

企業内教育の管理的基礎

勝 部 邦 夫

I 序

一般に教育は人間形成であるから、企業内教育とは企業が主体となり、企業構成員を対象として、企業目的達成のための人的条件を整えることを目的として行なう教育である。

勿論ここで企業内教育というのは一般の用語法に従ったのであって、個別経済体に行なう教育としては経営内教育と称することも可能であろう。一事業場についていえば Employee training and development の in-plant programs ^(註) という呼び方にあたる。しかし「……内教育」というとき、それは教育の行なわれる場所に重点があるのではなくて、その教育のもつ特殊な性格が重視される必要がある。その特殊性は企業と経営、一般に個別経済のもつ本質から発するものである。そこで先づ個別経済の特質を考察することにする。

注 Dale Yoder, Personnel Principle and Policies, 2 nd ed. p. 345.

II 個別経済の特質

個別経済の本質は谷口吉彦博士によって古典的な規定が与えられている。即ち「国民経済学と経営経済学とはその認識又は研究の対象を異にするものであり、一は意識的計画的統一的な単独経済の経済活動を、他は此の経済活動の無意識的結果として社会的に成立するに至る経済現象を認識し研究するものである。⁽¹⁾」経営経済学の対象たる経済活動は、「一の経済主体がその意識的計画の下に一定の経済行為を意思的に統一する活動、即ち企業を計画し実施し継続する活動、物財を生産し売買し消費する活動」であるのに対して国民経済学の対象たる経済現象

は、「単独経済の意思的活動が、多数に社会的に競合する時は、茲に各自の意識から独立した無意識的な一つの社会現象として」発生する経済事象であって、物価現象、金融現象、景気現象等である。つまり個別経済の特質は、一定の目的を実現せんがために（目的性）、意識的計画の下に（意思性）、組織的に（組織性）、統一的に（統一性）、継続して（継続性）、経済行為を実施する点にある。個別経済は社会経済の構成要素であり、両者は部分と全体との関係にあるが、その関係は単なる機械的あるいは算術的なものではない。谷口博士の用語に従えば、個別経済の経済活動の単純な算術的総和が社会経済の経済現象であるのではない。例えば個別経済たる資本制企業はそれぞれ最大限利潤の獲得を旨として経済活動を遂行するにも拘わらず、社会経済における経済現象としては平均利潤が成立するのである。社会総資本の運動においては、個別資本家の意識に上らず、個別資本の考察においては認識し得られないにも拘わらず、個別資本の運動に対して決定な関係をもつところの、諸法則が支配している⁽²⁾。個別経済の法則的認識を任務とする経営学と、社会経済の法則的認識を任務とする経済学という二つの経済科学が成立しているのもこの理由に基づく。勿論個別経済ないし経済活動と社会経済ないし経済現象とは全く異質のものではなく、両者は相互予定的であり、弁証法的関係において理解しなければならない。

處で個別経済を社会経済から区別する最大の Merkmal は意思性にある。個別経済は意思経済たる点に特質があり、比喩的にいえば個別経済は頭脳をもっている。その頭脳が個別経済の目的を指し、その目的達成のための諸活動に組織性と統一性を与え、かくて個別経済の維持

発展（継続性）を確保するのである。之に対して社会経済は、社会主義体制の場合を除いては、頭脳がない。それは無意思経済である。従って目的性も組織性もない。この故に資本制経済の無政府性が指摘されるのである。しかし無意思的・無政府的である社会経済も統一性と継続性を有する。それは全体たる社会経済と部分たる個別経済との弁証法的関係による。即ち個別経済を契機として社会経済の統一性が成立し、かかる統一的全体として社会経済は存続し発展していくのである。無政府的な社会経済において客観的な諸法則が支配しているのは決して矛盾ではない。

社会経済を構成する個別経済には古川博士によれば三種のものがある。⁽³⁾即ち政府、家政と企業である。前二者は消費を、企業は生産を目的とする個別経済である。勿論ここにいう生産は最広義のものであって、物財の生産のほか生産物の流通に関する経済行為や、いわゆるサービスの遂行をも含んでいる。経営学の対象が企業であり、財政と家政についてはそれぞれ別個の学問が成立していることは周知の通りである。

注 (1) 谷口吉彦稿「商業の本質及び商業経営学に就いて」（中田寅雄著「経営経済学」P.44.より引用）

(2) 中西著、上掲書 P.17. 参照。

(3) 古川栄一著「新版経営学通論」P.5. 以下参照。

Ⅲ 経営と企業

先に筆者が企業内教育は経営内教育と称することも可能であろう、と述べたのは厳密には正しくない。それを明らかにするには経営と企業との関係を解明する必要がある。

人間の経済的生活の根本的事態は「生の困窮」つまり人間の意欲を満すべき客体が、意欲との関係において相対的に制限されているということであり、従って「欲求とこれに対する調達との持続的調和」が経済の理念として与えられる。⁽¹⁾「生の困窮」の存在、従って経済の理念は超歴史的なものである。人間はいかなる時

