

經濟經營研究

年 報

第 20 号 (I. II)



神 戸 大 学

經 济 經 营 研 究 所

1970

經濟經營研究

20 (I.Ⅱ)



神戸大学経済経営研究所

目 次

欧州経済統合の諸問題……………川田 富久雄 1	
——Pinder の見解をめぐって——	
M I S 論の位置づけ……………米 花 稔 31	
——第15回 CIOS 国際経営会議に関連して——	
民間資本による神戸港の港湾設備建設……………山 本 泰 督 51	
——明治期における神戸港修築に関する一考察——	
企業成長の財務的考察……………小 野 二 郎 77	
戦前の移民輸送とわが国の海運業・再補論…西 向 嘉 昭 103	
——とくに南米西岸線に関連して——	
参加的・集团的管理のシステム……………吉 原 英 樹 121	
——リッカート理論を中心にして——	

研究会記事

所 員 研 究 会
金 融 専 門 委 員 会
国 際 経 済 専 門 委 員 会
企 業 経 営 科 定 例 研 究 会
情 報 シ ス テ ム 研 究 会

欧州経済統合の諸問題

— Pinder の見解をめぐって —

川 田 富 久 雄

I 序 説

欧州共同市場は1958年の発足以来、いろいろの問題もあったが、大体において順調に発展し、1969年をもって12年間の過渡的段階を終えて1970年から新しい発展をつづけて、経済同盟への道を進もうとしている。本稿は Pinder ⁽¹⁾ の見解に従って欧州経済統合の諸問題を考察しようとするものである。Pinder は経済統合や経済同盟の問題を正確に分析しようとするればまず正確な定義をもつ必要があるとして、辞書によって「統合」や「同盟」の語義を明らかにしようとする。すなわち、「統合 (integration) とは部分を全体へ結合することであり、同盟 (union) とは部分または成員の結合によって生じた全体である」(Integration is the combination of parts into a whole, and union is a whole resulting from the combination of parts or members.) としている。従って「統合は同盟の状態に達する過程である」(Integration is the process of reaching the state of union.) と Pinder は解する。

この点で Pinder は Balassa と意見を異にしている。Balassa は統合を過程と状態の両者を意味するものとしている。すなわち、Balassa は「経済統合を一つの過程であると同時に一つの事態であると定義する。経済統合を一つの過程

(1) J. Pinder, (Director of Political and Economic Planning), Problems of European Integration, in: Economic Integration in Europe edited by G. R. Denton, London, 1969, p. 143.

であるとした場合には、その範囲は、各国に属する経済単位間における差別待遇を除去しようとする諸方策全体にわたることになる。経済統合を一つの事態であるとした場合には、それは各国経済間に各種の差別待遇の存在しない状態⁽²⁾をいうのである」と述べている。

Balassa と Pinder の見解の重要な相違は経済同盟の定義にある。Balassa によれば経済同盟の状態は一群の国々の間に生産物や生産要素の自由移動のみならず、ある程度の経済政策の調和が存在するときにはじめて到達されるというのである。Pinder によれば、共同体の加盟国の間取引の自由化から生じる問題を処理し、大市場によって提供される福祉の増大の機会を最大限に利用しようとするならば諸国民はその国内政策を調整し、単なる差別の撤廃以上の多方面における共通政策を形成しなければならないとする。もちろん Balassa もこれが望ましいことを認めている。Balassa はさらに進んで「完全な経済統合」(total economic integration) を定義し、それは金融、財政、社会および景気調整政策の統一化を予想し、加盟国を拘束する決定を行なう超国家機関の設立を要求するものとしている。

Pinder は Balassa の定義に対して二つの反論を行なっている。

第一に経済同盟という言葉は現在の議論においては EEC の経済的な目的地 (destination) として用いられている。従ってもしも経済同盟を差別の撤廃と定義するならば、差別の撤廃が共同体における統合過程の極限を示すものであることを暗黙のうちに想定することとなる。いわゆる自由貿易イデオロギーに従えばこれは最善の結論であるだろう。しかし、経済政策が物価と国際収支の両者を安定し、完全雇用と急速な経済成長を確保し、福祉を最大化することが要求されるような時代において、また国際収支に一方的に作用する手段を除去することによって、各加盟国政府がそれ自身の政策によって国際収支の均衡をは

(2) B. Balassa, *The Theory of Economic Integration*, London, 1961, pp. 1-2. (中島正信訳 B. バラッサ「経済統合の理論」ダイヤモンド社、昭38年)

かる可能性が減少するような状況においては妥当な結論ではない。

第2の反対は Balassa のいう「完全な経済統合」という言葉はあたかも経済同盟が現存の国民経済の模写 (replica) となるような感じがある。(完全なという言葉はこの場合は緊密な中央集権化を意味している)。その場合には各国政府は経済的目的のためにはいわばアメリカの各州のような役割に格下げされることとなるかもしれない。しかし、問題は統合がその程度まで完全に行なわれるべきものであるかどうか、または独立国家とアメリカ連邦制度における州の地位との間の中間的な立場（この場合には加盟国は主要目的を達成するために決議に従って共同行動をとることができる）があるかどうかということである。中間的な立場が可能であるならば国民国家の地域統合機構のパターンはこの方向へ動くであろうと Pinder は考えている。

Pinder は経済統合を定義して、(1)加盟国の経済要因 (economic agents) の間の差別の撤廃と(2)経済的、福祉的目的の達成を確保するに足る規模で調整された共通政策が形成され、かつ適用されることの両者を示している。

従って経済同盟というのは差別が殆ど撤廃され、調整された共通政策が十分な規模で適用されている状態であると Pinder は考えている。

Pinder は統合の概念をさらに明らかにするために Tinbergen ⁽³⁾ の用いた二つの言葉を借用する。その言葉というのは消極的統合 (negative integration) と積極的統合 (positive integration) である。Tinbergen は消極的統合と積極的統合の区別を従来の政策手段が除去されるか、あるいは新しい政策が形成されるかの点に求めているが、Pinder は政策目的が差別の撤廃にあるか、別の方法による福祉の極大化にあるかの点に求めている。すなわち、Pinder によれば消極的統合というのは経済統合のうち差別の撤廃の部分の意味し、積極的統合という

(3) J. Tinbergen, *International Economic Integration*, Elsevier, Amsterdam and Brussels, 1954, p. 122.

のは(差別の撤廃を除く)経済的および福祉的目的を達成するために調整された共通政策の形成と適用を意味している。

消極的統合と積極的統合の両者が経済統合を構成し、その目的(end)が経済同盟である。積極的統合を伴わない消極的統合の目的は共同市場とよばれる。もっともローマ条約、そしてさらに現在の用語法では共同市場という言葉をあいまいに使用し、あるときは積極的統合の成果を含め、また別のときはこれを除いている。Pinder は消極的統合を伴わずして積極的統合だけによって一群の諸国を結合させる提案が行なわれた事例はないけれども、しかし、このことは考えられないことではないとしている。すなわち、それは一国の低開発地域に有利なように強力な差別的な地域政策を行なっている国民経済とは結果的に余り異なるものではない。この地域政策は正常な場合には租税の軽減、補助金、低利の借款、低い運賃率、政府購入政策などの手段によるものであるが、その地域と他の地域との間の取引に対する移入統制や為替管理によるものでないことはもちろんである。ローマ条約は加盟国政府がその低開発地域に対してこのような政策を遂行することを予見し、その地域に有利な援助や差別が過度でないということについて委員会の同意を得ることを条件としてこのような政策の実行を認めている。[例えば第93条3 (a) および(c)] それ故に積極的統合が完全な消極的統合なしに企てられることがあり得ると Pinder は考えている。

Balassa のいわゆる「全面的自由主義者」(all-out liberalist) にとっては共同市場と経済同盟とは同一物である。しかし、Pinder にとっては共同市場は経済同盟よりは遙かに小さいものである。

II 貿易創造と貿易転換——関税同盟の静態的效果

最近20年間における経済統合への動きについては相当多量の経済文献が見られる。その多数は自由貿易地域または経済同盟の成立が貿易および福祉に及ぼす直接の効果に関するものであった。この種の文献は全体として見れば、古典

的経済学者の伝えた分析用具にもとづくものであって、静態均衡の仮定すなわち、資本のストックを含めて資源は与えられているということ、さらに現存の均衡が何等かの変化例えば関税の撤廃によって攪乱されたとき、力が働いて新しい均衡状態がこれにとってかわるということを仮定している。

関税同盟や自由貿易地域についての戦後の議論の最初の著名なものは Viner⁽⁴⁾ の有名な労作であった。Viner は自由経済論者によってこれまで受容されていた仮定、すなわち、どのような関税同盟でも、自由貿易の方向への一歩前進であるから世界の福祉の合計を増加するであろうという仮定に挑戦した。周知のように Viner は関税同盟より生じる貿易の変化を(1)貿易創造 (trade creation) と(2)貿易転換 (trade diversion) とに区別した。(1)は関税同盟加盟国間の新しい貿易が輸入加盟国における高コスト生産にとって代わるものであり、(2)は非加盟国からの現存の低コストの輸入が加盟国からの輸入によって置換えられるものである。貿易創造は福祉の増大を生ぜしめる。というのは高コスト生産が低コスト生産によって置換えられるからである。しかるに、貿易転換は福祉を減少させるものである。というのは非加盟国からの従前の輸入品は新しい輸入品（それは特惠関税によって古い輸入品に置換えられたものであるが）よりも明らかに低コストであったからである。というのは、加盟国も非加盟国も同一の関税が課せられていた時に輸入国が非加盟国からそれを購入していたからである。

関税同盟の結成によって貿易に生じる変化が興味深い分析の主題となり得ることを Viner が明らかにした後、他の経済学者が彼の思想の方向を追求し、Viner によってはじめられた小さな端緒からかなり精巧な関税同盟理論が展開された。Meade は特にこの問題に力を注いだ。⁽⁵⁾ Meade は一の群諸国の間での関税の相互引下げが直接に貿易に生ぜしめる変化を計算するために関税の当初

(4) J. Viner, *The Customs Union Issue*, Carnegie Endowment for International Peace, New York, 1950.

(5) J. E. Meade, *The Theory of Customs Unions*, North-Holland Publishing Company, Amsterdam 1955.

の高さ、切下げの幅、参加する諸国の経済の競争性または補完性、需要供給の弾力性、消費者余剰の量の変化、交易条件に及ぼす効果、貿易が転換される諸国の相対的な所得などを含む多数の要因を考慮することが必要であるということをつららかにした。Meade は福祉の合計の増加は引下げられる関税の当初の高さが高ければ高いほど、切下げ幅が大なればなるほど、加盟国の経済が競争的であればあるほど、加盟国相互の貿易がその全貿易額に占める割合が高ければ高いほど、両国間に貿易される商品が世界貿易に占める割合が高ければ高いほど、貿易創造によって利益を受ける産業の規模の経済の範囲が大きければ大きいほど、国と生産物の両面において関税同盟が包含する範囲が大きければ大きいほど、福祉の合計の増加は最大であると結論した。（反対の場合には反対の結果を生じる）。

Meade やその他の人々によって発展させられた、この理論はかなり難しいものである。従ってそれは教育のよい道具である。しかし、それが実際的な政策の有益な指針とはならないことには二つの主要な理由がある。すなわち、(1)貿易創造や貿易転換の静態的效果は競争、投資、および国際収支への影響を通じて経済成長に及ぼす動態的效果に比べてその重要性が遙かに小さい。そして、(2)関税同盟は計量経済学者の貿易の変化に関する予測の結果よりもむしろ政治的理由から設置される傾向があることである。このことから経済分析の重点を将来予想される貿易の流れの変化によって関税同盟を正当化することよりも、関税同盟の経済政策上の意味に向ける方が効果が大きいことがわかる。

III 自由貿易の動態的效果

最近十年間において Viner の接近方法によって示された静態的分析はたとえばこの方法が優雅な理論分析と多少とももっともらしい計量的な予測をとまなうものであるとしても、比較的重要性がなくなったという見解が有力となって

来た。⁽⁶⁾ Lipsey は Verdoorn⁽⁷⁾ や Johnson⁽⁸⁾ が Economist Intelligence Unit⁽⁹⁾ の予想に基づいて行なった見積を検討し、彼自身が貿易自由化による実現可能なコストの節約に基づく「常識的な検証」を行なって、次のことを認めた。すなわち、最もよく見積っても貿易からの純利益は国民所得の1%以下であるということである。⁽¹⁰⁾ このように純利益の規模が小さいことの理由は貿易の増加による静態的利益は貿易それ自身の増加分ではなくして、生産源の変化によるコストの低下をこの増加分に乗じたものに等しいからである。（Johnson は除去される関税の百分率を基礎として彼の見積りを行なった。）

従って例えば Economist Intelligence Unit が広いヨーロッパ自由貿易地域について行なった貿易著増の見積りや、また Stamp と Cowie⁽¹¹⁾ がイギリス、カナダ、アメリカを含む自由貿易地域（彼らは NAFTA という）について行なった貿易著増の見積りは極めて僅かの、一回限りの GNP の増加を意味するものということがわかった。直接の貿易創造や貿易転換によるこの程度の効果は GNP の成長率に及ぼす僅かの動態的效果、例えば20年間に毎年0.1%の複利率による増加よりも遙かに重要性が少ない。

もちろん貿易創造や貿易転換はそれ自身で非常に重要な動態的效果をもつことがある。例えばこれによって国際収支の赤字が黒字になり、経済成長を抑制していた対外的制約を取除く場合とか、また逆に成長を抑制する対外赤字を生ぜしめるかまたはこれを増大する場合がそれである。従って Stamp と Cowie

(6) T. Scitovsky, *Economic Theory and Western European Integration*, Stanford University Press, Stanford, 1958, pp 72, 73. (中島正信訳「経済理論と西欧経済統合」1961年)

(7) Scitovsky, *ibid* pp. 64-7.

(8) H. G. Johnson, "The Gains from Free Trade with Europe: An Estimate," Manchester School, September 1958.

(9) Britain and Europe, The Economist Intelligence Unit, 1957.

(10) R. G. Lipsey, "The Theory of Customs Unions: A General Survey," *Economic Journal*, September 1960, pp. 511-13.

(11) The Free Trade Area Option, Maxwell Stamp Associates.

の予測によればイギリスが NAFTA に加盟した場合、国際収支問題を解決することによって得られる5億5000万ないし6億5000万ポンドの純利益はイギリス経済の相当速い成長率をもたらすであろうとみられる。また一方タイムズのビジネスニュースの予測によればイギリスがEECに加入する場合に生じる6億ポンドの赤字増加は、さもなければ達成したであろうイギリス経済の成長をさまたげることとなる。しかし、このような一回限りの貿易の効果は平価切下のような一回限りの手段で達成される。関税同盟の投資に及ぼす動態の効果は貿易に及ぼす直接の衝撃による効果よりも遙かに大きい潜在的な重要性をもっている。自由貿易地域、関税同盟または経済同盟などはこれを設立するのに何年かが必要であり、また国際収支への直接の衝撃よりも遙かに大きな経済的、政治的な効果を長期にわたって持続するものであるが、これらを創設する政策行動は現在の国際収支の赤字を是正する目的のために用いる手段としては適当ではない。

種々の大きさの市場から得られる規模の経済の程度についての研究はBalassa⁽¹²⁾やSwannとMcLachlanによって検討されて来た。彼らの結論によればイギリス市場よりも大きな市場からの利益は相当大きいものであるということである。しかし、より広い市場のための生産からの可能な利益の最も興味深い分析はScitovskyによるものである。彼は重要と思われる諸点、特にイギリスの状況に関して重要と思われる諸点を論じている。しかし、それらの諸点はそれ以上理論的に展開されなかったし、もちろん経済的研究によって検証されなかった。

Scitovskyは企業が新しい適正規模の工場に投資するかどうかの意志決定についての決定的な要因はこのような工場が生産する数量だけその販売を増加することができるかどうかであると示唆している。このことは全市場における年々の増加分、問題の企業の市場占拠率、顧客がその愛顧をより良質原価な産物

(12) D. Swann and D. L. McLachlan, Concentration or Competition: A European Dilemma? Chatham House/PEP European Series No. 1, 1967. pp. 7-13.

に切替える速度と程度、企業がその競争者の市場占拠率に喰込もうとするエネルギーなどの如何による。事実上それは市場の大きさ、予想成長率、企業の規模、消費者や生産者の競争的行動などの如何による。イギリスの場合、加盟から生じるこれらの要因の変化はイギリスの企業を適正な設備にますます多く投資させる傾向をもたせることとなる。平均的な生産物の製造者が自信をもって自由に接近することのできる市場の大きさは大いに拡大されるだろう。たとえ EEC における成長の実績が過去のようなものでなくとも、おろそく市場の成長率はイギリスにおけるよりは EEC においてはより速やかなものであり、突然の中断を被るということは確かに少ないことは当然に予想される。イギリスの顧客は消費者であると企業であることを問わず、その供給先を切替えることでは大陸またはアメリカに比べて緩慢である。多数のイギリスの実業家達の競争者の市場に対する態度は地方の素封家 (country gentleman) が隣人の所有地に対してとる態度と同じである。他人の領分に侵入することはゲームのルールを破ることであると広く信じられて来た。この倫理は大陸やアメリカではイギリス程は広がっていない。さらに重要なことは実業家達は競争者が自国人であり、個人的にもよりよく知っている場合よりはこれらの人々が他の加盟国人である場合には競争者に対しては相手の領分を尊重するという感情を抱くことが少ない。

これらの要因は比較的小さく、成長が緩慢であり、競争の少ないイギリス市場をその環境にもっていた企業の投資の意思決定に恐らく大きな効果をもつだろう。Scitovsky の分析は（企業が既存の工場を償却することが可能であるときには）企業が適正規模の工場に投資するより大きな機会があることを考慮に入れなかった。しかし、適正規模の工場への投資の機会は大いに増大することは確かである。同様のことが生産の再編成による近代化にも適用される。というのは利益はより大で、かつより確実であり、それは変化によって生じる不便よりは重要であるからである。

それ故に「規模」と「競争の環境」の考慮による動態的利益は貿易創造や貿易転換による静態的な利益よりは、少なくともイギリスのような大きさの国や現在のイギリスのような経済情勢においては、遙かに重要であるように思われる。

新産業であるが故に弱小産業を保護することは幼稚産業保護を古典的自由貿易理論の例外とすることによって長い間正当化されて来た。最近ではこの例外は一般化され、低開発国の全ての産業に対して適用されている。しかし、自由貿易の動態的効果は弱小国経済の成長を弱らせるかもしれないという考えは経済理論によって殆ど支持されなかった。それはもちろん、成長理論が均衡理論に比べて未発達であり、また現在の成長理論は単一国民経済内の成長の問題に集中しており、その上に国民経済内の地域の問題にも余り注意を払っていないからである。地域の問題は自由貿易地域、関税同盟または経済同盟の加盟国の成長や国際収支の問題に類似している。しかし、Prebisch⁽¹³⁾は低開発国の保護政策について若干の理論的正当化を行なった。そして Streeten⁽¹⁴⁾は特にヨーロッパの経済統合に関連してこの問題を論じた。

より動態的な経済（イングランドや北イタリア）とより弱い経済（南アイルランドや南イタリア）が自由貿易をすることによって弱い経済が受ける衝撃に関する悲観的な見解は次のような議論を基礎としている。古典的均衡理論によれば、弱い地域はそれが比較的優位をもつ商品を輸出すべきである。そしてもし為替相場が国際収支の均衡をもたらすようなものであれば弱い地域は十分な生産物について比較優位をもつであろう。もしもその上に、資本の移動が可能であるならば資本は低廉な労働力を利用するために流入するであろう。

(13) The Economic Development of Latin America and its Principal Problems, ECLA, United Nations, 1950. Commercial Policy in the Underdeveloped Countries, American Economic Review, Papers and Proceedings, May 1959.

(14) P. Streeten, Economic Integration: Aspects and Problems, Sythoff, Leyden, 1961, pp. 53-67.

しかしながら悲観的な見解に従えば弱い地域が動態的地域と貿易を行なえば常に赤字となるであろう。何故ならば動態的地域は常に新しい良質の生産物または低コストの生産方法を開発し、既存の為替相場における弱い地域の比較優位を侵害する。そこで弱い地域は絶えずその通貨を切下げるか賃銀を引下げるか、あるいはデフレーションによって地域の所得を減少せしめるという方法をとる。もしも弱い地域が同一の国民経済または経済同盟の一部であるならば事態は一層悪化する。何故ならばそれは平価切下げができないからである。資本は弱い地域から動態的地域の方へ流れるであろう。そこではたとえ賃銀は高くとも経済的、社会的な基礎的施設（*infrastructure*）はよりよいものであり、企業環境は人々をして高い利潤を期待せしめる。活動的な人々は動態的地域に移動し、弱い地域からは絶えずエネルギーと才能が流出することとなる。

この議論は正しいかもしれないし、そうでないかもしれない。現在のところ、これを確かめる十分な証拠はない。古典的自由貿易論は美しいものではあるが、この問題をとりあつかわず、従ってそれを確認することも否認することもない。南アイルランドや南イタリアの現実アメリカ南部諸州の現実によって必ずしも証拠として全面的に支持されない。アメリカ南部諸州は多年にわたってアメリカ全体よりも速やかな成長をどうにか示して来た。しかし、それでも、弱い経済（*weak economy*）が動態的な経済（*dynamic economy*）と競争して累積的な損失を被るかどうかについて判断を下す必要がある。もしその通りであるならば弱い経済とは何か、動態的経済とは何かということを示明にせねばならない。

多数の国において長期にわたって地域問題が存在していることは「弱い経済」と「動態的経済」との間の生産物および生産要素の自由移動の効果についての悲観的な見解がある状態（その状態は稀ではない）においては正しい見解であることを示すものと Pinder はみている。Pinder は「弱い経済」の属性として (1)一人当たりの所得が低いこと、(2)資本集約度が低いこと、および研究開発集約

度の低いこと、(3)競争的なダイナミックな性質の程度が低いことなどの点を挙げている。Pinder は Stamp と Cowie の提唱する NAFTA（イギリス、カナダ、アメリカを含む）の中におけるイギリスの将来について悲観的であるが、EEC 内におけるイギリスの将来については悲観的ではない。

自由貿易の動的な効果が、Scitovsky によって吟味された種類のもの（投資など）であれ、Streeten によって検討された種類のもの（累積的国際収支効果）であれ、それらは直接的な貿易創造や貿易転換の静態的效果よりも遙かにずっと重要であると Pinder はみている。従って Pinder はより重要な要因である動態的效果について評価をすべきであり、単に精巧な理論的または数字的取扱いに好適であるからという理由だけで比較的重要性の少ない要因（すなわち静態的效果）に過度の重点をおくことは愚かなことであると考えている。

IV 自由貿易地域または経済同盟を設立する政治的動機

Pinder の見るところでは自由貿易地域、関税同盟、または経済同盟のような経済集団を形成するかまたはこれに加入する動機は経済的利益の計算よりも政治的指向に関係するところがより大きい。このことは欧州共同体について確かに真実であった。また1967年5月に声明されたイギリスの共同体への加入申請についても真実であった。何故ならば加盟申請がなされたとき、加盟がイギリスの貿易や国際収支に及ぼす正味の効果の公式の予想は極めて悲観的なものであった。なるほど動態的および長期的効果は有益であるように見えたが、しかし、この信念は科学的推論よりもむしろ主観的判断に依存するものであり、政治的指向と同じ考え方から発生したものである。長期の経済的判断と政治的指向とは同じ方向を示すものであること、また経済的判断が政治的指向に先立つという証拠はないということは大多数の経済学者にとって驚くべきことではない。

Meade 自身貿易創造や貿易転換の理論の精緻化のために相当な知的努力を

捧げた後に次のように述べている。すなわち、もし彼が Benelux 構成国の市民であったら、彼はたとえ彼が列挙した基準を注意深く、公平に適用した場合に Benelux の形成が狭い意味での経済的福祉を高めるよりはむしろこれを減少せしめるようであることが示唆されても、彼は Benelux 建設の熱心な提案者であり、かつ支持者であるだろうと述べている。その理由は大きな社会的および政治的単位は政治的にも戦略的にもより発展の見込みがあり、自立的であるように思われるからである。⁽¹⁵⁾

V 欧州共同体における政策

先進西欧諸国のグループより構成される関税同盟の創設および経済同盟への動きについてはすでに10年の経験があるので、純粋な思考から実証的分析へと重要な一步を踏出すことが可能である。

欧州共同体の諸問題やこれらの問題を処理するために共同体の意図した政策について二つの主要な局面があることを考慮することは有益である。

欧州共同体の諸問題は(1)加盟国の経済的要因（商品、資本、労働など）の間の差別の撤廃を試みる過程において生じるもの（すなわち、消極的統合あるいは共同市場を設立する問題）と(2)関税同盟の中で福祉を最大にするための加盟国の共同行為より生じるもの（積極的統合あるいは経済同盟設立の問題）に分れる。

政策も実行に移される強い機会（strong chance）をもつものと(2)弱い機会（weak chance）をもつものとに分けられる。

実行される強い機会のある政策は消極的統合をとりあつかうものであり、一方、弱い機会をもつ政策は積極的統合に関係している。「自由貿易イデオロギー」は制度の中に固く組み込まれているが、「計画倫理」(planning ethic)は将来のための可能性に過ぎない。このことについては4つの主要な理由がある。

(15) J. E. Meade, *ibid.*, pp. 114, 115.

(1) 欧州共同体の設立に関係した殆ど全ての人の同意した一つのことは彼らがヨーロッパのニュー・ディール (new deal) を開始しているということであった。そこでは加盟国間の戦争は考えられないものとなり、他の加盟国の市民を差別して、外国人としてこれを待遇するということができる限りやめることとなる。無差別ということが共同体を運営する人々の間の根本的な構想となった。

(2) 条約の中で差別の撤廃を規定することは困難ではない。差別の撤廃はその定義も、これを実行することも比較的簡単である。しかし、有効な共通政策を形成するというを条約によって確実にこなうことははるかに困難である。条約では「汝なすべからず」という命令の方が「汝なすべし」という命令よりも実効をあげることが容易であるからである。

(3) 最近までドイツ政府を単独で支配していた新自由経済主義者達は自由貿易を強調した経済思想を固執し、経済政策の役割を厳重に制限した。特にエアハルト博士はブラッセルが政策作成の中心となるという考えに反対した。共同体におけるドイツの重要性を考えると、このことは共通政策作成の範囲に厳重な制限を課するものであった。

(4) ドゴール将軍も共同体の重要な人物であったが、国民国家の上または外部に何らかの権威をみとめるという考えにはげしく反対する政治的思想を固執した。フランス政府は積極的統合の複雑な問題に関する共通政策が作成されるような動きには猛烈に抵抗した。他方においては官僚や政府機関はその一方的な決定権や行動力を少しでも失うことには抵抗する自然的傾向がある。

ローマ条約の交渉と調印が行なわれた時には一時的に引退していたドゴール将軍は別として、これらの要因は悉くローマ条約の内容に影響を与えた。従って条約はその詳細な点において消極的統合に強く傾き、積極的統合からは遠ざかったものとなった。これは条約の第3条に説明されている。第3条は共同体の活動を概説しているが、それはまず「加盟国間の関税や数量制限ならびにこ

れと等しい効果をもつその他の措置の撤廃（a項）および第三国に対する共通関税の設定（b項）について述べている。つづいて加盟国の間で人や役務や資本の自由な動きに対する障害を除去し（c項）共同市場内で競争が歪曲されないように保証する制度の確立（f項）が規定されている。これは消極的統合の明白な目的である。しかし、その実行は関税同盟の設立よりも複雑である。

第3条はさらに共通通商政策（b項）、共通農業政策（d項）、および共通輸送政策（e項）についても述べている。

第3条が経済政策の調整や国際収支の不均衡是正のような積極的統合の重要な問題に触れるときは確定的かつ命令的ではなく、極めて漠然かつ随意的なものとなる。第3条では単に「加盟国の経済政策を調整し、国際収支の不均衡を是正することを可能ならしめるような手続きの適用」（g項）について述べているだけである。条約の本文においては「景気政策」を取扱っているのは第103条唯一条であり、しかも短い条文である。国際収支を取扱っているものは条文は第104条より109条までの6カ条であるが、これに比べて関税同盟の設立に関する条文は第9条より第37条まで29カ条ある。

第3条に表示されている残りの項目は主として差別や歪曲の除去に関する法律的「接近」(approximation)と欧州社会基金と欧州投資銀行の創設、(これらは経済同盟の要因であることは確かであるが、現在の資金では小さな影響力をもち得るに過ぎない)と海外諸国や領土の連合(association)の問題である。

第3条はローマ条約が差別と歪曲の除去、すなわち、消極的統合とその結果として共同市場の設立に重点をおいていることを正確に反映している、第4条以下第8条までの条文は共同体運営上の機関、(総会、理事会、委員会および裁判所など)について関説している。

VI 欧州共同体の諸政策の五つの主要な成果

- (1) 欧州共同体の政策的成果の第1はもちろん関税同盟の設立であった。こ

れについてのプログラムはローマ条約で詳細に定められていたが、当初の計画よりも1年半早く、1968年7月1日にそれは事実上完成した。

(2) 欧州共同体の第2の主要な政策成果は農業共同市場の創設であった。加盟国が市場管理を行なっている生産物の自由貿易を確立することは困難であった。というのは低廉な生産物はコストが低いことによるものもあるが多額の補助金を受けていることによるものもあるからである。加盟国は他の加盟国からのある種の食料品の洪水のような輸入によって代表される不公正な競争を承諾することを拒絶するのも当然である。これらの輸入品が国内品より低廉であるのはもっぱら他の加盟国の政府から多くの補助金を受けているからである。唯一の代替策はこのような生産物の市場管理をやめるかまたは共同で市場を管理することである。共同体は後者の方法を選んだ。農産物市場の共同管理に高度の優先がおかれたことはローマ条約で農業政策に多くの注意が払われたことによって明らかである。

この理由は単純である。フランスの工業はドイツの工業に比べて弱いが、フランスの農業は恵まれた自然条件にもとづいて強い競争力を持ち、将来も有望である。経済的にいえば欧州共同体はフランスにとっては一つの取引であった。その取引とはフランス農業の大きな、かつ確実な利益と交換にフランス工業が危険を引受けることであった。もしこの取引が成立しなかったならば、ドゴール將軍は共同体からフランスを引揚げることによって共同体を破壊したのであろう。ドイツもその他の加盟国もこれを知っている。それ故に長い困難な、何度も繰返された閣僚理事会で共通農業政策に同意した。共通農業政策は共同体の共通の基礎の上に価格を固定し、この価格水準を特に輸入課徴金と生産者への補助金によって支持する制度で成立している。この困難な仕事⁽¹⁶⁾が達成されたこ

(16) T. K. Warley; Agriculture: The Cost of Joining the Common Market, Chatham House/PEP, European Series No. 3, 1967

なお、共通の農業政策の現状については次の文献を参照されたい。

The Common Agricultural Policy in Perspective, Common Market, No. 8/9,

とは一般的に共同体組織特に EEC 委員会の注目すべき勝利であった。このような微妙な国家利益が深くからまった共通政策の形成に成功した国際機構は未だかつてなかったということは恐らく真実であろう。

しかしながら、成果は注目すべきものであったけれども、積極的統合へ重要な寄与をしたと誇張すべきではない。實際上、共通農業政策はこれまでのところ殆ど全て共通価格の固定に集中しており、その価格は非経済的に高いものであるが、加盟国間の差別を除去する唯一の方法である。この制度は単に複雑な関税同盟にすぎないといわれた。欧州農業指導保証基金 (EAGGF) の指導部分は本来は年間 1 億ポンドと定められたが、これは農業の構造改善と共同体内部の農業専業地域の構造改善を狙った積極的政策の基礎を提供するものである。しかし、閣僚理事会の反応はこの金額の半額だけを共同に使用し、残りの半額は加盟国政府に返還してそれぞれ自身の農業計画に使用すべきだということであった。

その他の管理市場部門、すなわち、エネルギーおよび輸送においては共同体は有効な共通政策に向って殆ど前進しなかった。主要な種類のエネルギーに対する政策の調整または共通政策はこれまでは 3 つの独立した共同体の間の責任の分割によって妨げられていたが、今なお初期の段階にある。多くのエネルギー市場においてさえも、経験は失望的なものであった。欧州石炭鉄鋼共同体 (ECSC) は 1950 年代半ばに石炭の自由貿易を始めてこれに成功したが、当時は売手市場であった。しかし、炭鉱が困難に落ち込んで以来、各国政府はそれぞれ自国の利益を擁護することに専念し、共同体の共通政策の役割は軽視されて来た。欧州原子力共同体 (Euratom) もまた大量の原子力発電による電力の急速な需要が期待された時期にきわめて積極的な研究計画をもってよいスタートを切った。しかし、その時以来原子力発電の予定表は遅延せられ、加盟国政府はフ

1969. Devaluation, Revaluation, and the Common Agricultural Policy, Common Market, No. 12, 1969. 山岡亮一「EEC 共通農業政策とその転換」経済論叢, 昭和 44 年 5 月。

ランスの主導の下に Euratom を犠牲として彼らの国家的計画を強調した。Euratom の予算はきびしく圧縮せられ、研究計画についての同意を得ることは極めて難しいことが明らかとなった。

輸送の分野においては差別の撤廃についていくらかの前進があったが、共同体の輸送の発展についての共通政策の見通しは遠く、ぼんやりとしたものである。⁽¹⁷⁾

ECSC が設立された時、過小生産または過剰生産の時に最高および最低価格の間に市場を管理する規定があった。しかし、危機的な過剰生産が、特に1963—64年にあったけれども、ECSC の最高機関は加盟国政府に対しては余りにも政治的に弱かったので、これらの可能性を利用することができなかった。最高機関が行なうことができた唯一の有効な活動は加盟国をして輸入に対するその保護を増加せしめることだけであった。⁽¹⁸⁾

共同体の経験によれば管理された市場に関しては多少とも有効な共通政策はこれらの市場に存在するきわめて強い国家的利害を乗越えるに足るほどの強力な政治的動機がある場合にのみ形成され、かつ適用されることが明らかである。農業のように有効な共通政策が形成された場合でさえも、それは共同体全体としての福祉の向上をはかるといふ合理的主張にもとづくよりはむしろ加盟国全体の保護主義にもとづく傾向があった。さらに付け加えねばならないことは積極的政策を形成する力が弱い相当有力な理由としては、EEC の全期間にわたってフランス政府の首班にドゴール将軍が存在したことがあげられる。それは当時の大多数の加盟国政府が自国の国家的権力の予想される減少に対して行なった消極的な抵抗に異常な活力を与えた。

(3) 共同体の第3の主要な政策的成果はケネディ・ラウンド交渉の成功であった。この成功の一部はフランスとドイツの取引によるものである。その際に

(17) 共通輸送政策の推移については The Common Transport Policy and the End of the Transitional Period, Common Market, No. 8/9, 1969.

