

## 「企業成長と管理的要素」

亀本敏雄

### 1. 序

この小稿は、管理的要素は果して企業成長を制約する要因であるか、の問題を吟味することを目的とする。この問題ほど数多くの著者にとりあげられ、混乱を極めているものもめずらしい。いわゆる「管理費の規模制約的作用仮説」(Hypothese von der größenbegrenzenden Wirkung der Verwaltungskosten), 「究極的に制限された要素命題」(ultimate limited factor thesis)といわれるものの真偽判断は事実のみなしうるものである。

その最後の拠りどころたる統計的資料も充分ではない。しかし、事実は管理的要因は規模拡大の制約でないことを示しているように思われる。とするならば、その根拠は何かという説明が与えられねばならない。

ペンローズも指摘しているように、従来企業の成長には一定の限界が存すると考えられていた。この限界を設定するものは、企業指導の限界、市場の限界あるいは不確実性<sup>①</sup>であるとされている。「マーシャルは、ひじょうに多くの産業における大規模の経済の重要性をみとめたが、ただちに疑問にぶつかった。……この疑問とは、かれの問題としている産業において大規模の経済が存在することは、拡大しつつある企業に累積的な利益をあたえ、最後には必然的に生産量の集中と独占的地位の確立とをひきおこすのではな

① Penrose, Edith. T.: *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford 1959, p. 12.

いだろうか、ということである<sup>②</sup>。このマーシャルの疑問に、企業は無限に成長するものではない、すなわち企業の成長に限界を設定する何ものかが存在するということが含意されている。

固有の生産領域においては、経営規模拡大によって長期単位費用曲線はL字型ないしは無限の低下傾向を示すものと考えられる。この場合、経営規模変更が、生産技術的、組織的にどのように行われるかによって、企業指導者は倍数的規模変動(multiplen Betriebsgrößenvariation)と構造的規模変動(mutativen Betriebsgrößenvariation)<sup>③</sup>をとりうるとみなされている。後の方法による拡張においては、費用的企業規模最適点は指摘しえない。前者においては、そこまでは規模の経済性が得られるがその後は横軸に平行に経過するL字型曲線となり、存するのは最小限最適である。いずれにせよ、ここには費用的観点から観る限り、企業が成長することによって何ら不利益はこうむらない。むしろ、無限に大規模化するという戦略を選ぶことが望ましい。しかし、現実の企業は大規模化への傾向を無限に続けているとは思えないし、同一産業内には小、中、大企業が同時に併存している。この経済の実状を説明する一つの方法は、企業に固定的要素の存在を認め、収穫逓減法則を適用することである。このことによって、企業はある点を越えて拡大すると不利になるU字型費用曲線を導き出すことができる。この固定要素こそ管理的要素、経営者("management or "entrepreneurship")の能力である<sup>④</sup>。

このように、固有の生産領域に企業の成長を制約する要因を見出しえないとするなら、「その他」の費用要素に求めざるをえない。従来よくあげられてきた「その他」の費用要素は管理販売費であった。コルベも次のように述べている。「生産量が長期的に増大する場合、管理販売費を除いた費用、すなわち原

---

② Steindl, Joseph: *Small and Big Business*, Oxford 1947, p. 1. 米田・加藤訳「小企業と大企業」2～3ページ。

③ Heinen, Edmund: *Konzentration und Kosten*, in: *Die Konzentration in der Wirtschaft*, Hrsg. von Helmut Arndt, Berlin 1960, S. 1635.

④ Kaldor, Nicholas: *The Equilibrium of The Firm*, *The Economic Journal*, Vol. 44, 1934, p. 67.

材料費及び生産費の増大は、全く起りえないとみなされている。実証的にも証明しえないものである。むしろ、長期単位費用曲線の上昇に対する原因は、「管理—販売領域に求められる<sup>⑤</sup>」と。個人企業でなく近代的株式会社形態企業が措定されているにしろ、「最終的決定は、唯一の場所において下されねばならない。おそらく、委員会(Gremium)の形式でも行いうるであろう。しかし究極的には支配的な人格によって行われねばならない<sup>⑥</sup>」。ここには、固定的とみなされている管理的要素も、経営の成長過程にけるて管理職能の分権化、決定権の委譲によって変動的なものであるという思考は存しない。

メレロビッツとゲーテンベルクの費用論争においてもそうであったように、その理論の生まれた経済的背景、さらに企業観の相違は、性格の異った理論を生みだすものである。戦後の西ドイツの経済成長を背景として生まれたゲーテンベルク費用理論には、操業度と規模の明確な区別がなされていない。むしろ彼の言う操業度変動は倍数的規模変動であったと言える。規模一定の枠内での操業度変動は考えられていない。ここに、彼が規模変動と操業変動を混同するものであるとの批判が生まれる理由がある。

これと同様のことが、従来制約要因とみなされていた管理的要素に対するアプローチの相違にも妥当する。それほど全体経済の成長も著しくなく、したがって急激な企業の成長も見られなかった時代に生れた理論は、経済的現実を説明するために、企業大規模化を阻止する要因を探し求めざるを得なかった。企業の規模の問題には二つのアプローチがあると、ペンローズは言う<sup>⑦</sup>。「伝統的アプローチは、ある規模になることの利益と不利益のバランスという見地から、規模を説明しようとしている。もう一つのアプローチは、成長の過程を強調し、規模を程度の差こそあれ、継続的に進行する過程、あるいは発展しつつある過程の付随的結果として取扱っている」。ペンローズは前

⑤ Colbe, Busse Von: *Die Planung der Betriebsgröße*, Wiesbaden 1964, S. 121~122.

⑥ Colbe, Busse Von: a. a. O., S. 123.

⑦ Penrose, Edith: *Limits to the Growth and Size of Firm*, *A. E. R.*, Vol. 45, 1955, p. 531.

者を size approach, 後者を growth approach と名づけている。成長しつつある企業の姿が常態であると見なすか,あるいはそうでないとみなすかによって管理要素の取り扱い方が異ると言える。size approachのごとくある一定時点における規模という状態の中での利益,不利益のバランス,その均衡点としての最適点を求める方法では,管理的要素も無時間的に考察されている。この方法では,企業の内外の環境の新たな状態は考慮されるとしても,企業の成長が時間的過程であるとはみなされない。このような状態的アプローチからの企業大規模化の制約要因は,無時間的なもの,すなわち空間的性格をもたざるをえない。複雑な大規模組織の管理・調整の困難性,さらに市場が制約要因としてあげられるのは当然である。

企業は好機さえあれば,いつでも新しい市場に進出するものであり,また積極的に好機をつくりだし多角化することによって成長するものである。企業成長の動因は,日常の管理過程,拡張過程によって生みだされる経営者未利用能力である。企業の意思決定者は,考える代替案についての知識を,ある時間範囲に及び,支出を惹起する探究過程(Suchprozeß)において獲得してゆくもの,従って企業は適応合理システム(adaptivrationales System)とみなされねばならない。このような企業観においては,企業成長の空間的制約要因たる市場の問題は排除され,「何事かを為すためには時間を要する」<sup>⑧</sup>という意味での時間的制約が現われる。ここにわれわれは,企業観,研究方法転換によって,従来企業成長の制約要因であるとみなされた管理的要素こそ,企業成長の内的動因であるとする観点の転換をみることができる。意思決定の問題も,監督—管理レベルであるか戦略(経営)レベルであるかによって,その性格を異にすると同様,管理的要素の問題も,どの次元で論ぜられるかによって,その取りあげられ方が異なるのは当然である。この点が従来不明確であったといえる。管理を空間的制約要因とみなすものは,監督—管理

⑧ Kieser, Alfred: *Unternehmungswachstum und Produktinnovation*, Berlin 1970, S. 15.

