

経営管理について

— 資本のもとへの労働の包摂と

いう視点から —

永 井 統

一、

この小稿は管理一般ないし組織一般について論を展開しようとするものではない。もちろん歴史的諸段階ないし、管理対象または組織対象の差異を捨象し、普遍的に妥当する一般的原理ないし一般理論が存在しうるであろうということは否定はしない。例えばその理論的当否は別として、バーナード(1)やフォレット(2)の志向したような理論的態度を必ずしも否定しようとするものではない。

しかし現実の管理ないし、管理組織は社会体制の差異に応じて、いささか異った面があるように思われる(3)。ここで問題にしようとしているのは、管理ないし管理組織の資本主義的生産様式のもとにおける意味についてである。資本主義という歴史的に特殊な規定をうけている段階にあって、その個々の担い手である企業一個別資本に特長的に現われている管理ないし管理組織についてである。したがって、それらの資本主義的な段階における意味内容が主題とされる。

結論から先にいえば、わたしは資本主義的企業における管理の問題ないしその強化展開は資本のもとへの労働の実質的包摂の深化の問題としても捕えることができるのではないかという点にある。以下このような視点から概観的ではあるが分析を行なってみたい。

註 (1) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*. この点について馬場敬治教授は次のように述べられている。「バーナードの経験に依れば、組織の管理者達一種々の種類の組織の夫れ一は、之等(組織—筆者註)の本質的問題を論ずる限りは、多くの語を費さずして、よく相互の言う所を了解することが出来るのである。之は、如何なる種類の組織たるを問はず、あらゆる組織に共通なる諸特質……があることに基づくものである。そしてバーナードの組織理論は、此の意味に於ける「組織の普遍者」(the universals of organization)を呈示せんとするものであり、その意味において、組織の一般理論である。」「バーナードの組織理論と其の批判(上)」<『米国経営学(上)』所収>25頁

(2) H.C. Metcalf and L. Urwick, ed., *Dynamic Administration, the Collected Papers of Mary Parker Follett*,

N.Y. and London. 1941, P. 201 「……人間活動のあらゆる分野に同一の基本原則が見出されることの意義を、わたくしは強調しすぎることはできない。」

(3) 今村成男「経営組織論の課題」経営論集第10巻第1号15～23頁

二、

まず初めに資本の支配の論理的根拠についておよび、資本が合理化ないし労働の生産力の増大を強行する理由を価値的側面から確認しておきたい。後者は管理の合理化、強化の直接的動機となるものであるからである。

いうまでもなく、個別資本が資本であるためには、剰余価値の生産ならびにその獲得が必須の条件である。その剰余価値の生産のためには、使用価値の生産が不可避の条件となる。かくて、個別資本の生産過程は剰余価値形成の過程と使用価値生産の過程=労働過程の両者の統一されたすなわち二重性をもったものとして現われざるをえない。個別資本は以上の目的を実現するために $G - W < \frac{Pm}{A} \dots P \dots W' - G'$ なる循環過程をとるのであるが、資本家はこのような資本の形態変化を遂行することによってすなわち生産活動を行なうことによってその結果である剰余価値を獲得する。この資本の形態変化を資本の論理に従って遂行して行くためには、資本の実存形態である貨幣、生産手段、労働力を資本は自己の支配下におかねばならない。これは資本のその性格から発する本来的要求である。またそれらは資本の実存形態である以上それは当然のことである。そしてこれら資本の要求は形式的には私有財産制度のもとにおける所有権、占有権としての法的関係によって保証されている。資本の物的な形態についてはもちろんのこと、労働力についてもそれは資本家に労働者が売り渡したものであり、その使用については前者の場合と何ら異なるところはない。資

