといえよう。

このような管理活動は、個別資本の運動全般を、企業活動の規定的、推進的動機である極大利潤にむけて計画、指揮、調整、評価する全般的な管理活動と、この個別資本の循環運動の各段階のそれぞれの局面に対応した個別的、具体的な管理活動——財務管理、購買管理、生産管理、労務管理、販売管理、事務管理、情報管理、研究開発管理、原価管理など——からなる。これらの管理活動は、次のように位置づけられる。

この部門管理は、全般的管理に位置づけられなければならないが、とくにこれが、全般的管理の中心課題となる長期経営計画と結合されてはじめて、その目標が設定される。

この両者の統合化のための指標として利益が用いられ、ここに利益計画がうまれてくる。この利益計画は、分権的管理組織のもとで事業部ごとに立案され、それを総合本社で統合するという方式がとられている。これが事業部の利益管理として、企業管理に役立てられる。すなわち、それは、利益計画にもとづく企業の基本方針の決定と、その決定を予算の面より統制するかたちをとるのである。<sup>(1)</sup>

このように企業にあつては、生産、販売は管理技術を駆使し、高度の計画性をもっておこなわれるが、それは基本的にはそれぞれの企業の経営者の意思によつてゐるため、社会全体の生産としてはかえつて無秩序で無政府的な様相を呈することになる。

このような長期経営計画の決定などにみる企業政策決定のプロセスやそれにもとづく選択決定が、経営者の意思決定 decision making とよばれるものである。資本主義企業がこの政策決定によつて日常のかつ将来の企業活動をするものであるならば、当然のことながら、この意思決定がきわめて重要な意味をもつてくるものといえよう。この意思決定は、いくつかある代替可能な諸方策から、なんらかの判断によつて一つの方策を選択することを意味する。この選択をおこなう際の基準が意思決定の前提をなすが、これは、価値的前提と事実的前提に区分される。経営者は、価値的前提によつて設定された目標を達成するため、事実的前提により支えられた情報や知識によつてあきらかにされた、いくつかの代替可能性から、その目標に最も適合したものを選択決定する。

しかし、この資本主義企業をとりまく環境は、資本主義的生産の無政府性に支配され、今日ではその影響が深化し

て、いちじるしく不確実な状況となっている。この不確実な状況を、いかに確実なものとし、また、そのようなものとして認識しようとするか、ここにオペレーション・リサーチやシミュレーションをはじめとした高度に多様で、複雑化した技術が総動員されてくるゆえんがある。

したがって、このような資本主義企業をとりまく状況が、ますます不確実で、不安定なものになってくればくるほど、このプロセスで意思決定を担う経営者の役割は重大なものとなり、経営者の専門的なトレーニングと同時に、彼らの有能な資質が社会的に要請されてくるのである。

このように重大視される経営者の意思決定は、価値的前提と結合したものであるかぎり、経営者の価値体系や経営理念などにより、大きな影響をうけることはさげられない。また、それと同時に、この経営者の価値体系や経営理念は、その時代、その国のイデオロギーの体系と密接な関係をもつものであることはいうまでもない。

以上みてきた資本主義企業経営は、より大きな資本蓄積を求めて行動することによって、その結果として生産の社会化を進め、自らの社会的性格と社会的存在形態を極大化させながら、他方で強大な独占的支配力を組織し私利利潤を追求するという私利性格とのあいだの矛盾を限界にまでおし広げる。この資本主義の基本的矛盾のあらわれは、調整を困難にし、その行為は資本主義企業経営の寄生性と腐朽性を強め、いっそうその限界をあきらかにさせる。ここで、その矛盾を根本的に克服し、自らを社会的存在にふさわしいものとするためには、社会的共同経営へと移行せざるをえない、ということがますますあきらかになってきたといえよう。この過程を簡単にふれておきたい。

戦後の資本主義経済の持続的な発展は、貧困の問題を解決し、生産の無政府性を克服して、福祉社会を実現したといわれた。しかし、こうしてもたらされた物質的富の拡大は、どの国にも、また、どの人間にも、平等にもたらされ