⑨ Albach; Horst: *Zur Theorie des wachsenden Unternehmens*, in: Krell, W., (Hrsg.), *Theorien der einzelwirtschaftlichen und des gesamtlichen Wachstums*, Berlin 1965, S. 45.

レベルでこの問題を論じ、時間的制約だとの観点は、不確実性のなかでの適応を重要視し、いわば戦略的レベルで管理的要素を考察していたといえる。われわれは、管理をめぐる諸問題は、この二つのレベルで論じられてきたこと、また論じられるべきことを銘記すべきである。

## 2. 固有の生産領域における費用経過

経営経済学において、規模拡大と費用の関係は長期的かつ重要な問題として論じられてきた。ここで論議されてきたのは最適規模論であった。近年、企業成長の過程を重視する観点から、最適規模の存在は否定されたかの観を呈している。われわれはその根拠を示すことを主要な課題としているのである。しかし、無用の混乱を避けるためにも、ハックスに従って最適規模の概念規定を行う<sup>⑩</sup>。最適規模は、費用最適企業規模 (Kostenoptimalen Unternehmensgröße) と利潤最適企業規模 (gewinnoptimalen Unternehmensgröße) に大別される。勿論、ここで利潤最適規模といわれているのが、一般的意味での最適企業規模である。この概念に、費用最適企業規模概念が包摂される。さらに費用最適企業規模は、考慮される費用範囲によって、技術的最適規模 (technischen Optimum) と経済的最適規模 (wirtschaftlichen Optimum) に分かれる。技術的最適規模は、純粋な生産費用のみ考慮され、単位費用最小の規模である。経済的最適規模は、製品単位当り総費用、つまり生産費プラス管理・販売費が最低となる規模である。ここでは、従来の技術的最適規模論と同一の費用領域を論ずる。もし、純粋に技術的次元における長期費用曲線がU字型であるとするならば、すなわち技術的最適点が存するならば、われわれの論議はここで終えることが可能である。

技術的生産領域において、経営規模 (=生産量) の拡大とともに、長期費

<sup>⑩</sup> Hax, Karl: Unternehmungswachstum und Unternehmenskonzentration in der Industrie, ZHF, Neue Folge, 13 Jg., 1961, S. 14.

用曲線は果してU字型であるのかを吟味しなければならない。その場合重要な概念は、「大規模生産の節約」および「倍数的規模拡大」と「構造的規模拡大<sup>⑪</sup>」である。経営の量的拡大は、生産設備の技術的一組織的条件の変化をもたらすものである。この経営規模拡張に対する全般的、構造的変化による適応によって得られる節約が、規模の経済性と言われるものである。グーテンベルクは規模の経済性に関して次のように言う。『大規模生産の節約は重要な生産諸要素の不可分割性に帰せられるという命題は、そのみでは「大規模生産の節約」を説明するのには不十分である。より重要なことは、経営規模の拡大がさらに進んだ分業—労働組織の洗練という意味で——を可能ならしめること、および、生産量が大となるにつれて技術的により生産性の大きな設備が用いられるということである』

さらに、グーテンベルクは、生産関数または費用関数と経営規模との間には一般的法則関係は認められないとする。むしろ、特殊経営経済的生産関数 (spezielle betriebswirtschaftliche Produktionsfunktion), すなわちB型生産関数を発展させた<sup>⑫</sup>。費用関数と経営規模拡大の間には、「ただ一定の傾向があるというに過ぎない」<sup>⑬</sup>。この傾向とは、経営能力の拡張過程において、収益増加の逓減現象は、単純に起るとはいえないというものである。「しばしば経営能力の拡大によってはじめて労働組織的および生産技術的生産条件の改善の機会が与えられているということは考えて差しつかえない<sup>⑭</sup>」と考えている。このように、経営拡大に対して絶えずより有利な費用状況へと適応しうるものと仮定するならば、長期単位費用曲線は極小点をもたないこととなる<sup>⑮</sup>。これを図示すればI a図, I b図のようになる。

⑪ Gutenberg, Erich: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I, Die Produktion, Berlin 1955, S. 297. 溝口・高田訳「経営経済学原理」第1巻, 生産論, 310ページ。Kruber, Klaus-Peter: *Unternehmensgrößen und Wettbewerb auf wachsender Märkten*, Baden-Baden 1973, S. 25.

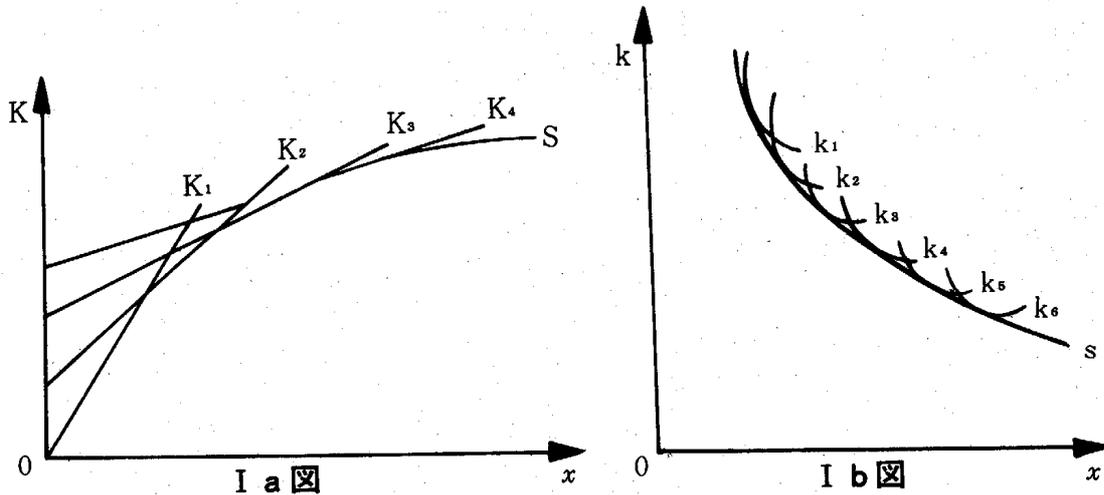
⑫ Guteberg, Erich: a. a. O., S. 300. 訳書, 312ページ。

⑬ Kruber, Klaus-Peter: a. a. O., S. 24.