(18) A. Forsyth, Steel Pricing Policies, PEP, 1964, pp. 348—59.

フランスは共通農業政策を獲得し、ドイツはその工業家達に満足を与えた。彼等は自由な貿易には非常に熱心であった。おそらくある程度までは共通関税は共同体の国際的地位のシンボルであり、重要な関税協定の交渉を行なう能力があることを示したことは共同体の国際的地位の向上を示すものであると感じられた。しかし、理由は何であれ、ケネディ・ラウンドの妥結は共同体の現状をもってしては積極的統合の政策を追求することが不可能であるという理論に対する大きな例外である。

共同体の共通通商政策を発展させる企てにおいて成果が必ずしもあがらなかったことは悲観的理論を主張するものに安心を与えるものであった。ローマ条約は1970年までに共通通商政策が形成されることを規定していたけれども、低開発国一般や東欧諸国に関しては共同体は共通政策に向って認めるに足るほどの進歩を示さなかった。他方において、ギリシャおよびトルコとの連合条約はある程度の重要性をもつものであり、旧植民地との連合制度は相当重要な成果を示すものである。しかし、ローマ条約にのべられている旧植民地との連合取極めの原案は農業政策と同様にフランスとの取引の一部として他の加盟国によって承諾されたものである。フランス政府はフランスが共同体の創設に不可欠であったから強い立場にあった。（ドイツプラス他の4カ国は余りにも不均衡なグループで政治的に発展し得ないからである。）条約の交渉の後期においてフランスは連合制度を条約に包含することを主張した。他の諸国はフランスに調印させるためにこれを承諾した。この連合は Yaoundé Convention の中に正式に更新された。その際に特惠の減少が援助の増加と交換に行なわれた。同時に殆ど全ての連合国がその時まで獲得していた主権国の地位を承諾する機構がつけられた。積極的統合の事例と見なし得るこの連合制度の与える教訓は連合制度はフランスの側における政治的意志の強い表明（他国が同意しなければ共同体は設立されないと断言する脅迫することによって他国の同意を得た）のために誕生したものであるということである。

(4) 主要政策の第4の成果はカルテル政策であった。これは ECSC と同時に開始された。ECSC では最高機関が大鉄鋼会社の合併によって生じる経済力の集中の形成を防止するための鋭い武器が与えられていた。しかし、最近では大経営の必要が承認せられ、以前は制限されていた合併も許されるようになった。ECSC は欧州裁判所に訴えることを条件として共同体内の貿易に影響を与えるカルテル協定がどの程度のもので許されるかを決定する相当大きな権力を委員会に与える方式を採用した。委員会は共同体内の工業に大きな影響をもつような方法でこの権力を用いたようには見えないけれども、この制度は少なからぬ潜在的重要性をもっている。

しかしながら、カルテル政策は消極的統合の一つの側面である。それは主として種々の加盟国の企業間の差別を撤廃することを目的としているからである。しかし、カルテル政策は工業政策に関連し、これは積極的統合の重要な側面をなしているが、未だ議論の段階にある。すなわち、欧州特許の問題はかなり進展したが、欧州会社や資本市場の統一は初期の段階にあり、科学政策に至っては今なお殆ど手がつけられていない。

(5) 共同体政策の第5の重要な成果は付加価値税の統一制度の採用についての同意である。しかしこの場合でもまたその動機や実行は消極的統合の領域に属している。付加価値税は競争による歪曲を除去し、その税率が各国で均一とされれば、加盟国がそれぞれの間の「財政的国境」を除去することが可能となる⁽¹⁹⁾。これまでのところ付加価値税については積極的統合の要素はない。すなわち、租税政策や租税収入を差別の撤廃や加盟国間の経済的国境を除去するという以外の目的に使用するという要因はない。

ECSC は石炭、鉄鋼部門の企業の売上げに対する課徴金という形でそれ自身の課税力をもっている。これは研究および再訓練のような積極的な統合の政策

(16) D. Dosser and S. S. Han, Taxes in the EEC and Britain: The Problems of Harmonisation, Chatham House/PEP European Series, No. 6, 1968.

のために用いられて来た。しかし、最高機関の政治的な弱さのためにそれが EEC を設立する条約によって与えられた課税力の一部分しか利用することができなかった。EEC への農産物輸入に対する課徴金は主要な収入源である。しかしこの収入は農業補助に直結しており、それがためにこれは歪められた不公正な財政制度となる。というのは、農民（しかも農民だけ）に輸入食糧消費者（しかも輸入食糧消費者だけ）から巨額の移転が行なわれるからである。

共同体は実際においても、EEC 設立条約の文言においても、積極的統合よりもむしろ消極的統合に重点をおいた。重要な政策の成功や失敗を吟味することによって確認されることは積極的統合の分野へ重要な進出を行なった唯一の成功は共通農業政策とケネディ・ラウンドであり、これらはフランスとドイツの主要な政治取引の結果であった。これに海外諸国の連合を加えてもよいが、これもフランスと他の5カ国の間の同様な取引の産物である。

多くの非関税障壁や輸入統制や為替管理に関して加盟国の経済要因の間の差別が事実上除去されるという完全な共同市場の設立をまさに完成せんとするところまで消極的統合の施策を十分に実行することにおいて共同体の示した成果を過小評価する意志はないと Pinder は述べる。これは偉大な事業であった。というのはヨーロッパの最近の歴史において技術的および経済的のみならず政治的、道徳的にこれを見ても、国境は悲しむべき多くのことを象徴していたからである。しかし Pinder はこのような成果は不完全であり、もし、完全な経済同盟の創設を達成せしめる積極的統合の分野において等しい進歩が行なわれない限り、それが解決した問題よりもさらに困難な問題をつくり出すかもしれないことを強調している。

Ⅶ 経済同盟の主張

必要と考えられる積極的統合には多種多様なものがある。これらの中には十分に大規模な企業を創立することを含む産業政策、大規模な高度の研究および

開発への融資を含む科学技術政策，第三国企業による共同市場内への投資に対する政策，共同市場全体について近代的な輸送網の発達，共同市場の加盟国間に取り込まれる商品や役務が管理された市場に属している農業，エネルギー，および輸送のような部門における合理的政策，共同市場内部の開発途上地域に対する援助政策，共同市場全体の利益を増進し，満足すべき世界経済環境をつくり出すように計画された貿易，援助および通貨に関する共通対外政策などが積極的統合政策の若干の例である。しかし，Pinder は彼が最も重要と考える積極的統合の一側面に力を集中するのであるが，それは加盟国の国際収支をとりあつかう政策である。

共同市場または自由貿易地域の非加盟国はその国際収支問題を解決する手段として輸入統制，輸出補助金，為替管理あるいは為替相場の調整を行なうことができる。これらの武器を共同市場の加盟国は用いることが原則的には許されない。加盟国はおそらく国際収支の困難に落入ることがあろう。金融・財政政策の緩和はその国のコストを外国特に他の加盟国の水準以上に押上げる。世界市場の発展によってその輸出品構造が満足すべき成長率を達成するのに不適當となるかもしれないし，また消費者の輸入性向が外国為替収入よりも速やかに増加するかもしれないし，地域の動態的性質の不足に苦しむかもしれない。これらの事態が発生するならば，一国は赤字を是正するためには，貿易統制や為替管理が認められず共同市場がこの問題を解決するに十分な共通政策をもっていないとするならば，デフレーションに頼る他はない。

デフレーションが赤字の問題をかなり短い期間例えば1年以内には是正するならばそれは受容できる手段である。しかし，経済成長を停止させるほどきびしいデフレーションが実行されても，赤字が持続することも考えられる。また国際収支をバランスさせるに十分なほどデフレーションの効果があつたとしても，成長がその結果長期にわたって緩慢化することも考えられる。経済成長を重要な目的と考えるならば一国はどうすればよいか。

これには二つの方法がある。一つはフランスが1968年に行なったように、貿易統制や為替管理を課することによって一定期間共同市場の約束を免れること、あるいは平価切下げによって競争条件を歪曲することを認めることである。これらの臨時措置はローマ条約でも認められているが、これらの手段がとられたならば共同体の組織ははげしく動揺する。（このことは1969年8月のフラン切下げ、10月のマルク切上げの場合にみられたとおりでである。）

他の方法は共同市場がこの種の問題を処理する共同の政策をもつことである。地域間の支払差額や地域成長率の不均衡が国民経済組織の中で処理される方法を吟味することによって必要な政策の性質が明らかとなる。これらの政策には次のようなものが含まれる。

(a) 低開発地域の成長のための大規模な共同計画

いろいろの地域の経済成長が主要な目的として受容されている国々では基礎的施設の改善や産業開発に対する援助は政策の重要な武器である。それは同時にこのような地域が経済成長を享受しつつある時に支払差額にもつであらう構造的赤字に対処する手段である。このような共同市場の低開発地域に共同で与えられた援助は支払差額の問題とこのような地域が重要な地位を占める加盟国における不十分な成長の問題を解決するのに大きな貢献をするだろう。現在EECは欧州投資銀行のわずかの資金源から、銀行のみとめる貸付け利率で、共同の融資を行なっている。租税や借款を行なう実質的な力をもっていないので、共同体は加盟国の主要な国際収支や成長の問題を解決するに必要な規模でこれの職能を遂行することはできないだろう。

(b) 輸送設備の発達と有利な運賃率の供与

これは比較的不利な地域、特にダイナミックな力が欠けている地域の経済成長を促進する。これらの地域の不振が加盟国の国際収支の障害物となっている。

(c) 共同して失業対策や再訓練援助を供与すること。

国民経済内部での失業および再訓練についての援助は短期および長期の地域赤字の重要な均衡要因である。もし失業対策援助が共同で融資されるならば共同市場においても同様のことがあてはまる。EEC の社会基金は失業者の給与費の半分と、共同市場の設立によって過剰となった労働者の再訓練費の半分とを融資する権限を与えられている。もしも範囲が広がられて一般的に失業と再訓練を包含するようになればそれは相当重要な均衡要因となり得るであろう。特に赤字国でデフレーションによって対処されていた短期の赤字の解決方法となるだろう。

(d) 財政および予算権

一国の政府が果す予算上の強い役割は特に、その国の地域成長と国際収支の問題を処理するための強力な手段を与える。欧州共同体では財政力は既述の地域開発や失業援助のためのみならず、研究開発の融資や衰退産業の構造改善を含む産業政策、社会政策、低開発国への援助、ならびに現在 EEC の支出の主要な目的である農業補助金のためにも用いられる。このような予算力は公的機関に短期資本市場における有力な役割を与える。すなわち、支出や租税徴収を時間的に調整することによって資金を供給し、そのみならず免税の形式で地域政策を適用し、ある場合には低開発地域に有利な待遇を与える公的購入取極めを行なうことができる。

(e) 労働者の移住の促進

労働の移動は国民経済の地域間の不均衡の問題を解決する手段の1つであるが、共同市場内では文化的な差があることによってこれは有望な解決策ではない。しかし、労働の移動を妨げる不必要な障害を取除くことは少なくとも望ましい。そして EEC は消極的統合を強調するその立場にもとづいて、労働移動の

障害の除去に大いに貢献した。

(f) 資本の自由移動

長期資本および短期資本の能率的な統一市場は先進国の地域間支払差額において主要な役割を演じている。この役割はある場合には均衡破壊的なものであるかもしれない。（南イタリアのような弱い地域の累積的赤字の問題についての議論を参照）しかし、それと同時に統一された資本市場を含まない十分な均衡組織を想像することは難しい。EEC は加盟国間の資本の流れに対する法律的小および行政的障害を取除くのに大きな進歩をした。しかし、共同体レベルの資本市場は比較的弱体で有効ではない。それで産業政策上および国際収支上の理由でより強い資本市場の制度が必要である。これは通貨同盟と究極には共通通貨を意味する。共同体の機関が資本的性質の共同体の費用を賄い、共同体の短期の金融的要求を充足するために市場から借入をする場合に強力な役割を演ずるならば適正な資本市場の発展に大きな寄与をなすことができよう。⁽²⁰⁾ Meade が指摘したように統合された金融組織は短期資本の流れに関する均衡要因として大いに役立つことができる。

(g) 加盟国の通貨、予算および所得政策の調整

一加盟国におけるインフレーションまたはデフレーションへの傾向は他の加盟国に直接の影響をもつ。各国は従前自分を守った主要な武器（輸入統制や平価切下げ）を放棄したのであるから、各国の通貨、財政政策の調整は加盟国がインフレーションやデフレーションによって生じる困難な問題を相互に輸出しないことを保証するために必要であろう。Tinbergen は国家の政策手段を支持的手段 (supporting instruments) と相克的手段 (conflicting instruments) とに分

(20) J. E. Meade, *Problems of Economic Union*, Allen and Unwin, 1953 pp. 40-41.

(21)
けている。前者は全関係国の福祉に同一方向に作用するものであって、例えば不況時に全加盟国において公共支出を行なうようなものである。後者はある国がこれを行なうことが他の国の政策目的と相反するものである。例えば不況時に全加盟国が平価切下げを行なうようなものである。支持的手段は各国独自で使用し得るという意味で地方分散的であり、相克的手段は各国間の調整を必要とするという意味で中央集権的である。

これらの政策のうち (a) から (f) までは構造的赤字を持つ地域の成長に有害な効果を与えることなく、むしろその成長を刺激しつつ先進国民経済において地域間の支払差額を均衡化させる主要な要素である。第7項すなわち(g)は経済同盟に属するものである。

これら7項目は加盟国の短期的および長期的国際収支問題が一国またはその中の重要な地域の経済成長に不必要なまたは長期間の制限を課することなしに、かなり確実に解決される枠組を提供するものである。このことは高度の積極的統合を意味するという事実注目せねばならない。市場はその主要な政策を広汎な主題について展開せねばならない。輸送、社会、資本市場（公債の募集を含む）通貨、財政、（共同体の目的のために資金を集めることを含む）産業および技術の分野である。共同市場は加盟国の金融、財政、所得政策を調整することが必要であるが、これらは経済同盟の主要な要素である。

これまで共同体がこの方向において大きな成果をあげることができなかったのは一般的にいて戦後の欧州では消極的統合は比較的同意を得やすく、また実行しやすかったこと、ドゴール將軍の敵対行動とこれに結びついた多数加盟国政府の受動的態度、実質的な積極的統合をもたらすのに必要な強い制度的機構の欠如などがその理由である。その上にドイツの新自由主義者とくにエアハルト博士が積極的統合のいくつかの側面について原理的な留保を行なったことも理由の一つである。

(21) J. Tinbergen, *op. cit.*, pp. 98, 99.

経済政策の目的と手段に関する一般的な問題は Tinbergen によって簡明に考察された。⁽²²⁾特に共同体に関しては Denton がフランスの計画学派とドイツの新自由主義者達との間の主要な差違を分析した。⁽²³⁾

共同体は長期的に見たこの問題の基本的重要性を認識し、中期政策委員会を設立した。それは第1次中期経済政策計画を作成し、1967年に関係理事会によって承認された。また第2次の補足的計画は1968年3月に承認された。これは有望なスタートである。しかしこれは長い登り坂の最初の一步にすぎないことは確かである。

Pinder の積極的統合論はただ一つの目的をもっている。それは成長について不必要な制限を加えることなしに国際収支の均衡をはかることである。

VIII 結 語

以上において述べたように、欧州共同体はすでに事実上関税同盟を結成し、その消極的統合の分野において著しい前進を示した。今後は非関税障壁の撤廃などに向って努力せねばならない。一方、積極的統合の面においては共通農業政策とケネディラウンドの妥結、アフリカ諸国との連合関係の確立などを除いては著しい進展は見られず、共通輸送政策、共通通商政策、財政政策の調和などは未完成のままである。しかし、1969年来をもって過渡的段階を終えた今日、積極的統合の推進が期待されている。過渡的段階における最重要課題の一つであった共通農業政策は1969年末に恒久的な共通農業財政規則が決定して一段落したが、1970年代には通貨・経済同盟の結成という大きな目標が掲げられている。さらに1970年6月末からはかねて加盟申請中のイギリス、ノルウェー、デンマーク、アイルランドとの加盟交渉が開始される。まずイギリスとの交渉が

(22) Tinbergen, op. cit., pp. 101-3.

(23) G. R. Denton, Planning in the EEC: The Medium-term Economic Policy Programme of the European Economic Community, Chatham House/PEP European Series No. 5, 1967, pp. 9-21.

1970年7月から開始される予定である。通貨・経済同盟への前進が共同体の強化であるとすればイギリスその他諸国の加盟はその拡大である。かくて1970年代には共同体はその強化と拡大という問題に直面している。

イギリス国内では共通農業政策への批判が根拠となって、昨今、加盟反対の意見が強いといわれる。イギリスは1970年6月18日の総選挙の結果、労働、保守いずれの党が政権を握るにせよ、イギリスは加盟実現に努力するものと見られている。交渉が順調に進めば妥結は1971年、準備期間を1年において加盟は1973年、過渡期間を5年間認めると新加盟国が本格的に共同体にとけこむのは1978年⁽²⁴⁾からと見られている。

一方、通貨統合の方は1970年5月にヴェニスで開かれたEECの蔵相・中央銀行総裁会議では1971年から9年がかりで通貨統合に進むことに合意し、その第一歩として加盟国間の為替変動幅（現行上下各0.75%）をこれ以上拡大しないことを決めた⁽²⁵⁾と伝えられる。

EECの通貨統合は1969年12月のハーグ首脳会議で再確認され、1970年中にもその計画を作成することになっていたもので、すでに4つの試案が出されていた。今回の会議ではこれら試案をもとにウェールナー・ルクセンブルグ首相を委員長とする委員会がまとめた報告書を中心に検討を進めた結果、変動幅不拡大のほか、通貨統合の第一段階として4年間（1971—1974）に(1)財政金融政策の協調、(2)中期経済目標の調整、(3)短期経済政策の調整などを行なうことを決めた。

しかし、通貨統合の進め方については各国の考え方は一致していない。西独、オランダなどは経済政策の統合を進め、各国の基礎的不均衡をなくした上で通貨統合を行なおうとしているのでまず経済政策の事前調整の強化に重点をおいているが、フランス、ベルギーなどは経済政策調整より通貨統合を優先させ

(24) 毎日新聞1970.6.4

(25) 日本経済新聞1970.6.4

るべきだとしてまず為替の変動幅の縮少をはかろうとしている。

この対立は今回の会議でも繰り広げられ、フランスのジスカールデスタン蔵相は74年までに欧州平衡基金を設け、加盟国の通貨危機に対処するとともに、それまでに為替変動幅を縮少することを主張したのに対して、西独のシラー経済相は経済政策の協調を優先させるように述べたといわれる。結局両者の妥協案として為替変動幅を現行の0.75%以上拡大しないということに落ち着いたが、同時に経済政策の事前調整を進めることにも合意して、両者はかなり歩みよったわけであり、EECが通貨統合へ向って大きな第一歩を踏出したことになる。

もちろん通貨統合といっても、共通通貨をもつか、為替相場を固定した上で各国通貨が域内に相互に流通するのかが明らかでない。中央銀行制度はどうか、準備基金の構成、共通通貨を採用するならばその価値の基礎をどこへ置くかといったこれから解決しなければならない問題が山積しているし、英国加盟となればポンド残高処理も問題となろう。また政治統合を抜きにして通貨統合ができるのかという根本的な問題も残っており、その前途は決して容易ではない。⁽²⁶⁾

中央銀行制度については単一の中央銀行を設立するという考えはない。その代りに現在の中央銀行総裁会議をアメリカの連邦準備制度理事会のような金融政策上の権限をもった機関に転換し、域内の金融政策を統合してこれにヨーロッパ準備基金を管掌させようという構想がある。この準備基金は短期・中期の金融援助機構がこれに発展的に解消するという形で創設される。⁽²⁷⁾

また為替相場の弾力性の問題に関しては、域内相互間には適用せず、EEC全体として域外（具体的にはドル）に対して弾力化すれば通貨統合の趣旨に完全に合致するものとみられる。⁽²⁸⁾

EECにおける消極的統合の前進による域内諸国の経済関係の緊密化はおの

(26) 25に同じ

(27) 竹内一郎，EEC通貨統合の胎動（世界週報1970.5.12）

(28) 同上

ずから積極的統合を促進し、経済同盟への発展を容易にするものと考えられる。

なお通貨統合問題の動向については、Guy de Carmoy, *Monetary Problems of the EEC*, *Banker*, Jan. 1970を参照されたい。

MIS 論 の 位 置 づ け

——第15回 CIOS 国際経営会議に関連して——

米 花 稔

1. 開 題

アメリカにおいて、コンピューターが1954年はじめて企業経営に用いられて以来15年、わが国において中型コンピューターが企業経営に導入せられた1958年から10年、この時点において、企業経営とコンピューターとの関係は、それぞれ新しい段階にはいったように感ぜられるのである。

これを具体的なことについてみると、1969年11月4日から8日まで東京において開催せられた第15回 CIOS 国際経営会議におけるアメリカの経営学者、コンサルタント、経営者などのこの問題に関する発表を通じて、アメリカの場合についての最近の動向に上のような印象をもったのである。この会議は、1966年オランダのロッテルダムにおける開催につぐもので、約45ヶ国の参加、出席者も内外人がそれぞれ500人余、経営者を主体に、経営学者の参加をふくめて、「マネジメントの新しい役割」(The New Role of Management)を主題とし、副題は「革新、統合、国際化」(innovation, integration and internationalization)であった。当然コンピューターと経営の問題は、その内容の主要な一部を構成するものであった。これらのコンピューターと経営の問題については、この大会のみならず、これら出席者によってこの機会に開催せられたいくつかの別の会合においても、その見解が発表せられたのである。

わが国の場合については、もちろんアメリカの場合と実態において相異のあることはいうまでもないけれども、この1年余の間にコンピューターと経営の

問題について、いくつかの提言なり、答申の発言がみられ、そのことが、やはり一の時期を劃したように感ぜられるのである。すなわち、1968年1月に、前年秋の産業使節団による「MISの開発および利用に関する提言」が発表せられ、1968年12月には訪米情報産業特別調査団の「情報産業の開発と育成に関する提言」が行われ、1969年になると、5月通産省産業構造審議会情報産業部会の答申「情報処理、情報産業施策に関する答申」の発表、10月には経済企画庁経済審議会情報研究委員会の「情報化社会の課題とビジョン」が答申せられるなどのことがあったのである。コンピューターに関するとりくみの姿勢がみられるのである。

このような推移を手がかりにして、現時点におけるコンピューターと経営の問題を、いわば MIS 論議の位置づけを、この際こころみてみようというのが、本小論の目的とするところである。はじめに、第15回 CIOS 会議を中心としてその前後におけるアメリカの出席者の所論を主としてとりあげ、そのあとわが国の場合をあわせ参照して、現時点の特徴と問題点を考察することによって、いわゆるコンピュータリゼーションのプロセスを把握してみたいのである。

2. CIOS 会議を中心とする MIS 論

CIOS 会議において、幾人かからの報告がコンピューターに関する経営問題についておこなわれた。とりわけその先導的役割を果しつつあるアメリカの場合についてこれをみると、共通して、用語としてのいわゆる MIS は、経営のコンピューター化をすすめて15年をへた今日、新たな段階にはいったこと、そして今日なお MIS は、直接的にトップ・マネジメントの段階のものとして実現しているのではなくて、これからの課題であることなどが強調せられたと結論できるのである。その内容について考察することを通じて、その問題点をここにほりさげてみたいのである。

発言者のなかでは、既にいろいろのところで報ぜられているように、カーネ

ギー・メロン大学のサイモン教授 (H. A. Simon) が, CIOS 会議のみでなく, この機会にその他の席でもしばしば講演, 報告などを行ない, またコンピューター専門家としてのジュネラル・システム社の社長ファイゲンバウム (A. V. Feigenbaum) も大会ならびにその他で見解を示している, この両者を中心にみることにする。さらに期待せられていたペンシルバニア大学教授のアーネスト・デール (Earnest Dale), は病気の為出席せずペーパーによる報告があり, またその他若干の発表をもあわせ参照することとする。なおわが国からは住友電工会長北川一栄氏の発表があった。

[1] サイモンと ⁽¹⁾MIS

ここでサイモンをとりあげる場合, 経営学研究全般あるいは行動科学との関連などはさておき, もっぱら CIOS 会議ならびにその前後における MIS なり, コンピューターと経営との関連の問題に焦点をおいてみることにする。

(1) コンピューターの機能と経営の実態

サイモンは, コンピューターの機能についての対立する2の考え方をあげている。その1はコンピューターを考える機械 (thinking machine) とみて, 人間の本来特有なものとしての思考能力を, コンピューターに期待するもので, その2は, あくまで計算ロボット (calculating robot) としての機能をもつにすぎないという考え方である。後者は, 速度と能力についての量の著しい拡大はやがて質的变化をもたらすということを認識しないことからあやまりであるとして, サイモンは, 前者すなわち思考する機械の方向をとるのである。すくなくとも将来は人間の思考についての潜在可能性をコンピューターに期待しているのである。

しかしながら, 現在のコンピューターの経営において果しつつある役割の実

(1) H. A. Simon "The Impact of the Computer on Management" in CIOS, サイモン「情報時代における経営管理システムの展開」ダイヤモンド1969. 11. 17その他若干の発言。

態からは、それは単なる計算ロボットとしての役割しか果していないという事実を指摘している。日常のルーティン事務の大量処理、在庫管理とかスケジュールづくりなどのミドル・マネジメントのレベルの仕事、技術計算などの現場のエンジニアリングのための仕事などが中心で、これらはいずれも、トップ・マネジメントの仕事のレベルの問題ではなく、トップ・マネジメントに対しては、いままでのところではきわめて僅かな影響をあたえているにすぎないとしている。

コンピューターの潜在可能性と、このような経営実態との間の大きな距離のあるのは、コンピューター登場以来まだ僅かでありわゆる若年であることによるのである。より具体的にいうと、一方には、人間の身体の例にとりて、いわゆる拒絶反応にあたるもの、いいかえると、コンピューターのもつ機能についての一般の理解不足にかかわる問題である。コンピューター技術にたずさわる人々ないし企業においてさえ、このような現象がみられるのである。他方には、コンピューターの経済性がその潜在可能性の展開の制約になってきていることも指摘できるとしている。このような制約が、日常的な側面への適用を主としてきたものとみられ、またいわゆる技術革新のもつ本来的機能を役立たせるには、この側面から政府の経済政策としての助成的な役割への期待がのべられるのである。

(2) MIS とコンピューター

この10数年来、経営へのコンピューターの導入にともなって、これまでの会計システム (accounting systems) とか報告書制度 (systems of records and reports) とかいわれてきたものにかわって、いわゆる management information system (MIS) というとりえ方が1960年代早々からもちいられるようになってきたが、サイモンは、この MIS を目標設定の観点からその意義を認めているようである。経営の実態は、既にふれたように、MISは、トップ・マネジメントの機能に対しては、現段階においては、あまり影響をあたえていないことを、

経営者の実態にふれて、その結論としているのである。

そこで、以下このような MIS という概念なり、目標と、経営実態との関連におけるギャップの問題を、インフォメーション自体に即して、考察をしている。

すなわち今日の MIS の最も重要な制約は、外部環境のインフォメーションから全く隔絶しているという点にあるとする。これまでの MIS にあっては、経営内部のしかもフォーマルなインフォメーションの集約化というきわめて限定せられた機能しか果していないということである。トップ・マネジメントの意思決定のきわめて大きな基盤は、経営環境の多様なインフォメーションであり、それは経営者が外部においてフォーマルならびにインフォーマルな個人的接触 (face to face communication) にきわめて多く依存しているのが実情である。

従って結論的にいえば、将来コンピューターが、このような外部の多様な情報を収集処理して、経営者に提供できるようになることが、MISの本来的目標にならなければいけないということになる。その意味でサイモンは、いわゆる情報検索 (information retrieval) をきわめて重視しているのである。理想的には、経営者がコンピューターと対話し、コンピューターは、経営者に対してカウンセラーとしての機能をもつことが、将来に期待せられているのである。それには、人間用語さらには音声自体の機械用語への変換技術がより経済的に処理できること、ならびにその反対の場合をふくめて、その克服の問題があるとするのである。この段階においてはトップ・マネジメントを直結することになるのである。

(3) コンピューターと人間頭脳

さらに、サイモンが経営問題において意思決定のプロセスを重視することは、必然的にコンピューターの考える機械としての構造と人間の思考過程とを関連的に考察することをすすめる、サイモンは、このような側面からのコンピューター

一の役割を高く評価しているのである。

すなわち、これまでの技術革新の人間の環境にあたる変化に関連して、第1は、農業の形成が人間生活を定着させ、第2は、いわゆる産業革命が人間力にかえるに機械力をもってしたのに対して、第3のコンピューターでは情報処理の技術の革新が、人間の思考過程を分析し理解することを可能ならしめつつあることを高く評価しているのがサイモンである。

いいかえると、いままでほとんど解明せられてなかった人間の思考過程のプロセスが、コンピューターを手がかりとして、より明確になるに従って、組織における意思決定をより効果的ならしめるであろうということを、将来に大きく期待しているということが出来る。かくて MIS を設計するということは、結局は組織づくりをいかにするかということになることになる。

要するに、サイモンは、コンピューターの構造なり機能を、人間、ここではトップ・マネジメントの意思決定の過程とをかかわらしめて、その将来に大きな期待をよせているということができ、またサイモンの行動科学的な経営理論のなかでコンピューターをもっとも特徴的に把握しているとみることも出来るようである。

[2] ファイゲンバウムと ⁽²⁾MIS

かつて GE に勤務し、現在コンサルティングに従事するコンピューター専門家としてのファイゲンバウムは、CIOS 会議ならびに他の機会を通じて、アメリカにおける MIS が、その考え方がとられはじめて1960年代10年間へて、第1期から第2期へというか、一の転機にあることを中心に、その見解をのべている。

(1) MIS の新段階

MIS という概念で、経営におけるコンピューターの問題にとりくまれてから、

(2) A. V. Feigenbaum "Meeting the Challenge of Management Information Systems" in CIOS, ならびに A. V. Feigenbaum "Practical Application of MIS in USA" 日本事務能率協会主催コンピューター国際セミナー1969. 10. 31東京)

約10年になる。そしていまそのとりくみ方が新しい段階になりつつあるとみるのである。すなわち

第1にこれまでは、単によりよいデータをより早く収集処理して、マネジメントにフィードバックしてゆくという考え方でとりくんできたけれども、その実態はそれほど前進しているとはいえず、新しいとりくみ方が必要となってきたこと、

第2に、これまでのMISは機能別にタテ型の適用を主としてきたが、これからは多機能にわたるヨコ型の適用で、よりゼネラル・マネジメント的にとりあげられねばならないこと。

第3に、これまでは個々の事務作業の機械化を中心に進めてきたのに対し、情報の機械化というとりくみ方、いわゆるインダストリアル・エンジニアリングの考え方をういてチームワークづくりなり、より総合されたあり方を必要とすること。

第4に、これまではコンピューター化について、どのようなシステムを採用すべきか（system identification）を主としてきたのに対し、いまや何が必要であるかという視点、システムズ・アナリシスからとりくんで、それに見あって機械化のシステムなり、性能の選択におよぶ必要のあること。

などの諸点をあげて、これからのMISへのとりくみは、過去10年の経験を経て、新たな段階にはいったというのがファイゲンバウムの見解である。

(2) 新たなシステムズ・アプローチとMIS

以上のような観点から、これまでの分業的とりくみ方（pure division of effort）に加えて、統合による改善（improvement through integration of effort）が新たに重視されるのである。いわゆるシステムズ・アプローチである。このようなシステム的な考え方が経営についてこれまでもなかったわけではないけれども、そのシステムが従来よりはるかに広く複雑なとりくみ方を要するようになってきたこと、単に金額なり会計記録を中心とするシステムでなく、物、人、

設備ならびにインフォメーションにわたるものになってきたこと、これまでの経営システムは部分的な統合にとどまっていたことなどから、よりレベルの高い新しいシステムの接近を必要としているというのである。

このような考え方のなかで、MISをみるとき、これは単なる情報処理の技術ではなく、人とコンピューターと企業の政策とが統合せられたものとして理解せられるのである。またこのような意味のMISのためには、強力なマネジメント・システムが前提とならなければならないとし、トップ・マネジメントの役割の重要性を指摘している。その意味で、MISは今後はより合理性を求めるとともに、同時により人間性をもあわせ求めてゆくものとみているのである。

〔3〕 その他の MIS に関する所論

以上のほか、CIOS 会議その他で展開せられた MIS なりコンピューターについての若干の所論についてみることにする。はじめにペーパーの形で発表せられたデール教授について、ついでその他におよぶこととする。

(1) アーネスト・デールの MIS 論⁽³⁾

1960年代早々コンピューターがアメリカにおいてようやく普及するにつれて、MISの展開のミドル・マネジメントに与える影響が論ぜられた。それについて、

- (ア) ミドル・マネジメントの数なり仕事はあまり変らないという見方。
- (イ) トップ自身の仕事为中心になり、ミドル・マネジメントの仕事がへってくるという見方。
- (ウ) ミドル・マネジメントの数が増加するといえないとしても、その仕事はへらずにむしろ一層重要になるという見方。

そのうちで、デールは第3の見解をとっていたが、現にそのようになりつつあるというのである。

(3) Earnest Dale "Management Organization, Employment and the Computer" in CIOS.