たものではなかった。それは豊かな先進工業国と数億もの飢餓の人々をかかえる開発途上国とのギャップをいっそう拡大し、豊かすぎる先進工業国にあっても失業と貧困の蓄積をおしすすめていった。とくに、「繁栄の六〇年代」を通過して七〇年代、人々を待ちうけていたものは、決して「豊かな福祉社会」の到来などではなく、貧困と失業の深刻化のみならず、世界資本主義諸国における生産停滞と物価上昇の同時併存というスタグフレーションの進行のなかでの経済破綻、エネルギー資源の枯渇と食糧危機、環境汚染による健康破壊、住宅難・交通難・都市災害にみる都市問題、過密と過疎、労働の人間疎外、大規模な労働災害、新しい職業病の蔓延化、犯罪の激増など精神的・道徳的な退廃状況などが爆発的に顕在化した。このような現代社会の矛盾と危機は、社会的生産を担う現代の企業が自らのより大きな利潤を求めて活動する資本主義的蓄積行動のなかに、その主要な要因が存在するのであり、しかも、それが社会的生産力の不足ではなく、過剰さに起因するものであるところに特徴がある。すなわち、現代の企業は、原子力、宇宙ロケット・ミサイルなど軍事技術、オートメーション、エレクトロニクス、コンピュータ、情報通信など各分野での技術開発や、その技術を生産管理に採用した自動車、鉄鋼、石油化学などの発展によって、社会的生産力を急速に巨大化し、それを著しく発展させた。しかし、現代資本主義社会の管理システムは、いぜんとしてこの巨大な生産力の担い手である現代の企業の私利利潤を求める私的な判断にまかされ、なにをどれだけつくるかという社会的総生産の量、質の決定は、この企業の撰択と判断に委ねられているのである。「このような巨大な生産手段と交通手段を魔法のように忽然と出現させた近代のブルジョア社会は、自分で呼びだした地下の悪霊をもちや制御できなくなった、あの魔法使に似ている。」<sup>(8)</sup>

したがって現代社会の深刻な危機は、生産力の担い手となっている現代の企業を社会的システムのなかに促え、調

和ある社会発展の基盤にくみこむことができるような管理システムをつくりだしていけるかどうか、その克服の力があるといえよう。

現代の資本主義にあっては、高度にすすんだ管理システムも、その無政府的生産を克服することは不可能である。たしかに、現代の企業にあっては、現実の企業内管理のシステム化は、リニア・プログラミング、システムズ・アナリシス、情報理論、シミュレーションなどの高度に発展した管理・計画技術の利用、コンピュータの活用などを通じて計画化をおしすすめる、その管理体制を著しく強化してきている。しかも、現代の企業は、その発展過程で巨大な規模での集積・集中をすすめる。こうして複数の大規模工場の生産過程はもちろん、それと結合した販売、購買の流通過程の一部をも、自己の計画的管理のなかに、総体としてとりこんでいく。現代の企業は、このような水平的な結合のみならず、関連企業、下請系列企業を垂直的な結合の形態で、これらを自己の企業内工場管理体制に連結させることによって、管理のシステム化の範囲をこれまでより著しく拡大している。この過程を通じて、少数の大企業はそれぞれの産業部門を寡占的支配のもとにおき、カルテルの結成による協調的管理をつくりだす。しかし、これは独占利潤獲得のためのものであって、一時的かつ不安定なものである。この企業はより強固な協調的管理を求めてトラストを形成し、銀行トラストとの融合により金融資本となり金融寡頭制支配を確立する。こうしていまや管理システムは、個別企業の管理を基盤としながらもこの枠をこえ、金融資本グループにまで拡大され、企業集団の戦略的決定から業務提携や生産設備の共同利用の促進にまで拡大されている。しかも、この管理システムは、国家の行政とも結合し、必要な産業部門の国有化とそれにもとづく国家管理の利用、経済発展の長期計画との融合をすすめる。また、現代の企業は、戦後経済の国際化の進展、すなわち、社会的生産過程の国際的相互依存関係の発展を基盤として国際

的独占体たる多国籍企業として、世界各地に設立された海外子会社との管理の国際的ネットワークをつくりあげ、グローバルな戦略のもとに、国際的生産過程の組織化、世界市場の支配、原料資源の国際的支配、その供給と輸送の計画的組織化などの管理システムを運営している。

このような管理システム自体は、社会的生産の国内的、国際的規模での社会的共同管理のための物質的基盤となることはたしかであるが、これが現実には資本主義経済の無政府性を克服しうる手段とはなりえない。問題はむしろ、このような私的管理としての管理のシステム化が工場内生産のシステム化から、いくつかの連結節をもちながら国際的レベルにまで拡大され、これが国際独占体間の敵対的競争関係のなかで展開されることによって、資本主義経済全体としての破綻と混乱はいっそう大規模で、深刻なものとならざるをえなくなるところにあるといえよう。しかも、このような不安定な現代企業の寡占管理は、金融寡頭制支配のもとで、人々の生活を圧迫し、ますます耐えがたいものとする。それは、現代企業がこの強大な寡占管理の力を利用して、管理価格の引き上げ、買占め・売り惜しみ、公害、投機行為などの反社会的行為によって国民生活を圧迫し、労働者に対しては減量経営による雇用不安・失業、合理化による労働強化、下請関連企業への下請単価切り下げのおしつけなどを強行するからである。

この結果、現代企業は、たんに労資対立という局面にとどまらず、消費者、住民、下請業者を含めた国民各階層とさびしい対立状況をつくりださざるをえなくなっている。もちろん、資本主義の発展は、必然的に、資本家と労働者との二大階級の対抗関係の発展であり、労働者階級の数の増大とともにその質的成長をともなう歴史的過程であることはいうまでもない。とくに労働者階級の質的成長として、精神的労働の分野の広がりななかで、かつては資本家・経営者の占有的職能であった企業管理活動が、労働者の担当するところとなってきた。現代企業における管理活動