⑭ Gutenberg, Erich: a. a. O., S. 302. 訳書, 315ページ。

⑮ Gutenberg, Erich: a. a. O., S. 302. 訳書, 315ページ。

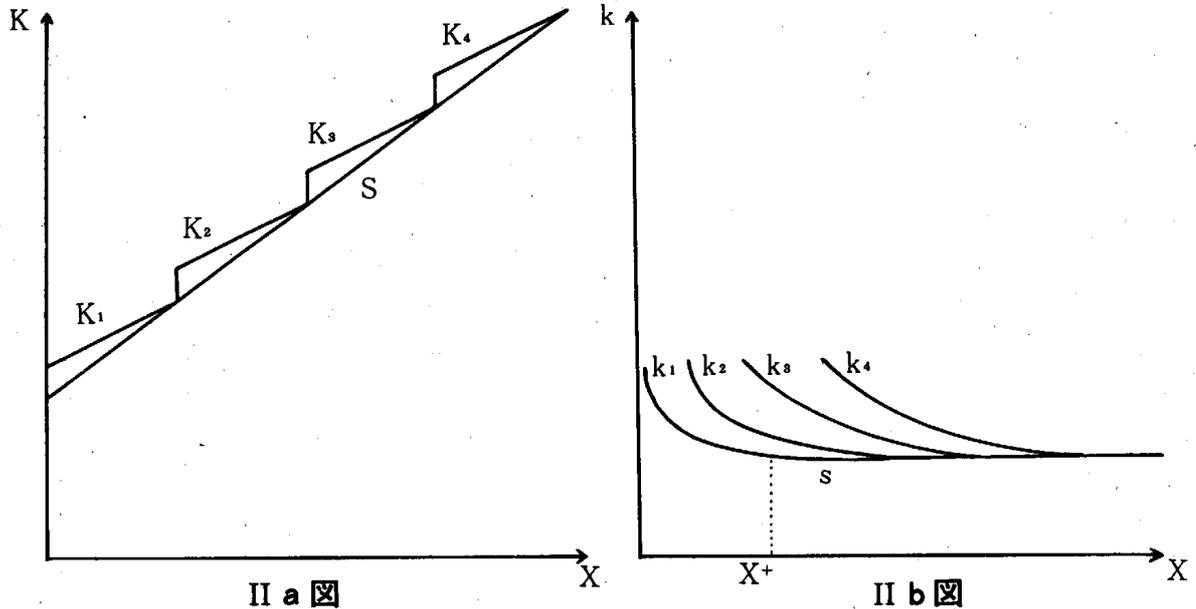
⑯ Gutenberg, Erich: a. a. O., S. 303. 訳書, 316ページ。



\*K<sub>1</sub>, K<sub>2</sub>, K<sub>3</sub>, K<sub>4</sub>.....所与の経営能力における総費用曲線  
 k<sub>1</sub>, k<sub>2</sub>, k<sub>3</sub>, k<sub>4</sub>.....所与の経営能力における単位費用曲線  
 S .....長期総費用曲線  
 s .....長期単位費用曲線

経営能力拡大の際に、経営者はより有利な生産方法を選択し、規模の経済性の獲得に努力するものである。分業ないしは専門化は大規模組織を前提とし、大規模化はより生産性の高なる機械設備の導入を可能ならしめる。分業（専門化）、生産性の高い機械導入、大規模化の三者は相互促進的、補完関係にある。しかし、このような経営の大規模化によって、常により有利な費用関数へと転位することは可能でない。この場合、企業は既存の設備あるいは一定の生産諸要素の組み合わせの倍数的増加によって、経営規模を拡大しうる。ここには大規模化による費用上の不利益は存しない。倍数的規模拡張による費用経過はII a 図、II b 図のごとくである<sup>17)</sup>

<sup>17)</sup> Gutenberg, Erich: a. a. O., S. 260. 訳書, 271 ページ。Kruber, Klaus-Peter: a. a. O., S. 26.



※K, k, S, s, は I 図に同じ

経営規模の拡大が、このように「構造的」、「倍数的」規模拡張の方法で行われるとするならば、われわれは「一意的な経営最適 (eindeutiges Betriebsoptimum) を規定しえない<sup>⑮</sup>」ことになる。キーザーも、ある点を越えると上昇しはじめるようなU字型長期費用曲線は、生産領域に関する限り演繹しえない<sup>⑯</sup>とする。その理由は、産出量の増大の場合、生産技術的困難性のために、費用逓増が確認されるならば、既存の生産—費用関数の重複の可能性がなお残されているということである。経験的資料もこのことを裏書きしている。「統計的資料は、企業規模との依存関係において、給付単位当り総費用の増加を何ら示していない。一般的には、勿論その程度はだんだんと弱くはなっているが、費用は低下している。その結果として、U字型の代りにL字型費用曲線が生ずる<sup>⑰</sup>」。かくして技術的最適規模の存在は否定された。

⑮ Kruber, Klaus-Peter: a. a. O., S. 28.

⑯ Kieser, Alfred: *Unternehmungswachstum und Produktinnovation*, Berlin 1970, S. 27.

⑰ Busse von Colbe: *Verwaltungs- und Vertriebskosten wachsenden Industrieunternehmen*, *ZfbF.*, 16. Jg., 1964, S. 315.

しかし、このことは費用最適企業の存在まで否定したことにはならない。われわれは、企業の固有生産費用を考察したに過ぎない。純粹の生産費をも含めた総単位費用曲線がU字型であるかどうか、すなわち費用最適企業規模が存するかどうかの問いに答えるためには、「その他」の諸費用 (↳ übrigen<sup>①</sup> 《Kosten》) をも考慮しなければならない。「その他」の費用種として、調達、金融、管理、販売、開発費等が考えられる。しかしながら、われわれは、「その他」の諸費用のすべてを考察しない。『経営拡大を限定する「内部経営的」要因があるならば、単位費用曲線は、極小点に達したあとは上昇部分を示すことにならなければならない。そのような経営の拡大を制限する要因と通常見<sup>②</sup>なされているのは管理要素である。そこにはいかなる事情があるのか?』この問いにこたえようとするのが次の課題である。

### 3. 管理要素の規模制約仮説の吟味

企業の規模拡大が内部成長の結果であれ、合併のごとき外部成長の場合であれ、この種の構成体を効果的に指導し、統制する可能性のうちにその限界が存するものであると言われている。その場合、必ずと言っていいほどひき合いにだされるのは、カルドアの命題である。「企業が単一の統制のもとでの生産的結合であるという事実そのものが、何故企業がある一定の限界を越え<sup>③</sup>ると、遞増的費用なしには拡張しえないかを説明している」。「企業管理の能力<sup>④</sup>は、究極的には企業規模のより一そうの拡大を困難ならしめる隘路である」と言われている。『この考え方の背後には、行動の一貫性のためにある「一人

① Kruber, Klaus-Peter: a. a. O., S. 29.