本は本来的にその実存形態従って生産活動とその結果である利潤の処分に対する支配権を有しているのである。

さて、資本はその支配権を行使して資本循環を遂行し剰余価値を獲得することによってその本来の使命を果すのであるが、個別資本の目的は最大利潤の獲得にあるといわれている。しかしそれを価値的段階においてとらえる時は、絶対的剰余価値、および相対的剰余価値の最大限の確保にあるということが出来る。絶対的剰余価値の創出、すなわち労働時間の延長は時間的にまた人間の生理上からも制約されており、一定の限界が存在する。また賃金の労働力の価値以下の切下げによる不払労働の獲得も労働日の長さ、および労働力の再生産の点から同様に制約されざるをえない。したがって資本の利潤追求は結局は相対的剰余価値の生産に向かわざるをえない。すなわち労働の生産力の増大―労働手段または労働方法の变化―をはからざるをえない。しかし労働の生産力の増大というだけでは相対的剰余価値は生産されない。なぜなら相対的剰余価値を問題とするさいには「諸商品……はその価値どおりに売買されるという前提(1)」があるからである。相対的剰余価値生産のためには「労働の生産力の増大によって労働力の価値を低下させ、かくしてこの価値の再生産に必要な労働日部分を短縮(2)」しなければならない。このような資本制的生産の内在的法則を個別資本が意識して労働の生産力の増大をはかるとは考えられない。「個々の一資本家が労働の生産力を増大させることによって……労働力の価値を低下させ従って、それに応じて必要労働時間を低下させるという目的が必ずしも彼の頭に浮んでいるわけでは決してないのであって、彼は彼が結局においてこの結果に貢献するかぎりでのみ一般的剰余価値率の増大に貢献するのである(3)。」むしろ個々の資本家をして生産力の増大にかりたてるのは特別剰余価値の獲得にあるということができよう。社会的価値よりもより低い個別的価値を有する商品を生産し、社会的価値と個別的価値との差、すなわち特別剰余価値を獲得しようとする衝動が一たとえ一時的過渡的なものであるにせよ個々の資本家をして、労働の生産力を増大させようとする動機となっているといえるだろう(4)。だから「商品を低廉ならしめ商品の低廉化によって労働者そのものを低廉ならしめるために労働の生産力を増大させることは、資本の内在的な衝動であり、不断の傾向である(5)。」としても、個別的な資本家が直接的に獲得しようと努力する剰余価値は特別剰余価値であると規定してもよいであろう。(もちろん特別剰余価値も相対的剰余価値の一種であるが。)

しかるに特別剰余価値は他の個別資本が同じ生産方式

を採用するや否や消滅するものである。その結果常に個別資本は新たな生産方式を取り入れ労働の生産力を増大していかざるを得ない。個別資本間の競争が労働の生産力の増大をめぐって展開されざるを得なくなるのである。以上のことで明らかになった点は、

1. 資本の生産活動に対する支配権は本来的なものである。
2. 資本はその支配権を自己の論理(最大利潤の獲得、より限定された意味では特別剰余価値したがって超過利潤の獲得)にしたがって行使する。

註 (1) カール・マルクス「資本論」長谷部文雄訳、青木文庫第一部第三分冊 531頁

(2) 同上 533頁

(3) 同上 534―5頁

(4) 同上 537頁「かくして彼は一個あたりでは相変わらず一ペンスの特別剰余価値を搾り出す。剰余価値のこうした増大は、彼の商品が必要生活手段の範囲に属していてもいなくても、したがって労働力の一般的価値に規定的に入りこんでも入りこまなくても、彼にとって生ずる。だから……各個の資本家にとって、労働の生産力を高めることによって商品を低廉化させるべき動機が実存するのである。

(5) 同上 539―40頁

三、

前節では資本の生産活動に対する支配権の存在についてふれたが、従ってこれはまた当然労働に対する支配権をも内包している。しかし、自己の意志を、十全の意味において、貫徹させるためには、ただたんにその対象に対して支配権を有しているということだけでは不充分である。形式的表面的には自己に従属せしめても、被支配者を内容的にまたは全的に支配しうることにはならない。支配されるものの論理を把握していなければならないのである。労働過程に関する十分な知識を有しなければ資本は生産活動を意のままに行うことはできないのである。資本による労働の論理の把握がなければ、資本のもとでの労働の実質的包摂はありえないのである(1)。

なお資本の論理は個別資本にあつては、資本家の意志として現象するがその資本の論理を十分に反映して資本家の意志が形成されるためには、資本家が労働について十全な知識を有し、それをもとに計画を作成する必要がある。それ故資本家の意志の形成は労働の論理の理解の深さに規定されるともいえる。労働の論理の理解なくして、資本家の真の意味での意志の形成は不可能であり、また資本家の意志の形成なくして労働の実質的包摂はありえないのである。資本と労働とは階級的な意味における対立と同時に、経営管理の面においては相互規定的な

関係にある。また生産過程の価値増殖過程に対応するのが資本の論理で、労働過程に対応するのが労働の論理である。したがって両者は矛盾関係にあるものである。

経営管理はもちろん労働に係わる面だけに限定されるものではない。資本循環の総過程を通じて管理は遂行されている。しかしここでは労働の面に重点をおいて問題を考察してみようと思う。けだし労働の面においてこそ剰余価値は生産されるのであり、したがって管理問題の本質が集約的に現象するであろうからである。以下段階を追って資本のもとへの労働の包摂の深化を便宜上単純化した形で考察してゆく。