は、広範な社会的システムとして個別企業を超えて資本主義そのものの命運を担うような重大な位置を占めるにいたり、しかも、その内容は複雑多様に高度化しており、これは資本家・経営者の個人的職務として処理することは不可能なものとなっている。したがって現代企業管理活動は、数多くの労働者の結合労働となっている。こうして、現代企業の科学的知識や高度な技術を必要とする専門的労働となった企業活動は、高等教育をうけ、専門的知識を身につけた労働者の担当するところとなり、今や現代企業は、資本家・経営者がいなくとも、労働者の能力で維持・発展させていくことが完全に可能となった。労働者階級のこのような質的發展は、寄生化を強める資本家・経営者との矛盾・対立を深めると同時に、その資本家・経営者の所有・管理する現代企業は、その社会的存在のゆえと、さきにも述べたような搾取と収奪の対象拡大から、消費者、地域住民、市民、農漁民、中小業者など国民大衆との対立・矛盾を必然化せざるをえなくなる。しかも、この現代企業は、国際独占体たる多国籍企業として、その活動を国際化すれば、そこに開發途上国をはじめとする現地国政府、人民大衆と、経済ナショナリズムの台頭、新国際経済秩序の推進のなかで矛盾・対立を深めざるをえなくなる。

このように現代企業は、本国の労働者階級、勤労国民大衆との矛盾・対立のみならず、いまや国際的レベルでの民族的対立を含む、きびしい内外の環境のもとにおかれ、まったく孤立した存在となることがあきらかである。

以上のように現代企業が深刻な矛盾と対立をひきおこすのは、現代企業がまさに社会的存在であることの証明以外のなにものでもない。したがって、この深刻化する矛盾と対立は、企業の社会的存在とその反社会的行為の程度に、正確に比例するといえよう。ここに、現代企業を抜本的に変革し、名実ともに社会的存在たらしめるということが緊急かつ重大な社会的な問題となるにいたる。もちろん、このような現代企業の変革は、社会変革をはなれてはなりた

ちえないものではあるが、この現代企業の変革という課題は、現代資本主義社会変革の根本的問題をなすものであることはいうまでもない。このような変革を展望しつつ、現代企業の反社会的行為を社会的に規制する経済民主主義の実現の課題が、高度に資本主義の発展した工業国において、移行期のそれとして提起されてきている。

- (1) 本稿は一般経営史を概観しているのであって、経営史研究の主要な研究分野である、資本主義経営史については稿を改めて分析する予定である。したがって、本稿では、一般経営史の概観に必要な限りでの論及にとどめたい。なお、資本主義経営史の分析方法に関しては、拙稿「資本主義経営史研究の対象と方法」(本誌、第二十八卷第三・四合併号)を参照されたい。
- (2) 拙稿「企業社会と『日本の経営』」(角瀬保雄編『現代企業・労務管理』第一卷)第一章第四節。
- (3) 大塚久雄著『株式会社発生史論』(著作集第一卷、岩波書店)。なお、大塚氏の「専制型株式会社」と「民主型株式会社」という問題意識は、今日の「日本型企業社会」解明の視点にすえられるべき、重要な意味をもっているのではなからうか。
- (4) Alfred D. Chandler, jr., *The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business*, 1977, pp. 455 ff.
- (5) Alfred D. Chandler, jr., *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, 1962.
- (6) 岩尾裕純著『経営技術の研究』(一九五八年、中大出版)八ページ以下。
- (7) 敷田礼二著『管理会計批判』(一九六九年、日本評論社)六九ページ以下。
- (8) Mark = Engels, *Manifest der kommunistischen Partei*, MEGA, Bd., 4, S. 467. 『マルクス』エンゲルス全集』第四卷、四八一ページ。

#### (5) 社会主義共同経営Ⅱ 共同管理

社会主義は、高度に発展した社会的生産諸力を物質的基礎とし、階級支配の消滅を前提とした生産手段の全社会的な共同所有を土台に、社会全体の利益のために生産が意識的制御のもとでつりあいのとれた総合的で、効率的な発展を目標として、計画的におこなわれるところに特徴がある。このような生産関係を基礎として発展する共産主義の全面的に社会的人間の形成をみた共同社会における共同経営は、「共同の生産手段で労働し自分たちのたくさんの個人

的労働力を自分で意識して一つの社会的労働力として支出する自由な人々の結合体」であり、この共同経営は、(一)社会構成を成する自由な人々の結合体による生産手段の共同所有、(二)全社会的規模で統一された人々の共同労働、(三)この統一的な社会的労働の彼ら自身による意識的、計画的な共同管理という「自由に社会化された人間」の間の共同所有・共同労働・共同管理としていとなまれるものである。<sup>(1)</sup>