代、いかなる社会にあっても「生の困窮」に悩み、その克服のために経済的行為を行なう。人間の欲求を満すべき客体の支配は第一次的には自然に対する働らきかけ一生産によって行なわれるのであるから、生産が基本的経済行為であり、生活の基礎である。経済財の生産は人間の存在にとって超歴史的な条件である。また社会的分業が成立するや否や、経済財の流通＝配給や各種用役の遂行も体制無関連的に必要となり、それらなくしては自然との物質代謝も不可能となる。しかも人間は生産や流通・サービスなどの経済行為も孤立的に行なうのではなく、協働的に、社会的に行なう。生産はいかなる時代・場所・条件の下にあっても社会的生産である。⁽²⁾人間は生産において、労働力として自然に相対するばかりでなく、相互に協働的な人間関係を取り結ぶ。勿論人間は徒手空拳で自然に立ち向うのではなく、技術的手段＝生産手段が必要である。生産は協働的な人間と技術との組織体を必要とするわけである。この意味における組織体を経営⁽³⁾と呼ぶ。従って経営は超歴史的な概念である。

然し生産はいつの時代でも、又どこでも同じ様式で行なわれるのではない。生産の発展は同じ様式の下で、ただ量的な発展として現われるのではない。生産の発展を生産物の量的な増大として考えるならば、それは生産の技術的諸力の発展として量的に考えることも可能であるが、生産がその中で行われる枠＝様式は段階的発展を遂げ、その差異は質的なものである。それは、とりわけ、生産において結びついている人間の諸関係についていえることである。従って生産は具体的、現実的には、それぞれ質的に異なる歴史的諸段階において、特殊歴史的な制度の中で行なわれる。資本主義社会における経営の生産も当然にその特有な制度を有するものであって、経営の歴史的・社会的に制約された特殊資本主義制度を企業と称する。

以上によって経営と企業とは統一体の二面をなすことが明らかであろう。社会経済の構成単位たる個別経済は実質的生産の組織体としては経営であり、資本主義的原理に基づいて組織さ

れた経営、換言すれば資本主義的経営が企業に他ならない。資本制社会の個別経済は、かくして、経営と企業という二つの契機をもっている。⁽⁴⁾然しこの二つの契機は調和的關係にあるのではなくて、相互矛盾的關係にある。それは近代経済社会の二重構造に対応している。例えば Veblen によれば近代経済社会では、一方において所有の原理、利潤追及の原理、生産物の販売性志向という諸原理ないし行為規準の体系が企業制度 (business institution) をなし、他方において生産の原理、能率の原理、生産物の社会的用役性志向という諸原理ないし行為規準が⁽⁵⁾経営制度 (industrial institution) を形成する。これはいうまでもなく資本制社会における生産が商品生産であり、単なる有用財＝使用価値の生産ではなくて、同時に価値および剰余価値の生産であることに基づいている。使用価値の生産としては経営制度の諸原理に支配され、価値および剰余価値の生産としては企業制度の諸原理に従う。批判的経営学において、例えば中西博士が資本家的商品生産過程を労働過程と価値増殖過程との統一となし、「労働過程における諸要素の統一的な単位体が経営」⁽⁶⁾であり、その諸要素は専ら特定のな物として考察されるから、労働過程における組織体たる経営は「一つの技術的範疇である」⁽⁷⁾と規定され、之に対して「価値増殖過程における単位体が企業である。……この意味において企業の本質は個別資本の価値増殖運動に外ならず、資本の価値増殖上の機能的単位体である」⁽⁸⁾従って経営と企業とは対立的統一物の両側面に過ぎないとされるのは、同じ視角からの認識である。Commons も個別経済における諸生起諸過程を、労働過程つまり労働者や経営者などの協働による価値形成の過程と、所有過程つまり生産された価値の配分過程として把え、所有過程の構造化したものが企業であり、労働過程の構造化したものが経営体⁽⁹⁾であるとした。

近代経済社会における経営と企業という二つの契機の相互矛盾的關係は、その個別経済構成員が相互にとり結ぶ社会關係の性格をみれば明らかである。即ち経営は生産を行なう労働技術

的組織であるから、経営社会關係の構成員としては経営者は生産過程の計画、指導、監督の機能を果し、労働者はその下で相共同して生産の執行的機能を果すのであって、その關係は Marx が指摘したように、⁽¹⁰⁾オーケストラの指揮者と演奏者の如く協働的である。そこでは協働、能率の諸原理が支配するのであって、その意味で経営は Gemeinschaft＝労働共同体である。之に反して企業は資本の増殖過程における価値分配的・経済的組織であるから、企業社会關係の構成員としては企業者は労働力の買手としての価値収取的機能を果し、労働者はその売手であって、両者は賃金その他労働条件をめぐって対立的・階級的關係に立つ。そこには利潤追及、Cost の諸原理が支配し、したがって企業は Gesellschaft である。