(1) 協業

資本制的生産の出発点である協業は、多数の労働者が同時に同じ空間で同じ種類の商品の生産のために同じ資本家の指揮のもとで働くことによって始まる。この段階における「労働に対する資本の指揮は、労働者が自分のためにでなく資本家のために、従ってまた資本家のもとで労働するということの形式的結果としてのみ現われた(2)。」賃労働者の「諸機能の連絡と生産的全体としての彼等の統一とは彼等の外部に彼等をよせ集めて締めくくっている資本のうちに存する(3)。」以上のことから労働に対する資本の包摂は次の諸点にあると考えられる。

1. 生産物 2. 労働時間 3. 集団としての労働者の調和（諸労働の連絡）これは労働組織の面における資本の包摂といえる。要するに労働者の「諸労働の連絡は観念的には資本家の計画として、実践的には資本家の権威として、彼等の行為を自己目的に従属させる他人の意志の力として、彼等に対応する(4)。」とはいえ熟練労働者であるがために労働過程の内部にまでたちいって労働の論理をもとに彼等を支配することはできなかったのである。すなわち資本制的生産の出発点である協業においては労働は形式的に資本のもとへ包摂されたにすぎないといえる。（したがって資本家の計画も従来の経験を土台としてしか立てえなかったであろう。また「資本家の指導は内容からみれば——一面では生産物の生産のための社会的過程であり他面では資本の増殖過程であるという指導さるべき生産過程そのものの二者闘争性のゆえに——二者闘争的だとすれば、形式からみれば専制的である(5)。」がさらに労働の論理を把握していないが故にその管理は恣意的でさえあったであろう。管理組織は軍隊式組織であったことは論をまたない。

(2) 分業に基づく協業

分業に基づく協業が単なる協業と異なる点は相関連した異った部分作業の連結によって全体作業が行われる点である。よってこの段階で新しく資本のもとに包摂される

部分は、各部分作業への全体作業の分割と総合である。したがって協業では労働者の全体としての集団を包摂したにとどまった資本が各部分労働者を包摂するに至る。すなわち労働の実質的包摂があらわれる。しかし「作業は依然として手工業的であり、したがって用具の使用に当たっての個別労働者の力や熟練や敏速さや確実さに依存する(6)。」が故に、各労働者も部分労働者として、外部的に包摂されているにすぎない。かくて労働組織の発展とともに資本の労働に対する包摂は次第に深化してくるが労働の技術的基盤が手工業にあるため労働過程の内部にたち入って包摂することは許されなかった。したがって労働の管理も賃金支払制度のような労働過程外からの管理しか行えなかったのである。労働者から労働者へ「獲得された技術上のコツは、やがて確保され、推積され伝達されるのである(7)。」

(3) 機械制大工場

マニファクチュアは自からの手で機械を生産し「機械は社会的生産の規律的原理としての手工業的活動を止揚する。かくして、一方では、部分機能への労働者の生涯の合体の技術的基礎が除去される。他方では、同じ原理が資本の支配に対してなお課していた諸制限がなくなる(8)。」生産様式の変革はマニファクチュアでは労働力を出発点として、労働組織の発展として現象したが、すなわち労働組織の面からの労働の包摂が遂行されたが、機械制大工場では労働手段の道具から機械への発展として現われる。言いかえれば、労働手段を通じて労働のより一そうの包摂が遂行されて行くのである。まず第一に従来の手工業者としての労働者が保有していた熟練ないし作業上の知識が機械に移転される。資本はそれらの熟練ないし知識を資本の物質的実存形態たる機械を通じて、自己のものとするのである。「機械としては、労働手段は、自然諸力による人間力の置換え及び自然科学の意識的応用による経験的熟達（じやくたつ）の置換えを条件づける物質的実存様式を受けとる(9)。」第二に熟練ないし知識を取りあげられた労働力は今や機械に従属させられ、機械に奉仕させられる。「かくして今や、労働過程の協業的性格が労働手段そのものの本性によって命ぜられた技術的必然となる(10)。」「生産過程の精神的力能（りき）が手労働から分離し「この力能が労働にたいする資本の権力に転化する(11)。」ことによって、労働ははじめて個々の労働として資本に実質的に包摂されることになるのである。