② Gutenberg, Erich: a. a. O., S. 304. 訳書, 317 ページ。

③ Kaldor, Nicholas: The Equilibrium of the Firm, *The Economic Journal*, Vol. 44, 1934, p. 67.

④ Hax, Karl: Unternehmungswachstum und Unternehmungskonzentration in der Industrie, *ZHF*, Neue Folge, 13. Jg., 1961, S. 22.

による指導」を必要としているが、このような指導は、人間の能力には限界があるというだけでも明らかに範囲の限られたものであるという常識的推論であった<sup>②</sup>。このように、管理費ないしは管理要素の規模制約仮説は、決して一般的に承認されたものではない。長期費用最小生産量の意味での最適企業規模の存在を信じ、それを定式化しようと試みたもののすべてが、程度の差こそあれ、管理の規模制約仮説をいだいていたと言えよう。こういった観念の持ち主を見出すのは容易である。企業ないしは経営の最適規模といった表題の著者達は、長期平均費用曲線のU字型を措定しているからである。

しかし、他方では、少なからざる者がこの仮説に疑問を抱き、反論も試みている。残念なことには、現状はそれらの反論のなかに納得のゆくものが皆無であるといえる。コルベは、反対論者の一人としてグーテンベルクの見解をあげている。しかも、グーテンベルクの見解は、反論があるにも拘らず、ますます確固たる地位を占めるに到っている、と<sup>③</sup>。果してコルベが指摘しているように、グーテンベルクのものが反論と言えるのか。少くとも理論的には納得し難いものである。確かに、グーテンベルクは、経営が規模を拡大するとき、結合職能は不変であるが、その職能を担う人間の数と管理機構 (dispositive Apparat) は増大する。しかし、他方では、「企業者たること」 ("entrepreneurship") は、任意に分割できない、少くとも調整職能に関する限りそうである。このような見解には何ら反駁すべきなものもない、として企業の最高指導一統制首脳部の給付能力は、やがてその限界に達するというカルドアの命題の正当さを認めている。すなわち彼は言う。「限界以後は、管理的努力の効果は減少してゆく。給付生産過程において破綻が現われ、それが全体生産遂行の経済性を低下せしめて、費用上昇に導くことがありうる。この場合、長期平均的費用曲線は極小点に達した後再び上昇し、経営拡大を制限する作用が現われる<sup>④</sup>」と。現実問題として、いかなる経営規模において、

② Penrose, Edith: *Theory of the Growth of the Firm*, 1959, p. 18.

③ Busse von Colbe: *Verwaltungs- und Vertriebskosten wachsender Industrieunternehmen*, *ZfbF*, N. F. 16, 1964, S. 312.

④ Gutenberg, Erich: a. a. O., S. 305. 訳書, 317-318ページ。

経営の拡張の限界が生ずるのか。調整・結合職能の多数人間間の分業、専門化、最高指導者の質の改善、分権化可能性をあげて、経営の経験の示すところによると、管理能力が力を失うのは、経営がその能力拡大を押し進めて一つの異常に大きな経営、いわばマンモスの巨大経営 (Mammutbetrieb) となるに至ったときであり、実践上問題になる経営規模の限界から遠く離れた所にあるであろうと、述べているにすぎない。かくしてグーテンベルクは、カルドアの命題を理論的には正しいと認めながらも、その現実的妥当性を否定しているといえる。問題は、企業組織内にこの命題の現実妥当性を否定せしめるようないかなる事態が起っているのか、という点である。

さらに、製品当り管理費が再び上昇し始める点は、もっと早く、ごく普通の企業規模において達しているとする見解もみられる<sup>28)</sup>。これに関連して、レネルは、管理の制約された可能性の費用変動への影響に関しては、グーテンベルクと異った見解であるとして、次のように述べている。「管理費用は、経営規模の拡大とともに、最適を越えると、逡増的に増大する傾向をもっている」と。その理由として、経営規模の拡大と共に生ずる管理者の洞察の困難性と、機械装置によって抑制される労働者の人格とイニシャティブを指摘している。さらに、一般的には、単位当りの管理費の増大が、単位当り生産費の低下傾向を凌駕する点は、グーテンベル及び彼と同様、他の多くの人々が仮定しているよりも、実際にはもっと早く達成されていると考えている。これらの見解の間には本質的な相違はない。等しく管理能力の限界から管理費は上昇に転ずるであろうことを認めている。ただ、現実にはいかなる規模段階で管理が制約要因として作用し始めるかという点において、見解を異にするにすぎない。いわば程度の差の問題に過ぎない。「管理—販売費の規模制約仮説およびそれと結びつけられている費用最小企業規模の観念の真偽は事実のみ決定しうる<sup>29)</sup>」のである。

<sup>28)</sup> Molsberger, Josef: *Zwang zur Größe?* Köhn und Opladen 1967, S. 72.

<sup>29)</sup> Lenel, Hans: *Ursachen der Konzentration*, Tübingen 1962, S. 23.

<sup>30)</sup> Busse von Colbe: a. a. O., S. 313.

コルベは、メルマンとマックナルティの資料を利用している。メルマンは、管理費—製造費比率は、企業規模拡大と共に低下傾向にあることを指摘している。一般に、統計的にも、理論的にも単位当り生産費用は規模拡大によって上昇しないことが措定されていることから、管理領域においても大規模化による経済性が存在すると言える。マックナルティは、管理費と企業規模の間にほぼ比例的関係のあるケースと、売上高企業規模の拡大による低下的管理費のケースをあげている。このような統計資料は、「古典的な上昇する管理—販売費の規模制約仮説—は、経験的に裏書きされていないことを明示している<sup>①</sup>」。

経験的資料は、カルドアの命題を否定している。この否定の根拠を何に求め、いかに説明するかが問題である。その場合、企業の他の領域におけると同様、管理領域においても量から質への変化が、経営、企業規模拡大とともに生ずることに注意を払わなければならない。企業の管理組織は決して固定的なものではない。それは、計画実行の具体的な場であり、管理者によって形成され、企業の拡張を計画し遂行する中心的存在、またその拡張に質的に適応してゆくものである。これらの点に留意しながら、企業規模の拡大によって、管理領域にいかなる利益、不利益が生ずるのか、そしてこの欠点はどのように克服されていくかを問題にしなければならない。

現代は組織の時代であり、近代的装備をととのえた大規模組織の時代である。「最も持続性のある事実は、すべての近代国家において、ますます大規模な組織への傾向があったということである。とくにこのことは、管理職員—現業員比率及び管理費—総費用比率が増大していることに現われている<sup>②</sup>」。しかし、このような管理費の相対的増加傾向から、規模拡張は管理費を上昇せしめ、規模制約要因であると考えてはならない。これは、時間経過における全般的傾向を表現しているに過ぎない。この比率を規模の大小によって比較すると、前述の統計資料からも解るように、事実は全般的傾向と逆である。巨

① Busse von Colbe: a. a. O., S. 314.