この結論は、いくつかの企業の実態調査にもとづくもので、情報処理の集中化が進められても、トップは大量の情報によって意思決定するというのではなく、そのサマリーによらざるを得ず、そのことはおのずからミドル・マネジメントを減少して権限を集中することにはなっていないというのである。しかも、ミドル・マネジメントの業務は、情報のサマリーで処理できるものではなく、現場の仕事にふれることをもとにして、より詳細な情報を必要とするのが実情である。その意味でむしろミドル・マネジメントは、仕事の内容がかわりつつ、専門的な機能としてより重要になりつつあるとするのである。

このことは、コンピューターの導入によってミドル・マネジメントにかえて新しいポジションが加えられ、他方市場の拡大がまた仕事を増加し、さらにこれらにもなって、コーオーディネーションの機能の重要性をより大きくしている。さらに進展しつつあるコンピューターにおいて、よりよいアウトプットを期待するにはよりよいインプットが必要であり、そのことを可能ならしめることは、まさしくミドル・マネジメントの役割にかかわるところがきわめて大きいとのべるのである。

(2) その他のコンピューター論議

以上のほか、若干の人々の発言のうち、注意せられたものにふれることとする。

(a) 前海軍長官特別補佐 N. J. リーム (Norman, J. Ream)⁽⁴⁾ は、MIS は、製造活動、マーケティング、財務機能など各分野で相当の成果をもたらしつつ、なおトップ・マネジメントへの直接の影響はやはりこれからの課題であることを指摘した。その点について、特にこれからの経営が長期計画をますます重視する段階において、そのプランニングに役立つような MIS のあり方の方向を今後の問題としている。これまでの MIS がオペレーティング・システムの段階にとどまっていたので、プランニングのための情報提供のレベルにもっていか

(4) N. J. Ream "The Effective Use of Computers and Organizational Change" in CIOS,

なければならないとしている。そのことは、サイモンの指摘したように、必然的に、経営内部のみでなく、経営外部情報の問題が重要なものとなってくることになるのである。

(b) さらに数すくないアメリカ以外の発言者、フランスのボンマルシェ百貨店のマネジャー M. Baruzy からコンピューターと経営についての発表があった。⁽⁵⁾ それによると、コンピューターの展開に対して、マネジメントがおくれているので、その統合がまだできないとしている。インフォメーション・システムとしてこの問題をとりあげる限り、個々の仕事の目的に適合するようなあり方、すなわち下部構造がしっかりしていないと、システムとしての形成ができないということ、モジュールの概念で、サブ・システムをつくりあげること、それによって全体の均衡がとられる必要のあること、その意味でコーディネーションの重要なことを指摘した。

(c) CIOS 会議ではなく、その直前に開催せられた日本事務能率協会のコンピューター国際セミナーで、以上のような MIS に関する分野とことなる製造現場に関係ある所論がみられた。クライスラーのエンジニアリング部長 M. ライトストーン⁽⁶⁾の製造管理方式と MIS に関するものがそれである。ここでは、データ・プロセッシング・コンピューターとプロセス・コントロール・コンピューターの別をとりあげ、特に後者の問題が論ぜられた。その場合、多様なそしてきめこまかい仕事のためにフィードバックが多くなることから、工場の現場に多くの端末器をもち、かつ外部記憶装置を重視しなければならないとする。このようなコンピューター組織でクライスラー社の自動車部品の各工程におけるテストを中心とする品質管理に、MIS 部門が、コンピューター・ネットによって、現場ラインに、どのようにサービスしつつあるかという事例にもとづ

(5) M. Baruzy "The Effective Use of Computers and Organizational Change" in CIOS,

(6) M. ライトストーン「コンピューターによる製造管理方式とMIS」(日本事務能率協会コンピューター国際セミナー1969. 10. 31於東京)

く説明がされたのである。このように品質管理の精度を向上させるとともに、テスト・タイムを節約し、テスト労力を節約するためのシステムは、経営全体のシステム、さらにプラント・マネジメント・システムのなかで、製造部門ならびにエンジニアリング部門を通じて、インフォメーションのきめこまかい統合を必要とすることが指摘せられた。

今回の MIS 論議全体との関連では、きわめて特殊な分野にわたる問題であったが、一は全体としての MIS のなかにおけるその位置づけの指摘、他は現場におけるコンピューターの機能の消化は、相当高い精度のもとにすすめられていることが、これによってあるていど理解せられた。

以上 CIOS 会議におけるコンピューターと経営なり、MIS についての報告の主要な論点を取りまとめてみたのである。この間の質疑討論は、この問題に関する限りあまり活発ではなかった。アメリカにおいて過度のコンピューター化のおそれはないかとか、コンピューターが強調せられすぎているのではないかとか、コンピューター化と人間性との関係などが、多少問題になったのにとどまる。ただこれらの論議のなかで、企業経営内部において、MIS 部門といういい方が、時々きかれ、MIS の展開が具体的にその機能をにやう部門としての位置づけがされつつあるような印象をうけた。

以上のような諸討論を中心として、これらの内容と関連する筆者のうけた印象なり考え方をとりあげるのが、次の課題である。

3. MIS 論議の問題点

以上の諸論議から、いくつかの点について、MIS に関する問題のほりさげができるように思う。なおコンピューターと経営の関連で、会議において想像以上に MIS という用語がアメリカの論者によって用いられたのが、わが国での開催ということからの配慮が影響しているのではないかと思われたが、これは推察にとどまる。以下必ずしも体系的ではないけれども、順をおって考察を進め

ることとする。

第1は、MIS はやはり1960年代早々に設定せられた経営政策のコンピュータ一面からの目標であり、経営実態とのへただりは今日もなお相当大きいということは、はじめにもふれたように共通した指摘である。むしろ本来 MIS の目標としているレベルのたかい段階での経営への役立ては、まだほとんどみられないとさえいえそうである。もちろんこのことは経営において今日までコンピュータの果してきた役割のきわめて大きいことを否定するものではない。

MIS 的接近の以上のような10年近いとりくみが、MIS としてのこれからの進め方に、一の転機を必要としていることにもつながっている点も、ほとんどいずれもの論者の直接間接に指摘しているところである。これに関連して、インフォメーションの真の needs が何であるかが問題とされ、タテ型的接近からヨコ型接近へという指摘があって、従来からも進められているはずのシステムズ・アプローチのより高いレベルの向上の必要性が問題となっている。アメリカにおいても MIS という統合されたあり方の目標をかかげても、やはり現実には、ややもすれば伝統的な処理方法にひきづられつつ進み勝ちであることがうかがわれるのである。

第2に、以上に関連して、フランスの論者の指摘ではあるが、コンピュータ・システムに比し、マネジメントがおくれているといわれ、アメリカにおいても、MIS には、マネジメント・システム (M. S.) がその前提となるとし、コンピュータ化を進めるについてのトップ・マネジメントの役割の重要性が、今日の段階においても、なお指摘せられていることは、興味深い。さらに1960年代早々に問題になったコンピュータの経営への浸透との関連におけるミドル・マネジメントの将来の役割についての論議は、あるていど実態の推移がその結論を示し、その重要性が確認せられようとしている。

第3に、コンピューターの経営における浸透の著しい進展にかかわらず、今日なおトップマネジメントの意思決定には、あまり大きな役割を果たしていないということから、トップ・マネジメントの情報という問題が漸次明確化されてきた。このことは、サイモンも、リームも指摘しているところである。

経営の意思決定には、内部情報もさることながら、外部環境におけるきわめて多様な情報がより以上大きな役割を果たしていること、現在、そのような情報は、もっぱら face to face のコミュニケーションによっているという点が、当然のことながら、コンピューター論議のなかで明確にされたのは意義があると思う。

わが国の場合、昨今情報化社会という用語がきわめて多く語られている。時代を特徴的に示すのに適当なことと思われるが、しかもその受けとり方は、コンピューターによる情報提供、さらにはそのネットワークによる情報網の形成という点を比較的強く意味しているように一般にうけとられているのである。しかしながら、情報の収集処理提供の機械化が著しく進展すると平行して、現在のところむしろ face to face の情報交換もますます増加しつつあるのが実情である。情報化社会への推移という場合、このような両面が相まって進展しているという理解の仕方が、より実態にちかいと筆者は考えるのである。

サイモンは、後者すなわち face to face の情報交換、特にその外部情報が、やがてコンピューター化せられる点を、長期的なビジョンのなかでとらえているとみられる。意思決定のプロセスを問題とするサイモンとしての特徴的なとらえ方であろう。そのこととは別に、すくなくとも、当面の実態から、情報処理の機械化の進展と平行して、人間接触の一層の拡大傾向の著しくみられることについて、現段階においては、看過できない点がある。

第4に、サイモンが問題とする外部情報の重要性、そのコンピューターによる消化の問題、またリームのいう長期経営計画などプランニングの役立てとし

での MIS の役割, そのための外部情報への接近の問題を考えると, 必然的に情報検索の問題が大きな役割を果すことになる。

この点を考えると, 筆者も別の機会に紹介した経営内におけるインフォメーション・センターについて,⁽⁷⁾ AMA の1967年出版した M. F. Meltzer の所論において,⁽⁸⁾ 同様の指摘が注意せられるのである。ここにいわれる経営内部におけるインフォメーション・センターは, これまでの MIS, 経営内部の業務に関する情報を中心として進められてきた IDP とかトータル・システムのな情報処理と, 外部情報についての情報検索機能とをあわせもったものとして構想せられているのである。サイモンとカリームの指摘するところを具体化すると, このような意味のインフォメーション・センター構想の方向をとることになるであろう。今回の CIOS 会議その他のなかで, ときどきかかれた MIS 部門という名称もまた, 本来的にはここにいうインフォメーション・センターと共通するものとみてよいのではないかと思われるのである。

第5に, サイモンの指摘した経営の意思決定と, コンピューターのもつ論理的な機構との相互関連的な考え方の問題である。この相互の類似性ないし, コンピューターの技術体系のもつ過程をもって, 経営の意思決定のプロセスをより明らかにしようという考え方から, 最近になって, サイモンは, とにかくまずコンピューターを経営に導入すべきであるとして, これまである程度準備をし目標を明確にしてからの機械化が必要であるという考え方を若干改めたといっている点は, この点に関することである。

経営における改善についての特定の目標のもとにコンピューターによる機械化を進めるという接近の仕方とならんで, コンピューターを導入することによ

(7) 拙稿「MISと経営内情報センター」神戸大学経済経営研究所, 経営機械化叢書11 (1969.12) 所載。

(8) M. F. Meltzer "The Information Center — Management's Hidden Asset" 1967. (AMA).

って、これを通じて経営改善の空気づくりからその推進をはかろうとする接近の仕方は、これまでも、わが国の事例においてもないわけではない。この点に関する考え方を、より明確にし、あるいはよりコンピューターの内容にもとづく接近をすべきであるとみているのがサイモンの考え方とみることができる。

以上このたびの CIOS 会議における諸論議から、アメリカにおける MIS をめぐる問題を考察して、筆者のうけとり方をのべたのである。今日一方には MIS を中心とする目標なりとりくみ方についての高度の論議が展開せられ、その意義は高く評価しなければならぬけれども、他方において、このたびの論議において、とりわけ実態を中心とする現段階における問題点にも留意することが必要であり、そこから、MIS を中心とする接近がすすめられて10年近い今日、実態に関してより高いレベルでのとりくみの必要とせられる問題点のいくつかをうかがい得るのである。

4. わが国の場合

わが国において現在とりあげられている MIS を中心とする問題を正面からとりあげるには、別の機会を必要とする。ここでは、以上のようなアメリカにおける一転機にある状況と関連して、はじめにもふれたように、わが国もまたコンピューター導入10年をへて、一の転機にあるようにみられる点を中心にふれることにする。その手がかりとして、この1年余の間に次々に示された提言なり答申を中心に、これをみることにする。

アメリカにおいて、MIS が論ぜられて10年近くであり、わが国において、業界、学界で専門的にこのことへの関心と考察が進められたのは、その時期から余りはなれてはいない。しかしながら、広く MIS 論議がわが国でとりあげられ、一般的に注意せられるようになったのは、産業界のトップ・マネジメント層のアメリカの現地視察、それにもとづく、昭和43年1月の「MIS の開発および

利用に関する提言」の発表がその機会になっていることは、否定できないところである。この MIS の考え方の普及の役割はきわめて大きかった。しかしながら、MIS 論が盛んになるにもなって、MIS の構想性なり目標性の意味が誤認せられて、実態との関連が十分に注意せられないという側面もかなりみられるに至ったのである。その意味では、このたびの CIOS 会議の所論は、その点を明かにするために、ある程度役立ったものといえるように思う。このような一般的現象とは別に、まえにふれたこの1年余の諸提言なり答申の示すところを、特徴的に概観してみよう。

(1) MIS の開発および利用に関する提言（43年1月、訪米 MIS 使節団）

ここではじめて、民間企業に対して、MIS の重要性ならびにトップマネジメントのリーダーシップの必要なことが指摘せられ、経営機械化は、MIS としての長期総合計画のもとに段階的に進める必要のあること、情報環境の整備、中小企業における共同利用などの提言が行なわれるとともに、政府に対しては、行政における MIS、通信回線の問題、コンピューター人口の増大などについての政策上の提言が行われた。

このなかでは、アメリカにおける MIS についての役割と経営実態、とりわけその多様性とか漸進性などの必要性、このたび CIOS の会議における問題点も指適せられてはいるのであるが、そのような内容よりも、MIS という用語と観念的な把握がよりひろく伝播したことが、まえにふれたような現象をもたらしたものといえよう。

(2) 情報産業の開発と育成に関する提言（43年12月訪米情報産業特別調査団）

ここでこれからの情報化社会の展開、情報産業時代という認識のもとに、情報産業の開発育成を提言し、これと前後して国でまとめられた新全国総合開発計画においても、同様の指摘がなされた。このような発想の社会的影響もすく

なくないものがあつた。提言は情報産業政策の確立、通信回線の自由化などを政府に要望するとともに、産業界、教育界、一般に対し、同様の方向での希望がのべられている。

かくてこの時期から、情報化社会ならびに情報産業という用語がひろく用いられるようになった。情報なりインフォメーションが、企業経営を中心としつつ、ひろく今日の特徴的な社会現象として把握せられたこと、そしてこれがなんといつてもコンピューターの一般化の進展と直接にむすびついていることは当然のことであるが、そのことがまた経営実態をつかむについて若干のくいちがいを生じていることも否定できない。現にまえにふれたように、経営における情報の役割の重要性が、ようやく明確に位置づけられつつも、その情報に関連する問題が、コンピューターにのみ限定されすぎた感のあることが、実態とのくいちがいを大きくしたのである。face to face の情報交換が、コンピューター化の進展しつつある情報処理と、あいならんで、従前より一層重要性をましている実態をあらためて注意する必要がある。

(3) 情報処理、情報産業施策に関する答申（44年5月産業構造審議会情報産業部会）

ここでは、これからの経営情報システム（MIS）、情報ネットワークの将来を展望し、技術開発、ソフトウェア開発、各種標準化の促進、情報産業の育成、行政における情報処理の高度化、教育訓練等これからのコンピューターを中心とする施策についての問題点が指摘せられた。特に長期展望のなかでの、情報システムとそのネットワークの諸分野の位置づけを行なうことによって、その施策の具体化の手がかりを示しているのを見ることが出来る。

これによって、情報処理という手段的側面からの具体的なほりさげ、問題点の指摘などは、相当詳細に及んでいるのであるが、問題は、これらの背景になる情報処理の現実の needs、問題意識など、現実にこれらの技術手段を、具体

の適用に及ぼさせる為の推進力をどこに求めるかという点にかかわってくるのである。情報論議がきわめて多く、また現実におけるコンピューター化の急速な進展にかかわらず、この点がこれからの中心課題の一つになりそうである。このことは CIOS 会議のなかの論議においても示唆せられたように思う。

(4) 情報化社会の課題とビジョンに関する答申（44年10月経済審議会情報研究委員会）

ここでは、情報化社会といわれるなかでの将来について、コンピューターの労働市場にあたえる影響、それにともなる教育の問題、などをこれからの課題とし、そこからこれからの社会と人間の関係なり、システム型産業ならびに情報産業の発展をみとおし、それをこれからのビジョンの特徴的なものとしてとりあげているといえよう。新全国総合開発計画ののべる情報化社会についての補完的役割をここでしているように思う。

以上のようにして、MIS 論議にはじまって、情報化社会、情報産業の育成、そのための政府のみならず各分野におけるこの側面に対する認識の必要性など、これからの情報処理近代化に関する空気づくりが、長期的展望のなかで進められようとする段階というのが、わが国のこの1年の特徴的推移とみることができる。

従来わが国における技術革新にややもすれば欠け勝ちであった構想性なり方向性という点では、この一年のこれら一連の指摘が、一の役割を果すものであるということが出来る。その意味で、わが国もコンピューター導入10年にして一の転機であるとみられるのである。

この時期において、わが国の今後のコンピューターと経営なり社会との関連を考える場合、本小論でみてきた CIOS 会議のこの問題に関してとりあげた所論を参照することも意義なしとしない。

そのような観点からすると、コンピューター導入なり、MIS、あるいは情報産業の育成を指向するについて、今日必要なことは、それらの対象とする分野について、実態ならびにそのもつ問題について、十分な把握なり理解が、前提条件として欠くことができない。そこから、情報処理に関する問題意識なり、いわゆる強い needs の把握がされるはずである。このような側面からの推進力を求めることが、今日の企業経営において、あるいは情報化社会といわれるなかにおいて、今必要なステップであると思う。いいかえると、構想なり目標なり考え方と、実態とのギャップをうめるものは、手段自体からよりも、問題意識なり needs から接近することが、より効果的であることは、これまでの内外の経験の示すところである。さらに具体的なプロセスとしてこれをみると、コンピューターを中心とするハードウェア、ソフトウェアにかかわるスタッフ部門より以上に、具体的なもろもろの仕事をこなしているライン部門の側からの情報処理問題への接近が、これからの段階における本来的なみちすじということができそうである。その意味でも、ライン、スタッフ組織的なマネジメント自体が一の転機にあるといえる。もっともこの点になると情報処理の問題にかぎらず今日の経営問題全般における組織の問題にかかわって、論ぜられているところであるから、これ以上ふれないことにする。

民間資本による神戸港の港湾設備建設

—明治期における神戸港修築にかんする一考察—

山 本 泰 督

はじめに

- I 明治期の港湾建設にかんする法規
- II 明治初年から日清戦争にいたる神戸港の港勢
- III 神戸港の港湾建設のおくれ
- IV 民間人による港湾設備の建設
- V 日清戦争後の神戸港——民間による港湾設備建設の一応の終熄

はじめに

神戸港が近代的港湾施設の体裁を備えるにいたったのは、明治39年に第1期築港工事が決定されてから以降のことである。すなわち、慶応3年12月に兵庫開港の名のもとに、神戸津が開港場となってから、既に40年以上も経過した後には、はじめて近代的港湾の名にふさわしい実体を神戸港が備えることになる。それ以前の段階では、神戸港は近代的港湾が具備すべき要件、すなわち船舶のための安全な泊地、係留施設、物揚場および上屋、また港と背後都市を結ぶ道路・鉄道網などの港湾の基本的施設は、きわめて不十分にしか整備されていなかった。

開港以後、第1期築港工事の決定着工までの神戸港の港湾設備の建設は、これを、3期に区分することができる。すなわち、開港から明治5年までの時期には、幕府ないし国が、開港に伴ない、応急的な波止場造成を進めており、そ

れ以後、日清戦争終了までの時期においては、国あるいは地方自治体による神戸港の港湾建設はおこなわれず、もっぱら民間によって部分的な港湾設備の建造が進められた。日清戦争後から第1期築港計画の開始までの時期は、国および地方自治体により、部分的な港湾建設が、応急的に相次いで進められた。

ところで、神戸港のこのような港湾設備の建設経過をみると、神戸港の特徴的な事実がある。それは、明治5年から日清戦争終結までの期間、国または地方自治体による港湾設備の建設が全くみられなかったことである。しかも、この期間にいおても、他港では国あるいは地方自治体による港湾建設の事例がみられるし、この間、神戸港の港湾設備は、後にみるように、きわめて不充分であって、港湾建設の緊急度は、他港より低かったとは考え難い。なぜ、この時期に神戸港では、国ないし地方自治体による港湾建設が進められず、民間によって部分的ながら、港湾設備の建設が進められたのか、この問題を中心として、第1期築港計画以前までの神戸港の建設事情を検討しよう。

具体的に問題と取組むに先立って、予備的に、港湾建設に関する明治期の法規の概略にふれておきたい。

Ⅰ 明治期の港湾建設にかんする法規

港湾の修築、あるいはより広く港湾行政にかんする法制上の整備は、わが国ではきわめておくれていた。港湾の修築は、明治初期から個々の断片的な布告、勅令、訓令等によって処理されてきた。（港湾の修築・管理にかんする統一的法律は、昭和25年の港湾法の制定によって、はじめてその実現をみたことになる。）以下に明治期における港湾修築にかんする諸法規の概要について示しておこう。

港湾の修築にかんする最初の根拠法規は、明治4年12月の太政官布告第648号「道路橋梁河川港湾通行錢徴収ノ件」である。

治水修路ノ儀ハ地方ノ要務ニシテ物産蕃盛庶民殷富ノ基本ニ付府県管下ニ於テ有志ノ者共自費或ハ会社ヲ結ヒ水行ヲ疎シ嶮路ヲ開キ橋梁ヲ架スル等諸般運輸ノ便利ヲ興シ候者ハ落成ノ上功費ノ多寡ニ応シ年限ヲ定メ税金取立方被差許候間地方官ニ於テ此旨相心得右等ノ儀願出候者有之節ハ其地ノ民情ヲ詳察シ利害得失ヲ考ヘ入費税金ノ制限等篤ト取調ヘ大蔵省ヘ可申出事但本文ノ趣管内無漏可相達事

この太政官布告に基づく特許の権限は、明治7年1月太政官無号達によって、大蔵省から内務省に移され、明治17年9月17日第146号、各地方長官宛内務省土木局長通達「道路橋梁河川港湾等通行錢徴収ニ関スル命令書下附ノ件」によって、港湾施設の建設、経営にたいする免許手続、条件等が定められた。

この通達では「人民一己若ハ組合会社等ノ資金ヲ以テ道路、橋梁、港湾、渡津等ヲ新設又ハ修築シ其ノ費目ヲ償却スル為メ通行ノ人馬車或ハ出入ノ船舶貨物ヨリ道錢、橋錢、渡船賃等ヲ収入センコトヲ出願シ本省ヘ御稟申ノ節ハ……別紙ノ雛形ニ依リ……命令書案ヲ製シ御差出有之度」と述べており、命令書雛形で、料金、工事設計、工事方法、工事期間および保証金の納付等について規定している。⁽¹⁾ 料金は建設費償却のため、それを限度としてその徴収を許可されたものである。

明治6年、大蔵省達番外河港道路修築規則は、全国の港湾を類別して、それぞれの費用負担区分を定めた。すなわち横浜、神戸、長崎、新潟、函館のように全国の得失にかかわるものを1等港、他の管轄の利害に関せざる港を2等港、市町村の利害に関する港を3等港とし、1等港は国が工費の6割を負担する直轄施工、2等港は国庫補助により、3等港は利害を受ける地方民が工費を負担し、それぞれ地方庁が施工することが定められた。この規則は実際の適用をみぬまま、明治9年6月に廃止された。『日本港湾修築史』によれば、その後においては、内務省の内規により、港湾を開港、避難港、沿岸貿易港および地方

(1) 住田正二『港湾管理論』(二) 905-6ページ。

港の4種に区分し、開港および沿岸貿易港の修築にたいしては工費の $\frac{1}{3}$ を補助することとなったといわれる。⁽²⁾しかし各港湾の修築事情をみると、必ずしもこの内規通りに修築費の負担区分は行われておらず、区々の事情により大きな相違がみられる。⁽³⁾

港湾修築費の経費負担区分に関連するものとして、明治11年7月太政官無号達「土木費負担属所区分の件」が出されている。すなわち同年7月に町村編制、府県会規則および地方税規則が実施されるに伴ない、府県費、町村費等の支出区分を定める必要から、上の規則が出されたもので、およそ地方一般の利害に関するべきものは、地方税、町村ないし区かぎりの利害に関するものは、協議費をもって支弁すべきことを定めた。ただし翌12年には、地方の旧慣により改正制度により難いばあいは、府県会決議により旧慣により支弁して差支えないこととした。

明治30年4月の法律第37号「国庫より補助する公共団体の事業に関する件」は府県町村その他公共団体の事業で国庫からその費用を補助するものに関しては、主務大臣がその事業の設計、施行、管理ならびに経費収入の方法等につき変更を命じうる等の行政監督の規定を設け、また直轄施行の道をひらいている。

上述のように、港湾修築に関連する法規は、折々の断片的な布告、勅令ないし法律があったが、必ずしもわが国全体として統一的な港湾計画は存在しておらず、また港湾施設の修築管理にかんする統一的法規ないし方針は設定されていなかった。そこで港湾にかんする制度、計画、設備その他の重要事項を内務大臣監督下で調査審議するため、明治40年6月、勅令第243号をもって港湾調査会規則が制定された。⁽⁴⁾この港湾調査会は大正13年11月まで活動したが、明治40年10月に重要港湾の選定その他、港湾修築計画に関連する重要な方針を決定

(2) 運輸省港湾局編『日本港湾修築史』昭和26年、35ページ。

(3) たとえば、広井勇『日本築港史』昭和2年中の各港建設費にかんする記述参照のこと。

している。

すなわち、全国の港湾を、内外貿易の趨勢および陸上交通の状態を主要な基準として類別し、第1種、第2種重要港湾を選定した。第1種重要港湾に属するものとしては、横浜、神戸、関門海峡、敦賀があげられ、これについては国が経営し、その費用の一部を関係地方の公共団体に共助させることにした。第2種重要港湾は、地方公共団体において経営し、国は場合により相当の補助をなすもので、大阪、東京、長崎、新潟等10港が挙げられた。その他の港湾は関係地方の独立経営に委ねられることになった。⁽⁵⁾ここに初めて全国の諸港湾を対象とする港湾の修築、管理にかんする統一の方針が決定されたわけである。

上の要約でも明らかなように、明治40年の重要港湾の選定をみるまで、国の統一的な港湾修築方針は、存在せず、個々の港湾建設は、断片的な諸法規に依拠して進めざるを得なかったのであり、法規運用が行政的判断に委ねられる範囲が大きいだけに、個々の港湾修築事情には、かなりの相違が生ずることは当然であったといえよう。ただ、諸法規において、開港は、国全体の利害に関するものとして、その他港湾より、重視した取扱いになっていたことは、留意しておきたい。

ここで、簡単に、明治期におけるわが国の開港場についても、触れておこう。⁽⁶⁾安政5年、わが国は、アメリカ、オランダ、ロシア、イギリスおよびフランスと修好通商航海条約を結び、それに基づいて、安政6年から明治元年にかけて、いわゆる5港の開港をみることになる。5港とは、神戸の他、横浜、長崎、函館、新潟をいうが、明治元年7月には、大阪が開港場に指定され、わが国の開港場は、6カ所となった。

(4) 港湾修築ないし港湾制度にかんする内務大臣の諮問機関としては、これ以前にも、土木会（明治25年—33年）、港湾調査会（明治33年6月—36年3月）があったが、みるべき活動がないまま廃止されている。

(5) 『日本港湾修築史』26-27ページ。

(6) 『明治財政史』第7巻、第2章参照。

上の6港では、無制限に外国船の出入港および外国貿易を認められたが、明治期にはこれら開港場とは異なり、近隣諸国との貿易促進のため、あるいは特定貨物の輸出奨励の見地から、目的を限定して貿易を認めた特定貿易港の制度があった。明治16年に、下関、博多、厳原が朝鮮貿易港として指定されたのを最初として、その後、沿海州、樺太貿易港なども指定された。また米、麦、石炭、硫黄等の重量貨物については、産出地に近い不開港を、当該貨物の特別輸出港に指定した。これらの特定貿易港、あるいは開港外貿易港は、総数22港に及んだが、明治32年8月、改定関税法が施行されるに及んで、特定貿易港制度は廃止され、従来種々の名目で外国貿易を認められていた諸港は、すべて純然たる開港となった。ただし、これら開港場が明治期におけるわが国貿易上に占める重要性は、港により大きな相違があった。後に触れるように、明治初期には横浜がわが国外国貿易の圧倒的部分を取扱っており、明治20年代以降、神戸の比重が漸次増加し、この2港が、わが国貿易量の過半を取扱うに至るが、他の開港場の重要性は明治末年に至るまできわめて低かった。

II 明治初年から日清戦争にいたる神戸港の港勢

慶応3年12月7日、兵庫の開港をみた。兵庫開港とはいうが、その実体は兵庫津ではなく、生田川尻と湊川尻にはさまれた神戸津が開港場となったのである。往時より物資集散の一中心地として発達した兵庫は天明年間、すでに人口約2万の都市を形成しており、港には石垣で築いた2カ所の船入場があり、100戸をこえる浜倉があった。それに対し、神戸津の背後は農村で、開港前には、生田川尻宮前浜と宇治川尻弁天浜との2カ所の船入場と、安永新田に船据場があったに過ぎなかった。

開港に先立ち、幕府は、宮前浜に、運上所を建設すると共に、その前面の船入場湾内を浚渫し、港周辺を石垣で堅めた。また、借庫3棟も、このときに建

設している。開港当初は、運上所前波止場の1カ所だけで、貨物の揚卸しを認めていた。

維新後、運上소는幕府より新政府に引継がれるが、貨物の揚卸場所が1カ所だけでは不便であったので、慶応4年に、波止場3カ所を増設した。すなわち、従来の運上所前波止場以外に、西運上所前仮波止場（中突堤附近）米国領事館前波止場（現メリケン波止場）および宇治川尻波止場が建設され、それぞれを、⁽¹⁾建設の順序に従って第1～第4波止場と呼ばれた。この波止場建設当時、運上소는兵庫県外務局に属していたから、波止場の建設は、兵庫県の手によって成ったものと思われるが、その詳細は明らかではない。なお、この波止場は、小船、はしけを係留して貨物の揚卸しに利用するための設備であって、神戸港に入港する外国蒸気船は、沖合に停泊し、はしけを利用して貨物の揚卸しをおこなったものである。明治4年には、西運上所前の仮波止場の改築工事、荷揚場造成の他、海岸に石垣で防波護岸を作っている。

開港初期における神戸港の港湾設備は、上にみたように、一寒村であった神戸の船入場に小船の発着できる波止場が4カ所造成されたに止まるのであるが、このような設備で開始された神戸の外国貿易は、どのような発展を迎えたか、それを日清戦争に至る時期について跡付けてみよう。