共産主義の一段階としての社会主義にあっては、社会主義企業が共同経営を担う組織である。したがって、この共同経営の社会主義的形態としての社会主義企業は、共同所有・共同労働・共同管理の実現団体でなければならぬ。すなわち、(一)社会主義企業では、労働力の所有者である労働者が同時に生産手段の所有者であり、したがって、労働者が企業を共同的に所有し、その共同労働の成果も社会的に所有されなければならない。すなわち、この企業の共同所有者が労働者であり、社会を構成する人であるということが確認されなければならないのである。(二)社会主義企業は社会的所有であることから、ここでの労働は支配階級の強制労働<sup>II</sup>搾取労働ではなく、直接に社会のための労働であり、平等で自由な人間の協力・援助の共同労働である。すなわち、ここでの共同労働は、あくまでも対等・平等な労働者の協力と連帯の人間労働である。(三)この社会主義企業における共同労働は、勤労者大衆の生活と福祉の絶えずる向上をめざす意識的な社会計画のもとにおこなわれるが、それは労働者の共同意志にもとづく共同管理としておしすすめられるものである。

そして、この社会主義企業における共同経営は、すべての社会成員のあいだの社会主義的、共産主義的民主主義を、なによりもその根底におくものでなければならぬ。このことは、この社会主義企業の共同経営の目標の設定と運営の体制において、とくに明確にされなければならない。

社会主義共同経営の目標は、「万人の自由な発展」に導くようなすべての社会成員の物質的・文化的欲求の充足にあるが、そのためには、すべての社会構成員に等しく民主的諸権利が保障され、全的人間の発達に必要な多面的な構造と高度の水準をもつ消費欲求の創出と充足、社会福祉の限らない増進と生活環境の保全、経済計画の民主的策定とその運営がなされなければならない。このような社会主義的経済民主主義の原理は、社会主義の不可欠の構成部分となすものである。

このような社会主義共同経営の管理は、共同所有者・共同労働者・共同管理者としての全社会構成員の主體的な共同意志にもとづいておこなわれなければならない。したがって、この共同管理においては、管理活動の組織における意思決定や執行行為が、社会構成員全体の共同の意志はいうまでもなく、さらに、彼らが、生産者・消費者・地域住民などとして、それぞれの管理活動に参与する人々の意志を十分に反映しうるような手続きをふんで、つまり国民主権の原則にもとづいておこなわれなければならない。<sup>(2)</sup>

こうして、社会主義共同管理のシステムは、国民主権の原則という徹底した社会主義的民主主義の発展を前提として、そこに、社会全体の計画性、統一性を有機的に結合させるといふものでなければならない。このような社会主義的民主主義と計画性、自主性と統一性の有機的結合は、「民主主義計画管理」として、その具体的な展開がはからなければならない。

(一) 社会主義において、この民主主義的計画管理を推進していくためには、現実の組織形態として、集権と分権の調和的、有機的結合がはかられることが必要不可欠である。なぜなら、社会主義経済のような複雑な大規模システムの共同的で意識的、計画的な制御には、システム全体の機能の統一的な制御を可能にするような一定の集権的計画管理

の形態が不可欠であるが、他方、この民主主義的計画管理は、このような大規模システムに特有な多元的な重層構造と処理されるべき膨大な情報量とが過渡の集権を排除するが、それはなによりも共同労働の組織単位における共同意思の形成と執行との実現を保障するための権限分散およびそれと結合した自動的制御を必要とするからである。

このような集権と分権の調和的、有機的結合の必要性は、一般的には、この組織の情報処理機能一般の次元に属する技術的要因によつて、具体的には、社会主義のもとでの生産手段の分散を前提とする企業間協業における技術的要因を基盤とするが、それはなによりも、この共同経営の主体である共同労働者の自主性、欲求の多面性を保障しつつ、彼らの共同意思の形成と執行を実現する過程といつた社会・経済的要因によつて、規定されたものである。したがつて、管理組織の極端な集権化は、共同経営の基本的生命ともいふべき共同労働者による共同意思の形成やその執行を疎外し、企業の自主性、あるいはその利害や要求や創意の正常な発現の前提条件を奪い、さらに企業間連関の制御機構のもつべき自動的な生産刺激機能をいぢりしく制御することになる。このことは、共同経営の民主主義管理を破壊し、結果として計画経済の展開を阻害する。他方、商品生産的市場機構と事実上変らないような完全な分権化は、企業間連関の制御機構の諸機能の自然発生的・自由競争的作用を全面的に許容することによつて、社会的生産の計画的制御を破壊するとともに、共同労働者間および企業間に商品生産的生産様式における階層分化と同種の分化効果をもたらす。このことが共同経営の計画管理を破壊し結果として経済民主主義の展開の阻害を意味する。この意味で、社会主義経済管理組織における集権と分権の適切な結合は、共同経営の基礎たるべき民主主義的計画管理(共同管理)のための必要な条件なのである。<sup>(3)</sup>