しかし、すでに機械体系として自動化を完成していた紡績、織布産業等では以上のことがらはそのまま妥当するが、十九世紀後半、急速に発展してきた機械工業では、まだ複雑なまた精密な加工は労働者の熟練に多分に

依存していたのである。

(4) テイラー・システム

この労働者に残された知識と熟練ないし、計画にかゝわる一切の職能を最終的に管理の側にしたがって資本の側にとりあげようとしたのがテイラー・システムである。作業職能と管理職能との意識的分離を通じて、労働過程の内部にたちいて——動作研究および時間研究——作業の面で全面的に労働を包摂しようとするものである。かくて従来の成行管理——労働過程の外部にあって賃銀支払制度業の操作を通じて労働者に間接的に働きかける管理——に代って、労働過程の科学的研究を通じてそれに基礎づけられたいわゆる「科学的管理」なるものが登場してくるのである。

作業上の知識を資本が獲得するということは次の二つのことが可能になることを意味している。一つは、それに基づいて資本がより合理的なすなわち資本の論理のより厳密に反映された意志を形成しようということ（計画的側面）。他の一つは、そのようにして形成された資本の意志を労働過程の中で合理的に実現しようようになること（実施、統制的側面）。この二つである。資本によって把握された労働の論理が、技術の権威をまとった資本の権威として労働過程に再び天下るのである。

このような労働の実質的包摂の深化（作業上での）に対応して、資本の意志貫徹の媒体である管理組織の面にも変革が起った。

(5) ファンクショナル・スタッフ

テイラーの提唱した職能式職長制は現実においては普及しなかったが、その職能化の理論はラインアンドスタッフ組織として現実のものとなった。すなわちファンクショナル・スタッフまたは専門スタッフの登場である。このスタッフの職能は通常専門的技術的知識ないし熟練をもってラインにサービスを提供しあるいは専門的指示をすることによって、ライン活動を促進するとされている。

こゝで問題となるのは、専門スタッフの有する専門技術的知識ないし熟練の母体とその性格である。これについて原田氏は「スタッフの職能の出自をまずテイラー・システムにおける職能的職長の成立の論理過程に求め、その本来の基盤を労働過程の精神的な生産物たる作業上の知識、熟練」に求めこれらの知識熟練が「時間研究、動作研究を通じて『作業の科学』に昇華させられ……彼等に対立するものとなった(12)。」とされる。そうだとすれば、ファンクショナル・スタッフは労働過程の知識熟練の集中によって成立したものであり、しかもそれらの集中した知識熟練を専門的技術として管理の側で、さらにその精緻化を果す役割を有するものである。その意

味で労働の資本のもとへの実質的包摂をさらに促進する機能を有するものであると規定しうるであろう。ファンクショナル・スタッフによって集中され精緻化された労働過程の諸技術を基礎にラインは資本の権威をもって労働を支配するのである。テイラーが志向した労働の論理の把握が、ファンクショナル・スタッフという機関によって制度化されたものと云える。

しかし始めにもふれたように労働の論理と資本の論理は、使用価値生産過程＝労働過程と価値形成過程とが相互に規定されつゝ対立し矛盾関係にあると同様に否まきにそのまゝの姿で矛盾関係にある。現実が発生しているラインとスタッフとの対立の根源は原田氏も述べられる通り「たんに組織設計上の技術的問題ではなく、その背後に本質的な対立をひかえているように思われる(13)。」

(6) 管理スタッフ

同じく原田氏によれば「管理職能が技術論的に、または人間労働一般の行為原理として分割不能であると否とに拘らず、管理職能は分割されてはならない」「もし一般に管理労働としてとらえられる資本家機能が、分解されるならば、それは権限が分解されることを意味する。」「資本の支配権は企業において絶対に犯されてはならない。」かくて管理労働の精緻化、強化として「例えば計画局面に対応して『情報の収集、立案、審議』等の『いわば管理活動の予備的段階』を担当するスタッフが発生する。」これが管理スタッフまたはゼナラル・スタッフと呼ばれものであるが、その職能は、以上の理由からして「内容からすれば、計画—統制という管理労働に対する準備ないし補助労働」であり「職能からすれば、助言、調査機関」である。かくて管理者は本来彼が担当していたこれらの頭脳労働から解放され意志決定局面のみを保持する。「意志決定局面は計画局面の最終段階であり、管理サイクルのうち最高の局面たる計画のなかのさらに最高の管理的行動」であり、「ここにおいて管理者の管理権限は、全く技術的職能からはなれて決定、承認というようなまさに純粹に支配の様相をあらわにくる。」(14)