然し経営と企業とが相互矛盾的でありながら統一物をなすことを忘れてはならない。両者を直接に同一視することも、差別のみを視ることも誤りである。近代的経営を共同体として一色に塗りつぶすことも、搾取制度としてのみ視ることも、何れも一面的であり偏向を免れない。それは経営的諸關係と企業的諸關係とを併せもつところの二重構造体である。ただ資本制経済社会では企業的諸關係が経営的諸關係に対して優位を占めることは否定できない。

- 注 (1) 福井孝治著「経済と社会」P.9—10参照。
 (2) 以下、流通＝配給やサービスについても同じことが妥当するので、特別な場合を除いて、生産をもって代表させる。
 (3) 経営が超歴史的・自然的範疇であるということは、それが時間的に変化しない、という意味ではない。生産の組織体として、それは例えば労働手段や労働組織の進歩によって、手工業経営、マニュファクチュア経営、機械制工場経営などと変化する。
 (4) 占部博士が「経営とは、要するに、一定の制度的環境の下で経営手段の援助を借りて、多人数の協働をもって経済財の生産および配給を持続的に行うところの動態的な構成体である」(占部都美著「近代経営管理論」P.4)とされる場合、一定の制度的環境を背負っているが故に、単なる経営ではなくて、上述の

二重の契機をもつ構成体、資本主義的制度に即していえば企業的経営に他ならない。

- (5) 占部都美著「新版近代経営学」P.346参照。
- (6) および(7) 中西寅雄著、前掲書 P.68.
- (8) 上掲書 P.69 なお故北川宗蔵教授も、個別資本循環における労働過程の契機が経営であり、価値増殖過程の契機が企業であって、両者は不可分の弁証法的契機をなす。但し、外延的には数個の経営が一個の企業に包摂されることがある、と述べられた。(大阪市立大学経済研究所編「経済学小辞典」P.177—178.参照。)
- (9) 占部著「新版近代経営学」P.353.参照。
- (10) 「資本論」(長谷部文雄訳)第一部下P.555.参照。

IV 企業内教育の管理的性格

近代経済社会における個別経済の行なう教育訓練を考察するにあたって、上述の弁証法的な認識が極めて重要である。これを企業内教育ということも経営内教育ということも厳密には正しくないというのはこの理由に基づく。両者は同一性とともな差別性を有する。勿論言葉の詮索は重要ではないので、以上の認識を前提として、一般の用法に従って企業内教育を用いるのである。また時に応じて経営あるいは企業なる語を用いる。

さて、筆者は先に企業内教育の特質は個別経済のもつ本質から発すると述べたが、それは経営的分野と企業的分野との二重の意味に解しなければならない。個別経済は意思経済であって頭脳をもっており、その中の一切の諸生起諸過程はその頭脳によって計画的に統一されている。諸生起諸過程の計画的統一という動態的機能を一般に管理というならば、管理は経営的諸関係と企業的諸関係との二面にわたって個別経済の維持発展のために行なわれる。企業内教育訓練も同じ管理的立場から行なわれる。企業内教育のこの管理的性格は企業内原理に立脚するものであって、その点で公教育と区別される。公教育は社会的原理に立つ。公教育といえども広く制度的な制約—資本制的な枠を出ることは

できないが、それにも拘わらず、それは特定の個別経済（それが如何に独占の大企業であろうとも）の管理的要求に従属するものではない。

V 企業内教育の管理的基礎

近代的経営の存続発展のためにはさまざまな条件が満たされなければならない。筆者はそれらの条件を、(1)外部的条件への適応、(2)内部的条件の調整、および(3)革新的職能の遂行の三つに分けて考察し、そこにおける人間の要素、従って企業内教育の役割を検討してみることにする。前二者は適応的条件であり、後者は革新的条件である。

1. 外部的条件への適応

外部的条件の第1は市場である。近代的経営は社会経済の構成単位であるから、外部的条件は先づこの関係において生ずる。生産経営にあつては生産要素たる生産手段および労働力の購入と生産物の販売という二つの流過程において他の個別経済との関係に入る。この場合の個別経済はいうまでもなく取引先たる企業ばかりでなく、家計や財政をも含む。家族経済は労働力の売手として、また消費財の買手として企業にとっては重要な外部的要因をなすし、財政の役割も後述のごとくますます重要となっている。市場条件への適応が favourable に行なわれなければならない近代的経営は自からを維持することができない。このことは、とりわけ、その企業的契機について言い得るのである。資本制経済秩序においては生産の有用性と有効性とは前もって保障されているのではなくて、その生産物が販売されたときに事後的に承認されるにすぎない。従って市場的条件は企業にとって決定的な重要性をもつということが出来る。

第2に生産技術の発展である。資本制経済は個別的原理、従って自由競争原理に立脚しているので、近代的経営は相互に競争的關係に立っている。勿論生産手段の購入と生産物の販売において他の企業に依存しており、その限りでは補完的關係に立っているが、そのことは企業間の競争關係を否定するものではない。生産の技