② Leibenstein, Harvey: *Economic Theory and Organizational Analysis*, New York, 1960, p. 284.

大企業は、小企業よりも産出価値当りより低い管理費なのである。そこで、全般的傾向を規模別に見ると、それとは逆の傾向を指摘できる。「小企業は、平均して、大企業よりも、(1)総費用に対してより高い管理費比率、(2) 現業員に対してより高い管理職員比率、<sup>③</sup> というもう一つの傾向がある」。

ここで、全般的傾向比率、その規模別比率が、なぜ相異し、どのような条件変化によってもたらされたのかを考察する前に、キーザーによって、<sup>④</sup> 企業組織の単純階層モデルおよび現業員に対する管理職員の比率がどのように全従業員規模に依存しているか、を知る必要がある。

最下層の管理レベルを除いた管理巾 (Leitungspanne, span of control) は  $n$  でしかも不変とする。  $m$  : 最下層管理レベル (職長等) の管理巾、  $k$  : 組織の階層レベル数、とする。

(1) 管理職員数 :  $A$

$$A = 1 + n + n^2 + \dots + n^{k-1} = \frac{n^k - 1}{n - 1}$$

(2) 現業員数  $P$

$$P = m \cdot n^{k-1}$$

(3) 管理職員・現業員比率 :  $A / P$

$$\frac{A}{P} = \frac{n^k - 1}{(n - 1) \cdot m \cdot n^{k-1}}$$

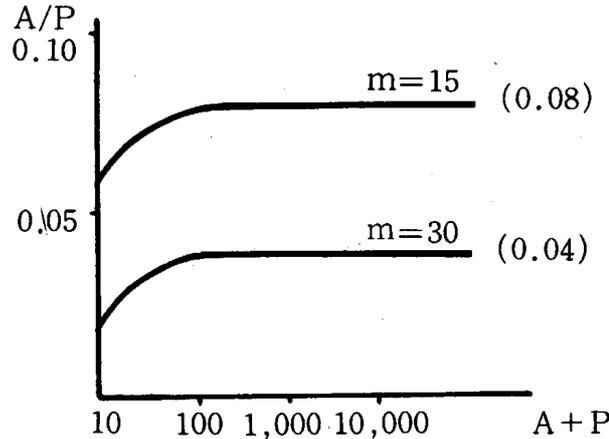
(4)  $A + P$  が無限大に近づくと、

$$\frac{A}{P} \rightarrow \frac{1}{m} \cdot \frac{n}{n - 1}$$

<sup>③</sup> Leibenstein, Harvey : op. cit., p. 284.

<sup>④</sup> Kieser, Alfred : *Unternehmungswachstum und Produktinnovation*, Berlin 1970, S. 29.

$m$  の二つの値 ( $m = 15, 30$ ),  $n = 6$  として ( $A + P$ ) の関数である  $A/P$  比率をみるとⅢ図のごとくなる。



Ⅲ図 従業員数の関数としてのA/P

組織の階層的構造は、単純なピラミッド型を成すものと考えてはならない。しかし、その構造は、 $n$ ,  $m$ ,  $k$  によって規定される。組織の構造は、基本的には各階層レベルにおける管理巾  $n$  に依存している。 $n$  は、ここで仮定されたように、固定的であると考える必然性はない。管理巾  $n$  は、ライベンシュタインによると、専門化の程度、操業規模、従業員の質に依存すると<sup>③⑤</sup>。Ⅲ図から理解できるように、 $m$  (または  $n$ ) が大きくなることによって、 $A/P$  比率は大巾に低下する。そこで、企業が大規模化するにつれて、 $n$ ,  $m$  という管理巾の大きさがどうなるかは興味ある問題である。 $A/P$  は、単なる管理、現業に従事する者の数の比率に過ぎない。この比率は、規模及びコストと関連せしめてはじめて重要な意義をもってくる。なぜなら、先に指摘したように、 $A/P$  比率増大が管理費増大に直結していないからである。

$A/P$  比率、管理費—総費用比率は、機械化された大規模組織へと発展してゆくにつれて、大きくなる傾向にある。分業、専門化の利益は組織を必要不可欠のものとする。さらに、分業は諸活動を単純な作業に分解し、機械の導入を容易にする。機械の導入は、分業を容易ならしめる効果をもってい

③⑤ Leibenstein, Harvey: op. cit., p. 228.

る。分業、専門化、機械化は相互に促進し合う補完関係にある。そして、分業化さらに専門化は、機能的に横の分化のみならず、垂直的にも行われる。専門化は、直接的実行活動から、計画、指揮、統制、スタッフ的業務、調整、伝達といった結合活動 (linkage activity) を直接的活動から分離することを可能にした<sup>③⑥</sup>。この分離は、直接労働の一部の組織による代替である。「賃金が上昇するにつれて、労働に対して機械装置の代替が行われる。同時に、増大する産出は直接労働を組織で代替することによって達成される。すなわち、より大なる産出を生産する専門化の増大は、同時に、直接労働当り組織化の増大を意味している<sup>③⑦</sup>」。かくして、機械化、専門化の程度の増大は、直接労働 (現業員) に対する機械装置 (machinery) と組織による代替を促進する。ここに、現業員数の増加に対して、管理者費用を含めての組織費用は相対的により大であるという傾向がみられる。「あらゆる企業規模階級における機械化の増大は、総費用に対する管理—監督費の増大する割合を明らかにもたらしめている<sup>③⑧</sup>」。かくして、機械化、専門化さらに大規模組織への推移が、なぜ  $A/P$  および管理費—総費用比率を増大させるかが明らかとなった。

単純化のために、すべての階層レベルにおける管理巾は等しく  $n$  とする。 $A/P$  比率は(3)式から、 $n$  の値が大になるにつれて、小さくなる。問題は、規模が拡張されるにつれて  $n$  の値がどのように推移するかである。勿論、 $n$  一定とすると、組織の全従業員数 ( $A+P$ ) が増加するにつれて階層数も除々に多くなる。 $A/P$  比率の一般的増大傾向は、大規模化による管理費上昇とはならない。そこで、 $A/P$  比を生産量で測られた規模と関連づけてみよう。全従業員数 ( $A+P$ ) の関数としての  $A/P$  比は、 $n$  が一定と仮定すると、従業員数規模の拡大によって最初のうちは僅かに増大するだけで、やがて一定の極限值に収束する。したがって、この場合、 $A/P$  比は規模変動にかかわらず、ほぼ一定であるとみなすことができる。他方、生産量は、現業

<sup>③⑥</sup> Leibenstein, Harvey: op. cit., p. 287.

<sup>③⑦</sup> Leibenstein, Harvey: op. cit., p. 288.

<sup>③⑧</sup> Busse von Colbe: a. a. O., S. 314.