明治初年から、明治10年ごろまでの時期においては、わが国貿易の中心は、横浜であって、神戸の重要性は低かった。たとえば、明治元年の全国輸出入総額中、神戸の占める比率は4パーセントであったのに対し、横浜は80パーセントに達していた。当時におけるわが国の主要輸出品は茶、生糸、銅、樟脳等であったが、これらの物産は神戸附近で産出されることが少なく、したがって神戸からの輸出量は限られていた。また輸入については、神戸港の背後地である大阪では、幕末から輸入品を横浜から購入する商習慣が成立していたため、神戸港からの直接輸入を、さほど必要としなかった。それに加えて、明治初期に

(1) 明治7年には、波止場の名称は、東から順次第1～第4波止場と改称された。

神戸で外国貿易に従事した邦人は、各地から流入した零細な商人で、継続して巨額の取引をおこなう能力を持っていなかった。したがって、当時の神戸港の外国貿易は、その可成りの部分が横浜を経由する間接貿易の形をとっていた。たとえば当時の主要輸入品である綿毛織物についてみると、明治10年度の横浜への輸入織物の $\frac{1}{3}$ は、神戸方面へ転送されたし、明治7,8年ごろまで、神戸港と他の国内開港場との間接輸入貿易は、神戸港の直接外国貿易の約 $\frac{2}{3}$ に上ったといわれる。⁽²⁾

しかし、この間、神戸港をめぐる周囲の状態は、徐々に変化しつつあった。そのひとつは、大阪港における外国貿易の衰退である。大阪港は神戸より遅れて、明治元年7月15日に開港した。商業中心地、大阪の開港にたいする外国商人の期待が大きかったことは、大阪での居留地競売価格が神戸の約2倍であったことから、うかがうことができる。ところが、大阪港は宇治川の河口港であったため、土砂が沈積して、港内の水深が浅くなり、外国貿易船は港の沖合に停泊しなければならなかった。度々、浚渫が行なわれたが、その効果が上らなかったため、外国貿易船の大阪港への入港は明治3年ころから次第に減少し、明治8年には、一隻の入港船もない有様となった。明治7年に大阪・神戸間に鉄道が開通したこともあって、大阪に居住していた外国商人も、この頃、段々と神戸へ移転した。⁽³⁾神戸港が大阪を含めた関西地方の貿易の窓口としての性格を持つに至ったのである。

明治14,5年ころから外航船は直接神戸へ来航するに至り、横浜を経由する間接外国貿易は姿をひそめた。明治12年ころからは、神戸ではマッチ、造船、石礮等の諸工業が起りつつあったが、ことに明治19年に兌換制度が実施された後は、さらに紡績、製茶、樟脳、セメント等の工場の新設が相次いだ。また、近畿各地では紡績業が急速に発展した。このような背後地における諸工業の発展

(2) 「神戸港外国貿易の変遷」(『神戸市史・別録二』) 48-51ページ。

(3) 『大阪港史』第1巻, 155-6, 38-40および175ページ。

民間資本による神戸港の港湾設備建設（山本）

は、神戸港における綿花を中心とする軽工業原料や機械類の輸入を増加させたから、鉄、石油、砂糖、織物等の輸入とあわせて、輸入港としての神戸港の地位は、この時期に築かれた。また、工業の発達に伴ない神戸港の輸出は、従来の銅、米、茶に加えてマッチ、樟腦、陶磁器等の製造品の輸出が増加してくる。

したがって、神戸港の外国貿易量は、背後地の工業発展に支えられて、明治19年ころから、いちぢるしい発展を遂げ、明治20年には、2,662万円、日清戦争前の明治26年には、6,626万円に増加している。明治10年代初期の神戸港外国貿易額は、1200~1300万円であったから、その発展の大きさを知ることができよう。

外国貿易船の神戸への入港量も、明治初期の年間20万トン前後から、年々の変動がありながら増加してきたが、明治14,5年ごろからは毎年入港量は着実に増加し、明治17年には外国貿易船入港量は40万トンに達した。明治22年には、外国貿易船入港量は、100万トンを越え、日清戦争前の明治26年には、145万トンに達した。明治初期と比較すると、実に7倍以上の増加をみている。これ以後、神戸港の出入港船舶量は、戦争ごとに飛躍的な増加をみることになる。な

主要開港場入港船舶トン数

	神戸	横浜	大阪	長崎	函館	新潟	関門
明10	284,873	467,459	672	394,082	27,901	12,270	—
15	351,444	497,616	—	567,181	16,443	—	—
25	1,205,480	856,725	67,823	897,651	24,945	361	279,436
30	2,405,302	1,445,601	47,181	1,446,431	41,597	16,697	1,073,489

明治10年は、商務局「商況年報」（明治前期産業発達史資料別冊（18）五）、その他の年数は、「大日本外国貿易年表」による。

お、明治12年にドイツ人船長C・ニッケルが神戸港で、はじめて貨物の積卸しや通関業務代行などの港湾荷役の一貫元請を開業していることも、この頃から、神戸港における船舶出入港、外国貿易が次第に本格的な軌道に乗ってきたことを示すものであろう。

なお、この期間における神戸港の港勢を、他の開港場のそれと比較しておこ

各 港 別 外 国 貿 易 額 (%)

	神 戸	横 浜	大 阪	長 崎	函 館	新 潟	関 門	総 計
明12	21	71	2	6	1	…	…	100
15	19	70	3	7	1	…	…	100
21	33	60	2	6	…	…	…	100
25	32	58	4	4	…	…	1	100
30	43	47	2	5	…	…	3	100

明治12年は「商務局商況年報」その他の年度は「大日本外国貿易年表」より算出。

う。開港当初以来横浜港が、わが国の外国貿易額に占める比重は圧倒的なものであったが、神戸港の外国貿易が、全国貿易額中に占める比率は、着実に増加し、横浜と並ぶ2大貿易港となった。明治21年には、神戸港の外国貿易額は全体の33パーセントに達しており、さらに、日清戦争後の明治30年には、43パーセントと、横浜と比肩するに至った。また、入港船腹についてみれば、神戸港は、明治25年には、すでに横浜を凌駕している。これによっても神戸港の急速な発展ぶりをうかがうことができよう。

III 神戸港の港湾建設のおくれ

上に述べたように、神戸港の外国貿易が増加し、神戸港の出入港船舶が増加してくると、神戸港の機能を充分発揮させるためには、港湾設備の建設、拡張が必要となってくる。

神戸港では、開港当初から、明治5年にかけて、はしけを係留し、貨物を積卸しするための波止場が4カ所建設された他、海岸に石垣が築造された。これは、維新前には、幕府、維新後は税関、兵庫県によって建設されたものである。日清戦争までの時期においては、それ以外に、政府の手により建設された港湾設備としては、明治8年4月鉄道寮が、鉄道が専用する目的で建設した蟹川船渠および鉄道栈橋があるに過ぎなかった。もちろん風水害による海岸石垣の破

損復旧工事などの港湾設備の維持は県の手によって実施されていたわけであるが、日清戦争までの時期においては、政府は神戸港の外国貿易の発展、出入港船舶の増加に対応するための港湾建設を積極的に進めることはなかったのである。

もっとも、この間、県の関係者が、神戸港の築港について無為に過していたわけではない。明治6年、当時港長の職にあったマーシャルが、東西2本の防波堤築造を含む築港計画案を作成したとき、県令神田孝平は、この築港案を取上げ、大蔵省に築港願を提出している。しかし、大蔵省では、諸工事の順序、⁽¹⁾ 緩急もあることから、神戸築港は当分認め難いとして、これを却下した。このように、明治の比較的初期に神戸港の本格的築港が、一度計画されながらも、政府の認めるところとならず、以後、かなりの期間、神戸港の築港計画は顧みられなかった。

若干、横道にそれることになるが、ここで、明治初期から中期にかけてのわが国の築港事情を振り返っておこう。それは、おのずと、当時における政府の港湾問題にたいする認識なり、あるいは神戸港にたいする評価を、明らかにしてくれるからである。

幕末から明治にかけて、わが国の港湾建設は、調査、施工ともに、幕府あるいは政府が招聘したオランダ人、フランス人、イギリス人等の土木技師の手によっておこなわれた。これら外国人土木技師による主要な港湾調査あるいは築港計画としては、明治2年の大阪港調査がもっとも早く、大阪港についてはその後、さらに数度にわたる調査および築港案の作成がおこなわれた。横浜港は、明治3年の水深測量に始まり、明治7年、8年、21年と3回にわたり外国人技師の修築計画の作成をみている。その他にも、新潟港については明治4年以後、数次にわたる調査がおこなわれ、東京港も、明治14年に外人技師による最初の調査が行なわれたのに引続き、明治22年には外国へ築港計画の作成を依頼して

(1) 神戸市役所、『神戸築港問題沿革誌』、明治41年、3-6ページ。

(2)
いる。

外国人士木技師による近代的な港湾修築工事としては、明治11年に着手された宮城県野蒜港および福井県三国（坂井）港の築港がもっとも早い⁽³⁾。それについて、明治22年、横浜港の工事が起工された。なお、同年には若松港が民間（若松築港会社）の手により、工事を起している。日清戦争前の主要築港工事としては、以上のとおりであるが、日清戦争以後について触れておくと、明治29年に名古屋港の第1期工事、新潟港の河口工事が開始され、翌30年には、大阪、長崎、小樽の築港の着手をみている⁽⁴⁾。神戸港の第1期築港工事の開始をみたのが明治39年であるから、神戸港の本格的築港工事は、他港より、かなり遅いわけである。

さて、上のように、明治初期から日清戦争ころまでのわが国の港湾調査、修築事情を振り返ってみたとき、神戸港が、その中に含まれていなかったことは、今日のわれわれからみて奇異の念を抱かせることになろう。ことに、明治初期はともかく、先に述べたように、明治14、5年ころから、神戸港が横浜に次ぐ発展を遂げていただけに奇異の念が深いのである。

明治初期の港湾調査に神戸港が含まれてなかったのは、何よりも、隣接する大阪港の存在と関連があろう。江戸時代から国内商業の中心として発達してきた大阪にたいし、神戸は一寒村に新しく開港場が設けられたに過ぎぬ存在であったから、港湾修築、調査を行なうに当っては、まず大阪が採り上げられることは当然だったと考えられる。

神戸港の本格的な築港工事が、他港より遅れたことについては、いくつかの理由が挙げられるが、もっとも、重要な理由は、国の財政上の理由がある。神

(2) これに先立つものとして、フランス人技師ヴェルニーは、慶応元年、横須賀海軍造船所の建設に着手したが、それと並行して、横須賀軍港の波止場設計、施工に従事し、明治8年11月その完成をみている。

(3) 『日本港湾修築史』21-24ページ。

(4) 広井勇『日本築港史』および前掲書、39ページ。

戸港の第1期築港工事までのわが国の本格的築港工事の財源をみると、国庫負担（1部地元負担）によって築港工事が行なわれたものは、横浜以外に、野蒜、新潟、および小樽のみであって、その他の諸港は、市費、県費あるいは民間起債によっており、場合によっては、それに国からの補助が与えられていた。国庫負担による築港のうち、明治22年の横浜港第1期築港工事は、アメリカの好意により返還された下関事件賠償金を財源としたものであった。また、野蒜および新潟港については、明治11年の国債募集にあたり、これらの諸港の修築を、地方振興と関連させて起業部類の一つに挙げていたため、地元の国債応募者への考慮もあって、築港の緊急度とは一応別個に、財政難にも拘らず、政府が国庫負担をしなければならなくなったようである。（新潟港のばあいには、野蒜港の失敗や国の財政難のため、国債募集時からは、はるか後の明治29年に至り、ようやく着工をみている⁽⁵⁾）なお小樽港の場合は、北海道の窓口としての同港修築の緊急度が国庫負担に至らせたのであろう。国庫負担による港湾修築が比較的まれであったことは、上述の財政難以外に当時の政府の港湾にたいする認識が必ずしも充分でなかったことも、その一因として挙げられよう。たとえば近代港湾に不可欠な泊地および接岸岸壁、さらに基本的港湾設備に附随する上屋・倉庫や接続陸上運送用役が、内外貿易および海運業の発展にたいして有する意義は必ずしも充分に認められてなかった。そのことは、開港当初から、わが国第1の貿易港として発展してきた横浜港の場合でも、明治22年の第1期工事の開始まで、防波堤も、外航船発着棧橋も設けられていない有様だったことからわかれるのである。また国道や主要河川の修築については、はやくから国が直轄施工したのに対し、港湾のばあいは、少数の例外を除くと、明治30年4月の法律第37号（「国庫より補助する公共団体の事業に関する件」）が制定されるまで、国の直轄工事は、行なわれなかった。各港湾の重要度の認定や、それに基づく修築主体の決定は、必ずしも明確でなく、明治40年に「重要港湾の

（5） 広井勇『日本築港史』中の各港修築事情にかんする記述による。

選定および施設の方針に関する件」が、港湾調査会により決定されるまで、統一的な港湾修築政策はなかったといつてよいのである。

国の港湾政策が、上に述べたものであるとき、港湾修築を図るには、地元の市や県、あるいは民間の努力が必要であった。そして、地方の小規模な港湾と異なり、多数の外航船の出入する神戸港のばあい、そこで必要とされる基本的港湾設備の建設には巨額の資本を必要とし、地元の努力では、まかない切れぬものであった。しかし、それにも拘らず、神戸港の利用度が増大するにつれて、部分的にでも、港湾設備の拡張を図らねばならなかった。さもなければ、神戸港のひいては神戸の発展はありえぬからである。この神戸港の部分的な港湾設備の増設は、日清戦争前後まで、主として民間の手で進められたのである。

IV 民間人による港湾設備の建設

神戸港の発展に伴ない、日清戦争ころまでに民間の手によって進められた港湾設備は、船溜り、棧橋およびそれに隣接する上屋（倉庫）運河に区分することが出来るが、それ以外にも、上記工事の付帯工事として、また臨海地区に造船所を建設するなどの目的のために、港内の公有水面の埋立工事も、進められた。民間による港湾設備の建設にあたっては、さきに述べたように、県を通じて内務省（明治7年1月までは大蔵省）の許可を受けることが必要であり、また利用者から料金を得るに当っては、元資を償却する範囲で、その料金を設定する建前となっていた。また港域内の公有水面の使用あるいは埋立については、明治23年内務省訓令第36号（「官ニ属スル公有水面埋立並使用ニ関スル件」）に基⁽¹⁾づいて、公有水面の管理者である県知事が、命令書を下附して免許を与えた。⁽²⁾

以下に、項を分けて、民間による港湾設備の建設について述べることにする。

(1) 武井群嗣，田中好『土木行政』，昭和10年，263ページ。

(3)
1. 小野浜船溜の建設

明治6年、加納宗七は旧生田川尻東の小野浜に、小型船の船溜を計画し、県の許可を得、明治8年5月着工、同年10月に水面積約10,600m²の船溜の竣工をみた。その工費は約2万256円であった。この船溜は、建設者の名にちなんで加納湾と呼ばれた。加納は建設費を回収するため、明治8年11月から20年間、湾内への入港船からつぎの船口銭を徴収することを許可された。

40石以上 200石まで	10石につき1銭
201石以上 500石まで	10石につき7厘5毛
500石以上	10石につき5厘

なお、5日以上停泊する船については、改めて船口銭を徴収している。その後、加納は、明治15年10月に船溜の修繕のために、入港料の変更および徴収期間の延長を願い出ており、明治16年5月に県の許可を得ている。しかし、加納湾は、明治17年に海軍省に買収され、海軍省小野浜造船所が使用するところとなった。その後、明治28年6月の造船所閉鎖と共に、小野湾船溜は兵庫県所有となったが、小野浜に臨港鉄道が建設されたとき、船溜は埋立てられた。

2. 民間の棧橋・船橋の架設

すでにみたように、神戸港の設備はきわめて不十分であったため、蒸気船は沖合に停泊し、貨物、旅客は、はしけないし通船を利用して陸上と連絡せざるを得なかった。政府、県ないし税関等による棧橋あるいは係船岸壁の建設は、第1期築港工事以前にも、明治29年のメリケン波止場以西国産波止場間に、係船岸壁、物揚場を拡張造築するなど、その事例を見ぬわけではないが、棧橋、船橋の建設は民間の手によって成ったものが多い。以下にその事例を掲げる。

(2) この節の記述は、『神戸開港三十年史』乾、坤、明治31年および『神戸市史』および『神戸市史・別録二』大正12年に主として拠っている。

(3) 神戸市役所所蔵文書（「小野港修築ニ付御願、加納宗七」）による。

A. 沿岸航路用棧橋

a. 西運上所前棧橋

神戸港で最初に建設された棧橋は、明治6年に島田重五郎が西運上所前に自費で建設した長さ約27メートル、巾5.5メートルの木造棧橋である。

これは阪神間、その他近距離の海上交通に利用されていた小蒸気船の係留施設である。小蒸気船の場合すら水深等の関係で従来は小舟を用いての貨客の陸上との連絡を図らなければならなかったけれども、この架設により、小蒸気船への直接乗降の便が提供されるにいたった。この棧橋は公衆のために無料で提供されたものであり、その点で、その後に神戸港に建設された棧橋とは性格を異にしている。なお島田は、この棧橋の架設に当って県庁の許可を得ている。

b. 貿易会社船橋

上述の西運上所前棧橋は小蒸気船の発着に多大の便宜を与えたが、それが小規模に過ぎたため、貿易会社は県庁を経て税関の認可を受け、島田の建設した棧橋を取り除き、その後に明治7年3月船橋を新設した。この船橋は、旅客1名につき1銭、貨物は1人持1銭、2人持2銭、3人持3銭の割合で使用料を徴収し、もって船橋建設費の回収を図っている。

c. 神戸船橋

明治15年6月に北風正造等の発起により資本金2万円で神戸船橋会社が設立された。同社は貿易会社船橋に隣接して、その西に約164メートルの船橋を建設した。これは蒸気船4隻、あるいは小蒸気船を6隻を係留しうるもので、旅客、貨物から通行料を徴収することを目的として建設されたものである。

神戸船橋会社による船橋建設も当然、県庁の許可を受けているはずであるが、船橋通行料金については会社が県の許可なく変更しえたようである。すなわち、神戸船橋会社は、その後回漕業者により買収され、神戸送迎会社となり、沖合船客の送迎ならびに貨物積卸しにも事業を拡大したが、同社は明治25年に、大阪商船とその他内国航路船主との競争が激化した際、大阪商船に対しては従来

の船橋通過料を徴収したのに対し、その他船主には船橋通過料の引下げを認め
た事例がある。⁽⁴⁾民間による港湾建設を認めた明治4年の太政官布告第648号
（道橋梁河川港湾等通行料徴収の件）の精神からすれば、船橋通行料の変更
についても、県の認許可を要するものと考えられるが、上述の事例では送迎会
社は自社の利害関係に基づいて使用者に差別料金を課しており、神戸船橋の運
営が必ずしも公衆への無差別な便益供与を目的としたものでなかったこと、ま
た県の会社への監督行政も明確な方針がなかったことをうかがわせる。

d. 兵庫船橋

明治22年に兵庫船橋株式会社（資本金1万円）が設立された。同社は、兵庫
から瀬戸内海に航行する小型汽船の旅客貨物の積卸しの便を図るため、兵庫島
上町海岸に巾5.5メートル、長さ75メートルの船橋を建設し、明治22年8月よ
り開業している。同社の営業目的は船橋利用者から使用料を得ることであつた。
兵庫船橋はその後、明治29年兵庫運輸株式会社を買収され、船橋も長さ約120
メートルに延長、改造された。なお同浮棧橋は大正2年7月、大阪商船の所有
となった。

B 外航船棧橋——小野浜外国棧橋

神戸港には、すでにみたように内国航路に就航する小型蒸気船を係留する棧
橋については、民間の手によって建設されたが、外航船係留場となっている宇
治川以東には適切な船舶接岸係留地はなく、外航船はすべて沖掛りして、はし
けを用いて貨物の積卸しをおこなっていた。そのため貨物の損失、荷役時間の
空費が多く、当時の港長ジョン・マーシャルや税関長高橋衛は神戸港の海陸連
絡設備として棧橋架設の必要を認め、その設計、水利等について検討を進めて
いた。また明治12年には、外国商業会議所会頭ヒュースが外国人貿易商を代表
して、適当な港湾設備、上屋の設置を政府に陳情したが、政府は西南戦争後の

(4) 『神戸開港三十年史』坤、238-9ページ。

財政難に苦しんでいる時でもあり、神戸港の港湾設備新設の余裕はなく、陳情の効を収めなかった。

このような状態にあるとき、大阪商法会議所の初代会頭で、大阪財界の指導者であった五代友厚が主唱者となり、民間で外航船係留棧橋、上屋等を建設するように財界に働きかけ、明治13年11月には、上山惟清の名義で（小野浜の第1波止場前面に）外航船係留棧橋を建設したい旨、政府に出願した。この出願にたいしては、兵庫県令森岡昌純も、政府の許可が得られるよう、尽力した結果、明治15年5月、政府の事業許可が与えられた。

政府の許可を得て、五代は、明治15年5月、鴻池善右衛門、住友吉左衛門、中野悟一、藤田伝三郎、村野山人等を発起人に加えて、資本金16万円で神戸棧橋合本会社を設立した。

この設立発起人の顔ぶれをみて明らかのように、棧橋会社の設立は、神戸財界ではなく、大阪の財界人が、主体となっているのであって、当時の神戸港が大阪の商業活動の海外への窓口として持った重要さを示しているものといえよう。また資金の募集にあたって、大阪を中心に調達され、その他は東京にも求めたが、地元の神戸で応募した資金は、1万円余に過ぎなかつた⁽⁵⁾。これは、棧橋会社の設立に先立つ明治15年に北風正造らの地元資本が沿岸航行船の便宜をはかるため、神戸船橋会社を設立しているところから、地元資本は競争者となる可能性を持った棧橋会社にたいし、冷淡であったという理由も考えられる。しかし、それと共に、地元神戸の経済活動は、主に内国商業なり沿岸海運と結びついており、外国貿易と密接な関係を持つまでに成長していなかったことを示唆するとも考えられるだろう。

さて、棧橋会社は、小野浜外国人水泳場約2千坪を買収して、棧橋工事に着工し、明治17年11月、上屋2棟、倉庫4棟と共に、鉄製棧橋の竣工をみた。棧橋は巾約13メートル、長さ約149メートル、水深は干潮面以下—6—7.6メートルで、

(5) 『神戸開港三十年史』坤、134ページ。

当時、わが国に寄航した2000～2500トンの外航船を係留しうるものであった。（その後、寄航船舶の大型化に対応する為に、棧橋は約178メートル延長された。）

政府は、棧橋会社の事業経営にかなりの便宜を与えた。政府は明治17年4月、同社に税関所有地約1万1000坪の無償使用を認めており、明治25年12月には、内務、大蔵両大臣の達に基づき、兵庫県は棧橋会社と上の土地について、以後30年間、大蔵省用地のまま、同社の無償使用を認める契約を結んでいる。⁽⁶⁾ 棧橋会社は、大蔵省用地を、上屋・倉庫敷地あるいは荷捌場、野積地として使用しており、同社の港域用地のうち、同社の私有地は、約1500坪に過ぎなかった。この大蔵省用地の無償貸与にみられる政府の棧橋会社にたいする助成は、当時、政府が、神戸港においては直接港湾建設に乗出す代りに、民間による港湾設備建設およびその運営を奨励したことを物語るものであろう。

棧橋会社は、P Oラインと明治17年10月、同社定期船1隻につき50ドルの係留料契約を結び、ついで、MM汽船、日本郵船の定期船についても、同様の契約を結んだ。その他の外航船舶については、当初、船型の大小に応じて係留料を徴収したが、明治18年以後は、積載貨物500トン未満はトン当り10セント、それ以上は5セントの割合で料金を徴収した。

棧橋会社は、棧橋経営とあわせて、港湾運送業および倉庫業をも兼営した。したがって、棧橋会社は、わが国最初の埠頭業ないし港湾倉庫業と見なすことができよう。なお、同社は、神戸港への入港船舶の増加に伴ない、その後、棧橋前面沖に、3基の私設汽船係留浮標を設けている。

棧橋会社は、設立以来、順調な経営を続け、明治23年には資本金を20万円に増資し、明治27年には配当を開始すると共に、第2回の増資（資本金25万円）をおこなった。さらに明治30年には、倍額増資をおこない、倉庫、上屋の増設を進めた。

ところが明治39年に大蔵省神戸税関の海陸運輸連絡工事（第1期修築工事）

(6) 前掲書、296ページ。

が起工されると、小野浜棧橋の位置が埋立区域内にあるため、明治42年5月、棧橋は、政府により55万円で買収された。ただし、その後も棧橋の使用は認められていたが、大正3年6月に新設の係船突堤の一部利用が開始されるに及んで、棧橋は完全に除去された。

棧橋会社の棧橋経営は、ここに終わった。同社はその後、港湾運送業務および倉庫業務も東神倉庫に売却して、船主業に転換した。

3. 運河開削

a. 兵庫新川の開削

明治7年から、9年にかけて、兵庫区長神田兵右衛門らにより、兵庫新川の開削がおこなわれた。実は、この頃、兵庫は、まだ神戸港の港域に入っておらず、明治25年に神戸港の港域が拡張されたとき、はじめて兵庫港も、神戸港に含まれるに至るのであるが、ここでは、上のことに注意した上で兵庫地区における港湾設備についても紹介しておくことにする。

神田の兵庫新川の開削は、強風時における船舶の安全な泊地をつくることを目的としたものであるが「神戸開港三十年史」によると、神田がこの事業を発起するに至ったのには、他の理由もあつた。⁽⁷⁾すなわち、当時、兵庫の町会所賦金2万5000円が兵庫県に保管されており、県は各種の経費支弁に、これを利用してゐた。もし、新川開削の費用として、この賦金の利用が県によって認められるならば、賦金が、他の費途に費消されることもなく、地元利益を還元できると、神田は考えたわけである。神田は、県に新川開削事業およびその資金として町会所賦金の利用を出願して許可され、県は土木係員に工事監督をさせることになり、ここに官民共同事業として、新川開削が開始されることになった。また、このとき、神田は、新川開削の土砂をもって海岸を埋立て、約6500坪の土地を造成することを県から認められた。

(7) 『神戸開港三十年史』乾、515ページ。

開削事業費のうち、県から還付される町会所賦金以外は、民間で調達する必要があり、北風荘右衛門、小西新右衛門、島田重五郎の出資が定ったが、後に島田が破産したため、加納治郎右衛門が島田の出資金を肩代りしている。

明治7年、築島島上町より今出在家町に至る全長約450メートル、巾27メートルの新川の開削に着工、翌8年5月、その完成をみた。この工事途中に出資者の一人である島田の破産があり、加納による出資金の肩代りをみるなど、工費捻出に苦労があったが、この工費のため、海岸埋立地を市街地および貢祖免除地にすることとし、内務省に許可を求めた。明治9年5月には、新川工事全体の完工報告書を県に提出したが、総工費約12万7000円であり、出資者には、その出資額に応じて、地券を交付した。

なお、この新川は無料で一般に利用された。また、後年、兵庫運河が開削されたとき、新川は延長して兵庫運河と接続することになった。

b. 兵 庫 運 河

兵庫港へ入港するには、風波の高い和田岬を回航せねばならぬので、運河を開削して、新航路および船舶避難所を作ろうとする計画は、新川開削当時から存したが、多額の資金を要するため、容易にその実現をみなかったけれども、明治26年11月、兵庫運河株式会社の設立により、計画が、その緒につくことになった。

兵庫運河株式会社は、武井守正ら4名を発起人とし、資本金35万円で設立された。同社は、東尻地海岸から新川に至る運河を開削して、船舶から通船料を徴収すること、および運河沿岸の土地を宅地に造成して、地代収入を得ることを目的とした。会社は明治27年2月には県より24条の条件を付して運河開削事業の認可命令書を受けた。命令書中には、工事費の50分の1を起工保証金として県に納入すること、運河成功検査後、会社は、50年間、入津料の徴収を許可されること等が含まれていた。なお、同社は、運河開削に伴ない土砂を利用して、運河入口の海岸を埋立てることを計画し、明治27年12月公有水面埋立の出

願をし、県より許可を得た。

ところが、工事開始にあたり、地元から水利の悪化を理由とする反対が生じ、容易に解決がつかず、結局、土地収用審査会が開かれ、明治29年1月、ようやく調停が成立し、着工の運びとなった。

運河は東尻池海岸から兵庫新川に達するものを本線とし、山陽鉄道兵庫駅附近から南へ本線に達するものを支線とした。工事は、明治32年12月に竣工したが、本支線の総延長距離は、約1.9キロで、その幅員は本線は、38～51メートル、支線14.5メートル、水深—1.8メートルで、小型船、はしけが航行できるものであった。また、本支線の分岐点および支線の終点には、それぞれ、船溜および荷揚場が設けられた。

なお、兵庫運河株式会社は、運河開削工事と並行して、東尻池の運河入口の前面にあった浅瀬を埋立てることを計画し、明治29年5月、前面約3千坪の埋立を出願し、同年8月着工、明治31年4月には、その竣工をみた。さらに、同年11月には、第2次埋立の許可を得て、明治33年1月、約3440坪の埋立てを完成した。これが今日の苅藻島であるが、この埋立てにより、運河口およびその附近海面は小型汽船および帆船の安全な泊地となった。

なお、日清戦争以前における神戸港内の民間の埋立工事としては、明治26年、兵庫船渠会社による兵庫西出町海岸埋立、明治26年、和田倉庫株式会社による和田岬海岸埋立てがある。また、この時期の民間による港域内の水面利用としては、いくつかの造船所を挙げることができる。明治11年イギリス人キルビーは、キルビー商会造船所を、加納湾隣接地に設け、明治17年まで操業したのを初めとし、明治14年3月には川崎正蔵が兵庫東出町に川崎兵庫造船所を設立している。川崎は、明治19年には、東出町にあった官営の兵庫造船局の設備の払下げを前提としてその貸与を受けている。しかし、民間による港内の埋立や水面利用が、造船所および倉庫会社を中心として活発化するのには、日清戦争以後

のことである。

V 日清戦争後の神戸港——民間による港湾設備 建設の一応の終息

明治5年から日清戦争ころまで、神戸港については、国および地方自治体による港湾建設はみられず、内外貿易量および入出港船舶の増加に伴う港湾利用度の増大にたいしては、不十分ながら、民間の手によって部分的な港湾設備の建設が進められてきた。

しかし、このような状態は、日清戦争後、大きく変化をとげる。変化の第1は、明治29年の神戸市による神戸築港運動の開始であり、これは結局、明治39年から始まる政府の神戸港第1期築港計画として結実する。変化の第2は、神戸港の飛躍的な貨物量、入出港船舶の増加に対処するため、国が応急的な港湾建設を、明治29年より開始したことである。

神戸市会は明治29年7月、神戸築港調査費2万7千円を可決し、明治30年2月には神戸市役所は築港調査事務所を設け、内務省より技師を招聘して調査を開始した。また神戸実業協会を中心とする市内8実業団体は、松方幸次郎を委員長とする築港問題連合事務所を設け、明治32年には市会参事会に意見書を提出している。神戸市では、明治33年1月に至り、総工費約2614万円の築港計画を作成した。計画は総工費中の1219万円を公債および市税をもって充当し、残りを国庫補助によることを意図したものであった。神戸市は、築港計画にたいする国庫補助を求めて直ちに国に稟請書を提出したが、その実現をみるに至らずに終わった。その後、神戸市は、築港調査委員会を廃して、新たに築港準備委員会を設けて、さらに築港運動を続け、ようやく明治39年に大蔵省の神戸港第1期築港計画の着手をみることになる。工事予算額1314万円中、神戸市の負担額は437万円であった。⁽¹⁾

(1) 神戸市役所『神戸築港問題沿革誌』明治41年。

このような神戸市の築港運動は、その開始こそ、大阪港の築港計画の進展に触発されたものではあったが、それは同時に開港当時の一寒村が港湾建設にあたり巨額の地元負担金を負担しうるまでに、その経済基盤を拡大してきたこと、またその経済活動が多く港湾と結びついたことを物語るものであろう。⁽²⁾ 国による本格的築港工事の着手は、明治39年まで待たねばならなかったが、日清戦争後の神戸港では、外国貿易量、内外国船の入出港量が飛躍的に増加したため、国あるいは地方自治体による応急的な港湾設備の建設が明治29年以降相次いで施工された。明治29年10月から31年4月にかけて、メリケン波止場と国産波止場の間に、係船岸壁および物揚場の増設が兵庫県の手によって進められたのを最初として、明治32年9月から35年3月にかけて、神戸税関が加納町物揚場および前面防波堤を新設、また明治31年には、通信省神戸港務局が係留浮標を10基設置した。明治35年には、鉄道院により、神戸港と東海道線を結ぶ臨海鉄道工事が開始され、明治40年4月、小野浜臨港線の竣工をみている。さらに第1期築港工事の開始と関連して、明治39年には、川崎波止場および第2波止場に仮設備が設けられたし、同年7月から40年2月にかけて兵庫県は国産波止場の改修を行なっている。

上にみたように、国および地方自治体によって、積極的に神戸港の建設が進められてくると、日清戦争後、民間による港湾設備の建設・運営は、その重要性を失った。もはや、かつての神戸栈橋会社の外国栈橋が、果たしたような積極的な役割を、民間資本が神戸港の港湾設備において果たすことはなかった。もっとも、東京倉庫（現三菱倉庫）および東神倉庫（現三井倉庫）が、それぞれ、明治末年から大正期にかけて、外航船係留岸壁を、それに付帯する上屋、倉庫群と共に建設して、港湾倉庫業に進出している。これらの係船岸壁は、その規

(2) たとえば、明治元年の神戸および兵庫地区の人口は約2万5000人と推定されているが、市制が実施された明治22年には、人口は13万4700人に増加し、明治29年18万4000人、明治39年34万人と激増を続けた。これは、もとより神戸における経済活動拡大に伴う人口流入によるものであった。（『神戸市史』100ページ以下）

模も大きく、神戸港の機能拡大に役立ったことは勿論であるけれども、これらは何れも政府の築港計画が早晩実施されることの予想される段階において、あるいは政府の築港工事進行中において、その建設が進められたもので、国による神戸港築港を補完するものであった。より適切には、この2社の港湾設備建設は、国による築港工事を前提として、自社の港湾倉庫業に有利な立地を確保しようとするものであったというべきであろう。

民間による港湾建設を認めた太政官布告第648号が、その設備使用料徴収について、建設費償却を限度として、それを認め、営業収益の追求を許さなかった限り——実は、さきに神戸船橋にかんして述べたように、布告の内容が、どの程度厳格に実施されたか、疑問を残しているのだが——、港湾設備の建設・運営に民間資本が積極的に投下されることはありえなかった。布告が厳格に実施されるばあいには、港湾設備への民間資本の投下は、国が港湾建設を進めず、そのため、港湾機能が麻痺するおそれがあるとき、あるいは、港湾建設に関連する事業から得られる利益を期待して、港湾建設を進めるという2つの場合に限られよう。日清戦争後、国あるいは地方自治体が、神戸港の港湾建設に、不十分ながら着手した後において民間による港湾建設は、後者の事例を除いて、一応の終熄をみることになったのは、当然であった。

企業成長の財務的考察

小 野 二 郎

I はじめに

「企業成長」は、現代における——あるいは、1970年代における——経済学あるいは経営学上の最も重要な問題の1つである。国際経済的にみると、経済体制の如何を問わず、企業成長を通じて国際分業の適正化と各国経済の発展とが促進されなければならないことはいふ迄もない。また、国民経済的には、当然のことながら、生産と分配の場としての企業が成長することによって、始めて経済全体の質的量的成長も、ひいては経済体制の維持も可能となる。更に個別企業の立場から考えても、貨幣価値の低下、消費構造の変動、加速的な技術革新、発展途上国の追い上げなどの諸条件は、戦前に考えられたような静態的な企業経営の在り方を許さなくなってきた。絶えざる成長への努力のみが企業の存続を可能にするのであって、停滞することは即斜陽化を意味するからである。

したがって、経営学的にも「企業成長」については組織論的にも管理論的にも、いろいろな視角から次第に研究が進められつつあるが、卒直にいて「成長」の概念規定自体が未だ明確にされていないというのが実情である。そこで、本稿とそれに続く補足的論稿においては、若干の論者の理論について検討を加えたのち、それとの対比においてフィンガー (Finger, Gottfried) の所論とその実証研究⁽¹⁾——ドイツの自動車工業について行なわれた——について考察を加え

(1) Finger, Gottfried; Das Wachstum von Unternehmen mit einem Beispiel aus der Automobilindustrie, 1968.