術的必要から、即ち経営的視点からは、縦にも横にも相互依存関係に立つ近代的経営は、経済的つまり企業的視点からは相互に激しい競争関係に立つ。とりわけ、規模が拡大し経営が多角化しつつある企業の現状においては競争はますます重畳激化しているのである。競争に敗れることは企業の滅亡を意味するから、競争場裡で優位を占めることが企業にとっての絶対的要請となる。資本主義的競争に打ち勝つ最も有力な武器はコストの引下げ、あるいは生産性の向上であり、その最も有力な手段は生産技術の発展である。少くとも社会的平均的な技術水準に達しない企業は早かれ晩かれ競争場裡で敗退しなければならない。現今の如き技術的進歩の著るしい時代にあつては社会的な技術水準の変化に対して速やかに適応することが必要である。

第3に政府の政策に対する適応がある。既述のように経済的単位としての政府（財政）は個別経済であるけれども、その役割は資本主義の発展期における控え目で消極的なものから、独占段階に入るや量的にも質的にも拡大深化した。特に第一次大戦中における国家の経済に対する強力な干渉・統制・管理を契機として国家独占資本主義⁽¹⁾なる段階を生むに至った。世界恐慌以後1930年代に現われてきた資本主義の新しい傾向は国家の強力な経済的機能を軸として展開したものである。今や国家は課税権者として、尨大な財政支出による需要者として、或いは道路、港湾、治山、治水等の社会資本の建設者として個別経済に強く影響するばかりではない。更に進んで、限定された意味においてであるが、経済の組織者であり、生産の調整を行なう。勿論、厳密な意味での計画経済は社会主義体制でしか行なわれ得ず、資本制生産の無政府性は、国家の力がいかに強大になつても根本的には排除されるものではないが、国家独占資本主義の下では限定された意味での国家の経済における組織者、調整者としての機能を現実の問題として認めねばならない。ある学者は階級支配の道具＝「暴力装置」としての国家を「政治的国家」とよび、之に対して経済の組織者、調整者としての国家を「経済的国家」とよび、二元

的に国家を把えている。⁽²⁾かくの如く国家の経済的勢力が増大している以上、政府の行なう政策に対する直接・間接の適応なくして企業の存続・繁栄があり得ないことは明らかであろう。

第4に、労働組合の存在も無視することはできない。わが国では労働組合は企業別組合の形態をとっている場合が多く、単位組合の構成員は当該企業の従業員のみであるので、労働組合は内部的条件の要素を強くもっている。然し企業別組合はわが国にのみみられる特殊な形態である。労働組合の本来のあり方は横断的労働市場を基礎とした職能別ないし産業別組織形態であつて、企業にとっては外部的条件をなす。この場合、労働組合は労働力の供給、労働条件の決定について交渉権限をもつので、近代的経営は経営的にも企業的にも労働組合との調整なくしては存続・繁栄を期することはできない。

第5は貨幣資本の提供者である。企業は先づ貨幣資本の調達をもつて発足するので、その提供者なくして企業は存在しえない。貨幣資本の提供者のうち、金融機関や社債権者の如き他人資本の提供者が外部的条件をなすことはいふまでもないが、近代的経営にあつては自己資本たる株式資本の提供者＝株主が経済的・実質的には外部的条件となつていことに注意しなければならない。即ち資本の動員によって利潤証券たる株式が利子証券化し、株式と社債の差異が実質的には消滅している。株式資本は法律的形式的には自己資本でありながら、経済的には他人資本化しているのである。⁽³⁾更に近代的経営における所有と経営との分離、従つて経営自主体の成立という現実は大数の株主を無機能化し、彼等は「経営から離れて、経営体の外で、経営と異なる利害に立つにいたる、」⁽⁴⁾つまり株主は企業のいわば外的利害関係者となつた。株主は本来企業の内部的要因でありながら、経済の発展に伴い実質的には外部的条件に転化したのである。貨幣資本提供者への適応は企業利潤の増大による経済的誘因を与えることに帰着する。

注 (1) 大内力稿「国家独占資本主義論ノート」(経済評論1962年8月号)を参照されたい。

(2) 大内、上掲論文 P.18 参照。

- (3) 占部都美著「経営形態論」P.131以下参照。
 (4) 平井泰太郎編「経営学辞典」P.227.