員数であるPに直接的に結びついていると言える。A/P比は、Pの増加による生産量の変動態様と、Aの増加態様によって定まる。

現業員に直接かかわる固有の生産領域における規模の経済性には、それと補完関係にある組織的合理化も含まれていると考え、(A+P)の増加によって、生産量は、逓増的に増加するものと考えられる。A/P比は規模によって一定とみなせば、生産単位当り管理職員数は、規模増大に伴って増加するとは言えない。

われわれは、これまでは管理中は固定されたものとして考察してきた。しかし、規模の拡大と共に管理中は変化するものである。大規模化と共に、より質の高い専門的管理者を雇用することが可能となり、分業化機械化による生産の合理化は、単純な反復的活動に分解することにより、管理中を大きくする。このことによって、A/P比は小さくなり、生産単位当り管理費を低下せしめている。

今までは、分業化、専門化、機械化による合理化は、主として、生産領域において行われてきた。この事実が、A/P比率の一般的増大傾向となって現われていたといえる。かつて生産領域に適用された合理化の方法が、管理、スタッフ的業務の領域に導入されてきた。「指揮役割は、ある点までは組織的機構の中で能率的に遂行されうる。またそこでは、かなりの程度まで専門化される<sup>③⑨</sup>」。「専門化の潜在的利益は、個有の生産目的に対してと同様、事物の管理目的に対しても有効である<sup>④⑩</sup>」。管理職能は、大規模組織においてはじめて、十分な専門化が行われうる。このことによって、個々の専門職員は特定の管理職能のみに従事でき、彼はより高い給付を達成することができる。さらに、大企業は、最も有能な管理者を使用することができる。

「それがたとえ高価なものであるとしても、第一級の経営者能力は、つねに経済的である。とくに、その費用を巨大な生産量に配分しうる<sup>④⑪</sup>ので」。

③⑨ Leibenstein, Harvey: op. cit., p. 218.

④⑩ Leibenstein, Harvey: op. cit., p. 220.

④⑪ Beacham, A.: *Economics of Industrial Organization*, London 1952, p. 50.

しかし、管理領域における分業の利益は、これのみではない。管理に分業が導入されればされるほど、技術的補助手段も、より多く利用しうる<sup>④②</sup>。企業規模の拡大と共に、目と耳の代りに、ますます紙とインクに依存しなければならなくなっている経営者にとっては、管理の技術的補助手段の導入は非常に有効なものである。この例として、機械簿記 (Maschinenbuchhaltung)<sup>④③</sup> や機械的な自動データ処理 (automatische Datenverarbeitung)<sup>④④</sup> があげられる。この領域においても、技術の発展は、大規模企業に有利に作用している。計算制度および事務機械技術の発展は大企業の管理にとって不可欠の前提である。「多分、電子技術は、巨大経営の管理にとって新しい可能性を提供し、その作用領域を再び拡大するであろう<sup>④⑤</sup>」と言える。かくして、巨大企業は高度に発達した技術的補助手段の導入を可能にすると同時に、その効率的な利用によって、費用上の利点を得ている。

確かに、専門化と操業規模の増大は、直接的生産の経済性と組織的経済性をもたらすことを知った。「一般に周知のごとく、ある点を越えると、専門化の程度、操業規模の増加、あるいは両者における増大は、種々のタイプの組織的不経済性をもたらすことが考えられる<sup>④⑥</sup>」。専門化、規模の増大は、従業員数と階層数を増加せしめ、複雑な組織構造を形成する。このことによって、構成員の相互関係は飛躍的に増加し、調整の困難性をもたらす。この増大する階層費は、実行レベルにおける経済性、管理レベルにおける専門化の利益を凌駕するに至ることもありうる。「多数の部門と機能的差別化によって、個々の部門間の協働の困難性は著しく大きくなる。部門管理者は、その専門化のために、隣接部門の労働条件や業務に対する理解や全体的観点を、しばしば欠く結果となる。そこで経済過程全体が、多くの規則によって規制され

④② Oberhänsli, Heinrich: *Die optimale Unternehmungsgröße in der Industrie*, Bern 1957, S. 42.

④③ Oberhänsli, Heinrich: a. a. O., S. 42.

④④ Heinen, Edmund: Konzentration und Kosten in: *Die Konzentration in der Wirtschaft*, 3. Bd., S. 1644.

④⑤ Lenel, Hans: a. a. O., S. 28.

④⑥ Leibensten, H.: op. cit., p. 220.

ざるを得なくなる。このことによって官僚主義は強まり、個々人の創意は麻痺させられる。この結果、企業の組織的能率は低下し、企業は必然的に行動能力を失わざるをえなくなる<sup>④7</sup>。しかし、このような大規模組織の官僚化の必然性も、その官僚化がいかにして生じたかを考慮する時、必ずしも欠点のみを示すものではない。官僚化は、管理職能の専門化、企業の利益追求の結果である。「企業が規模の拡大を行うことによって官僚化するということは正当である。しかし、このことは先ず、職能集権化の過程に原因している。しかし、管理における集権化こそ、有能な専門家の採用を可能にしている。このことから得られる利益は“官僚化”のその他の欠点を凌駕している<sup>④8</sup>」。

先にも触れたように、近代的企業には、その管理職能あるいは管理職員数を、その規模拡大に対して逡減的に増加させる要因も存する。このことは、とくに高度に機械され組織化された生産過程を有する工企業と化学工業に妥当する。かくして、資本集約的大規模経営では、生産過程の合理化による生産量は著しく増大するにもかかわらず、生産活動の管理調整の問題は軽減される。

労働過程における分業、機械化、電子計算機等の管理業務の補助手段導入は管理職能を軽減し、管理職能の専門家は、管理領域における能率を高めている。しかし、その結果たる官僚化と各管理部門相互の調整の問題は依然として未解決のまま残されている。この事態に対処してゆく方法が、新しい管理技術として発展せしめられた分権管理といわれるものである。この方法は、企業が大規模化してゆく場合、「それに応じた組織形態によって、とりわけ個々の企業部門の広範な独立化および決定権の委譲によって順応しようとする<sup>④9</sup>」ものである。ここには、いわば機動性を具え、直接的管理の可能性をもった小企業の長所と、大企業であるが故に有する長所を結合しようとする意図が存する。かくして、「巨大企業から分離した部門は、相対的に独立した部門

④7 Oberhänsli, H.: a. a. O., S. 44.

④8 Hax, K.: a. a. O., S. 23.

④9 Hax, K.: a. a. O., S. 23.