る。そして、財務的な側面から「企業成長」という問題にアプローチすることを考えてみたいと思う。

II 企業成長の理論的研究

企業成長については、既に古くから多くの研究があるが、比較的最近になって企業成長のモデル化という形で理論的解明への努力が行なわれ出している。アルバッハ⁽²⁾によれば、古い時代の研究は2つの種類に分けられる。1つは、個別経済の成長——企業成長——を不可避の技術進歩によりもたらされたメカニク的な過程として理解するものであり、他の1つは生物学的な成長と同様な現象として捉えようとするものである。第1のメカニク的な成長理論のグループとしては、常に可変資本が不変資本に置き換えられて行くことを指摘したマルクス、大量生産の法則を唱えたビュヒャー、固定費増大の法則を主張したシュマーレンバッハ、組織的 (bürokratisch) に管理されている大企業におけるマネジメントの能力の強化を説いたマックス・ウェーバーなどが挙げられる。また、第2の生物学的な成長理論には、企業成長を樹木の成長と同じようなものと見なしたマーシャル、革新による経済発展の理論を展開したシュンペーターが属する。

アルバッハがかなり強引な解釈を試みていることは否定できないし、また、後に触れるペンローズの所説と同様に、企業成長を単一の原理——ある場合には技術進歩、また他の場合には、単に存続年数からみた成熟というように——に拠ってのみ解明しようとしている欠点、したがってまた、成長過程におけるマネジメント (Unternehmensleitung) 上の目標と計画の重要性を無視している欠点のあることを看過することはできないけれども、ともかく、企業成長の理論には一応、アルバッハによってこのような2種の位置づけがなされているの

(2) Albach, Horst; Zur Theorie des wachsenden Unternehmens. In: Theorien des einzelwirtschaftlichen und des gesamtwirtschaftlichen Wachstum, 1965, S. 34.

である。

ところで、アルバツハ自身の成長モデルについては、後にも少し詳しく触れるが、彼はこの問題を改めて解明するに際して、投資理論の拡大として展開されているモデルと、それとは本質的に異なった性格をもった彼自身のいう「管理された成長努力の理論 (Theorie der kontrollierten Wachstumsschübe)」とを区別している。つまり、周知のように、投資理論においては利益極大化あるいは自己資本価値極大化が何等かの形で目標とされているけれども、一方アルバツハのモデルにおいては、マネジメントの目標は一定の企業成長率を保つことに求められる。更に、アルバツハの場合では期待の不確実性と外的環境の変化が成長の規定要因として導き入れられている。

結局、企業成長理論を少なくとも経営学的、あるいは財務管理論的に考察する場合には、第1に企業目的の在り方をどのように考えるか、とくに唯一の企業目的のみを措定して他の異なった目標設定の成長への影響を無視しても良いか否かということ、また第2に期待の不確実性を成長理論の規定要因と見做すか否かによって各理論の性格を考えることになる。例えば、利益極大化を企業目的とするものにはボウモール (Baumol, W. J.), クー (Kuh, E.), リチャードソン (Richardson, G. B.), マリス (Marris, R.) などを挙げ得るが、とくにこの派でも期待の不確実性を配慮しているものとしては、ライベンスタイン (Leibenstein, H.) とマキントッシュ (Mackintosh, A. S.) のモデルが目ざれる。また、成長率極大化あるいは最低成長率を主張するものとしては、ペンローズとアルバツハがあり、更に種々の企業目的の成長への影響を取上げたものとしては、ウィリアムソン (Williamson, J.) を指摘することができる。⁽³⁾

(3) Baumol, W. J.; On the Theory of Expansion of the Firm, AER, 1962, Kuh, E.; Capital Stock Growth, 1963, Richardson, G. B.; The Limits to a Firm's Rate of Growth, Oxford Economic Papers, Vol. 16, 1964, Marris, R.; The Economic Theory of "Managerial" Capitalism, 1964, Williamson, J.; Profit, Growth and Sales Maximization, *Economica*, 1966 — Finger, G.; a. a. O., S. 30 ~31 参照。

上に掲げた全部の論者の所説を紹介することは不可能であるが、以下、何人かの理論の概要を、とくに制約条件を中心に、検討してみよう。

1. ペンローズのモデル

ペンローズは、詳細な成長理論を展開したが、同時に成長限界を取上げた一連の成長理論の最初のものとしてもユニークな性格を有している。また、彼の理論の特徴は、企業自身に内在する成長の諸条件を取上げている点である。つまり、成長の動因と可能性を創り出す力と、成長の制約をもたらす力について考察を加えているのであるが、彼の場合、その中核となるのは、マネジメントとその給付能力であると考えられている。

第1に、彼はその企業成長の尺度となるのは企業規模であるとする。規模が大きくなることを成長と考えるのである。企業の規模はそれが使用している、ある種の生産的資源を尺度として用いることによって最もよく測定され得るが、現実にこれに近い条件をもっている資源は、固定資産であり、したがって企業規模は固定資産価値によって測定さるべきであるとする。ペンローズによれば、このように規定された成長概念は、彼の基本的認識——マネジメントの目的は長期利益の極大化にあるとする——に最もよく適合する。内在的に考えるとき、この目的を与えられるならば、マネジメントは企業規模の拡大という形での成長に努力を傾けることになると考えられるからである。

ところで、第2にこの目的設定の下においては、成長には期間的限定のあることが留意されなければならない。つまり、ペンローズが総括的に生産的機会 (productive opportunity) と呼んでいる有利な投資機会が限られている場合には、規模の拡大にも、したがってまた企業成長にも限界が存在するのである。ただし、ペンローズは、それを規定するいくつかの条件を区別する。(1)マネジメントの給付能力、(2)販売・購買両市場の状況および、(3)不確実性と危険である。第1の要因は内在的なもの、第2の要因は外部的なもの、第3の要因は内外双

方から規定されるものである。

そして、彼にあっては、上にも触れたように、内在的な成長規定要因が重視されるのであるが、それは2つの理由に拠る。1つは、資本、労働、マネジメントの供給が必ずしも完全に非弾力的ではなく、価格さえ上昇すれば、任意に購入することができることがあるという点である。もう1つは、価格と利子率を一定とするとき、経済には有利な投資機会が常に存在するという点である。ペンローズは、これらの内在的な成長規定要因を重視して、外部的な成長規定要因を無視することができるものとする。結局、彼の場合、成長規定要因として残るのは、有利な投資機会の条件、およびマネジメントの給付能力と不確実性・危検による成長制約条件ということになる。

第3に提起されるのは、成長の計画化であり、それがマネジメントの問題として取上げられなければならないということ、そして計画化という場合、既存の企業規模の保持と一定の成長率の維持とが留意されなければならないということである。企業成長が早い程、それに必要な拡大計画の方向づけと具体的な設定とを行なうより強力な能力が必要とされることになるであろう。しかしながら、期間を限ってみると、一定の人間の能力はあっても、物的資源には限界（physical maximum）があるから、結局その制約はマネジメントにとってもその給付能力の限界となって現われる。そして、より長い期間をとるならば、マネジメントという要因の増大も可能であろうが、新しい人材を企業に導入し、その職務に習熟させ、かつ経営計画に参加し、更に成長を遂げて行くための企業基盤を形造るのに必要な経験を得させることは即座にできることではないから、少なくとも与えられた期間内においては、このマネジメントの給付能力の限界は成長の制約条件となる。もっとも、この場合、マネジメントの給付能力は、他の協力者の知識と経験を強化するとか、より下位のマネジメント層に権限を委譲するとかという方法によっても強化され得ることが留意されなければならないが――。いずれにせよ、マネジメントの給付能力は成長の制約条件と

なる。ただし、この内在的な制約条件は、時の推移につれて変化し、ヨリ緩かなものとなるであろう。

第4に問題となるのは、成長における不確実性と危険とであるが、彼は所謂「危険上昇の法則」を却ける。つまり、損失の確率を一定とするとき、投下資本が大なる程、負担すべき危険が大きくなり、したがって企業は、その流動性を失なう危険があるが故に、少なくとも一定期間については、一定の限界をこえる投資を行なうことができないという法則があるといわれるが、これは誤りであるとするのである。彼は、種々の方式により不確実性と危険とをヨリ主体的に避けることができるにも拘らず、このように企業が「受身的な危険負担者」と見なされてきたのは間違っていると主張する。不確実性は情報の追加によって減少され得るからである。

そして、この種の情報の収集と適用とはマネジメントの問題である。また、生産計画の多様化・多角化によっても不確実性は減少することができる。結局、情報が追加され、不確実性が減少され得るときには、あるいは不確実性が一定のときには、マネジメントの給付生産能力の限界が企業成長の限界を形造ることになるのであろう。

ただし、ペンローズも追加的な情報を得ても、あるいは経営を多角化しても、避けることのできない不確実性および危険のあることは十分に認めている。充分なマネジメントの給付能力の存在を前提として、なお避けることのできないものこそが、真の不確実性と危険なのである。

成長の制約条件に関連して、第5にペンローズが検討しているのは、どのような事情が企業の成長動因になるかということである。彼は、外部的動因と内在的動因とを区別する。前者の外部的動因として挙げられるのは、需要の増大、高い生産水準をヨリ有利ならしめる技術革新、発明と発見、市場における独占的地位強化のチャンス、生産要因、供給と製品販売の確保、多角化への可能性、競争企業の侵入に対する防衛等である。また、後者の内在的動因として挙げら

れているのは、ヨリ大きな生産単位においてのみバランスをもって利用されるのが、現状ではなお未利用のままに止まっている生産要因（unused productive services）である。この場合、マネジメントは、全ゆる要因を完全に働かせるように——種々の生産要因の能力をバランスをもって発揮させ得るように——企業規模を調整する。したがって、未利用の生産要因の存在は成長を促す動因となる。ただし、ペンローズは、そのような企業規模の拡大ないしは調整が生産過程の専門化からもたらされることがあることは看過している。

以上、ペンローズの企業成長論を、その成長条件にのみ限って要約してみた。彼は、この他に多角化や合併による成長にも言及しているが、その最も大きな特徴は、マネジメントの給付生産能力の役割の重視であろう。ただし、彼自身が述べているように、このことは企業経営に一定の目的を措定することによって始めて成立し得るものである。「長期利益の極大化」というその基本目的を外すときには、このことが妥当しなくなることに留意しなければならない。⁽⁴⁾

2. マキントッシュのモデル

マキントッシュは、ペンローズとは別個に独自のモデルを展開し、それに拠って利益課税の企業成長に対する影響を検討している。以下、彼が指摘しているいくつかの企業成長の制約条件を中心に、その所論を概観してみよう。

マキントッシュは、企業発展または企業成長という言葉は「企業の特性の時間的な変化のすべて」を意味するものと理解する。彼が、その特性として挙げているのは、生産プログラム、生産方式、操業度、販売および調達市場、組織、生産要因の構成などである。マネジメントは、企業目的を達成するために、一定の行動パラメーターをもっている。しかしその利用には一定の制約条件があり、これがある期間について、どのような行動パラメーターをどの程度に適用

(4) Penrose, Edith T.; *The Theory of the Growth of the Firm*, 1959, p. 4, p. 27, p. 31, p. 43~45, p. 56, p. 65, p. 241 参照。

するかを規定することになる。この制約条件が働いても、比較静態的な分析によって如何にマネジメントが行動パラメーターを変化させるかを確定することができるというのである。

ところで、第1に彼が企業目的と考えているのは、ペンローズと同じく長期利益の極大化である。もちろん、この目的設定と並んで種々の副次的な諸条件が現われる可能性のあることは十分に認めている。

そして第2にマキントッシュによれば、各時点には、一定数の制約条件があり、それがその時々々のマネジメントの——行動パラメーター（instruments）をとることについての——意思決定の可能性を限定する。この場合、制約条件にはいくつかのものが考えられる。例えば、絶対に他人資本に依存しないと、従来の技術のみを用いて同種の製品を増大する生産計画を遂行するとかいうように、自ら課した——主目的と並ぶ副条件として——制約条件がある。また、過去によって課された制的条件もある。これは、企業の今迄の発展過程の結果としてもたらされるものであり、例えば、企業の資本の一部は弾力的に利用できず、一定の固定資産に長期にわたって拘束されてしまっているというような点にみられる。また、最も重要なものとしては、外部から課された制約条件があり、これには製品の需要と生産必要品の供給とを規定するものが挙げられる。

そして、これと並んで更に6つの制約条件が掲げられる。

(1) 需要（市場）からの制約条件は、販売市場における全需要の動きと、それと同時に起る企業の市場占有率の動きとに帰することができる。全需要の変化は所与のものとして受入れられなければならないが、当該企業が価格、販売活動、品質において競争企業よりも優位にあるときには、その市場占有率を高めることは容易であろう。しかし、マネジメントはこのような優位性を得ようとしても、第1に利益の伸びを注視していなければならないから、その企業に対する需要を抑えなければならない場合もある。

(2) 資金調達能力からもたらされる制約条件は、いう迄もなく、企業発展ま

たは企業成長はそれぞれ各期間において追加資本を必要とするけれども、それを常に必要なだけ入手することができないということを意味する。マキントッシュは、内部金融（当期の収益によるもの）・転換金融（資産の売却によるもの）・外部金融（外部からの資金調達）の3つの資金調達の型を措定し、上の制約条件を規定する原因として資本市場の状態、利益予測、配当政策、企業の法形態を挙げている。

(3) 利用可能な生産要因の量からも制約条件がもたらされる。これは、1つには、その要因の消費が費用（cost）を要するため、企業目的との関連において利用が制限されることによる。更に、もう1つには若干の生産要因——例えば、ある企業の特殊な性格をもった隣接地のように——については如何に高い価格を支払っても必要な量だけ入手し得ない場合があることによる。

(4) マネジメントの士気の低下による制約条件もある。つまり、長期利益極大に向って努力をしようとはせず、ヨリ小さな一定の利益で満足してしまう場合である。

(5) マネジメントに対するインセンティブが欠如していることからもたらされる制約条件もある。これは、マネジメントの一員として働いた結果、与えられた収入や地位が軽きにすぎ、企業成長に必要な努力を維持することができなくなる場合である。

(6) 最大成長率からもたらされる制約条件も考えられる。これは、マネジメントが、その成長率を高める上で一期間に心要な人的組織的生産技術的転換の極限に達したときにもたらされるものである。

以上のような、いくつかの制約条件がそれぞれ異なった性格をもっていることとはいう迄もない。マキントッシュのように、ある場合には積極的に作用するし、また他の場合には消極的にも作用するのである。

ベンローズの研究に比して留意しておかなければならない点は、マキントッシュがマネジメントの士気またはインセンティブの不足のために、その企業の

成長または発展が限界に達している企業も取上げている点である。彼の実証的研究は、そのような企業が少くないことを明らかにしている。

もちろん、重要な概念が余り厳密に定義されていないために、理論の序述に若干理解の困難な点があることも否定することはできない。たとえば、企業成長について厳密な尺度を明示していないために、単純に「規模」を抛り所にして成長の例示——彼自身それが一定の場合にのみしか成長指標にならないということは認めているのであるが——を行なっている所がある。したがってまた、企業内部において具体的にどのような事実が上述の制約条件に該当するの⁽⁵⁾かも明かでないという点も看過できない。

3. アルバツハのモデル

アルバツハの企業成長論を展開する際には、それが基本モデルとそれに属する別々の3つの分析的定式化とがあることが認められなければならない。基本モデルは、その中にアルバツハ理論の本質的な部分をすべて含んでいるから、以下の序述はこの点に重点をおくことにする。3つの分析的定式化に関しては、必要な限りにおいて簡単に触れることにしよう。

アルバツハが大前提として措定するのは、マネジメントは企業成長率が「決定的成長率 (kritische Wachstumsrate)」以下に下ることのないように最善の努力を重ねるということである。成長率の尺度としては、売上高の成長率を採っている。

意思決定が重要な役割を果すのは、一般に不確実性の下においてである。アルバツハはこの事実を、マネジメントはそれぞれ次期の成長については比較的確実に予測することができるけれども、ヨリ遠い将来については、考察することがヨリ困難になるという形で検討を進めている。したがって、意思決定は次

(5) Mackintosh, A. S.; *The Development of Firms: An Empirical Study with Special Reference to the Economic Effects of Taxation*, 1963, p. 1, p. 4, p. 8~10, p. 21, p. 28, p. 34, p. 39 参照。

期における経営目的、とくに期待売上高の達成度を拠り所として行なわれることになる。

彼もまた、マネジメントが成長の過程において企業崩壊を避けるために注意しなければならない制約条件を検討する。これが4つの安定条件（Stabilitätsbedingungen）と称されるものである。

(1) 成果制約条件（Erfolgsbedingung）。これが意味するのは、一期間の利益は配当——企業形態や資本所有者の要求によって異なるが、決してマイナスになることはない——を必要以下に止めるものであってはならないということである。

(2) 流動性制約条件（Liquiditätsbedingung）。それぞれの期間において企業が財務的均衡（finanzielle Gleichgewicht）を得ているということ、つまり何時でも偶発的な支出に耐え得るものでなければならないということの意味する。

(3) 計画制約条件（Planungsbedingung）。これは計画部門が如何に努力をしても、一期間においては研究開発の仕事を一定の限界迄しか遂行することができないということである。

(4) 調整制約条件（Koordinationsbedingung）。この制約条件は、組織上の問題を未解決に止めたままでは不能な、そしてまたそれ以上の成長を危くすることにもなりかねない経営条件の限度——人的な転換（Umstellung）の限界——を指す。つまり、この制約条件が表面に出てくるところで決定的成長率がきまってくるのである。

アルバッハは、(1)と(2)とを組織外部の安定条件と称し、(3)と(4)とを組織内部の安定条件と呼んでいる。企業が安定制約条件によって与えられた余地の限度内で成長して行く場合、これは可能成長または正常成長と呼ばれるが、この安定制約条件の限度に接近するに従って企業は成長限界点に近づくことになる。

安定制約条件内で与えられた成長可能性の下においては、マネジメントはその基本目的との関連において、種々の選択を行なわなければならない。アルバ

ツハによって「成長戦略」と称される意思決定法則は、意思決定の時点と内容を規定することになるのであるが、これにはつぎのようないくつかの場合が考えられる。

(1) 意思決定の時点に続く期間の売上高の成長率が、決定的成長率——企業の要求水準として受入れられている——以下に低下する場合。この場合には、マネジメントは計画部長に新製品を開発するよう要請することになる。成長率が要求水準をはるかに下まわる場合には、コストが高すぎるものであったとしても、ヨリ短期間にその製品を開発しなければならないことになる。その必要開発期間——すなわち、最低限度一営業期間——に応じて、またアルパツハによって標準的と考えられている新製品の販売カーヴの型に応じて、売上高の成長率は回復して上昇する筈である。そして、それが決定的成長率以上に上昇すれば、新しい意思決定への動因はなくなる。もし、これが成功しなければ、マネジメントは企業の要求水準に達する迄、長い間にわたって新製品開発に努力を注がなければならないことになる。したがって、このモデルにおける最も重要な企業の行動パラメーターは拡大ないしは多様化、つまり生産プログラムの変動である。

(2) 計画部門は常にある一定の製品の開発に従事しているけれども、次期の成長率が決定的成長率以下に低下する場合。したがって、計画制約条件は一応限界に迄達しているわけである。この場合には、計画部門が再び自由な能力を回復するまで、そのまま新製品の開発が推し進められなければならない。

(3) 次期の成長率が、マネジメントの給付能力の限界によって規定されてしまう場合。つまり、組織的に人的な転換率の限界に達してしまって成長を推し進めることができなくなっている場合である。このときには、売上高は単純に調整制約条件にのみ依存することになる。過大な需要は機会損失となって企業から失なわれて行く。

(4) ある期間において、成果制約条件が満足されない場合。これは、余りに

も高すぎる開発コストあるいは製品開発の失敗の結果としてもたらされる。いう迄もなく売上高は全然上昇しないか、あるいは極めて僅かしか上昇しない。企業は崩壊し、破産宣告を受けることになる。

アルバッハは、上述の意思決定を必要とする時点を決定的管理時点（kritische Kontrollpunkte）と称し、2つの決定的管理時点間における企業成長を管理された成長（kontrolliertes Wachstum）と呼んでいる。そして彼自身のモデルは、「管理された成長推進——連続する新製品開発により特徴づけられる——の理論」といわれている。

そこで、3つの明確に序述された基本モデルは、つぎのような3つの変形を示すことになる。

(1) デターミニスティックなWG—モデル。Wは決定的成長率、Gは成長率の差（Tragheitsgrad）であって、それだけ実際の成長率が決定的成長率を下廻ったときには、新製品開発をコストを無視しても行なわれなければならないことになる。新製品開発には最適時期が考えられるが、アルバッハはそれぞれに期間を考える。その開発の結果、市場性ある新製品の生み出されることが確実であれば、正常な開発活動と、特に急がれる開発活動とを区別するものは何もない。アルバッハは、そのモデルについてWとGとの数値を種々に変えて計算を行なってみた結果、最大の企業規模は計画部長の能力によって規定されるが、それはWが大きく、Gが小さい程——マネジメントの成長政策がより積極的なものとなるから——より早く達成されることになるということを見出している。つまり、企業がその規模を極大化させるためには、一定のWとGとの組み合わせが考えられ得るのである。逆にWが小さく、Gが大きいときには企業は崩壊することになる。というのは、一定の時点以後、成果制約条件が限界点に達してしまうからである。

(2) ストカスティックなWGモデル。このモデルが上のデターミニスティックなものとは異なるのは、研究開発活動の成果が確実ではなく、確率変数と見做

されなければならないという点である。つまり、ある製品の開発計画の成功が、一定の確率をもって予測され得る場合である。アルパツハは、数例をもって、最近に一種の製品だけしか生産していない新企業は、もし存続しようとするならば、少なくとも一定数の種類の製品を有効に開発しなければならないということを示している。もちろん、開発の失敗は最少限度においてのみしか許されない。計画部門の能力には限界があるから、有効な製品開発と無効な製品開発との異なった組み合わせにはいくつかの型のものが考えられるが、これはある業種における企業規模の差および企業の伝統的構造の差によっても異なってくる。

(3) UWG モデル。ここでは、デターミニスティックなモデルに更に他の条件が入ってくる。新製品開発のための支出が開発時期によってのみならず、売上高によっても規定されるという条件、つまり最適な開発時期に存在するが、同時に一定の開発時期については売上高の一定部分が常に支出されなければならないというわけである。また、研究開発支出の上限と下限とが規定されることになる。この企業の行動様式の結果、販売カーブの時間的推移、つまり開発された商品のライフ・サイクルが支出された資金、即売上高によって決まってくるが、それは「限界収入逡減の法則」にしたがって描かれることになる。アルパツハは、決定的成長率 W 、成長率差異 G 、売上高のうちの製品開発支出部分 U を種々に組合わせて計算を行なった結果、達成し得る最大企業規模は U と共に上昇することを示している。これは、ある業種において種々の規模の企業が存在することを説明するものである。最後に留意する必要があるのは、売上高と研究開発支出との比率がそれぞれ異なっている企業間の比較が示すように、開発支出を高めても、それが売上高の上昇となって現われるのは相当期間を経て後になるということである。

従来理論に比し、アルパツハ理論がもっている特徴は、それが第一に数学的に定式化されている点である。そして、この分析の基礎思考として最も重要なのは、将来予測における不確実性の顧慮である。その解決の型は、マネジメ

ントの「成長戦略」および一定の制約条件——成長過程から脱落させないような——の導入によって特徴づけられることになる。成長戦略の型は、マネジメントの意図によっても決定されるが、またモデルにおいて殆んど注目されなかった問題に解を与えることによっても規定される。とくに、一定のトレンドをめぐって上下する成長率の変化の態様が、不確実性と製品のライフ・サイクルの特別な結果であることを解明したのは、彼の理論の大きな成果であるといえる。

もちろん、種々の角度から検討を進めて行く場合、流動性制約条件がモデルの中で明確に位置づけられていない点是非合理的ように思われる。支払能力の欠如は、単なる欠損の計上とは異なって、企業そのものの終息を意味する。流動性制約条件は、成果制約条件以上に、ヨリ厳しく成長の余地——とくに上方への——を限定するのである。アルバッハの見解によれば、財務上の問題は成長にとって小さなものでしかないとされるけれども、しかし、財務状態を顧慮しなければならぬようなときには、企業の成長政策がヨリ消極的なものにならざるを得なくなっていることは否定し得ないところであろう。

アルバッハの非現実的な仮説は、成長企業がその規模を拡大して行く場合でも、計画部門の能力（計画制約条件）が一定に止まるとしている点にもみられる。この仮説は、計画部門が各期間にただ1つの製品しか開発することができないということを意味する。しかし、ある時点以後は、少なくとも成長のために各期間1つの新製品を開発する以上に、成長プログラムから排除される製品も出てくるであろうから、これを新しい製品とおきかえて行かなければならぬ。つまり、この時点では、各期間について2つ以上の新製品を開発する能力が要求されるのである。そして、この可能性を考慮に入れることによって、アルバッハの設定した最大規模——それぞれの成長戦略によってきまってくる——の前提条件をも克服することができる。アルバッハの単純なモデルは、同一産業に種々の大きさの企業が存在し得ることは説明できないであろう。⁽⁶⁾

アルパッハによって定義された安定制約条件は、つぎに述べるフィンガーの成長制約条件と殆んど同じものである。両者の場合、企業成長の尺度としては同じものがとられているからである。フィンガーは、上に挙げた何人かの論者の見解を基盤にして——とくにアルパッハの所論を参考にして——独自の成長モデルを展開しようと企てている。以下、フィンガーの所論を少し詳細にみて行くことにしよう。

4. フィンガーのモデル

フィンガーは、企業成長を売上高の増加と同義に解する。企業は、諸要素を結合し、給付生産活動を遂行して行く経済的統一体だからである。つまり、企業目的は利益の極大化にあるのではなくて、価値創出量（Wertschöpfung）——付加価値——の極大化、すなわち社会経済的な給付生産量の最大化にあるとされているのである。したがって、時点 t における売上高の増加は、 $U_t - U_{t-1}$ で表わされるから、その時の企業成長率 r_t は、

$$r_t = \frac{U_t - U_{t-1}}{U_{t-1}}$$

と定義される。

フィンガーは、この大前提に立ってその成長モデルの展開して行く。もちろん、種々のヨリ細かい仮説が措置されているが、これについては、それぞれの箇所ですべて述べることにする。

第1の問題は、戦略計画および意思決定という最も基本的な概念の在り方である。フィンガーの場合、戦略とは企業経営において選択されるべきいくつかの可能性の全体を指す。選択の意思決定は、成長すなわち売上げ増加の予測を基準とする期待パラメーターに依拠する。売上高の増加の期待値を極大化させる目的関数によって決定されることになるわけである。そして、戦略の実施に入る場合、実績と計画との差異分析および修正が行なわれることになるが、戦

(6) Albach, Horst; a. a. O., S. 53-55, S. 59-62, S. 65, S. 75, S. 84 参照。

略の修正に関する意思決定は、当然通常の戦略決定の場合と同様にして行なわれる。

その決定時点は、外的諸条件の変化と、使用可能な戦略範囲の変化によって制約されるが、既にマキントッシュが指摘しているように、決定のサイクルが十分に小であれば、それぞれの時点における各決定——修正をも含んで——のみを独立に考えるだけでよいが、期間が相当長く、次の決定に対する制約条件として働く場合には、各期の決定は相互関連的なものとしてモデルの中に含まれなければならない。

以上のような前提から出発する場合、第2に取上げられるのが、短期的成長の観点からみた制約条件——いくつかの角度から考えられる、それぞれの最大成長率——である。これには、つぎの3つのものが考えられる。

需要制約条件 (Nachfrageschranke)。これは、生産計画、製品の質、販売価格、宣伝広告、小売の方法とアフター・サービス、外界の反応、企業の行動パラメーターなどに依拠して決定される。意思決定時点以後の一期間において、生産プログラム中の個々の製品量を現実にとどのくらい増減するかということが——企業自身の内的行動パラメーターと共に——需要関数の型と外的環境の行動パラメーターの値とを決定することになるのである。

製品に対する需要は、つぎのような形で表わされる。意思決定時点 $t-1$ においては、次の期間 t に生産されるべき各製品——例えば、一群の製品のうち j 番目のもの——について、それぞれ一定の需要関数が考えられるが、そのアーギュメントは、1つは時点 t における企業自らの行動変数 $q_{1t}, q_{2t}, q_{3t}, \dots, q_{st}$ である。生産プログラム中の個々の製品間では代替関係が存在するから、企業自身の行動の選択の仕方によって、製品 j に対する需要が変わってくるのである。他の1つは、競争企業——製品 j を生産している——の行動パラメーターであり、更にもう1つは、製品 j の販売に影響を与える、その他の意思決定主体の行動パラメーターである。これらの外的環境の行動パラメーターを、 S_{1t}, S_{2t}, \dots

S_{hi}^t で現わすと、期間 t (時点 $t-1$ から t 迄) の、製品 j に対する最大需要量は、

$$U_{j,t}^N = U_{j,t}^N(q_{1t}, q_{2t}, \dots, q_{gt}, S_{1t}^i, S_{2t}^i, \dots, S_{ht}^i)$$

となる (サフィックス N は、最大可能需要量を表わす)。

戦略 No. i を採用したときには、企業内部の行動パラメーターも、外的環境の行動パラメーターも、それに依じて決ってくるから、最大可能需要量は、

$$\bar{U}_{j,t}^N = U_{j,t}^N(q_{1t}, q_{2t}, \dots, q_{gt}, S_{1t}^i, S_{2t}^i, \dots, S_{ht}^i)$$