(二) 社会主義において、民主主義的計画管理を發展させるためには、社会主義共同管理の本来の意味である共同所有

者・共同労働者全員による自らの自主管理を發展させることであるが、これが真に実現されるためには成熟した共産主義の段階が必要とされよう。社会主義のもとでは、この共同管理は、いまだ過渡的形態を余儀なくされる。すなわち企業管理は、共同所有者、共同労働者による大衆的・自主的管理としての本質的性格を内蔵していると同時に、ここでは職能として管理に従事する管理要員層による専門的管理の機構がなお大きな役割をはたすという二重性をもっている。この企業の共同管理における大衆的・自主的管理と、職能的・専門的管理との二重性は、社会主義社会においては、共同労働における分業の一環として精神労働の一形態である管理労働に専門的に従事する人々と、他の共同労働者たちとの間に「精神労働と肉体労働との対立」の母斑が残存していることに起因する。もちろん、専門的管理要員層は、共同所有者・共同労働者として共同管理の利害と目的を共有しているから、共同労働者の他の部分との間に非和解的・階級的矛盾は存在しないが、専門的管理要員層による共同労働の指揮・監督・媒介機能の職能的遂行が、職能上の狭い独自の目的や利害に由来する他の共同労働者たちとの矛盾を内蔵することを見逃してはならない。この矛盾は、社会主義のもとでの官僚主義の発生<sup>(4)</sup>の潜在的源泉を形成している。

このような過渡的<sup>(4)</sup>二重性は、社会経済管理においても、共同管理の主体である自主的管理と国家的管理となつてあらわれる。

このような自主的管理と専門的管理の間にある分離性とそこに生ずる矛盾を克服し、完全な共同管理を実現するためには、本源的な共同管理主体としての共同所有者・共同労働者の管理機構の各レベルで、専門的管理および組織による意思決定・執行の各局面へ、下から効果的な監督・統制および協力・共同の機能をはたしうるような大衆的管理参加が必要であり、基本政策決定機関の形成および日常的活動において、共同管理の本源的主体の意志、つまり労働

者、さらには広く国民大衆の意志が十分に反映されるための機構が必要である。

このように共同管理が自主管理として全面的な発展をとげるためには、社会主義的民主主義が限りなく成熟していくことが前提である。<sup>(5)</sup>

このような社会主義の成熟のうえに、共産主義の未来社会が開花する。マルクスは、この未来社会を展望して、次のように指摘する。

「共産主義社会のより高度の段階で、すなわち個人が分業に奴隷的に従属することがなくなり、それとともに精神労働と肉体労働との対立がなくなつたのち、労働がたんに生活のための手段であるだけでなく、労働そのものが第一の生命欲求となつたのち、個人の全面的な発展にもなつて、またその生産力も増大し、協同的富のあらゆる泉がいつそう豊かに湧きでるようになったのち——そのときはじめてブルジョアの権利の狭い限界を完全に踏みこえることができ、社会はその旗の上にこう書くことができる——各人はその能力におうじて、各人にはその必要におうじて」<sup>(6)</sup>

分業から労働転換へ、部分的個人から全面的に発展した個人への転化が、社会主義のもとでしだいに成育し、成熟することによって、社会は共産主義への高度な段階に移行する。

「共同の生産手段で労働し自分たちのたくさんさんの個人的労働力を自分で意識して一つの社会的労働力として支出する自由な人々の結合体」<sup>(7)</sup>、この言葉のなかに、結合社会における共同経営＝共同管理の展望がしめされている。

結合社会における共同経営・共同管理は、自由な、自覚した個人の結合による共同の意志でおこなわれる管理として、人間の解放とよりいっそうの自由をおしすすめ、人間を文字通り社会の主人公とし、個人の全面的発展が社会全体の発展の基礎となるような人間的連帯を実現させるものなのである。

(1)(2)(3)(4)(5) 小野一郎著『現代社会主義経済論』(一九七九年、青木書店)第一部第二章六九ページ以下。本稿は多くの示唆を本書よりえてくる。

(6) K. Mark, Kritik des Gothaer Programms, MEGA, Bd. 19, S. 21. 『マルクス・エンゲルス全集』第一九巻、二一ページ。

(7) K. Mark, Das Kapital, Bd. 23, S. 92. 長谷部訳、第一部、一八一ページ。

#### (六) 小括——共同管理への展望

これまでみてきたように、人間の社会的生産の基礎的組織である経営体の社会的編成の歴史的発展形態は、共同所有・共同労働・共同管理を原理とする原始共同体経営にはじまって、社会的生産諸力の発展にもなう生産の社会化の進展のなかで、私的所有・私的(搾取)労働・私的管理を基盤とする奴隸制家産経営、封建制荘園経営、資本主義企業経営へと転化・発展をとげ、さらに、再び、共同所有・共同労働・共同管理をその編成原理とする社会主義共同経営へと展開するものであった。