資本のもとへの労働の実質的包摂は次のような過程を通して完結する。すなわち第一段階は労働過程の科学的知識の獲得——労働の把握——(専門スタッフ)であり、第二段階はそれを基礎にして資本の論理の具体化——資本家の意志決定ないし形成の過程(管理スタッフ)であり、第三段階は資本の論理の実現過程——生産活動——(ライン部門)である。

(7) 人間関係論

最後に人間関係論についてふれておきたい。協業から分業に基づく協業においては、労働組織の面から労働の

実質的包摂は深化した。一方機械制大工場では個々の労働者として資本の包摂下に実質的に従属させられるに至った。しかし一部の産業部門ではまだ高度の知識や熟練が必要とされていたことは先に述べた通りである。テイラー・システムはこの取り残された部分をも全面的に資本の実質的包摂下に置こうとしたものである。かくて労働力としての労働者は完全に資本の実質的包摂下に埋没してしまったかに思われるが、労働力を構成している要素の中で労働意思の面だけはまだ資本のそのような意識的組織的働きかけを受けない唯一のものとして残されていたのである。今や資本は、この労働力の構成要素のうちで唯一の未開拓地であったこの分野に人間関係論なる筋を入れはじめたのである。

かくて、資本は全人的に労働を自己の掌中におさめようとするに至ったのである。しかしこの試みが可能性のあるものかどうかについては他の機会に検討することにした。

注 (1) マルクスは資本のもとへの労働の包摂について、次のように述べている。「絶対的剰余価値の生産のためには、資本のもとへの労働の単に形式的な包摂——たとえば、以前には自分自身のため又は同職組合親方の職人として労働した手工業者が今では賃労働者として資本家の直接的統制のもとに現われるということ——だけで充分だとすれば……」（前出806頁）。また「相対的剰余価値の生産は……独自の・資本制的な生産様式を内蔵するのであって、この生産様式は、その諸々の方法・手段・および条件そのものと共に、最初には、資本のもとへの労働の形式的包摂の基礎上で、自然発生的に成立し、発達させられる。形式的なそれに代って、資本のもとへの労働の実質的包摂があらわれる。」（同上805頁）すなわち、資本のもとへの労働の実質的包摂とは相対的剰余価値を生産するとき資本の労働に対する関係である。すなわち、生産様式の変革を基礎に打ち立てられる資本と労働との関係である。生産様式の変革したがって労働の生産力の増大は、労働過程に対する何らかの意味での資本の介入が必要である。そのためには、それに必要な知識が資本の方に存在していなければならない（初めの自然発生的な過程を一応おくとすれば）。それによって始めて、労働の生産力を増大できるし、したがって労働を自己のもとに包摂しえたことになるのである。

なおここで「労働の論理」というのは労働過程を規定している原理ないし、法則という意味である。

- (2) カール・マルクス 前出 555頁
- (3) 同上 556頁
- (4) 同上 556頁
- (5) 同上 557頁
- (6) 同上 566頁
- (7) 同上 567頁
- (8) 同上 609頁
- (9) 同上 630頁
- (10) 同上 630頁
- (11) 同上 685頁
- (12) 原田実「ラインとスタッフに関する一考察」西南学院大学商学論集第7巻第2号76頁
- (13) 同上 80頁
- (14) 原田実「経営管理組織におけるスタッフ概念について」西南学院大学商学論集第9巻第1号75～76頁

四、

協業からマニュファクチュア、近代的大工場へと生産様式が発展する過程を、労働の物化または物的化として理解する考え方がある。例えばゾムバルトおよび中西教授(1)。このような把握の仕方は経営内の労働者ないし生産手段を形式的な面、形態的な面からとらえたものである。また同じ事態を労働の自己疎外の過程として見ることもできる。これは労働に即して事態を把握したものである。同じように同一の事態を資本のもとへの労働の包摂としてもとらえることができる。この小稿はかゝる観点からその過程を見てきたのであるが、この観点は労働の自己疎外を逆な立場から裏返しにとらえたものに他ならない。すなわち資本に即して事態を把握する立場である。したがって物化という形式的現象はその内容として二つの側面を有していることになる。物化する現象をもたらすのが資本と労働との相互関係である以上それは当然のことであろう。資本に即して労働の資本への包摂という観点からの接近は資本の論理の個別資本内での実現過程すなわち経営管理の問題とならざるをえない。

注 (1) 中西寅雄「経営合理化に関する一考察」経済学研究第一巻経済編参照