となる。

これに製品 j の価格 $P_{j,t}$ ——戦略 No. i を適用した結果としてもたらされる——を乗ずると、その最大可能需要額は、

$$\bar{U}_{j,t}^N \equiv P_{j,t} \cdot U_{j,t}^N$$

そこで、生産プログラムにおいて計画されている製品すべてについてこれを集計すると、

$$U_{i,t}^N \equiv \sum_{j=1}^n \bar{U}_{j,t}^N$$

すなわち、期間 t (時点 $t-1$ から t) において戦略 i をとったときには、企業の生産プログラムに対する最高可能な需要成長率は、

$$r_{i,t}^N \equiv \frac{U_{i,t}^N - U_{i,t-1}^N}{U_{i,t-1}^N}$$

と表わされる。これが、戦略 i をとったときの成長に対する需要制約条件である。ただし、上式における $\bar{U}_{j,t}^N$ の集計は、各製品に対する需要が相互に独立であって、それらの上に代替関係のないことを前提条件とする。したがって、需要制約条件は、各製品についての制約条件の算術平均として現われることになる。

生産力制約条件 (Kapazitätsschranke)。これは、組織的技術的にみて一期間に可能な最大生産量である。少なくとも一営業期間くらいをとってみると、売上量が生産量をこえることは許されないからである。生産力の成長自体は、技術的組織的能力、生産力拡大のためのマネジメントの能力、資金調達能力、お

よびマネジメントの設定する目的によって規定されるが、ここでは「一定期間において、組織技術的に可能な限り生産力を拡大することの問題」のみが取上げられる。その拡大の限度は、非組織的・非技術的理由によっても規定されるので、現実には設備などの物的拡張の限度とズレることがある。それ故、企業が生産力全体としては限度一杯迄働いていても、組織的技術的能力は必ずしも完全に利用されていないことも有り得るわけである。ここでは、このような場合は取上げられないのである。

組織的技術的に最大可能な生産力は、一期間についてみると、生産プロセスの形成のために与えられた技術能力とその遂行のために必要な生産要因の量とに依存する。この両者に対しては、必要な生産転換・拡張・組織づくりに関するマネジメントの能力、および製品と生産方式に関する技術上の知識とが特別な影響を及ぼす。このマネジメントの能力と知識とは所与のものとする。そこで、期間 t （時点 $t-1$ から t 迄）における製品 j の最大可能生産量を O_{jt} 、同じく製品 j に必要な生産要因の投入量を V_{jt} とすると、生産関数はつぎのようになる。

$$\Phi(O_{1t}, O_{2t}, \dots, O_{nt}, V_{1t}, V_{2t}, \dots, V_{mt}) = 0$$

関数 Φ は、マネジメントの組織能力とその生産技術上の知識——具体的には、その期首に存在する生産設備と、期中になお建設さるべき生産設備の形をとっている——とを表わしている。

期間 t について戦略 i を選択することは、上の生産関数を制約する。その期にどのような設備を建設するべきか、またどのような原材料がどのくらい調達されなければならないかを規定するからである。これは、製品の販売量の決定と同様な形で行なわれるが、ただ、この場合では、企業は供給者としてではなくて、需要者と見做されることになる。つまり、マネジメントが戦略 i を採用する場合、それは生産要因 j を V_{jit} だけ投入することになるから、

$$\Phi(O_{1it}, O_{2it}, \dots, O_{nit}, V_{1it}, V_{2it}, \dots, V_{mit}) = 0$$

という関係が成立する。

期間 t に生産される、それぞれの製品の生産量については、種々の組合わせが考えられるから、製品の価格を P_{jit} とすると、

$$O_{it} \equiv \sum_{j=1}^n P_{jit} \cdot O_{jit}$$

そこで、種々の組合わせの製品から得られるべき最大の売上額は、

$$\bar{U}_{it}^k \equiv \sum_{j=1}^n P_{jit} \cdot O_{jit}^k = \max(O_{it})$$

となる (サフィックス k は、最大可能生産量を意味する)。これが、戦略 i をとったときに、組織的技術的に最大可能な売上高である。

これから最大可能な成長率を考えると、

$$r_{it}^k \equiv \frac{\bar{U}_{it}^k - \bar{U}_{i,t-1}}{\bar{U}_{i,t-1}}$$

となる。生産力制約条件である。

生産力制約条件も、需要制約条件と同じく、個々の製品について、また個々の製品グループについて定義することができるものと考えられている。つまり、前の需要制約条件の場合と同様に、各製品または製品グループが組織的または生産技術的に完全に独立であることが、すなわち、それぞれについて独自の生産要因をもつ生産関数が存在することが仮定されている。厳密に考えるならば、このことは、いくつかの事業部を統一的にマネジメントしているようなとき、つまり組織的な相互依存関係が存在するときには妥当しない。しかし、この場合にはまだグーテンベルグのいわゆる処理的要因が分割されて——その定量化には問題が残されているけれども——共通のマネジメントとして現われていると考えることができる。問題は、技術上独立した領域が相互排反的に現われるときであって、このときには、理論的解明は更に困難となる。

財務制約条件 (Finanzierungsschranke)。マネジメントは、その計画を遂行するに際しては、その資金調達能力を最後迄放置しておくというわけにはいかない。ある戦略を遂行する場合、如何なるときにおいても偶発的な支払いに対応し得るという意味での流動性を維持していなければならない。ある期間につい

ては、設備と原材料の調達に対して行なわれる有効な多くの支出は高成長を可能とするが、他方収入は限られているから、成長は支払能力という点からも制約を蒙ることになるのである。この制約条件は、使用可能な最大限の資本が、その期間に、上述の意味での流動性をも顧慮して、できる限り合理的に売上高の増大のために使われたときにその限界に達する。

マネジメントは、一定期間において一定額の売上高を獲得するためには、つぎのようないくつかの理由から最少限一定の資本を必要とする。第1に、製品価格を一定とする場合、有効な生産関数に照応する生産設備の最少量は、目標売上高の高さに依拠する。そのための種々の生産設備・機械の購入は一定の資金を必要とするが、その利用が収入をもたらすのはかなりの期間にわたるから、その間だけ資本が拘束されることになる。また、第2に、生産変動や売上の変動による混乱を避けようとするれば、原材料、部品、製品の一定在庫量が必要である。第3に、顧客や下請業者に対して信用を供与することも必要である。これらにも資本が拘束されることになるのである。更に第4に、収入と支出との間には、当然時間的なズレがあるが、そのギャップを埋めるためには、最少限度の流動資金を保有していなければならない。収入・支出の変動が売上高に一致して生ずるものとすれば、この最少限の流動資金量も売上高によって規定されることになる。

これらの理由によって、期間 t において U_t なる売上高を実現しようとするれば、マネジメントは、最少限 \bar{K}_t なる資本を投下拘束することを余儀なくされる。この、投下資本の生産関数はつぎのような形で表わされる。

$$\bar{U}_t = \Omega_t^r(\bar{K}_t), \text{ ただし, } d\bar{U}_t/d\bar{K}_t > 0$$

\bar{K}_t は、期首の投下資本量 K_{t-1} と期末の投下資本量 K_t との算術平均であるから、

$$\bar{K}_t = \frac{1}{2}(K_{t-1} + K_t)$$

$$\Delta K_t \equiv K_t - K_{t-1} \text{ とすると,}$$

$$\bar{K}_t = K_{t-1} + \frac{1}{2} \Delta K_t$$

期間 t における資金の増加は、貸借対照表上の借方に純投資量の総額として現われ、また貸方側は、いわゆるキャッシュ・フロー CF_t から、減価償却費 D_t を差引き、これに自己資本の増加額 ΔGK_{et} 、他人資本増加額 ΔFK_t を加えたものとして現われる。すなわち、

$$\Delta K_t \equiv CF_t - D_t + \Delta GK_{et} + \Delta FK_t$$

他人資本増加額 ΔFK_t は、長期他人資本増加 ΔLFK_t と短期他人資本増加 ΔKFK_t との和からなるから、

$$\Delta FK_t \equiv \Delta LFK_t + \Delta KFK_t$$

また、自己資本増加額は、ヨリ蔽密には期間 $t-1$ (時点 $t-2$ から $t-1$ 迄の間) における配当 DV_{t-1} ——これは実際には期間 t において支払われる——を差引かなければならないから、

$$\Delta GK_{net} \equiv \Delta GK_{et} - DV_{t-1}$$

したがって、純キャッシュ・フローを $CF_{net} \equiv CF_t - D_t$ と定義すると、

$$\Delta K_t \equiv CF_{net} + \Delta GK_{net} + \Delta LFK_t + \Delta KFK_t$$

となる。

そして、時点 $t-1$ において採る戦略 i に関しては、自己資本、他人資本の調達額は、それぞれ $\Delta GK_{net, i}$ 、 $\Delta LFK_{i, t}$ 、 $\Delta KFK_{i, t}$ で示される。ただし、 $\Delta GK_{net, i} \leq \Delta GK_{net, i}^F$ 、 $\Delta LFK_{i, t} \leq \Delta LFK_{i, t}^F$ 、 $\Delta KFK_{i, t} \leq \Delta KFK_{i, t}^F$ (サフィックス F は、最大可能調達額を意味する)。

この外部からの資本調達額は、資本市場の状況、企業の収益力と配当政策、資本提供者に対して与えられる安全性、資産または資本の構成などによって規定される。

他方、純キャッシュ・フローの額は、期間利益をもその中に含んでいることもあって、主として期間の売上高に関する。そして、売上高は戦略 i により規定されるから、

$$CF_{nit} = CF_{ni}(U_{it})$$

上のいくつかの式は、もし流動性制約条件を侵してはならないとすれば、こゝえることの許されない条件を意味する。そして、 $dU_i/dK_i > 0$ であるから、最大可能資本調達額により規定される最大可能売上高が考えられる筈であって、それはつぎのように表わされる。

$$U_{it}^F = \Omega_i^F(K_{i,t-1} + \frac{1}{2}\Delta K_{it}^F), \text{ ただし}$$

$$\Delta K_{it}^F \equiv CF_{nit}^F + \Delta GK_{nit}^F + \Delta LF K_{it}^F + \Delta KF K_{it}^F,$$

そして、

$$CF_{nit}^F = CF(U_{it}^F)$$

これから導き出される財務制約条件は、

$$r_{it}^F \equiv \frac{\bar{U}_{it}^F - \bar{U}_{i,t-1}}{\bar{U}_{i,t-1}}$$

となる。この場合は、当然のことながら、個々の製品の条件は問題とはならない。財務制約条件は、企業全体として与えられるものだからである。

上に述べてきたのが、フィンガーの提起する3つの成長制約条件であるが、これをまとめると、需要、生産能力、財務のそれぞれの制約条件のうち最少のものによって制約されることになるから、期間 t において戦略をとったときには、つぎの成長制約条件が与えられることになる。これが「戦略 i の成長限界」と称されるものである。

$$r_{it}^s \equiv \min (r_{it}^N, r_{it}^K, r_{it}^F)$$

個々の製品についての条件を考えると、製品 j については、 r_{it}^N, r_{it}^K が存在する。この需要と生産能力の制約条件のみをとって——というのは、財務制約条件は、前述したように個々の製品とは直接的には結びつかないから——これを組合わせてみると、つぎのような需要・生産力結合制約条件が考えられる。

$$r_{it}^{NK} \equiv \min (r_{it}^N, r_{it}^K)$$

これを製品全体について集計してみると、

$$r_{it}^{NK} \equiv \sum_{j=1}^n \frac{\bar{U}_j}{\bar{U}_{i-1}} \cdot r_{ij}^{NK}$$

「戦略 i の成長限界」としては、この結合制約条件と財務制約条件との何れかの小さい方がとられるから、

$$r_{it}^s \equiv \min(r_{it}^{NK}, r_{it}^F)$$

そして、戦略 No.1 から No.n までのうち、最も大きな成長を約束する戦略に照応するものが、期間 t におけるその企業の実際の成長限界となるから、これを r_i^s とすると、

$$r_i^s \equiv \max_i(r_{it}^s)$$

となる。この戦略の選択には、不確実性要因が含まれていることはいう迄もない。

ただし、留意しておかなければならないのは、ここでは3つの各制約条件が独立のものとして措定されていることである。とくに、(1)需要制約条件と生産力制約条件とは、製品価格や販売市場の諸条件を通じて結びついているにも拘らず、それを無視していること、(2)同様に、財務制約条件も製品価格を一定として考えられていること、(3)生産力制約条件と財務制約条件とが生産要因の購入市場条件により制約され得るにも拘らず、それも看過されていることなどが問題として考えられなければならないであろう。

ここで、第3の問題として付け加えておかなければならないのは、戦略の選択基準である。上述したように短期的な成長を至上目的とすれば、それに照応する戦略が選ばれるであろうし、また長期成長の維持や利益の極大化を考えればその選択は異なったものとなる。フィンガーは、これを目的制約条件 (Ziel-schranke) と称している。

$$r_i^z \equiv r_{ii}^s, \text{ただし } k \neq 1$$

この場合、 $k=1$ であるとすれば、目的制約条件は無意味となる。

とくに重要なのは企業成長の長期的検討であるが、この場合では、当然に経

営者の意思決定により規定される目的や戦略の諸要因の選択可能範囲は非常に大きくなる。

まず考えられることは、短期的には不可能であった成長限界を引き上げるための努力が可能になるということである。需要を増大させ、生産力を拡張し、更に巨額の資本調達を行なうこともヨリ弾力的に考えることができる。このときには、短期的には成長を低く抑えざるを得ないとしても、長期的にはヨリ大きな限界を得るよう図ることができるのである。

つぎに問題となるのは、目的が利益の極大化へと移行する場合である。つまり、短期的には売上げの極大化を図りながら、長期的には利益を最大にしようとするわけである。このときには、コストが検討の対象に入ってくるから、収益と費用との差を極大化する成長限界という、もう1つの制約条件が入ってくることになる。しかも、時間的な調整が要求される。この目的の移行は、他の方向に対しても行なわれ得るものであって、戦略の選択に——短期的にも長期的にも——重要な影響を与えられるものである。

第4に、フィンガー理論の結論として、各期の成長率がきまったとき、長期的に売上高はどのようなになるであろうか。最初の期の売上高を \bar{U}_0 、期間 i における売上高の成長率を r_i とすると、期間 t における売上高は、

$$\bar{U}_t = \prod_{i=0}^t (1+r_i) U_0$$

(7)
となる。

以上が、フィンガーの企業成長論の概要である。彼自身が述べているように、(1)その理論が多くの抽象的な前提条件——とくに各制約条件の相互関係の検討を放棄している点——から出発していることは否定できないし、(2)また、企業成長の指標を売上高にのみ求めた点、(3)長期成長理論の不十分な点、(4)キャッシュ・フローの概念を不明確なままにしておいているため、財務制約条件に多く

(7) Finger, G.; a. a. O., S. 2~29 参照。

の問題が残されている点など、不十分な所も少なくない。

しかし、本稿でとくに注意しようとした成長の制的条件については、かなり明快かつ精緻に問題を分析しているものといえよう。ここで上げられた3つの制約条件は、他の制約条件を追加することの可能性——既にフィンガー自身が目的制約条件を入れているように——を示唆するものであり、その意味においては、企業成長論に対して興味ある問題を提起しているのである。

また、例えばアルバツハでは新製品開発に求められた成長要因が、ここでは「戦略の選択」という、ヨリ一般的なマネジメントの能力と努力とに求められている点もユニークな見解といえよう。その内容は明かではないとしても、極めて多様な成長要因を戦略という概念で総括しようとした点は、そこに成長へのマネジメントの主体的な努力重視の見解を認めることができるという意味において、重要な主張である。

III む す び

以上、フィンガーの所論を中心に、若干の人々の企業成長論を——とくにその制約条件に重点をおいて——概観してきた。冒頭においても述べたように、本稿は、企業成長を財務論的視解から解明するための第1歩として書かれたものである。これに続く論稿では、ドイツ自動車工業の成長の実態を取上げるつもりであるが、以下更に理論的実証的研究を積み重ねることによって、企業成長の本質の解明に力を注いで行きたいと思う。

1970・4・20稿

戦前の移民輸送とわが国の海運業・再補論

——とくに南米西岸線に関連して——

西 向 嘉 昭

序

戦前の移民の海上輸送とわが国の海運業の発展ないし近代化との関係については、すでに小論「戦前の移民輸送とわが国の海運業」⁽¹⁾において包括的な分析を試み、(1)各国行移民の輸送船舶、(2)移民輸送と渡航費補助との関係、(3)移民取扱業者と汽船会社の関係などを明らかにした。

その際、移民史料の発掘と収集に努めたが、なお多くの点で不十分であり、その後も資料の収集をはかり、その結果とくに分析の足りなかったハワイ移民輸送に関しては、「戦前の移民輸送とわが国の海運業・補論」⁽²⁾において詳細に明らかにすることに努めた。

しかし、その他の移民輸送に関しても、資料と時間の制約から、若干の史実に基づく推定にとどまった点が少なくなく、とくにメキシコ移民やペルー移民の輸送についてそうであった。本稿は、その後に収集した資料に基づき、それらの諸点をさらに明確にするとともに、メキシコ移民およびペルー移民の輸送と密接な関係をもつ東洋汽船会社の南米西岸線開設について考察することにする。

(1) 「経済経営研究年報」第18号 (I), 1967年所収。

(2) 「経済経営研究年報」第19号 (I), 1968年所収。

1. 南米西岸航路開設の背景

東洋汽船株式会社は、明治38年12月に南米西岸航路を開設したが、その背景を移民史的視点からみれば、明治33年8月のアメリカ移民の渡航禁止と密接な関連をもつ。日清戦争後、日本人移民のアメリカ渡航が激増し、とくに移民の集中したカリフォルニア州においては、(1)アメリカ人労働者の一般賃金水準の低下または失業、(2)人種の偏見、(3)政治家の排日思想の利用などの原因で、しだいに排日運動が盛んになり、日本政府は各府県に対し、移民取扱人によるアメリカ移民の渡航をできるだけ抑えるように指示した。

しかしながら、それでも移民の渡航があいつぎ、アメリカが入国を禁止している契約労働者の疑いで上陸拒否をうけるものが少なくなかった。そこで、政府は各府県に移民数を割当てるといふさらに厳しい規制を行なったが、アメリカ移民の少ない他府県に転籍するものや、商用あるいは視察と称して旅券交付を受けるものが跡を断たなかった。

明治33年に入ると、日本人移民の渡航が激増し、同年2月～3月にかけて神戸港だけでも5,370名が出発する有様であった。カリフォルニア州やワシントン州では、日本人排斥運動は急速にたかまり、各団体の排日決議があいついだ。日本政府は、これらの排日決議がやがて日本人移民制限立法にまで展開することをおそれ、府県別移民割当をいっそう厳しくした。しかし、それでも排日運動はますます盛んになり、労働者団体から一般市民層へ、地方政党から中央政党へ、州議会から連邦議会へと発展して行った。ここにおいて、日本政府は同年8月に一切のアメリカ移民の渡航を禁止した。

明治35年6月に至って、政府は移民の渡航を解禁したが、しかしそれは在米日本領事館の発給せる在留証明書を有するもの、およびその妻子の呼び寄せに限定されていた。もっとも、その後はハワイやカナダに渡航し、そこからアメリカ本土に転航するものが多く、アメリカ移民数は決して減少しなかったが、

少なくとも原則的にはアメリカ移民時代はここで終わったのである。

ここにおいて、移民希望者はもとより、移民取扱人は新たな移住先国を開拓する必要に迫られ、なかでもすでに送出の実績のあるメキシコとペルーに注目した。メキシコは明治30年にいわゆる榎本移民が送出され、ペルーは森岡真取扱いによる甘蔗耕地労働者が明治32年に送出されていた。両者はいずれも紛糾が生じ、その後の移民送出は杜絶していたが、新事態に直面した移民取扱人は、両国における雇主を見出すのに懸命になった。

まず、熊本移民合資会社が、明治34年11月にメキシコのエスペランサおよびフェンテ炭坑へ82名の坑夫を送出したのをはじめとして、明治40年10月までに1,242名を、東洋移民合資会社は明治37年6月のボレオ銅山行き労働者を皮切りに、同期間に3,048名を、さらに大陸植民合資会社も明治37年から4,416名の移民を送出した。

しかしながら、当初は日本からメキシコへの航路はなく、まず定期航路を利用してサンフランシスコに着き、そこから鉄道または沿岸航路を利用するほかなかった。第1回の榎本移民は、サンフランシスコから沿岸航路を利用してアカプルコに赴き、そこで乗り換えてサンベニート港に上陸している⁽³⁾し、また熊本移民会社取扱い分の第1回移民は、同炭坑がアメリカ国境に近いコアウイア州に在った関係上、サンフランシスコから鉄道便を利用した。東洋移民会社も、メキシコ行き自由移民の輸送については、日本からサンフランシスコまでは東洋汽船の定期船を、同地からマンサニヨまでは Pacific Mail S. S. Co. の船舶を、同地からさきは Pacific Navigation Co. の船舶を利用すると届出⁽⁴⁾ていた。

しかしながら、アメリカの鉄道の利用はもとより、サンフランシスコにおける他船舶への転乗は、移民のアメリカ転入を誘発するおそれがあり、人数が多くなるとなおさらその防止策に悩まされることになる。もし相当多数の移民募

(3) 「力行世界」第353号（昭和9年5月）、39ページ。

(4) 「日本外交文書」第35巻、813ページ。

集が可能であれば、単独で備船して直航することができ、上記の危険を除くことはもちろん、十分採算がとれることになる。こうした理由から、メキシコ移民の直接輸送が、東洋移民会社取扱いのボレオ銅山移民から開始された。

ボレオ銅山は、低カリフォルニア州のカリフォルニア湾に面したサンタ・ロサリアの近くにあり、明治37年6月19日に507名が神戸港から「明保野丸」（尾城満友所有）で出発した。同船は、東洋汽船会社が備船したものであり、これが同社の中南米移民の直接海上輸送の嚆矢であった。

他方、第1回ペルー移民787名の送中は、日本郵船の「佐倉丸」で行なわれたが、アメリカ移民渡航禁止以後再開されたペルー移民輸送は、明治36年7月にイギリス船「デューク・オブ・ファイフ号」によって行なわれ、1,175名が送出された。そして、その後も多数のペルー移民の輸送が見込まれていた。

加えて、そのころにはブラジル移民の可能性も漸く検討されつつあり、明治38年4月に赴任したブラジル駐在杉村公使の「サンパウロ州移民状況視察復命書」がブラジル移民の送出を勧告して以来、移民事業関係者のみならず、新聞紙上でそれを知った一般人の関心も急速にたかまわっていった。このように、東洋汽船の南米西岸航路開設の直前には、メキシコ移民やペルー移民の送出が漸く軌道にのろうとし、またブラジル移民の送出の可能性も大きくなっていった。

杉村公使は、単にブラジル移民の有望なことを報告しただけでなく、明治38年6月9日付の報告書において移民輸送のための南米定期航路の開設を強く訴えた。すなわち、

「南米諸国ニ向テ移民ヲ送ルモ通商ヲ開クモ、差当リ、問題ハ航路ノ開通是ナリ、航路開通セサルトキハ、対岸ニ巨利ヲ眺メナカラ何事モ着手スル能ハス、尤モ今日トテモ馬耳塞又ハ倫敦継替ニテ之ヲ運来スル方法ナキニアラサルモ、移民ノ為メスル迂路ハ固ヨリ執ルヘカラス、仮令商品ト雖トモ予期日限ノ如ク安全ニ運来スルヲ保証シ難シト云ヘリ、……海上万里一時ニ多数ノ移民ヲ送ルコトハ誠ニ氣遣ハル、次第ニテ、ボレオ移民ノ失敗モ航海中既ニ不平苦情ヲ

胎センモノト推察セラレタリ、加之一時限リノ臨時船ハ後継船ナキカ為メ、移民ノ望郷心ヲ強メ、其結果面白カラス、秘露移民ノ当初苦情多カリシハ幾分望郷心ニ原因センモノト認メラレタリ、故ニ本官ノ考ニテハ、南米ニ向テ移民ヲ送ラント欲セハ、第一ノ急務トシテ定期的ニ本邦ヨリ船舶ヲ通航センメサル可カラス……。

我船舶ニシテ<マゼラン>海峡ノ回航ヲ難シトセハ、智利国ノ<ヴァルパライソ>港迄ニテ可ナリ、我船舶カ<ヴァルパライソ>港ニ通航ヲ開クトキハ、是ヨリ已往ハ英ノ太平洋汽船航海会社船ニ連絡シテ大西洋沿岸ニ達スルヲ得ヘシ、……此航路一度ヒ開始セラルトキハ、独リ<サンパウロ>移民ノ開クルノミナラス、南米ノ両洋沿岸敦レノ地ニ向テモ我移民ヲ送り、我通商ヲ開キ、我特産ナル絹製品ヲ初メトシテ、陶器、漆器其他ノ物品ヲ輸出シ、之ト引替ヘテ南米ノ硝石、棉花、牛皮等ヲ輸入スルヲ得ヘクト思考セリ。

本官ハ、南米航路ヲ開カントスル我汽船会社ノ利益ヲ考ヘ、<サンパウロ>州農務長官ニ向テ、拙者ハ早晩日伯兩國間ニ定期船ヲ通センメ、移民通商ノ便利ニ供シ度希望ナルヲ以テ、其開始ヲ促サン為メ、当州政府ノ信用スヘキ我汽船会社ト特約シ、相当条件ノ下ニ同社積載ノ日本移民ニ限り旅費ヲ補給スル訳ニ至ラサルヤト尋ネタル処、同長官ハ夫レモ面白キ考案ナリ、貴使ノ紹介サヘアレハ、試験ノ為メ二三年間之ヲ特約スルモ可ナリ、但シ補給ト云フコトハ差支アレハ相当ノ名義ヲ択フヘシト確答セリ。

此等特約ハ、航路ヲ開カントスル我汽船会社ニ向テ間接ノ補助タルヘキハ勿論ト存セリ、要スルニ航路ノ開通ハ第一ノ急務ナレハ、帝国政府ニ於テ深ク御詮議相成度、偏ニ希望スル所ナリ。⁽⁵⁾」

この報告書は、東洋汽船会社、日本郵船会社、三井物産会社および各移民会社に送付された。まもなく日露戦争も終り、船腹の過剰に対処する方策の案出に迫られていた東洋汽船会社は、すでに明治34年から南米航路開設のための調

(5) 「日本外交文書」第38巻、第2冊、407—408ページ。

査を実施しており、また前年のメキシコ移民輸送の経験もあったので、この報告書を慎重に検討した結果、まず香港——神戸——横浜——パナマ——カリャオ——イキケ線の開設を計画した。香港を起点としたのは、当時は中国人のペルー移民が多く、また貨物の往復もかなりあったということに起因した。イキケを終点としたのは、同港がチリ硝石の積出港であり、復航にチリ硝石の積載を考えてのことであった。

東洋汽船会社は、この計画に収支見積書を添えて杉村公使に送付し、検討を求めた。公使はこれについて終点をバルパライソ港とすべきであるとの意見を述べた。それは、同港が当時南米太平洋岸最大の貿易港であり、また同港からマゼラン海峡を経て南米大西洋岸への連絡航路があることに基づくものであった。しかし、収支見積については悲観的で、外務省に対して相当の補助金を交付するよう取り計らい方を要請した。

2. 南米西岸航路の開設とその中断

明治38年12月、東洋汽船会社はイギリス船「グレンファーク号」を傭船して年3航海の南米西岸航路を開始した。その開設理由と初航の営業状況について、浅野総一郎社長は次の如く述べている。

「南米諸国ト帝国トノ通商貿易ヲ盛大ニシ、又帝国ノ移民ヲ同地方ニ移植センガ為メ、弊社ハ多年南米航路ヲ開始スルヲ以テ邦家ノ急務ト確信シ、兩三年社員ヲ同地方ニ派遣シ、専ラ其調査ニ当ラシメ候。

幸ニシテ日露ノ戦局モ収マリ、戦後ノ経営トシテ種々ノ計画アルニ至リ候処、南米ノ新航路ヲ開始スル如キモ亦戦後経営ノ一事業トシテ瞩目ヲ惹クニ至リタルヲ以テ、弊社ハ既ニ時運ノ到来センモノト愚考致シ、昨明治三十八年十二月中英国船<グレンファーク>号ヲ雇入レ、香港ヲ起点トシ、帝国ノ二大貿易港タル神戸横浜ニ寄港シ、太平洋ヲ横断シテ南米秘露国<カリヤヲ>ニ直航シ、南進シテ硝石ノ製産地タル智利国<イキケ>ヲ終点トスルノ航路ヲ開始致候。

勿論、初航ニ於テハ多数ノ貨客ヲ予期セサリシト雖トモ、種々ノ事情ニヨリ貨客共案外不況ニ有之、数万円ノ損失ヲ招クニ至リタルヲ以テ、第二航以後ハ益々貨客ノ募集ヲ務ムヘキハ勿論ナレトモ、更ニ他ノ方法ヲ講シ、局面ヲ展開シテ飽ク迄此航路ヲ継続スルノ必要ヲ認メ居候。⁽⁶⁾」

開設理由はきわめて抽象的に述べられているけれども、メキシコ移民やペルー移民の輸送、ブラジル移民輸送の可能性、中国人のペルー移民の輸送が主たる動機であったことは前文からも明らかである。復航にはチリ硝石を主体とする貨物輸送の期待があったのであろう。

初航の営業成績は「種々ノ事情」により不振であったというが、その一つはおそらく中国人によるボイコットであったと推測される。香港・カリヤオ間には、東洋汽船が南米西岸航路を開設する数年前から、清国人が合資で経営する利済汽船会社が随時傭船して移民輸送にあたっていた。明治39年4月30日付の杉村公使の外務大臣宛報告書には、「同航路ハ前記支那人ト熟ト協定セバ、香港秘露間ノ一往復ニ六百乃至九百ノ下等船客及ヒ若干ノ荷物ヲ得ベク⁽⁷⁾」とあるように、相当多数の中国人のペルー移民があった。それにもかかわらず、きわめて少数の船客しかなかったのは、のちの南米西岸線復活第一船の事例から推測して、香港において日本船ボイコットがあったためと見られる。「グレンファーク」号で渡航した移民取扱人水野竜は、後年同船の初航の様様を次の如く述べている。

「新航路開拓第一船と言へば、今なら相当貨物も船客もあるのであろうが、当時日本と南米東岸とを直接結ぶと言っても貨物や船客の動きなどありよう訳もない。グレンファーク号は僅かばかりの雑貨と少数の船客に、船腹を高々と海上に聳え立たせながら駛走していた。⁽⁸⁾」

(6) 「智利航路開設ニ関スル請願書」(「日本外交文書」第39巻、第2冊所収)。

(7) 「日本外交文書」第39巻、第2冊、231ページ。

(8) 水野竜「日本移民血闘の足跡」(「ラテンアメリカ研究」昭和18年10月号83ページ)。

開設当初の苦境をのりきるべく努力していた東洋汽船会社に対し、同社チリ出張員からもし航路をイキケからバルパライソまで延長すれば、チリ政府から相当補助金が交付される可能性がある旨の報告があった。これは、杉村公使がチリに出張中、同国外務大臣に打診したことに基づいていた。浅野社長は早速チリ政府に補助金申請をとりきめるとともに、外務省通商局長に対し、日本政府の援助を要請した。しかし、折からチリ内閣の更迭があり、補助金申請は行き詰った。

東洋汽船会社は、局面の打開をはかるべく、メキシコ移民の輸送のためにマンサニヨおよびサリナクルスにも随時寄港することにした。南米西岸線開設後の同社のメキシコ移民輸送については、明治39年10月24日着の「グレンファーク号」(524名)、明治40年6月上旬着の「満洲丸」(1,300名)、同年11月26日着の「笠戸丸」(294名)などの記録がある。しかし、社外船による移民輸送も行なわれ、川崎汽船の「第二琴平丸」が明治39年10月に1,200名、明治40年6月に1,016名のメキシコ移民をサリナクルス港に輸送した記録もある。⁽⁹⁾

他方、ペルー移民の輸送は、東洋汽船の南米西岸線開設後も社外船によるものが多く、東洋汽船としては明治40年2月の「笠戸丸」が最初であった。これは、ペルー移民取扱人森岡真が自己の所有船「厳島丸」を利用したに起因する。もっとも、移民取扱人によらない移民の一部は東洋汽船会社船を利用したと考えられる。しかし、それは少数であり、同社船の往航の主たる船客は、香港からペルーに向かう中国人移民であった。⁽¹⁰⁾ おそらく運賃をかなり引き下げた結果であろう。

しかしながら、南米西岸線開設後まもなく、メキシコ移民およびペルー移民

(9) 明治40年4月9日に移民保護法が改正され、新たに移民運送船に関する条項が加えられ、同年7月1日より一時に50名以上の移民輸送を行なうときは、行政庁の許可を受けることが必要となった。「第二琴平丸」も輸送許可を受けていたが、同年9月に北海道沖にて座礁し、廃業届を出した。