企業 (Teilunternehmung) にまで十分に成長しうる。この部門企業は、自律的に管理され、必要な企業家精神でもって指導されうる<sup>⑤</sup>」。この分権管理によって、企業規模の拡大によって生ずる官僚化の欠点である組織活動の機動性の低下は免れる。しかし、分権的に迅速な決定による機動性は、企業としての統一の方針の存在を前提とすることは勿論である。

そこで、分権管理が行われれば行われるほど、他方では強力な指導者人格による集権的な経営指導が必要となる。そこで、もし有能な経営指導者を得ない限りにおいて、企業の大規模化は、重大な制約に当面すると言わなければならない。

ここに再び、長期的に、企業の固定要素を形成するものは、単一頭脳制約 (single-brain limitation) である、というカルドアの命題が現われる。しかし、究極の調整機能が任意に分割しえないことが、現実の巨大企業の経営管理の不能率の最大の原因になっているとはいえない。分業、専門化、分権化は統一の方針の下でのみ可能であり、そのことを前提とする。したがってこの調整機能は、それが組織的に行われるとしても、究極的には、一個の指導者人格に帰属せしめられねばならない。

一般に、この問題が企業の大規模化を制約する要因とされている。しかし、現実の企業においては、ただ一人にたよる指導は行われていないのであり、企業の最高首脳は一つの組織形態を成している。組織においては、究極的かつ詳細な意思決定を行う者はいないといえる。最高経営者の行う意思決定は、より全般的意思決定であり、全般的で重要な情報のみで行いうる。管理の最適な巾は、固定的でなく変数なのである。この意味で最高管理層における管理巾は、権限の委譲によって、無限に拡大可能である。「この管理巾が、あらゆる観点から固定されており、制限されているということ、あるいは、これが企業拡張を究極的に制限している要素であると信ずる先見的理由は何ら存しない<sup>⑥</sup>」。

⑤ Oberhänsli, H.: a. a. O., S. 42.

⑥ Leibenstein, H.: op. cit., p. 233.

いかに有能な個人といえども、その能力に限界があることは確かである。しかし、ここで問題なのは、企業の最高指導者が、その能力を、経営管理職能のなかで最も重要な調整職能と計画職能に専念できるように、いかに管理組織を形成するかである。ここにも、われわれは、企業として重要な一体性をそこなうことなく、重要な判断が要求される例外的な意思決定を、部門企業の責任者が下せるように企業の管理機構そのものを改変してゆく分権管理の意義を見出す。

以上のごとく、われわれは、主として管理要素をめぐる諸問題、とく管理要素は固定要素であるのか、したがって企業の規模拡大を制約する要因であるのかの問題を、管理レベルで論議して来たことに留意していただきたい。すなわち、管理職能のうちの組織と調整の問題を中心に論じて来た。その結果として、次のごとき結論をなす。従来、設定されていたように、管理要素は、企業成長を制約するものとは考えられない。企業の大規模組織化は、官僚化による組織能率の低下、機動性の欠如という欠点を必然的にもたらす。しかし、これらの短所は、大規模組織の管理上の諸利点、さらに分権的管理組織の導入によって補ぎなわれうるものである。企業管理の限定された能力は、企業のより一その成長に対して、少なくとも今日見られる規模段階に関する限り、制約要因となっていない。すなわち、「事実、世界最大の自動車生産企業・ジェネラル・モータースは、良好に管理されている典型的実例 (text-book example) である。この自動車工業は、管理への偉大な挑戦を行っているものの一つである。しかも、それは決して解決が困難でないことを証明しているところの挑戦である<sup>⑤</sup>」といわれていることのうちに、管理の大規模化への組織的適応の可能性が暗示されているといえるのではなかろうか。

#### 4 管理的要素の企業成長動因としての側面

⑤ G. Maxcy & A. Silberston: *The Motor industry*, London 1959, p. 193.

著しい国民経済の成長を背景にしながら、多角化戦略によって急成長をとげつつある現代企業を対象としているペンローズの理論と、こういった事態の生起しなかった伝統的企業の理論とは、企業観、研究方法において、対照的である。そこで、伝統論では、企業規模拡大には一定の限界、すなわち、最適点が存すると考えた。そこで、この最適点、均衡点を規定する制約要因を探し出すのに懸命であったといえる。カルドアは最高経営者の限りある能力という固定要素の存在から、長期U字型費用曲線を導き出さんとしている。マーシャルは、企業も有機体と同様、一定のライフ・サイクルを有するとし、それは企業者のバイタリティ、世代の関数として、その限界を説明しようと試みている。

しかし、ペンローズは、研究の出発点に、成長企業の観念を措定している。すなわち、ペンローズの「成長理論は、先ず内部成長の理論として展開されており、<sup>⑤③</sup>「ある企業が成長しうると仮定するとき、その成長を支配している原理はいかなるものか<sup>⑤④</sup>」を問うことであった。このような出発点からして、企業成長の制約要因を何に求めるかといった問題は考察の中心に置かれていないのは当然である。

さらに、企業を生産的資源の集合体と規定する。その場合、環境の変化のみによって企業の成長を説明しえないとの基本的思考から、とくに内部的資源が重視される。ペンローズは言う。「この研究では、一貫して企業の内部的資源に、すなわち自己が所有する資源から企業が利用しうる生産的用役に重点がおかれる。なかんずく、企業内での経験<sup>⑤⑤</sup>を有する経営者の生産的用役が重視される」。この経営者の能力こそ、企業が利用可能な資源から引き出しうる生産的用役を規定する。この能力は、管理過程において、また拡張過程において獲得する知識・経験によって増大するものである。ここには、時間経過において、経営者能力は高まるものであり、経営過程は未利用経営者能力の創

⑤③ Penrose, Edith: *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford 1959, p. 5.

⑤④ Penrose, E.: op. cit., p. 7.

⑤⑤ Penrose, E.: op. cit., p. 5.

造の過程と考えられている。「とくに、拡張計画の遂行過程は、経営者用役を増大せしめるとともに、計画の完了と同時に解放する」<sup>⑤⑥</sup>。この未利用経営者能力こそ、企業の成長を計画し遂行する動因であると考えられている。

従来、企業規模の制約要因とされていた管理要素が、成長の制約という観点からでなく、むしろ成長の内部的誘因であり動因であると捉えられている。

管理のレベルで管理要素を論議していた人々は、最高経営者のみならず、権限委譲されている各階層レベルの管理者および現業員の学習効果、それと同時に大規模化への組織的適応という事態を軽視しがちであった。経営者能力は一定不変ではなく、時間経過における変数であるという観念はなかった。そこで、時間経過において増大することのない限られた能力の持ち主である個人と、組織大規模化から必然的に生ずる空間的制約を重視していたといえる。また、単一種製品企業を措定した経営というディメンションでの大規模化と制約要因の問題をとりあげていた。

ペンローズと同様、企業の内的資源である経営者用役を中心にして企業成長現象を説明せんとするものにラインベンシュタインをあげうる。彼は、経営者能力は知識、経験の量、すなわち情報量の大きさによってきまるとする。この情報獲得には時間とコストを要する。従って、経営能力は、時間経過とともに変動するもの、探究行動、経験を通じて絶えず増加する。この増大した経営者能力こそ、企業成長を可能ならしめるものとする。彼の漸次的企業成長仮説の基礎に、やはり未利用経営者能力が措定されている点で、ペンローズと全く共通しているといえる。

この仮説は、なぜ企業は小規模企業から出発し、成長を望むことを選択するのか、あるいはなぜ、小企業から出発し成長するといった経路以外に方法がないのか、を説明するためのものである<sup>⑤⑦</sup>。このような企業行動は、完全情報、完全競争下で構築された企業理論によってはなしえない。伝統的企業の理論のごとく、長期U字型平均費用曲線の存在を措定している場合には、す

<sup>⑤⑥</sup> Penrose, E.: op. cit., p. 201.