2. 内部的条件の調整

先づ近代的経営の構造を主として占部博士の所説に触れつつ述べてみよう。

経営の構造は経営の諸要素によって規定される。経営の諸要素としては(1)市場と資本、(2)経営手段、(3)労働力、(4)経営過程の四者がある。第1の市場と資本は資本制市場経済という特殊歴史的条件の下で経営にとって不可欠の要素である。第2の経営手段は経営の物的手段である。生産に即していえば一般に生産手段と呼ばれるものにあたり、従って労働手段と労働対象とを含んでいる。経営は既述の如く狭義の直接的生産のみならず流通（分配、交換）やサービスも行なうので、その意味では経営手段という用語がより広い妥当性をもつものといえる。第3の労働力は何らかの種類の使用価値を生産するに役立つところの、精神的および肉体的な諸能力をさすが、それは生きた人間存在のうちに実存し、従ってそれを担う人間を伴わずには経営に入り込むことができないという特殊性もっている。即ち労働力は二重性をもっており、物としての労働力は作業組織の中で経営手段と結びついて経営の技術的構造を形成する要素となるが、それはまた人間の側面では経営の社会的構造を形成する要素ともなる。第4の経営過程とは上記の三要素を合目的に結合する動態的な活動である。占部博士は市場と資本、経営手段、労働力を客体的要素、経営過程を主体的要素とされている。

さて、以上の経営の諸要素から経営の構造が導き出される。即ち、市場と資本という要素から、収益、費用、利潤の関係として利潤原則を指向する経済的構造、経営手段と労働力が技術的生産の遂行のために結びつけられ、一定の秩序づけられた関係としての技術的構造、および労働力の担い手として経営に入り込んだ人間相互の関係としての社会的構造であって、経営はこれら三層の構造をなしている。これら三つの構造的側面の相互関係について占部博士は次

のように述べていられる。⁽²⁾ 経営の具体的構造の中核に組織がある。ところで固有の意味における組織とは「共働作業の秩序」つまり「経営目的の達成に直接志向する人間の社会関係⁽³⁾」であり、「一定の共通目的を達成するための人間の行為の体系である⁽⁴⁾」から、それはほぼ前記経営の諸要素のうち「経営過程」にあたるものであろう。この組織のあり方を具体的に決定する制約要因は歴史社会的環境と生産技術とである。生産技術が経営過程に取り入れられたものが技術的構造であり、これが経営の下部構造をなす。之に対して歴史社会的環境は経営の上部構造を規定し、その変化は経営の具体的構造に決定的な影響をもっている。「資本主義という特定の歴史社会的環境は、それに固有の経営の歴史社会的関係を形成せしめているのである。⁽⁵⁾」経営の上部構造たる歴史社会的関係は経済的構造と社会的構造との二者を含んでおり、それらが技術的構造と一定の秩序において結びつくことによって経営の具体的構造が決定される。近代経済社会における経営は使用価値生産のための技術的構造、社会的構造（人間関係構造）、経済的構造（生産経済的構造）ばかりでなく、資本制的環境によって規定されるものの、技術的構造、社会的構造（労使関係構造）、経済的構造（収益経済的構造）、つまり企業的構造をも併せもつものとしてその構造を具体的に決定されるのである。⁽⁶⁾ 生産技術と歴史社会的環境とは相互作用関係にあるが、「独自の原理」をもって発展する生産技術の方がより起動的な力もっている。

以上主として占部博士の所説に準拠し筆者の理解に従って近代的経営の構造をみてきたのであるが、企業内教育の管理的基礎の解明という当面の目的のために、これらを再構成して(a)主体的契機と(b)客体的契機の二者に分けて考察してみることにする。

経営の主体的契機は労働力であり、客体的契機は経営手段である。勿論、労働力や経営手段は単なる静態的要因ではなくて、経営においていわば生きて働らく経営過程の契機である。近代的経営における経営過程は先づ貨幣形態をも

ってはじまる。生産経営にあっては、この貨幣をもって生産の諸要素つまり労働力と生産手段を購入し、ついでこれらを結合して現実に機能させ、生産的に消費することによって新たな生産物を得る。次の段階で生産物は商品として市場で販売されて再び貨幣形態に復帰し、さらに第二の循環に入る。商業経営にあっては生産過程を欠き、商品の購入と販売という、商品を対象とする二重の流通過程によって循環が構成されている。何れの場合においても後の貨幣は最初の貨幣より大きく、その差額が経営過程において得られた剰余である。即ち、貨幣や商品の流通過程と商品の生産過程との諸操作が経営過程の内容をなし、それによって剰余価値を獲得するのが近代的経営である。経営過程は労働力の行使、つまり生きた労働が経営手段をとらえて、之を運動させるところに成立するのである。休止せる経営手段、例えば操短で運転を休止している機械は生産力ではない。生きた労働、例えば機械工の労働がその機械をとらえることによって始めてその機械は機能を発揮し生産力となるのである。筆者が労働力を経営過程の主体的契機であるというのはこの意味である。労働力、従ってその相い手たる人間は経営において決定的重要性をもつ。

処で経営の特質はその管理的性格—経営活動が意識的計画的統一的に行なわれるということである。また近代的経営は多人数の協働として成立するのが特色である。従って経営過程の労働としては単に作業労働ばかりでなく、経営過程を計画し、組織し、指揮し、統制し、調整するという管理労働をも含む⁽⁷⁾。