(10) 東洋汽船株式会社「六十四年の歩み」85ページ。

輸送に重大な障害が生じた。まず、メキシコ移民については、明治40年3月にアメリカ政府が公布したアメリカ本土転航禁止令があった。既述のごとく、明治33年に日本政府は形式的にはアメリカ移民の渡航を禁止したが、実質的には種々の術策によって移民の渡航があいついだ。メキシコ移民も、実はアメリカへ転入する足掛りをメキシコに求めたのであって、かれらの就業地がアメリカ国境に近かったことがこれを裏づけている。明治34年から40年にかけて、移民取扱人によるメキシコ移民は合計8,706名にのぼったが、そのうち5,000名以上は契約半ばにして逃亡し、アメリカに転入したといわれている⁽¹¹⁾。しかし、転航禁止令によってアメリカ転入がもはや不可能とあつては、移住地もしくは出稼地としてのメキシコの価値は半減し、メキシコ移民数は激減した。

他方、ペルーにおいては、中国人移民排斥の気運がしだいにたかまっていった。明治39年8月、ペルー政府が白人移住民奨励規則を制定し、白人移民には渡航費を支給するという優遇措置を打ち出して以来、中国人排斥運動が活発となり、新聞は絶えず排斥論を掲げ、また検疫や身体検査を厳重にし、旅券査証料を引き上げるなど、間接的な中国人移民入国制限策を講じた。そのため、東洋汽船会社船の主たる船客であった中国人のペルー移民がしだいに減少した。

このように、南米西岸線の営業に不利な諸条件が続出しては、東洋汽船会社としてはいかんともしがたく、明治40年11月5日、浅野社長は通信省に対して次の理由から航路助成金の下付を請願した。

「元来南米ノ地タル土壤広漠ナレトモ人口甚タ稀薄、而カモ天然ノ産物ニ富ムヲ以テ、南米諸国ハ何レモ勞力ノ供給ヲ外国ニ仰キ、以テ其富源ヲ開発センコトヲ望マサルモノナシ。

然レトモ東洋南米ノ通商關係ハ当時頗ル幼稚時代ニ在リシヲ以テ、弊社ハ航路開始勿々素ヨリ彼我ノ間ニ十分ノ通商ヲ予期セザリシモ、若シ我邦ヨリ勞力ヲ輸出シテ、以テ彼國ノ需要ニ応ジ、政府モ亦直接間接ニ之ヲ勧誘奨励スルノ方

(11) 入江寅次「邦人海外発展史」(上巻) 519ページ。

計ヲ採ラバ、仮令当初ハ収支相償ハザルニセヨ、弊社ハ政府ノ後援ヲ得テ漸次此国家的事業ヲ有利的ニ經營セラレ得ルナランコト予想セシニ、事實ハ予想ニ反シ、開始以来既ニ二閏年通商關係ハ多少進歩ノ跡アルモ、尙未ダ有利ニ航路ヲ經營スルニ足ラザルノミナラズ、当初大ニ望ヲ囑シタル勞力輸出事業モ亦著シキ發展ヲ見ズ、此ノ如クニシテ弊社ハ一航海毎ニ數万円ノ損失ヲ負担セザル可ラザルノ窮境ニ陥ルニ至レリ。

尤モ、南米トノ通商關係ハ、數年ヲ出デズシテ必ラズ漸次其面目ヲ一新スルニ至ルナルベシト雖モ、政府ガ従来ノ通り此航路ニ対シテ何等ノ保護ヲ加ヘザル時ハ、仮令弊社ガ多年苦辛ノ末國家ノ為メニ拮据經營セン事業トハ云ヘ、到底無限ニ株主全体ノ利益ヲ犠牲トスル能ハザルヲ以テ、弊社ハ遺憾ナガラ此国家的事業ヲ中止スルノ已ムヲ得ザルニ至ラン。⁽¹²⁾

この理由書において明らかなごとく、南米西岸航路の営業不振の原因は、貨物輸送の不振もさることながら、移民輸送の減退が主たるものであった。同社船「笠戸丸」の移民運送願における1年間の予定数は3,177名であったが、この航路助成金下付請願書に添付された南米航路予算では460名となっている。これは航路助成金の申請上、低く見積られているとみるべきであるが、それにしても当初の予定移民輸送数とは格段の差があった。

明治40年には、すでにブラジル移民の送出準備が始まり、南米航路は関係者の注目を集めた。東洋汽船会社は早くからこれに着目し、南米西岸線を開設する以前から、シンガポール、ケイプタウンを經由してリオデジャネイロに向かう航路も計画していた。日本人移民の誘致に熱心なブラジルの移民事業関係者も、議会で働きかけ、明治40年度の予算法に日伯間に定期航路を開設する汽船会社に対する年額最高500コト（邦貨約35万円）の補助金を組み込ませることに成功した。

その結果、南米西岸線を延長し、マゼラン海峡を経てリオデジャネイロに至

(12) 「日本外交文書」第40巻、第2冊、737-738ページ。

るか、新たな計画を実行するかが検討され、さらにブラジルのロイド・ブラジレイロ汽船会社から、テワンテペック鉄道またはパナマ鉄道を結節点とする航路提携の申し入れもあった。しかしながら、ブラジル政府は予算法の忠実な実施を行わず、補助金の交付をうける具体的な条件も一切提示しなかったため、同年中は交渉が全く進展せず、翌明治41年度予算法においては補助金は全面的に削除されてしまった。

東洋汽船会社が逡信省に申請した航路助成金も直ちにはその交付を見ず、加えてチリやブラジルなどの補助金も画餅に終り、同社はついに明治41年7月に南米西岸航路を中止せざるを得なくなった。

3. 南米西岸航路復活の経緯

東洋汽船会社は、航海奨励法のもとにおける航路助成金の下付を得ることができれば、折角先鞭をつけた南米西岸線を復活せしめようと考えていた。同社は日本政府に対して積極的に働きかけたことは想像に難くないが、その運動を促進させる重要な要因となったものに、メキシコ政府からの補助金問題があった。

南米西岸線の廃止と前後して、メキシコ駐在荒川公使は同国政府首脳と会談し、日本・メキシコ間の定期航路開設の必要性を説き、メキシコ側もその必要を認め、航路開設当初の汽船会社の赤字については、日本政府と協力し、その損失額を支給する用意のあることを明らかにした。

メキシコ側が補助金支給に応じたのは、同国のテワンテペック鉄道を利用し、大西洋、メキシコ湾と太平洋を結ぼうとする計画によるものであった。当時はまだパナマ運河が建設工事中であり、太平洋と大西洋を結ぶ輸送は、パナマ鉄道によるかテワンテペック鉄道によるものが主であった。メキシコ政府は、もし同鉄道の太平洋側起点たるサリナクルース港とアジアとの間に定期航路が開設されれば、同鉄道の貨客輸送が増大し、パナマ鉄道経由のものと対抗できる

と考えたのである。

これを知った東洋汽船会社はニューヨーク駐在白石総支配人をメキシコに派遣してテワントペック鉄道側と交渉せしめ、同鉄道経由の貨客量および将来の伸びを調査した。しかし、日本・メキシコ定期航路では十分な貨客量が望めないことが判明し、メキシコ政府の補助金を利用して従来の南米西岸線を復活せしめる計画をたてた。

東洋汽船会社としては、(1)限られたメキシコ移民の輸送よりはペルー移民輸送の方が有利であるし、(2)単にメキシコ産品だけよりはペルー、チリの産品の輸送をも併せ行なう方が当然有利であり、(3)日本商品の輸出市場としても中南米諸国の方が可能性に富み、(4)さらに将来予想されるパナマ運河の開通に対処するには、メキシコ線よりは南米線の方が有利であるなど、従来の南米西岸線の復活を計画する理由は十分にあった。そこで、浅野社長は逓信省に改めて100万円の助成金を申請するとともに、荒川公使に対してメキシコ政府から同額の補助金が得られるよう尽力してほしいと要請した。

しかし、メキシコ側の狙いはあくまでもテワントペック鉄道による貨客輸送であり、日本とメキシコ間の定期直接航路の開設であったから、東洋汽船会社の要求は無理であった。しかし、同社の狙いはメキシコ政府の補助金が多少減額されても、サリナクルース経由の南米西岸線を復活させることであった。

明治41年末、日本政府は東洋汽船のサリナクルース経由南米西岸線年6航海に対し、約60万円の航路補助金を下付することに内定し、帝国議会にかけることにした。当初メキシコ側と東洋汽船会社との交渉では、年12航海というのがメキシコの要求であったが、同社としては、チリのバルパライソを終点とする上記6航海のほかに、カリャオを終点とするペルー線も計画し、これもサリナクルースに寄港せしめることにすれば、メキシコ側の要求は十分満たされるものと考えた。

荒川公使を通じて日本側の計画を知ったメキシコ政府は、その計画が日本・

メキシコ直接航路でないことに難色を示したが、明治42年1月に至り、(1)サリナクルスのほかにマンサニヨにも寄港すること、(2)パナマに寄港しないことを条件に、年12航海で1航海につき1万ペソ（邦貨約1万円）、合計12万ペソの補助金を支給することを正式に決定した。

しかし、東洋汽船会社は外務省に対して次の希望を述べた。「当分之内尅ケ年六航海即チ拾貳度<サリナクルス>及<マンサニヨ>港ニ寄港スル事トシ、之ニ対シ墨国政府ヨリ拾貳万ペソ之補助金下附セラレ度、尤モ貿易之見込充分相立タバ、近キ将来ニハ尅ケ年拾貳航海ヲ為ス事ヲ努メ度希望ニ候得共、如此少額之助成金ニテハ、該航路之営業上極メテ困難ニ候⁽¹³⁾。」

さらに同社は逡信省に対しても同様の希望を述べたのち、「今日ノ場合、若シ別ニ日墨間直航々路ヲ開始シ、五千噸内外ノ適当ナル荷客船ヲ之ニ相仕立候得ハ、一ケ年ニ約五航海ヲ為シ得ラルヘキモ、此船舶カ我政府ヨリ享受シ得ヘキ航海奨励金ヲ計算中ニ相加ヘ、尚差引五万円余ノ不足ヲ相生シ候。仮リニ毎航<テワンテペック>鉄道ニ於テ尅千噸ノ荷物ヲ保証シ、墨国政府亦尅万<ペソ>宛ノ補助金ヲ下附シ與ルトスルモ、尚毎航参万円内外ノ欠損ヲ免レス、⁽¹⁴⁾従テ此義ハ到底当分実行難致候様奉存候」と答申した。

外務省は、荒川公使を通じて東洋汽船会社の希望をメキシコ政府に伝達して交渉させようとしたが、すでに南米西岸線復活計画はメキシコ政府の意図とくいちがう上に、航海度数もメキシコの要求の半分であり、これに対してさらに補助金を実質的に2倍に引き上げさせるような要求は、到底交渉の対象とはなり得ない性質のものであった。それにもかかわらず、日本政府ならびに東洋汽船会社がこのような申し入れをした理由は、日本政府はメキシコ政府の航路開設の希望に好意的に応じ、南米西岸航路計画にサリナクルス寄港を含め、これに対して年額30万円以上（注：奨励金を日墨間の距離で按分した額）の補助

(13) 「日本外交文書」第42巻，第2冊，56ページ。

(14) 「同書」57—58ページ。

金支出を決定したのに、メキシコ側は同額の補助金を支給するどころか逆に大幅にそれを減額し、さらにはマンサニヨ寄港という条件を新たに付与したというのであった。しかし、それは無理な論拠であり、荒川公使をいたずらに窮地に追いやるだけで、メキシコ政府の容れるところではなかった。

当時はまだ明治42年度予算案が審議中であり、もし東洋汽船会社がサリナクルース経由によって莫大な損失を予想するならば、計画の一部を変更して直接カリャオに向かう航路とする余地もないわけではなかった。しかし、そうすれば日本政府の奨励金は当然減額されることになり、東洋汽船会社としてはメキシコ経由による損失と、奨励金減額による損失とを比較計量する破目に陥ったのか、あるいは日本政府の命令航路とあっては、もはや計画変更が許されなかったのであろうか。いずれにせよ、明治42年1月に、東洋汽船会社は当初の交渉過程においてはマンサニヨ寄港は条件になかったことを理由に、同港寄港に伴う損失の補填として、毎航一万ペソの補助金を要請するという形をとった。メキシコ政府はこの要請を容れ、さらに航海回数も初年度は6航海とし、次年度以降は毎年交渉するというで交渉は落ち着いた。

4. 南米西岸航路の再開と日墨航路条約

東洋汽船会社の南米西岸航路は、明治42年4月から航海奨励法に基づく逓信省補助命令航路として復活し、翌明治43年1月からは遠洋航路補助法に基づく命令航路となった。再開第1船は、明治42年4月14日香港出発の「亜米利加丸」であった。当時競争路線としては既述の利済汽船会社のペルー航路のほか、ドッドウェル汽船会社のメキシコ航路があった。そのため、中国人側では東洋汽船会社船をボイコットし、ペルー移民は利済汽船、メキシコ移民はドッドウェル汽船の船舶を利用し、「亜米利加丸」を利用したのは両社船の寄港しないイキケ行のチリ移民77名にすぎなかった。⁽¹⁵⁾

(15) 「同書」82ページ。

同年5月中旬、ドッドウェル汽船会社は、東洋汽船会社の消極的な態度に着目し、テワンテペック鉄道と協商して Mexico and Oriental S. S. Co. を創立し、中国人のメキシコ移民輸送の権利を手中にした。その結果、東洋汽船会社は香港からの中国人移民の輸送はチリ移民を除きほとんど不可能となった。

東洋汽船会社がメキシコ政府と「日墨航路契約書」に調印したのは漸く同年6月29日に至ってのことであった。日本人のメキシコ移民は年間を通じて僅かに数十名にすぎず、中国人のメキシコ移民輸送は他社船に独占されては、もはやメキシコ寄港は貨物輸送の増加に期待をかけるほかになく、それが同社の契約調印を逡巡させた原因であったと考えられる。

それより早く、同年5月にペルー政府は中国人移民の入国制限をさらに強化し、新規入国には500ポンドの携帯金を要求する新条例を公布し、健康証明手数料も一挙に10ポンドに引き上げた。これは、中国人移民の新規入国を絶対的に禁止するのとはほぼ同じ効果をもった。そのため、従来中国人のペルー移民輸送に当たっていた利済汽船会社は、その航路を中止するに至った。

これは東洋汽船会社に有利に作用した。当時ペルーには約10万人の中国人移民がおり、新規移民の入国はほとんど禁止されたとはいえ、旧移民のカリャオ・香港間の往復はかなりあった。また、香港の中国人商人は、ペルーのみならず南米諸国在住中国人と取引があり、かなりの貨物の移動があった。しかし、利済汽船会社はそれらの輸送だけに傭船するのは採算が合わず、それが航路中止の原因であった。当初は、中国人の日本船ボイコット運動は活発で、利済汽船の航路中止後は東洋汽船会社船に託送されると期待された貨客も、世界廻航フランス船を利用して輸送されるなど、期待に反することが多かったが、漸次東洋汽船会社船も利用されるようになった。

他方、日本人のペルー移民の輸送は、南米西岸航路再開後もっぱら東洋汽船会社船によって行なわれた。明治42年7月に森岡真取扱いにかかわる551名が「香港丸」で輸送されたのをはじめとし、以後ほとんど各航ペルー移民の輸

第1表 ペルー移民輸送船 (明治32年—大正4年)

回次	到着年月	船名	所有者	総トン	移民取扱人	移民数
1	明治32. 4	佐倉丸	日本郵船	2,953	森岡真	787
2	36. 7	デューク・オブ・ファイ	イギリス		同上	1,175
3	39.11	厳島丸	森岡真	3,882	同上	774
4	40. 2	笠戸丸	海軍省	6,209	森岡真	452
5	41. 5	厳島丸	森岡真	3,882	森岡真	894
6	41.11	カラベラス	シャルジュニル・レウニ		明森	602
7	41.12	厳島丸	森岡真	3,882	明森	946
8	42. 7	厳香港丸	東洋汽船	6,064	明森	551
9	42. 9	滿洲丸	同上	5,248	同上	56
10	42.10	亜米利加丸	同上	6,210	同上	54
11	42.12	香港丸	同上	6,064	同上	51
12	43. 2	滿洲丸	同上	5,248	同上	121
13	43. 4	紀洋丸	同上	9,289	同上	119
14	43. 6	武洋丸	同上		森岡真	26
15	43. 8	香港丸	同上	6,064	森岡真	124
16	43.10	紀洋丸	同上	9,289	東洋移民	28
17	43.12	武洋丸	同上		森岡真	58
18	44. 4	紀洋丸	同上	9,289	同上	48
19	44.10	同上	同上	同上	同上	97
20	44.12	武洋丸	同上		東洋移民	69
21	45. 2	香港丸	同上	6,064	森岡真	245
22	45. 4	紀洋丸	同上	9,289	森岡真	20
23	大正 1. 7	香港丸	同上	6,064	同上	104
24	1.10	紀洋丸	同上	9,289	同上	252
25	1.12	武洋丸	同上		同上	38
26	2. 1	香港丸	同上	6,064	同上	222
27	2. 4	紀洋丸	同上	9,289	同上	65
28	2. 5	武洋丸	同上		同上	79
29	2. 8	安洋丸	同上	9,256	同上	360
30	2.10	紀洋丸	同上	9,289	同上	211
31	2.12	静洋丸	同上		同上	128
32	3. 2	安洋丸	同上	9,256	森岡真	166
33	3. 4	紀洋丸	同上	9,289	森岡真	48
34	3. 6	静洋丸	同上		森岡真	292
35	3. 8	安洋丸	同上	9,256	森岡真	39
36	4. 1	静洋丸	同上		同上	9
37	4. 3	紀洋丸	同上	9,289	森岡真	210
38	4. 5	安洋丸	同上	9,256	森岡真	74
39	4.11	安洋丸	同上	9,256	同上	240

(資料) 「日本外交文書」各年版。

送が行なわれた（第1表参照）。その背後には、東洋汽船会社と主たるペルー移民取扱人森岡真との提携があった。森岡商会は、大正2年に森岡移民合名会社に改組されたが、このときすでに東洋汽船会社の援助があり、さらに大正7年11月には東洋汽船会社に併合され、同社直系の森岡移民株式合資会社に改組された。

最後に「日墨航路契約」のその後について付記しなければならない。同契約は、明治42年11月4日にメキシコ議会通过し、12月9日に確定した。この契約内容を検討した通信省は、東洋汽船会社に対し改正命令書を出した。その理由は、同契約書の前文が日本・メキシコ航路開設につき当該契約を締結するとあるが、通信省の立場は「帝国政府ノ趣旨ハ、墨国政府ノ希望ニ依リ、帝国政府ノ命令航路南米線定期船ヲ＜マンサニヨ＞港ニ寄港セシムルニアリ、別ニ日墨間ニ航路ヲ開設スルノ趣旨ニアラス⁽¹⁶⁾」ということにあり、この趣旨に沿った内容に全面的に改正すべしというのであった。

つまり、サリナクルース港への寄港はメキシコ政府の補助金の有無とは関係なく、日本政府の命令航路としての寄港であり、マンサニヨ寄港についてのみ東洋汽船会社がメキシコ政府から補助金を受けるという趣旨に改めよというのであった。このほか、同契約が万国郵便条約に低触する条文を含んでいるということも改正命令の根拠であった。

しかし、同契約書はすでに正式手続をふんで決定され、公表されていたから、契約内容の変更は不可能であり、改正命令は実質的には契約解除命令に等しかった。同契約は、メキシコ政府と東洋汽船会社との間に締結され、しかも各条項はメキシコの法令に照らして処すと規定されていたから、日本政府が直接関与する筋合のものではなかった。東洋汽船会社は、契約内容の修正についてメキシコ政府と話し合ったが、元来日墨直航々路を主張していたメキシコ政府にとっては、同社の要請を容れることはできなかった。ついに明治44年3月6日、

(16) 「日本外交文書」第43巻，第2冊，370ページ。

経済経営研究第20号（Ⅰ・Ⅱ）

通信省は同契約は遠洋航路補助法違反であるとし、認可しないことを通告したのであった。

参加的・集団的管理のシステム

——リッカート理論を中心にして——

吉 原 英 樹

第1節 モーティベーション理論の新展開

テイラー (F. W. Taylor) は、組織的怠業という当時の経営の人間問題を解決するために、科学的管理法を展開した。この科学的管理法は、モーティベーションの古典理論を一つの重要な柱にしていた。

しかし、この古典理論は、人間は経済的報酬をもとめてはたらくという「経済人の仮説」と、人間は受動的な道具にすぎないという「人間の機械モデル」の二つの仮説に立脚していた点で、重大な限界ないし欠陥をもっていた。その欠陥の一部は、ホーソン実験によって科学的に解明されることになり、そして、このホーソン実験のなかから、新しいモーティベーション理論が生成してきた。人間関係論が、それである。

ところが、この人間関係論も、人間の欲求のうち、集団のなかで所属感や心理的安定感をもとめる欲求を過度に強調し、「依存的人間」の仮説に立脚していた点で、一つの重大な限界ないし欠陥を残していた。それが、最近、新しい、そしてきびしい環境的条件のもとにおかれた企業によって、明確に意識されるようになってきた。こんにち、多くの企業は、この人間関係論にかわる新しいモーティベーション理論をもとめている状態⁽¹⁾にある。

(注) 本稿は、前稿「リッカート理論の一考察」(1)および(2) (『国民経済雑誌』昭和44年9月、第120巻第3号、昭和44年10月、第120巻第4号)の改訂稿である。改訂は、主として、本稿の第6節と第7節(前稿の第6節に相当)において行なわれている。

では、これまで、科学的管理法のモチベーションの古典理論から人間関係論のモチベーションの新古典理論へと発展してきたモチベーション理論は、こんにち、どのような方向にむかって発展しようとしているのであろうか。また、これから、どのような方向にむけて発展させていくべきであろうか。

最近、多くの研究者によって、モチベーション問題に焦点をあわせた経営理論がつぎつぎと展開されつつある。そのうちから代表的な人の名前をあげると、つぎのようなリストができる。

リッカート (R. Likert)

アージリス (C. Argyris)

マグレガー (D. McGregor)

ハーズバーグ (F. Herzberg)

ベニス (W. G. Bennis)

これらの新しい一連の理論は、「人間関係の行動科学」あるいは「リーダーシップの行動科学」⁽²⁾などの名でよばれている。

われわれは、本稿において、このリーダーシップの行動科学の流れのなかで一つの中心的な位置を占めるリッカートの理論をとりあげ、それにたいしてできるだけくわしい検討を加えることにしたい。

第2節 ミシガン研究

ミシガン大学の社会調査研究所 (Institute for Social Research) は、リッカートの指導のもとに、1947年以来こんにちにいたるまで、すぐれた業績をもたらす管理の方式をもとめて、管理システムの実証的研究を行なってきた。その

(1) これらの点のくわしいことについては、つぎをみていただきたい。

占部都美著『現代企業の人間関係』昭和42年、第2—5章。

(2) 占部都美編著『企業行動科学』昭和43年、11ページ。

ばあい、管理システムの構成要素のうち、監督者のリーダーシップ・パターンが中心的にとりあげられた。その研究プロジェクトの数は75をこえるといわれている。また、その研究の対象になった組織は主として企業であるが、それにとどまらないで、官庁、病院なども対象になっている。さらに、そこで対象になった業務は、未熟練労働者によって行なわれる単純作業から高度に専門的な科学的研究にいたるまで、多種多様である。⁽³⁾

この実証的研究は、一般に「ミシガン研究」の名でよばれている。それは、この種の研究としては、ホーソン実験とならんで、もっとも大規模な、そして科学的な研究とされている。これから検討するリッカートの理論は、このミシガン研究の成果を母胎にして生まれている。⁽⁴⁾

(3) リッカートは、ミシガン大学の社会調査研究所において、設立当初からこんにちまでずっと所長の職にある。

この社会調査研究所は、調査研究センター (Survey Research Center) と集団力学研究センター (Research Center for Group Dynamics) の二つの研究センターから構成されている。この研究所は、この方面の研究所としては、最大規模の研究所に属しており、研究成果の点においても、もっとも注目を集めている研究所の一つである。

(4) リッカートがその理論を展開している代表的な文献としては、つぎの二冊の著書をあげることができる。

R. Likert, *New Patterns of Management*, 1961 (三隅二不二訳『経営の行動科学——新しいマネジメントの探求——』昭和39年)

R. Likert, *The Human Organization: Its Management and Value*, 1967 (三隅二不二訳『組織の行動科学——ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値——』昭和43年)

リッカート理論をとりあげている邦文の文献としては、つぎのものをあげることができる。

占部都美著『経営管理論』昭和43年、第4章第4節

田杉競著『人間関係』(新版)昭和43年、第6章の3

土方文一郎稿「リーダーシップ論の史的展開と今日的課題」

三隅二不二稿「組織の未来論」

この土方教授と三隅教授の論文は、つぎの書物の第8章と第9章におさめられている。

高宮晋編『現代経営学の系譜』昭和44年

さて、リッカートは、多くの実証的研究をもとにして、すぐれた業績をあげている組織は、そうでない組織とくらべてみて、つぎのようないくつかの特色をもっていることを明らかにしている。⁽⁵⁾

第1. 組織のメンバーは、同僚、監督者、仕事、組織、そのほか仕事に関係あるすべてのことがらにたいして、好意的な態度を示す。同僚メンバーにたいする好意的な態度は、組織のメンバーに強い相互信頼の関係が成り立っていることを反映している。組織と仕事にたいする好意的な態度は、安易な満足といった態度ではなく、組織および組織目的と自己とを一体視する態度であり、また、組織目的を達成することにきわめて意欲的な態度である。したがって、組織の業績目標は高く設定され、しかも、その目標が達成されないばあいには、成員はつねに不満を感じるのである。

第2. このような、メンバーの強く動機づけられた協力的な態度は、主要な動機ないし欲求をすべて効果的に活用することからえられている。人間のもっている動機のうち、たんに経済的動機だけが活用されるのみではなく、つぎに示すような動機がすべて活用されている。しかも、それらの動機が、相互補完的に作用する方法で活用されている。

(1) 自我動機——これは、個人の価値と重要性の意識 (a sense of personal worth and importance) を獲得し、維持しようとする欲求である。この欲求は、実際の具体的な場面では、成長への欲求、自分もっている価値や目標を実現したいという欲求、地位、承認、同意、権力などをもとめる欲求、さらには重要な仕事を行ないたいという欲求など、さまざまなかたちであらわれる。

(2) 安定性をもとめる欲求

筆者は、ここで、リッカート理論を検討するにあたり、これらの邦文文献からいくつかの有益な示唆をえていることを記しておかなければならない。

(5) R. Likert, *op. cit.*, 1961, pp. 98-100.

(3) 好奇心, 創造性, 新しい経験をもとめる欲求

(4) 経済的動機

第3. 組織のなかには, 基本的な構成単位として, 高度に効率的に機能している集団がいくつか存在している。それらの集団は, 連結ピンで相互に結合されることによって一つの組織をかたちづくっている。つぎに, 組織のなかのコミュニケーションの過程は良好に機能しており, 重要な情報やデータは, 組織のなかをスムーズに流れる。さらに, 組織のなかには相互作用と相互影響のシステムができており, それがうまく機能している。⁽⁶⁾

第4. 組織的行動の結果にかんする各種のデータは, 上司によって部下を統制するために用いられるのではなく, むしろ, 各成員によって自己統制と自己指導のために用いられる。また, 決定過程への参加という方法がひろく採用されている。そして, 成員のひとりひとりが, 決定に際して必要な情報やデータを入手できるようになっている。最後に, 伝統的な管理論で開発された各種の管理技法が, 伝統理論の基礎にある動機づけの仮説とはちがう新しい仮説にもとづいて, 広範に活用されている。

すぐれた業績をあげている組織の特色を以上のようにとらえるリッカートは, 総括的につぎのようにのべている。

「高い生産性を達成している管理者は, その組織を, 高度に調整され, また高度に動機づけられた協同的社会システムへと発展させている。……。高度に動機づけられた協力的メンバーというこの一般的なパターンこそ, もっとも高い生産性を達成している管理者によって発展させられている新しい管理システムの核心的特色であると思われる。」⁽⁷⁾ (中略筆者)

それでは, 高い生産性を達成している管理者は, どのような方法によってこ

(6) 「高度に効率的な集団」と「連結ピン」については, やがてくわしく説明されるであろう。

(7) R. Likert, *op. cit.*, 1961, p. 100.

の核心的特色を示す組織をつくりあげるのであろうか。かれらが依拠している一般的な原則とは、どのようなものであろうか。

リッカートは、この問いにたいする答えとして、「支持的関係の原則」(the principle of supportive relationship)を提出する。リッカートによると、すぐれた管理者は、自分が責任をもっている組織を高生産性の組織に発展させるために、各種のことは行なうが、それらの基礎にある一般的な原則は支持的関係の原則としてまとめることができるというのである。⁽⁸⁾

それでは、つぎに節をあらためて、この支持的関係の原則についてくわしくみていくことにしたい。

第3節 支持的関係の原則と集団的管理

1. 支持的関係の原則

リッカートは、支持的関係の原則をつぎのように定義している。

「組織のリーダーシップならびにその他の過程は、組織とのすべての相互作用と関係のなかで、各成員が、自分の背景、価値、期待に照らして、その経験を支持的なものとみなし、さらに個人の価値と重要性についての意識をつくりあげ、維持するような経験とみなすことを最大限に確保するものでなければならない。」⁽⁹⁾

つぎに、リッカートは、支持的関係の原則においてもっとも重要な語句である「支持的」という語句を、とくにつぎのように定義している。

「経験とか関係などは、当時者である個人がその経験を（自分の価値、目標、期待、抱負に照らして）自分もっている個人の価値と重要性についての意識に貢献するかあるいはそれを維持するとみなすとき、支持的であると⁽¹⁰⁾考えられる。」

(8) *Ibid.*, pp. 102-103.

(9) R. Likert, *op. cit.*, 1960, p. 103.

ここに引用したリッカートの定義でわかるように、支持的関係の原則とは、管理は、各成員がもっている個人の価値と重要性についての意識に貢献するように行なわれなければならないと主張する原則である。いいかえると、支持的関係の原則にもとづく管理とは、成員の目からみて、成員の目標や欲求の実現を助成し、促進するものであり、とくに、成員の自我動機の満足を助成し、促進するものである。

つぎに、支持的関係の原則を説明する意味をかねて、この原則に合致した監督者の態度と行動を具体的に記述してみることにしたい。

支持的関係の原則にしたがう監督者は、部下にたいしてつぎのような態度と行動を示すであろう。⁽¹¹⁾

- (1) かれは、敵対的でなく、支持的、友好的、援助的である。かれは親切ではあるが断固としており、けっして威嚇的でなく、部下の幸福に心から関心をもっている。かれは、会社にたいすると同様に、部下にたいしても最大の関心をはらうように努めている。
- (2) かれは部下の誠実、能力、意欲を信頼している。
- (3) かれは部下を信頼しているために、部下の業績目標にかんして高い期待をもっている。
- (4) かれは、部下が現在の仕事を十分に遂行できるように、さらに一つ上のレベルの仕事も遂行できるように、部下を援助し、訓練する。
- (5) かれは、成績が標準以下の部下をコーチしたり援助したりする。部下が適所に配置されていなかったり、あるいは現在の仕事を満足に遂行できないときには、その能力に適した職をさがして配転させるように努力する。
- (6) かれは、作業の基本的な日程計画や工程計画を作成し、作業者を訓練し、作業者に部品、資材、治工具などの供給を確保する。

(10) *Ibid.*, p. 103.

(11) *Ibid.*, p. 101.

(7) かれは、作業が十分に標準化されていないばあいなどには、作業者に技術的な指導を行なう。

(8) かれは、参加的・集団的なリーダーシップによって、効率的な作業集団を形成する。

このようにみえてくるとわかるように、支持的関係の原則にしたがう監督者は、従業員をたんなる機械の歯車としてあつかうのではなく、各種の欲求をもつひとりの人間としてあつかう。とくに、かれは、従業員の各種の欲求のうちの自我の欲求を重視し、その満足を助成し、促進するような監督行動をとるのである。リッカートは、この監督行動を「従業員中心」の監督行動とよんでいる。⁽¹²⁾

さて、われわれはここで、リッカートの支持的関係の原則が、モータベーションの古典理論の基礎にある人間仮説とはちがう、新しい人間仮説を主張していることを指摘しなければならない。

科学的管理法や管理過程論ないし管理原則論などの伝統的管理論は、まず、組織のメンバーは経済的報酬をえるためにはたらくと仮定する。それは、いわゆる「経済人」の仮説である。さらに、伝統的管理論では、組織のメンバーは、命令された仕事は遂行するが、みずから能動的に行動をおこしたり考えたりすることはないと仮定される。それは、人間は受動的な道具にすぎないという仮説であり、人間の「機械モデル」の仮説といわれるものである。伝統的管理論は、基本的には、このような「経済人」の仮説と「機械モデル」の仮説を基本仮説にして、そのうえに展開されている。⁽¹³⁾

これにたいして、人間は、個人の価値と重要性の意識を獲得し、維持したいという自我の欲求をもっているという認識を基本にする支持的関係の原則は、伝統的管理論の人間仮説にたいする一つの批判を意味している。支持的関係の

(12) *Ibid.*, pp. 6-9.