このような経営体の社会的発展は、その社会的編成様式からみれば、「共同経営」「私的経営」「共同経営」という三段階の発展として、また、その管理の形態からみれば、上記の三段階にそれぞれ対応したかたちで、「共同管理」「私的管理」「共同管理」としてえがくことができる。この経営様式と管理形態の三段階の発展における社会主義共同経営(共同経営)は、原理的にみれば、その出発点である原始共同体経営(共同経営)への帰還ではあるが、当然のことながら、それは本源的経営たる古い共同体経営の再建ではない。社会主義共同経営は、そこにいたるまでの人類の歴史的進歩とそのなかで蓄積されてきた遺産、なかならず、私的経営の完成形態である資本主義企業経営の數百年にわたって巨大な発展をとげた社会的生産諸力の成果、その実際の担い手である労働者大衆の成長、それを推進力

とした政治的、経済的民主主義の發展とその成熟、豊富で多様な文化的、精神的諸活動の成果などを確固たる自らの基盤に組みこみ、そのうえに人間の自由と解放をめざして、より高次の展開をとげた共同經營としての本質をもつものでなければならぬ。

しかも、この共同經營は、生産の社会化に対応した社会的經營であることが強調されなければならない。すなわち、私的經營の完成形態である資本主義企業經營は、社会的生産諸力の巨大な發展を実現し、生産の社会化を決定的におしすすめることによって、自らの社会的性格を極限にまで増大させるにもかかわらず、その成果の取得はいぜん私的、資本主義的形態にとどまっていることからくる両者の矛盾・対立を深刻化させ、ついにはその矛盾・対立から破綻して、資本主義企業經營はその社会的性格に対応した取得の社会的形態への変革を余儀なくされる。こうして形成された社会主義共同經營は、生産手段の社会的所有を基礎とし、生産の社会化に完全に対応した生産の社会的編成形態の社会的經營として、人類社会の發展に不可欠の物質的代謝の有機体の役割をはたすことになるのである。

このような社会的經營としての共同經營は、第一に發展する社会的生産諸力をその管理支配下におき、人間の豊かな生活と自由の拡大を可能にするシステムであり、第二に人間の社会化を促進し、個性豊かな人間の共同社会を実現する世界なのである。すなわち、原始共同体經營は、生産手段の本源的所有にもとづく社会的生産諸力のきわめて低い水準、したがって自然の圧倒的支配のもとでの人類の生産活動に照応した社会的生産の組織であり、そこでの共同管理であった。「この協同的ないし集団的生産の原始的な型は、たしかに、孤立した個人の弱さの結果であって、生産手段の社会化の結果ではなかった。」<sup>(1)</sup>したがって、この共同經營は、社会的生産諸力の増大にもなつて解体を余儀なくされ、生産手段の私的所有にもとづく私的經營へと転化する。この私的經營の完成形態である資本主義企業經

営においては、さきにもふれたように、科学技術のめざましい進歩発展を私利利潤の追求の手段として営利活動にとりこみ、そのことによって社会的生産諸力の想像を絶する長足の発展を実現させてきた。しかし、このような資本主義企業経営の支柱となってきた社会的生産諸力は、いまや資本主義企業経営における私利管理ではこれをコントロールできなくなってしまった。この巨大な発展をとげた社会的生産諸力を有効に管理できるのは、社会的共同管理のシステムにおいてほかにはない。すなわち、社会はその巨大に発展した社会的生産諸力を制御し、人間社会の豊かな進歩発展の基礎に組みこむためには、好むと好まざるとにかかわらず、これを社会的に管理し、計画化していかなければならないのであり、生産手段を全社会的所有に移し、その意識的、主体的な社会化をすすめて、社会的生産諸力を社会の共同管理のもとにおかざるをえなくなる。こうすることによって、人間は必然の力を自由の力に転じ、自然に對する眞の主人公となることが可能となるのである。

「生産手段が社会によって掌握されるとともに、商品生産が除去され、それと同時に、生産者にたいする生産物の支配が除去される。社会的生産の内部の無政府性は、計画的・意識的な組織にとってかわられる。個人の生存競争はなくなる。こうしてはじめて、人間は、ある意味で、動物界から決定的に分離し、動物的な生存条件からほんとうに人間的な生存条件にはいりこむ。いままで人間を支配してきた、人間をとりまく生活諸条件という外圍は、いまや人間の支配と統制のもとにはいり、人間はここにはじめて自然にたいする意識的なほんとうの主人となる。」<sup>(2)</sup>

また、原始共同体経営の特徴は、「個の蜜蜂が巣から離れられないように」、個々の人間が種族や家族からなる共同体に従属し、離れられないところにある。共同体経営の成員が平等で相互協力の關係にあつたといつても、それは生存のための必要条件であり、いわば本能的なものにすぎなかつた。このような「人格依存關係」の社会における本源