経営の諸要素として先にあげたもののうち、市場は外部的条件であるから経営自体の要素からは除かれるし、資本を要素的な視点から視ることは必ずしも適当ではない。資本は自己増殖的な価値であって、絶えず貨幣、生産手段、労働力、商品という風に形態を変換しつつ増殖を遂げていく価値であって、その他に特別な要素としての資本があるわけではない。資本は資本主義という特定の歴史社会的環境における経営のあり方を価値的に規定している範疇である。

次に経営過程は経営要素を結合する動的な活動であるから、それ自身は要素とはなり得ない。かくて近代的経営の要素としては、個別資本が循環過程でとるさまざまな形態、つまり貨幣、生産手段、労働力、商品があるわけであり、筆者はこれらのうち労働力を主体的要因となし、その他のものを一括して経営手段と称し、客体的要因としたのである。労働力が経営手段と一定の秩序において結合し生産力の発揮が行われるという側面が経営の技術的構造をなし、労働力の担い手として経営に入り込んだ多数の人間が、或いは経営手段を媒介として、或いは作業と管理という機能的関係において、相互に交渉し合うという側面が社会的構造をなす。また資本制経済における経営は使用価値の生産を行うばかりでなく、同時に企業として価値の生産と分配との単位体であって、この側面が経済的構造をなすものである⁽⁸⁾。

以上において近代的経営の存続・発展の内部条件を吟味したのであるが、その決定的な条件が主体的契機たる労働力、従ってその担い手たる経営構成員にあることが明らかとなった。企業内教育は労働力の維持・培養と企業における人間形成とを直接の目的としている。

注 (1) 占部都美著「近代経営管理論」P.5—8参照。

(2) 占部都美著「新版近代経営学」P.179参照。

(3) 上掲書 P.47.

(4) 上掲書 P.79.

(5) 上掲書 P.176.

(6) 「社会的・技術的人間関係はいかなる社会経済形態のもとにあっても存在するものである。けれども、あらゆる社会経済形態のもとにもあるということは、それ自体としてみれば、現実的・具体的には存在しないということの意味している。それは一定の社会関係（生産関係）によって質的特徴づけがおこなわれて存在しているものである。すなわち労働力が商品（価値）として社会的規定をうけているところの社会にあっては、かかる社会的・技術的人間関係は単なる人間関係（human relations）ではなくして、労資関係としてあらわれ、特殊な対立関係においてあるのである。」（醍醐作三著「労務管理論序説」P.49.

- (7) H. Fayol は規模の大小、単純、複雑に関係なく、すべての企業の行なう活動として次の6つをあげている。(1)技術活動(生産、製造、加工)(2)商業活動(購入、販売、交換)(3)財務活動(資本の調達と管理)(4)保全活動(財産及び人員の保護)(5)会計活動(財産目録、貸借対照表、原価、統計等)(6)管理活動(予測、組織、命令、調整及び統制)(Henri Fayol, *L' Administration industrielle et générale*, 1916. 都筑栄訳 P.3.)
- (7) 周知のように Koontz & O' Donnell は management の仕事は getting things done through people である、といている。(Principles of Management, 1955. Preface)
- (8) 占部博士は経営の継続性の条件として組織的均衡を挙げられ、経営が存続し繁栄する条件は、一方では組織の対内的均衡に、他方では組織の対外的均衡に依存している、とされる。しかしこの場合、対内的均衡というのは組織が各構成員の協働の意志を刺戟するに十分な誘因(経済的および非経済的)を提供することであり、それ以外の条件はすべて対外的均衡の内容をなくしている。従って morale およびその誘因だけが組織の対内的要素であり、技術的構造や市場経済的構造のみならず「厳密に解釈すれば経営に生ずる自生的な人間社会構造も組織に対して対外的要素をなす」とされているのである。(占部著「新版近代経営学」第9章参照)これは筆者が外部的・内部的条件という場合と視点を異にしている。

3. 革 新

近代的経営の存続・繁栄の第三の条件は革新である。外部的条件や内部的条件の適応調整は現在の条件・与件をより合目的・合理的に再構成したり、経営がこれらに適応したりすることである。然し現在の条件・与件に変化がない限り社会経済の静態の如く、経営にとっても飛躍的発展はあり得ない。資本主義的競争下にある経営が現在の状況にのみ合理的に適応しているならば、単なる存続からやがては競争場裡から敗退する他はないであろう。経営の「動態」、発展は Schumpeter のいわゆる「創造的破壊」

(creative destruction) を現在の条件・与件に加えることによってのみ可能である。この創造的破壊の過程こそ革新に他ならない。例えば生産技術の社会的水準は外部的条件として与えられる。経営は少なくともこの水準の技術を取り入れて自己の技術的構造を形成しなければ競争に耐えることができない。然しこの技術的構造を整えるだけでは多かれ少かれ改良はあっても、技術水準自身に変化がないから、経営の飛躍的発展を期待することはできない。現在の技術そのものに改革を加え、社会的水準より一歩ぬきこんでた技術を完成して、技術的構造を一新した経営は、その技術が一般化して社会的水準となるまでは、強力な競争能力を保持して超過利潤を収め、飛躍的発展を遂げ得るのである。革新はそのような性格をもっている。