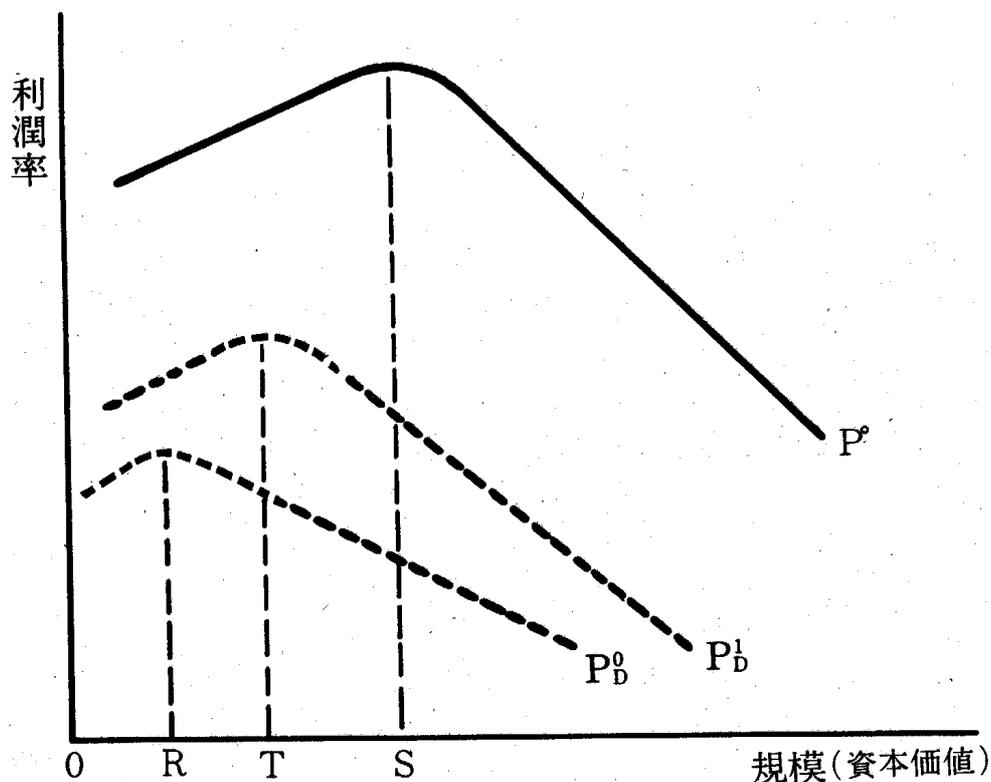
<sup>⑤⑦</sup> Leibenstein, H.: op. cit., p. 267.

すべての企業は、最適規模で出発し、そこに止るとしか考えられない。

すべての経済活動には、ある種のリスクが含まれている。このリスクは情報の獲得によって低減されうる。探求行動と経験によって減少させうるリスクには、次の三つのタイプがある。(1)市場に関する不完全知識 (2)新しく参入する者に対する競争者の反応に関する不完全知識 (3)参入する企業の組織的能力に関する不完全知識。<sup>58)</sup>

これらの不完全知識に基づくリスクの程度は、情報量に依存する。この情報量が大きくなればリスクは減少するものである。

そこで、企業が現在所有している情報量に対して過大な規模から出発すると、それだけ長い探究期間と大きな探求コストを負担しなければならない。リスクも大きくなる。なぜなら、このリスクは、初期資本の大きさのみならず、現有情報量で経営可能な規模をどれだけ越えているかに依存すると仮定されているので。そこで、企業はその情報量で良好に管理しうる規模でスター



IV図

<sup>58)</sup> Leibenstein, H.: op. cit., p. 268.

トし、情報量の増加に応じて、次の規模段階に移行することが、最良の戦略であるといえる。

Ⅳ図において、情報量の増大に応じてRからTへと移行することの方が、利潤率は高いことが示されている。ここでは、ある一定の情報量を仮定すると規模が大きくなるほど、リスクは大きくなり、それだけ割引率は大きいものと考えられている。 $P_a^0$ 、 $P_b^0$ は、それぞれ、完全情報の下で得られると仮定されている利潤率から、リスクからの損失を割引いた利潤率である。この意味で、横軸の規模は、同時に知識、経験としての情報量を表わすものであり、情報量は、個別差はあるが、時間の関数であるという意味で、また時間をも表わすものと解されるし、そうすることによって、よりよく図の意味するところを理解しうるだろう。

## 5. 結びにかえて

伝統的企業の理論は、長期U字型総平均費用を措定していた。そこで、ある点を越えると費用が上昇し始める最適点の存在を是認していた。この費用最適企業規模を規定する要因は、固有の生産領域には求めえない。そこで、純粋な生産費以外の「その他」の費用要素に規模制約要因としての役割を演じさせようとした。

費用上昇原因としてしばしばあげられる費用要素は、管理費用であり販売費である。ここでは、管理費用が規模制約的作用因であるという古典的仮説を吟味することが主題であった。この仮説は経験的テストに耐ええないものであることは、数少い統計資料からも明らかであると言える。とするならば、カルドアに代表される管理の規模制約命題と、それを否定する事実との間のギャップをいかに理論的に穴埋めするかが問題となる。その理論的考察に際して、最高経営者の能力には限界があり、固定的とみなすのみならず、企業そのものも量的拡大はあるにしろ、基本的性格を変えることのない固定的な

ものとみなす観点と、経営者の能力は、時間経過において獲得する知識、経験によって変動するもの、また企業も好機さえあれば、積極的に多角化しながら絶えず成長してゆくものとする立場によって、管理要素の取り扱い方が全く異ってくることを明らかならしめることに努めた。このことは、管理要素を、管理レベルでの問題として論じるか、それとも、不確実な外部環境変化にいかに対応してゆくかといった戦略（経営）レベルで論じるかの相異でもある。多くの人々が管理要素を論じているとき、この点が不明確であり、しばしば混同されている点である。

管理能力、企業構造が一定不変で固定的とみなす立場からは、時間の概念は入る余地なく、管理要素は空間的制約要因として扱われているといえる。管理要素は、収穫逓減の法則における空間的固定要素たる土地の役割を演じることとなる。他方、管理能力、企業構造、さらに管理組織構造そのものが、時間経過において、変動するものとする観点からは、固定要素の性格をもつものは何ら存しない。しかし、なにごとかを為すには時間を要するという企業理論動学化にとって重要な概念は、管理要素を市場、規模の大きさといった空間的制約からは解放するが、時間的制約要因までも除去するものではない。かくして、企業の絶対的規模には制約はないが、ある一定の時間範囲における企業の成長率には限界が存するという、ペンローズの命題が提起されるのである。