的共同経営は、「ごく小範囲でまた孤立した地点だけで發展する」<sup>(3)</sup>もので、地域的に分散した閉鎖的な血縁結合体として成立した。個々の人間は、この共同体のなかに埋没した存在でしかなかった。個人や個性の確立は、私的所有の私的経営、とくに資本主義の發展によって促された。ここで「一般的な社会的物質代謝、普遍的な諸関連、全面的な欲求、そして普遍的な諸力能といった体制がはじめて形成される」<sup>(4)</sup>しかし、この私的所有の世界が個人の確立に寄与したとはいうものの、そこで生みだされ個人は、搾取者であるか、排他的競争者であるか、いずれにもせよ、私益にからみつかれた個人である。そこでは、自己の利益は、多かれ少なかれ他の人間の不利益によって条件づけられていた。資本主義企業経営では、純粹な私的所有の人格化として、私的利益の追求が骨肉化している支配階級と、そのもとに無所有の労働者階級を配するが、彼らは無所有であるがゆえに個性を發展させる物質的条件を欠いているが、しかし、彼らは無所有であるがゆえに私益によごされない個人として人間相互に結びあうことが可能となる。この結合の力こそが社会変革の原動力となる。社会主義共同経営は、こうして形成されてくる労働者相互の結合力と人間性を基礎につくりだされるものであり、そこにはじめて個人の主体的な個性が豊かな發展を保障されるのである。

さらに、原始共同体経営は、その成員間の本能的な平等と相互協力の特徴とするものであるが、その共同性の対象とした範囲は、空間的にも、距離的にもきわめて限定された枠内でしかなかった。彼らは一步、共同体の外へ出ると外部の人間はすべて他人であり、敵対的な世界であった。この限界性こそ、原始共同体経営を、私的所有の私的経営における敵対的競争と人身隷属へと転落させる要因となった。そして、この私的経営の完成態としての資本主義企業経営においては、人と人との社会的結合は独立した商品生産者相互の商品交換の経済的必然性をつうじて形成される。したがって、この商品交換による社会的結合は、すべての地域的、領域的、国家的な境界に制約されることな

く、これらのすべての地域を単一の経済的ネット・ワークに結びつける。このようにして社会主義共同経営の対象領域は、おのずとグローバルな範囲で、類としての人間を対象とするものとなる。

こうして形成・発展する自由な共同社会としての共同経営においては、「諸個人の普遍的な発展のうえに、また諸個人の社会的能力としての彼らの共同的、社会的な生産性を従属させることのうえにきずかれた自由な個性」<sup>(5)</sup>が発展する。この共同社会は、「各人の自由な発展が万人の自由な発展の条件であるような一つの結合社会」である。そして、この共同経営は、「共同の生産手段をもって労働してその多くの個人的諸労力を自覚的に一つの社会的労働力として支出するような、自由人たちの一団体」<sup>(6)</sup>なのであり、そこでの共同管理は、自覚した自由人の共同意思そのものである。

- (1) K. Marx, Entwürfe einer Antwort auf den Brief von V.I. Sassulitsch, Erster Entwurf, MEGA, Bd., 19, S. 389. 『マルクス＝エンゲルス全集』第一九巻、三九〇ページ。
- (2) F. Engels, Die Entwicklung des Sozialismus von der Utopie zur Wissenschaft, MEGA, Bd., 19, S. 226. 『マルクス＝エンゲルス全集』第一九巻、二二三ページ。
- (3)(4)(5) K. Marx, Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie, SS. 75～6. 高木幸二郎監訳『経済学批判要綱』第一分冊、七九ページ。
- (6) K. Marx, Das Kapital, Bd., 1, MEGA, Bd., 23, S. 92. 長谷部訳、第一部、一八一ページ。

#### 四 経営史研究の課題

——むすびにかえて——

前稿で経営史研究の基本的視角として、次の二点を指摘した。

その第一点は、経営史が自然的過程である社会発展史の一環であることから、その当然の結果として、この経営史研究が対象とする経営体とその管理活動の歴史的過程も、究極的には自然的過程の一環としてしか存在しえないものであり、このことの認識のうえに経営史の分析をすすめなければならないこと、第二点は、このような経営史は、その発展の真の原動力が、経営体の生産活動、さらに今日では管理活動を含む企業活動の全般的な、実際の担い手としての労働者大衆であり、彼らの存在を無視しては経営史の科学的な分析がなりたちえないものであること、以上の二点は経営史研究にとって見失ってはならない基本視点である。

この二つの基本視点を支え、両者を結合させるものは、生産の社会化の法則である。なぜなら、生産の社会化それ自体が自然的過程として人間の生産活動の発展とそのなかでの社会的融合を必然化するものであり、また、それが労働の社会的性格を強化し、同時に社会進歩の原動力たる変革主体を形成して、人間の自由と民主主義をおしすすめていく過程にほかならないからである。