発展の契機として Schumpeter のあげた革新の内容はよく知られているように、(1)新商品の生産、(2)新生産方法の導入、(3)新販路の開拓、(4)新獲得資源の占拠、(5)新組織の達成、を含み、何れも経営を取りまく現在の状況に働きかけて、これらを合目的に改革するという創造的破壊の過程に他ならない。Drucker も革新の役割を極めて高く評価して、会社が繁栄するか否かは、革新の分野における活動と成功如何によって知ることができる、といている。彼によれば二種類の革新、即ち「製品又はサービスにおける革新とそれらを供給するに必要な各種技能や活動における革新」とがある。⁽²⁾

革新職能を果す者は Schumpeter によれば企業者である。彼にあっては企業および企業者の概念と革新とは不可分離であって、革新(新結合)を遂行することが企業であり、革新の遂行を職能とする個人が企業家である。⁽³⁾ 筆者も企業者あるいは経営者が革新職能の重要な担当者であることは否定するものではない。然し革新職能は彼等のみが遂行するという考えには賛成できない。筆者は経営の構成員すべてが多かれ少かれこの職能を果すことを強調したいのである。かって Adam Smith は分業の利益の一項目として、同じ仕事を専門的に繰返し行なう結果として、その仕事に必要な機械の発明が促進

されると述べたが、⁽⁴⁾この場合技術的構造の革新は「極めて普通の職工」(common workmen)の創造力の結果である。また製品開発は近代的経営のカナメであって革新の重要内容をなしているが、その為にはアイデア即ち創造的思考が必要である。製品開発のためのアイデアの源泉としては「消費者の示唆、セールスマンその他自己の従業員、販売店の意見、競争製品の観察や分析、一般の発明家や自から商品化する資力のない研究機関の発明、自己の研究機関の発明など」⁽⁵⁾、要するに経営内部と経営外部の源泉がある。いうまでもなく経営管理の立場からは経営内部のアイデアの開発が重要で、提案制度や brain storming などの方法が採られている。提案制度にしても企業意識の涵養という労務管理的な目的ももっているが、適切な運営をすれば従業員の創造的思考の開発という点でも大きい効果を挙げるのである。アイデアの開発は勿論製品開発の分野にのみ必要であるのではない。経営過程のあらゆる領域において肝要であり、それに基づいて技術的・社会的・経済的・全構造のそれぞれにおいて革新が行なわれる。

企業者・経営者は自己の創意あるいは staff を駆使して革新を行ない、また開発されたアイデアの採用と実現についての意思決定の責任者であるから、彼等が革新職能の重要な担当者であるのはいうまでもないが、そのことのために他の構成員の革新における役割を軽視することは正しくない。Drucker も革新の源泉を外部(市場、顧客、大学、研究所、実務家、思想家など)と内部とに求め、内部の源泉の開発こそ繁栄の鍵であり、外部の成果に依存することは企業の将来にとって十分ではない、⁽⁶⁾といている。

近代的経営の行なう革新は内部的条件のみに限らない。現代の独占の大企業が外部的条件をも積極的に改変し、それを自己の繁栄にとって favourable なものにするのは極めて普通なことであるし、⁽⁷⁾または重要な経営戦略でもある。例えば管理価格や強力な marketing の諸戦術によって市場的条件を改変することや、政府の諸政策が big business にとって極めて favour-

able な条件をつくり出し、前に述べた国家独占資本主義たる範疇を生み出すなど、近代的経営の外部的条件に対する革新的事例は甚だ多い。

以上筆者は革新職能は企業者・経営者の専有ではなくて、経営の全構成員が果すものであることを指摘した。全構成員の活潑な革新的活動が企業をとりまく現在の外部のおよび内部的諸与件・条件を創造的につくりかえ、企業の繁栄をもたらすのである。

従って企業者・経営者はいうに及ばず、各級管理者から労働者にいたるまで全構成員の創造的能力の開発は、企業の繁栄にとって極めて重要な条件をなすものといわねばならない。この点において現在の企業内教育は十分機能を果していないと考えられる。

注 (1) Cf. Peter F. Drucker, The Practice of Management, P. 70.

(2) Op. Cit., P. 68.

(3) Cf. J. Schumpeter, The Theory of Economic Development, P. 74.

(4) Cf. Adam Smith, The Wealth of Nations, Modern Library ed., P. 9.

(5) 高宮晋編「体系経営学辞典」P. 849.

(6) Cf. Peter Drucker, op. cit. P. 69 & P. 70.

(7) 岩尾裕純編「日本のビッグ・ビジネス」P. 87 f 参照。

VI 結 び

企業内教育は「真に有能適格なる経営構成員⁽¹⁾をつくり上げることが目的であるから、そこにおける人間形成はあくまで企業内原理にしたがう。それは企業の合理的運営を期するための管理活動として行なわれるのであって、特定の企業のもつ諸条件のもとで、そこでの人的秩序を整えるという機能をもっている。それは企業内原理ないし管理目的にしたがうという点で、公教育における職業教育とちがっている。公教育における人間形成の目標は「人間としての全体性」⁽²⁾(Human wholeness)であって、特定企業にとっての「有能適格」ではない。例えば技術教育においても、特定段階の技術体系に習熟

した、その階段のいわば典型的労働力の育成のみが課題であるのではない。勿論公教育といえどもそのような社会的適応の機能をも果すが、公教育としては進んで技術体系の基礎的知識技能を有し、現段階の技術を駆使しうるとともにその技術水準を一層高めていく技術的創造能力を与えるという、革新的機能をも果すべきである。⁽³⁾

企業内教育は管理の一部門たる人事管理ないし労務管理の中に位置づけられている。然しこのことは管理の便宜に出づるのであって、企業内教育が実質的意義において部分的管理機能に従属することを意味するのではない。繰返し述べてきたように、人間は経営における主体的契機である。物の秩序と人の秩序との総合体たる経営において人の秩序が根源であること、人間の優位性を確認しなければならぬ。⁽⁴⁾経営構成員の自発的協力を確保することを本質的機能とする人事管理は、それ故に、すべての管理階層、すべての管理形態に浸透する基礎的管理機能である。⁽⁵⁾有能適格な経営構成員の育成にあたる企業内教育も当然に経営にとって基礎的重要性をもつ。Druckerも業種、経済的条件、規模、発展段階を問わず、すべての事業において重要な八つの領域の中に、「経営者の能力と育成」(manager performance and development)と「労働者の能力と態度」(worker performance and attitude)の二者をあげ、これを無視するならばその事業は市場の地位、技術的優位、生産性、収益性を失い、遂には倒産しなければならない、と強調している。なぜならば「企業は共同体であり、⁽⁶⁾企業の業績は人間の業績であるから」である。

企業内教育は企業内原理に基づきつつも、教育である限り、適応と革新という二つの機能を果さねばならない。有能適格な企業構成員は企業の内部的・外部的条件に passive に適応するだけでは不十分である。創造的・革新的能力をもつ人間であることが企業の繁栄にとって一層重要である。然るに従来企業内教育は適応的機能に重点がかかりすぎている。経営者教育・管理者教育ではやや革新的内容も盛られている

が、労働者教育においては革新的機能は殆んど考慮されていない。⁽⁷⁾技術的教育が「熟練労働力の定着・確保」だけを目的とし、企業の現在の技術的条件に合わせて労働者の部分的能力のみを伸ばすこと、また精神教育・思想教育が労働者に企業意識・帰属意識を植えつけることに終始することは経営者視点からの適応教育に他ならない。然し適応的教育によっては企業はせいぜいその存続を図りうるにすぎない。企業がきびしい競争に耐えて繁栄するためには、企業構成員が活潑な革新的能力をもたねばならない。すべての従業員に創造的能力を開発することこそ真に企業の繁栄を保障する教育であり、真に前向きの、高次の経営者の視点というべきである。例えば技術教育においても「労働者が技術の急速な進歩と主体的に対応できるようになることを保障」⁽⁸⁾し、さらに技術の推進に主体的に参加する能力を啓発するのである。それは企業内教育が個別企業の原理にあわせて社会的原理をもつにいたることを意味する。そのためには企業内教育に対して、すべての構成員が何らかの形で「経営参加」をすることが必要であり、また効果的でもあろう。

注 (1) 平井泰太郎編「経営学辞典」P.338.

(2) 拙稿「職業教育とクラフト・ギルド」(鳥根大学論集第Ⅱ集, 1952所収)参照。

(3) 佐藤芳夫教授は、大学における技術者の養成について、技術の現状を教えるのみでは十分でないとして、次の如く指摘されている。「技術革新に対処して産業界が、独創力のある、自力で新しい技術を開拓してゆけるような技術者を求めている。……このような能力を養成するには先づ……各分野の基礎知識を十分に養わねばならない。……各分野の基礎知識を系統的に整理、総合して一つの動作原理をみ出し、これを製品にで発展をさせるといった、科学の技術化ともいべき訓練が望まれる」(佐藤稿「科学の技術化」昭和37年8月30日付朝日新聞)この独創性の開発が企業内教育にもひとしく妥当することは後述の通りである。

(4) 高田馨稿「経営理念と経営教育」(亀井辰雄編「経営教育の理論と実際」所収 P.29.)

参照。

- (5) 古川栄一編「経営学」(経済学演習講座)
P.203—204.参照。
- (6) Cf. Drucker, op. cit. P P.63—64.
- (7) 吉村励著「現代の賃金理論」P. 94.
- (8) 長谷川広著「労務管理論」P.236. および
労働調査協議会編「職業技術教育と労働者」
P.16. 参照。
- (9) 労働調査協議会編, 上掲書 P.16.

(昭和37年9月5日受付)