したがって、経営史研究は、このような歴史的過程を、人間の経営体における管理活動にそって解明するところに、その基本的課題があるといえよう。ところで、このような経営史が対象とする人間の経営体における管理活動の歴史的過程は、究極的には生産諸力と生産諸関係との間の相互関係に規定される、人間の経営における社会的営為の

結果である管理の社会化として形成されてくるものである。

この管理の社会化は、次のように理解することができるであろう。

すなわち、経営体の発展は、労働の社会化に対応して管理の社会化を進展させることによって、管理の社会的性格をいっそう強化し、私的経営の完成形態である資本主義企業経営において「直接に社会化された労働」が社会的規模で実現するための客観的基盤を用意すると同時に、管理の社会的性格と私的所有にもとづく管理目的（私的管理）の私的性格とのあいだの矛盾を激しくさせるとともに、それを克服する変革主体を必然的にうみだして行くのである。他方で、経営体の発展は、生産手段を大規模化して、その管理形態をこれまでの分散的個人管理から集中的集團管理へと転化させ、生産手段の社会化を進展させることによってその社会的性格をいっそう強化し、私的経営の高度な成熟形態である資本主義企業経営において、生産手段の社会的計画管理のための物質的基盤を準備すると同時に、生産手段の社会的性格と所有の私的性格のあいだの矛盾を激しくさせ、ついには生産手段の社会的共同所有⇨管理への転化を必然化するにいたるのである。

したがって、経営史研究は、私的経営の高度な完成形態としての資本主義企業経営における管理活動の歴史的役割とその限界の全過程を、管理の社会化の視点より、企業活動の具体的分析をつうじて解明することに、きわめて重要な課題が存在するといえよう。

現代の資本主義企業経営のもとにあつては、労働の社会化の進展の結果、企業活動における管理活動の一切が労働者の協業として労働者によって担われているばかりでなく、資本主義社会の国民経済から世界経済におよぶ経済管理までもが彼らなしにはなにひとつ動かすことができなくなっているにもかかわらず、このような労働者の全面的な社

会的労働が、いぜん資本主義企業の私的利潤追求のために組織され、私的資本の支配のもとにおかれているのであって、ここに資本主義的矛盾の深刻さが存在する。このようにして、労働者が文字通り、動かしがたい必然的な歴史変革の推進力として、統治と管理の能力を身につけて、社会の表舞台の全面に立ちあらわれてきたのである。また、現代の資本主義企業にあつては、資本主義の発展のなかで、「分散している生産手段をますます大きな集団に集積」し、さらに「科学の意識的な技術的应用、土地の計画的利用、共同的にしか使えない労働手段への労働手段の節約、世界市場の網のなかへの世界各国民の組入れ」がいちじるしく進展する。こうして形成されてくる現代企業の管理の社会的システムは、寡占管理として独占利潤を求めて、労働者・国民大衆を搾取・収奪し、社会を支配して人々の生活を圧迫し苦痛を与えるものであると同時に、これがこれらの困難をとりのぞいていくための物質的基礎を確実につくりだしていることの全過程を解明していかなければならない。

このような資本主義経済における管理の社会化は、さきにもた「いわば社会主義社会の一種の骨格」をうみだすのみならず、その担い手である変革主体の形成ということからみても、民主主義管理への諸条件の成熟を必然化するものである。この民主主義管理は、現代企業のもつ社会的で、強大な力を、経済民主主義と社会福祉の充実にむけて組織する原動力であり、民主主義と自由の発展という社会進歩の推進力となるものである。そして、この民主主義管理は、労働者の実際の管理的能力を前提とするものである。労働者にこの管理能力がなければ、管理への参加も、管理の民主化も形式的なものにとどまり、実際には資本の支配に服従し、官僚主義管理のもとで疎外を余儀なくされることになる。

現代企業にあつて、この民主主義管理をつくりだし、それを力強く発展させていくことは、現代の変革期において

はとくに重大な課題であるといえよう。なぜなら、この民主主義管理は、すでにふれたように、寡占管理とそのもとの企業ファシズムから労働者・国民大衆を守り、社会に自由と民主主義を拡大する原動力となるものであるばかりか、社会主義社会における私的所有の廃絶が、かならずしも民主主義と自由を即自的にもたらすものではないだけに、この民主主義管理をあたうる限り拡大し、この管理の実際的能力を労働者自身に身につけ、それを社会的に真の民主主義と自由の発展と結合させていく自覚と現実の力を強めていくことが必要とされているからである。

このように現代の経営史研究には、資本主義経営史、社会主義経営史、そして前者から後者への変革期経営史を貫く課題として、民主主義管理の発展過程を、管理の社会化のなかで解明することが設定されなければならないといえよう。

(完)