(13) この点については、つぎを参照。

占部都美著『現代企業の人間関係』28—33ページ。

原則は、組織のメンバーを自我の欲求をもった人間としてみる立場に立っているのであり、伝統理論の人間仮説にたいして、一つの新しい人間仮説を主張しているのである。

つづいてわれわれは、リッカートの人間仮説が、人間関係論の基礎にある人間仮説とも異なっていることを指摘しなければならない。

リッカートは、すでにみたように、人間の動機として四つの動機をあげているが、そのなかで、とくに自我動機を重視している。自我動機とは、リッカートのばあい、個人の価値と重要性の意識を獲得し、維持したいという欲求をさしている。この欲求は、具体的には、成長したいという欲求、自分の目標や価値を実現したいという欲求、地位、承認、同意、権力などをもとめる欲求、さらには重要な仕事に従事したいという欲求など、さまざまな欲求のかたちをとってあらわれる。これらの欲求のうち、承認や同意をもとめる欲求をのぞけば、そのほかは「自立的な欲求」であるといえよう。リッカート理論の基礎には支持的関係の原則があるが、その支持的関係の原則は、基本的には、このような「自立的な欲求」をもった人間を仮定しているのである。この意味で、リッカート理論の人間仮説は、集団のなかで所属感や心理的安定感などをもとめる人間関係論の「依存的な人間」にたいして、「自立的な人間」であるといえるのである。⁽¹⁴⁾

ここで、リッカートの自立的人間の仮説が、現実の経営におけるモチベーション問題にたいする洞察にもとづいて提出されていることを指摘しておかなければならないであろう。こんにちのアメリカの企業においては、また、わが国の多くの企業においても、従業員の生理的欲求や安定性をもとめる欲求は、それほど不自由を感じない程度にまでみだされつつある。また、人間関係施策の実施によって、所属感や心理的安定感などをもとめる欲求も、かなりよくみ

(14) 人間関係論の依存的人間の仮説については、つぎを参照。

『同書』第4—5章。

たされている状態にある。そのために、これらの欲求にうったえることは、従業員のモチベーションという点からみると、あまり大きな効果をもっていない。モチベーションの古典理論と新古典理論がともに、こんにちの企業のモチベーション問題を解決するうえで、十分な成果をあげることができないのは、このためである。こんにち、多くの従業員が経営においてみたそうとのぞんでいる欲求は、自立的な欲求であり、リッカートが自我動機とよんでいるものである。アージリスなどは、自己実現の欲求とよんでいる。こんにちの従業員からモチベーションを引き出すためには、これらの自立的な欲求にうったえ、それをみだせるようにすることが必要である。リッカートの自立的人間の仮説は、このような背景をもって提出されていることを注意しなければならない。

ついでにのべるならば、人間の各種の欲求のなかで自立的な欲求をとくに重視し、自立的人間を基本的な人間モデルにする立場は、リッカートだけにみられるのではなく、アージリス、マグレガー、ハーズバーグなどにも共通してみられる。この立場は、リーダーシップの行動科学を特色づけるもっとも大きな特色なのである。

2. 高度に効果的な集団

リッカートのばあい、支持的関係の原則から一つの重要な概念がみちびき出されている。それは、「高度に効率的な集団」(highly effective groups) という概念である。この概念は、リッカート理論において、ひじょうに重要な役割を演じるのである。

まず、リッカートの主張に耳をかたむけることにしたい。

「この願望（個人の価値と重要性の意識を獲得し、維持したいという願望——筆者）を満足させるのにもっとも重要なものは、われわれの身近にあり、われわれが関心をもち、そしてわれわれがその承認と支持をえたいと熱望す

る人たちからわれわれがえる反応である。したがって、われわれが大部分の時間を過ごす対面集団は、われわれにとってもっとも重要である。作業集団は、われわれが自分の時間の大部分を過ごし、そして個人の価値の意識を獲得し、維持しようと熱望する場所である。そのために、大部分の人びとは作業集団から承認、支持、安定感、好意的反応をえるために、集団の目標と価値に一致して行動するように強く動機づけられるのである。そこで、つぎのように結論できる。組織内の各人が、高度の集団忠誠心と相互作用のための有効な技能と高い業績目標をもつところの一つまたは多くの効果的に機能している作業集団のメンバーであるときのみ、管理者は人的資源の潜在的可能性を完全に活用することになるであろう。⁽¹⁵⁾

つまり、組織のメンバーが個人の価値と重要性の意識を獲得し、維持するのは、またそうしたいと考えるのは、通常のはあいには、組織のなかの対面的な集団においてである。このことから、対面的な集団が非常に重要な意味をもってくる。管理者は、成員を動機づけ、かれらの能力を十分に活用しようと思うならば、対面的な集団において支持的関係の原則を適用するように努めなければならない。管理者は、集団において支持的関係の原則を適用し、成員の自我動機の充足を可能にすることによってはじめて、部下の能力の潜在的可能性を最大限に活用できるようになる。このような議論のすすめかたからわかるように、リッカート理論においては、対面的な集団が非常に重要な意味をもっているといえるのである。

さて、支持的関係の原則が適用され、それが十分に効果をあげている対面的集団を「高度に効率的な集団」という。それは、組織の立場からみて、のぞましい集団であり、あるべき集団である。この高度に効率的な集団の特性については、リッカートによってくわしくのべられているが、それをまとめて要約的に示すと、つぎようになるであろう。⁽¹⁶⁾

(15) R. Likert, *op. cit.*, 1961. p. 104.

まず、高度に効率的な集団におけるメンバーは、高度に協力的であり、強い集団忠誠心をもっており、また高い業績目標をもっている。⁽¹⁷⁾

つぎに、管理者や監督者は、そのリーダーシップ機能を遂行するにあたって、支持的関係の原則をよく理解しており、そしてそれをゆたかな感受性 (sensitivity) とすぐれた技能でもって適用している。⁽¹⁸⁾

集団において演じられる役割は、大きくつぎの二つに分けることができる。

- (1) 集団の課題ないし目標を達成する役割
- (2) 集団を形成し、維持する役割

高度に効率的な集団においては、この二つの役割が、リーダーをふくめてすべてのメンバーによって、ゆたかな感受性とすぐれた技能でもって遂行されている。⁽¹⁹⁾

最後に、高度に効率的な集団は、すぐれた相互作用—影響のシステムを発達させている。

すぐれた業績をあげている管理者ないし監督者とは、いまみてきたような各種の特性をもつ高度に効率的な集団を形成・維持することによって、メンバーを動機づけ、そしてメンバーにその能力を最大限に発揮させるようにしている者であるといえる。高度に効率的な集団は、この意味で、リッカート理論の中心的な概念であるといえるのである。

ここでわれわれは、リッカート理論を理解するにあたって重要である一つのポイントを指摘したい。それは、効率的な集団の力を活用することによって組織の業績向上を実現するという考え方である。たとえば、リッカートはつぎのようにのべている。

「管理者が集団のもっている動機的な力の強さをよく認識しており、またそ

(16) *Ibid.*, pp. 104-105.

(17) *Ibid.*, pp. 104-105.

(18) *Ibid.*, pp. 170-172.

(19) *Ibid.*, pp. 172-176.

のような動機的な力を育成し、そしてそれを組織の目的達成の方向に集中させるために必要な種類のリーダーシップを用いているところでは、ほかのリーダーシップや管理の方式によって達成される平均業績をはっきり上まわる業績が達成されている傾向にある。最高の業績をあげている管理者は、そうでない管理者にくらべて、集団過程の威力をよく理解しており、そしてそれをより有効に活用している。⁽²⁰⁾

ここに引用したリッカートの主張のなかに明らかであるように、リッカートには、一つの基本的な考え方として、高生産性の組織を実現するためには、組織のなかにいくつかの効率的な作業集団を形成し、その集団の強い動機づけの力を活用することが必要であるという考え方がみられる。リッカートのこの立場にたいしては、「管理の集団方式」「集团的管理」あるいは「集団主義」などの名称をあたえることができるであろう。⁽²¹⁾

第4節 管理の集団方式

1. 管理の個人方式と集団方式

ここで、リッカートの提唱する管理の集団方式について、それを個人対個人の間を基礎にする伝統的な管理方式と比較しながら、できるだけ具体的にみていくことにしたい。

第1図は、よくみかける組織図の一部である。いま、かりに、これは、通常の組織図のトップ・マネジメントの部分であらわしているとしよう。

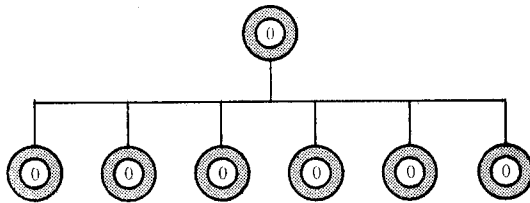
伝統的な組織では、第2図に示されるように、部下と上司の関係は個人対個人の間になっている。上司は部下に特定の権限を委譲し、部下はこれにたい

(20) *Ibid.*, p. 36.

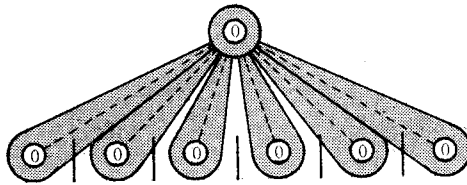
(21) リッカート理論と直接的な関係はないが、管理の集団方式にかんしては、つぎの書物が参考になると思われる。

川喜田二郎、小林茂、野田一夫共著『生きがいの組織論——組織のなかの集団と個人——』昭和43年。

第 1 (22)
☒



第 2 (23)
☒



して責任を負う関係におかれている。図のたての黒線は、明確に設定された責任範囲の境界を示すものである。

では、この伝統的な個人管理方式は、どのように機能するであろうか。また、それは、どのような結果をもたらすであろうか。

いま、かりに、製品のスタイルの変更の決定のばあいを想定してみよう。⁽²⁴⁾ 製造担当の副社長と販売担当の副社長のふたりが、社長のもとによばれるであろう。社長は、ふたりの副社長との討議と、かれらの進言にもとづいて、決定をください。しかしながら、数百人以上の従業員を擁する企業になると、このような決定は、その決定過程に参加しなかったほかの副社長や部下たちにも影響をあたえる。こういう状況では、決定過程に参加しなかったかれらは、この決定を心から受けいれず、また、その決定を遂行するために強い努力をはらおうと

(22) R. Likert, *op. cit.*, 1961, p. 106, Fig. 8-2.

(23) *Ibid.*, p. 107, Fig. 8-3 (a).

(24) *Ibid.*, pp. 106-109.

はしないであろう。かれらは、おそらく、自分たちには有利であるが、販売、製造の両部門にとってはかならずしも有利ではないような決定を社長から獲得するように、作戦をねり始めるであろう。

個人管理方式のもとでは、各副社長は、できるだけ多くの情報を自分の手もとに保持しておけば、有利である。というのは、そのことによって、自分にとって有利な決定を上司からえることができるし、さらに、ひそかに同僚や部下と黙約したり、かれらをほかの者にたいして対抗させるというようなこともできるからである。このような方法で、かれは、しばしば自分の権限や影響力を増大させることができるのである。

社長は、しばしば情報交換の目的をもって会合をもつ。各副社長が、社長に承認してもらいたい計画にかんして重要な情報をもっているとしても、それをこの会合の席上ではたして発表するであろうか。かれらは、おそらく発表しないであろう。かれらは、社長とふたりきりになる機会をもち、そのときに社長だけにその情報を明らかにするであろう。会合の席では、かれらは些細な情報のみを注意深く交換し合うであろう。このようにして、重要な情報交換がさまたげられるのである。

個人管理方式のもとのコミュニケーション過程のもう一つの重大な弱点は、下から上への情報伝達に強いバイヤス作用がはたらき、その結果、伝達される情報が不正確になることである。個人対個人の間を基礎にしているあいには、上司が知らねばならないことではあるが、上司の希望するもの、信念あるいは偏見などに反する情報を提供することは、部下にとって困難であり、しばしば危険なことでもある。そのために、部下は、ともすれば上司に気に入られそうな情報のみを提供したり、また、危険な情報のときには、それを適当に加工して提供するようになるのである。

個人管理方式のもう一つの欠陥は、問題解決が全社的視点から行なわれなければならないときでも、ともすれば部門的視点から行なわれるということであ

る。問題が社長に提出されると、社長はその問題を全社的見地から処理しようと努力する。ところが、副社長たちは、その問題にたいして、自分の担当する部門の立場から意見をのべ、そして討議する。これは、組織の全体にとってかならずしも有利でない結果をもたらす傾向をもっている。問題は、そこでは、会社全体にとって有利なしかたで解決されるというよりは、部門にとって有利なしかたで解決されがちである。

最後に、個人管理方式のもとでは、各人は、明確に設定された自分の責任をはたそうと努力するが、ほかの人たちのことについてはあまり考えない傾向がでてくる。たとえば、販売担当の副社長は、他社との競争に負けない低価格の製品をつくるように、社長から製品部門に命令してもらおうとする。このことに成功するならば、そのことが製造部門にたいしてどのように大きな困難をもたらすとしても、販売担当の副社長は自分の責任をはたすうえで、有利な条件を獲得したことになる。このようにして、各副社長のあいだに、競争、敵意、衝突の関係が生まれてくるのである。

さて、いまみたところからわかるように、権威主義を基礎にする伝統的な個人管理方式のもとでは、意思決定を行なうのは、上司であり、部下は意思決定の過程にほとんど参加しない。部下に期待されていることは、上司の意思決定に必要なデータや資料を提供したり、上司の要請に応じて自分の意見や考えをのべることぐらいである。意思決定の過程において主体的に行動するのは、上司だけであり、部下はいわば付属物として行動しなければならないのである。

また、伝統的な個人管理方式のもとでは、上司と部下および部下相互のあいだに協力的な相互作用と影響のシステムが形成され、それが十分に機能するようなことは、期待できない。上司は、部下のひとりひとりにたいして命令し、その行動結果を統制する。部下は、上司の命令にしたがって行動し、上司によって評価をうける。したがって、上司と部下のあいだの関係は、上司は支配者であり、部下は従属者であるという非対称的な関係である。非対称的な関係の

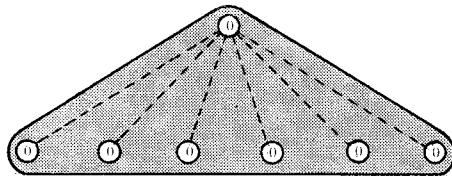
もとでは、部下は上司にたいして依存的にならざるえないのである。

つぎに、伝統的な個人管理方式のもとでは、部下のひとりひとりについて職務権限の範囲が明確に設定され、そして相互に昇進や昇給をめぐる競争的な関係におかれる。そのために、部下相互のあいだの関係は、協力的な関係でなく、対立と敵意の関係になる傾向がある。

このような特性を示す伝統的な個人管理方式のもとでは、部下が自立的な自我欲求をみたすことは、ほとんど不可能であるといえよう。

では、このような伝統的な管理の個人方式にたいして、管理の集団方式は、どのように機能するであろうか。それは、個人方式とくらべて、どのような相違を示すであろうか。

第 3 (25) 図



第3図は、管理の集団方式をとっているトップ・マネジメント組織を示している。社長は、副社長やそのほかの部下が伝統的な個人方式によって思考し、行動することを許さない。かれが期待しており、そして実現しようと努力していることは、高度に効率的な集団としてのトップ・マネジメント・グループをつくることである。

社長は、問題を解決し、意思決定を行なうために、つねに副社長たちと会合をもつ。この会合においては、だれでも討議すべき問題を提出できる。提出された問題は、会社全体の立場からとりあげられる。この会合において、グルー

(25) *Ibid.*, p. 107, Fig. 8-3 (b).

プが全体としての決定をくだすことになれば、ある部門にとっては利益となるが、ほかの部門にとっては不利益になるような決定をどこかの部門が強要することは、事実上できなくなる。⁽²⁶⁾

全員の利益に合致する解決をもとめ、集団内の特定の個人、あるいは一部門のために不当に有利になるような解決案を拒否することは、管理の集団方式の重要な特性である。部下は、組織の全体からみるとかならずしもすぐれてはいないが、自分の部門にとっては特別に有利であるような計画を提案することがある。個人方式のもとでは、上司がこのような提案を却下することは、しばしば困難である。ところが、集団方式のもとでは、上司はその部下にたいして、つぎの会合の席上でその提案を提出するようにと助言することができる。もし、その提案が正当なものであり、また組織全体にとっても有益なものであるならば、集団はその提案を承認するであろう。これにたいして、もし、その提案が、組織全体の立場からは好ましくないものであれば、集団は組織全体にとってその提案がはたして有益なものであるかどうかを分析・討議することによって、たくみに却下するであろう。

このような集団方式のもとでは、部下はやがて、上司から特別な好意や有利なとりあつかいを受けることができなれないということを知るようになる。その結果、全社的な視点にもとづいてものごとを処理するという伝統が生まれてくるのである。

集団方式のもとでは、意思決定にあたって、メンバーがもっている各種のアイデアや専門的知識を利用できる。また、各人は、意思決定過程において、それぞれ自分の得意とする役割をとおして貢献できる。たとえば、販売担当の副社長は、多くの刺激的なアイデアをつぎつぎに提供する。これにたいして、調査室長は、そのアイデアをふるいにかけるという役割をはたすかもしれない。

つぎに、この集団方式のもとでは、各人は、その集団討議などをとおして、

(26) *Ibid.*, pp. 109-112.

リーダーシップ機能の本質を知るようになり、また、それを実際に発揮する経験をもつてであろう。

さらに、集団方式のもとでは、情報の伝達は活発になり、そして正確になる。もし、ひとりの副社長が、あとで社長とふたりだけのときに伝達しようとして、重要な情報をひっこめておいたならば、社長は、会合でその情報をグループに提供しなかった理由をたずね、つぎの会合で全員に報告するようにもとめるであろう。ほかのメンバーも、重要な情報をかくしていたそのメンバーにたいしては、強い態度でのぞむことであろう。

最後に、集団方式の一つの重要な利点は、決定されたことを実行し、集団の目標を達成しようという強い動機づけを全員にもたらすことである。集団の目標が集団の決定をとおしてでてきたものであるために、集団のひとりひとりの成員は、その目標にたいして高度の一体感をもつのである。

いままたところから明らかなように、支持的関係の原則を基礎にする集団管理方式のもとでは、全員が意思決定の過程に全面的に参加する。集団管理の過程とは、要するに、集団による目標設定の過程であり、集団による問題解決の過程である。また、それは、集団による結果の検討の過程である。上司は、この集団管理の過程において、おそらく、リーダーとしてリーダーシップの機能を発揮するであろう。しかし、集団管理の過程は、伝統的な個人管理方式のもとでのように、上司がほとんどひとりで意思決定を行ない、部下は意思決定の過程にただ付随的なかたちで関係するだけというのとは、根本的に相違している。集団管理の過程においては、部下も意思決定の過程に実質的に、また主体的に参加するのである。

この集団過程においては、メンバーのあいだで各種のデータの交換が行なわれ、また、意見の交換も行なわれる。さらに、問題点の分析をめぐって、質疑応答や討論も活発に行なわれる。すなわち、一口で要約するならば、集団過程においては、上司をふくめて、すべてのメンバーのあいだに協力的な相互作用

と影響のシステムが発達し、それが十分に機能するのである。⁽²⁷⁾

このような集団過程において、メンバーは自分の自我欲求を充足させる機会をもつことができる。たとえば、集団で困難な問題に挑戦し、それを解決することをとおして、メンバーは、重要な、意義のある仕事に従事したいという欲求や、人間的に成長したいという欲求などをみたすことができるであろう。あるいは、集団による目標設定過程に参加し、その目標を達成することをとおして、メンバーは、自分がいだいている目標や価値を実現したいという欲求をみたすことができる。さらに、メンバーは、集団過程で自分の個性や能力を生かすことによって、自分の能力や価値を同僚や上司から認めてもらうこともできる。このように、管理の集団方式が効果的に行なわれるならば、それは、メンバーの自我欲求を充足するうえで、重要な役割をはたすのである。

2. 集団型の組織構造

リッカートの基本的な考え方の一つは、すでにみたように、高業績の組織を実現するためには、集団過程の強い動機づけの力を活用できる管理の集団方式をとることが必要であるというものである。組織の全体的な構造を論じるにあたって、かれはこの立場をつらぬいている。

リッカートはつぎのようにのべている。

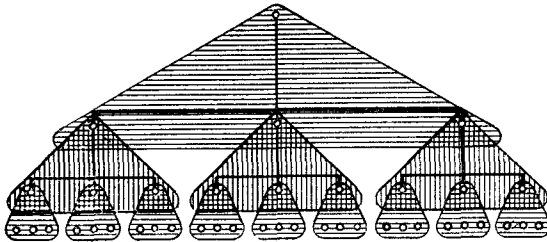
「われわれの理論的推論から明らかになっているように、その構成員が個人としてでなく、高い業績目標をもつ高度に効率的な作業集団の成員としてはたらくときに、組織は最高の機能を発揮するであろう。したがって、管理者は、このような集団をつくりあげ、そしてこれらの集団を、いくつかの集団に重複的に所属する成員を介して一つの全体組織へと結合するように努力しなければならない。⁽²⁸⁾」

(27) 管理の集団方式の実態については、つぎも参照。

R. Likert, *op. cit.*, 1967, pp. 55-59.

このようにして、リッカートは、管理の集団方式の立場から「組織の重複的集団形態」(the overlapping group form of organization) と名づける組織構造を提示する。それは、つぎの図が示しているように、高度に効率的な集団の結合体としての組織構造である。

第 4 図 (29)

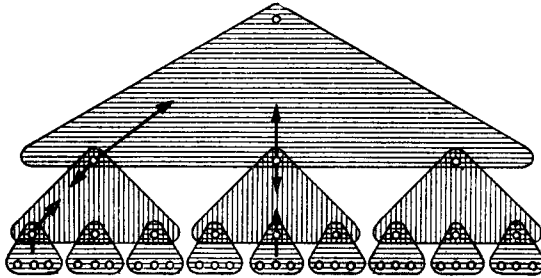


第4図において、実線でかこまれた三角形は、それぞれ一つの集団をあらわしている。集団の大きさは、この図では4人構成となっているが、もちろん、4人に限定されるものではない。それは、状況によってちがってくる。図における太い実線は、相互作用が集団間と同様、個人間にもおこることを示すためのものである。なお、太い実線は、一番下の段階では、図の複雑化をさけるために省略されている。

この第4図にかんしては、とくに、ある集団における上司がひとつ上位の集団においては部下となっていることに注意しなければならない。かれは、上司と部下の二つの役割を演じることによって、集団を連結する機能をはたしているのである。この「連結ピン機能」をとくに明示するために、つぎに別の図を示すことにしよう。

(28) R. Likert, *op. cit.*, 1961, p. 105.

(29) *Ibid.*, p. 105, Fig. 8-1.



この第5図における矢印が連結ピン機能をあらわしている。連結ピン機能を担当している者は、上司としては部下にたいして下むきの影響力を行使し、部下としては上司にたいして上むきの影響力を行使している。

この連結ピン機能が良好にはたらくことによって、集団と集団の結合が達成されるのである。

ここに示した二つの図においては、ある一つの集団を上位の集団に連結するものとして、一つの連結ピンしか示されていない。しかし、実際には、集団と集団は複数の連結ピンによって結合されることが多い。ほとんどの企業で、異なる職能部門に属するメンバーを構成員とする各種の委員会やプロジェクト・チームなどが設けられているが、これらも連結ピンの機能をはたしているのである。

要するに、リッカートの提唱する組織の重複的集団形態は、高度に効率的な集団を構成要素とし、それをいくつかの連結ピンによって結合してできあがる集団型の組織構造である。それは、集団過程の強い動機的な力を活用することをめざしている管理の集団方式の立場からでてくる組織構造である。このような集団型の組織構造が形成されてはじめて、管理の集団方式の効果が組織の全体にまでおよんでいくことになるのである。

(30) *Ibid.*, p. 113, Fig. 8-4.

第5節 権威主義的システムと参加的システム

リッカートは、『経営の行動科学』の出版から6年たった1967年に、『組織の行動科学』を出版している。かれは、この著書において、前著で確立した理論的基礎のうえに、「管理システムの理論」を展開している。そこでつぎに、主としてこの『組織の行動科学』に依拠しながら、リッカートの管理システムの理論をみていくことにしたい。

リッカートは、組織にみられる管理システムとして、つぎの四つをあげている。⁽³¹⁾

- (1) システム1……搾取的・権威主義的システム
- (2) システム2……温情的・権威主義的システム
- (3) システム3……相談的システム
- (4) システム4……参加的・集团的システム

これらの四つの管理システムのうち、システム1、システム2、システム3は、その権威主義の程度には相違がみられるが、総括して権威主義的な管理システムとされる。これにたいして、システム4は、たんに参加的システムともよばれる。したがって、リッカートは、組織にみられる管理システムを大きくつぎの二つにわけているといえる。

- (1) 権威主義的システム
- (2) 参加的システム

つぎに、これらの二つの管理システムについて説明していくわけであるが、そのためには、まず、管理システムの問題を明らかにすることからはじめなければならない。

リッカートは、管理システムとはこういうものであるというように、明示的なかたちで定義しているわけではない。しかし、かれの論述の脈絡からみると

(31) R. Likert, *op. cit.*, 1967, pp. 14-24, Table 3-1.

き、管理システムをつぎのようにとらえることができると思われる。リッカートは、監督者の態度や行動が、従業員のモチベーションにどのような影響をおよぼし、さらに組織の生産性にどのような影響をおよぼすかを分析するため、原因変数、媒介変数、結果変数という三種類の変数を考え、それらの変数のあいだに成立する関係に注目する。管理システムとは、これらの三種類の変数のあいだに成立する関係を意味する一つ概念である（146ページの第6図を参照）。

原因変数は、組織行動の最終結果である業績を決定する独立変数のうち、とくに組織の構成員の努力によって変えたり修正したりできるものをさしている⁽³²⁾。したがって、景気動向や技術革新、あるいは労働力不足などの一般的な企業環境は独立変数であるが、ここでいう原因変数ではない。原因変数としては、組織構造の特性、リーダーシップの方式、動機づけの方式、管理者の各種の管理技能などがある。

ここで、リッカートにおいては、管理システム概念が、しばしば、とくにこの原因変数のシステムの意味で使用されることを指摘しておかなければならない。

媒介変数は、組織の内的状態を明らかにする変数である。いいかえると、それは、組織の健康状態や業績達成能力を明らかにする変数である。この媒介変数にふくまれる項目としては、忠誠心、態度、満足度、業績目標、相互作用と影響、コミュニケーションや意思決定の能力などがある。ところが、リッカートは、組織のモチベーション過程に主として注目するところから、媒介変数は、実際には146ページの図に示されているように、広い意味のモチベーション変数の性格をもっている。

結果変数は、組織行動の最終的な結果である業績を表現する変数である。たとえば、企業組織のばあいでは、結果変数の代表的なものとして、生産性、

(32) *Ibid.*, pp. 26–29, chapter 5 and 8, Appendix III.

売上高，利益，コストなどをあげることができる。

リッカートによると，これらの三種の変数のあいだには，実際には複雑な関係がみられるが，理論的にはつぎのような一貫した相互関係が期待できるという。すなわち，ある一組の原因変数群は，それに対応する一組の媒介変数群をもたらし，つぎに，その媒介変数群は，それに対応する一組の結果変数群をうみ出す，⁽³³⁾と。

原因変数，媒介変数，結果変数のあいだには以上のような相互関係がみられるという仮説は，リッカートの理論において，一つの概念的フレームワークの機能をはたす。かれは，この概念的フレームワークを用いて，組織における管理のあり方がどのような結果をもたらすかを分析するのである。この概念的フレームワークが，管理システムにほかならない。つまり，管理システムとは，原因変数，媒介変数，結果変数の三種の変数が形成する一つの相互関係を意味する概念である。

第6図は，管理システムの概念を用いた分析を図で表現したものである。権威主義的なシステム1（または2）に特有な原因変数は，システム1（または2）に特有な媒介変数をもたらし，さらにシステム1（または2）に特有な結果変数をもたらし。これにたいして，参加的なシステム4に特有な原因変数は，システム4に特有な媒介変数を，さらには結果変数をもたらし。

システム4，つまり参加的システムでは，管理の原則として，(1)支持的関係の原則，(2)意思決定および監督の集团的 방식，ならびに組織の集团的構造，(3)高い業績目標水準の設定という三つの原則がとられる。これにたいして，システム1とシステム2の権威主義的システムでは，きびしい作業標準や予算が立てられ，専制的な，高圧的な管理が行なわれることを特色にしている。

媒介変数でみると，参加的システムでは，上司への協力的態度がみられ，高い信頼感にあふれ，コミュニケーションは良好に行なわれている。そして，集

(33) *Ibid.*, pp. 98-99.

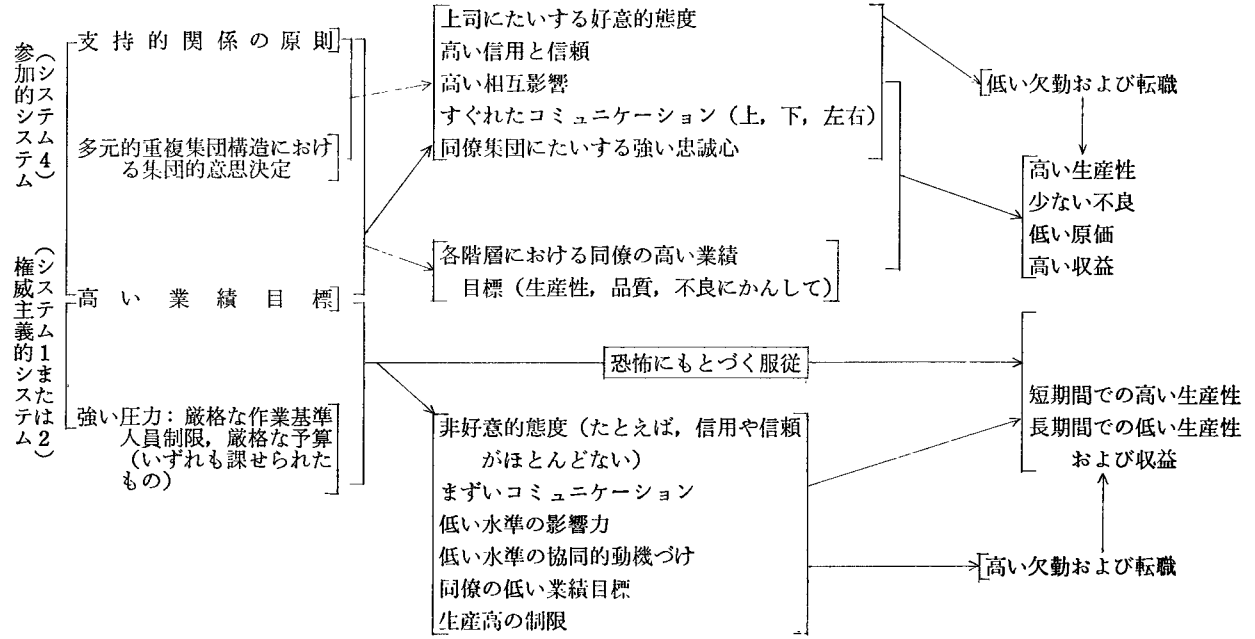
(34)

第 6 図

これらの変数の存在が
原因変数

これらの変数をもたらす
媒介変数

これらの変数をみちびく
結果変数



団への忠誠心も高い。また、生産性、品質やコストにたいして高い集団の業績目標が自発的に設定される。これにたいして、権威主義的システムでは、上司への協力的態度が弱く、信頼感もうすく、集団の協力的意欲も低い。そして、集団の業績目標は低く設定される。

結果変数でみると、参加的システムでは、欠勤率や離職率も低く、高い生産性、低コスト、高利益というすぐれた状態が実現している。これにたいして、権威主義的システムは、一時的に高い生産性をあげることはあっても、長期的には、低い生産性と低い利益をもたらす。そして、欠勤率や離職率も高い。

このように、参加的システムと権威主義的システムは、大きな相違を示すが、その相違は、それぞれの管理システムの原因変数のちがいから生じるのである。参加的システムにおける管理を特徴づける基本的な概念は、いまみたように、(1)支持的関係の原則、(2)管理の集団方式、(3)高い業績目標水準の三つにもとめ(35)ることができる。

まず第1に、参加的システムでは、管理者によって支持的関係の原則が適用される。この支持的関係の原則が適用されることから、(1)成員の非経済的欲求と経済的欲求から生じる動機的な力は、相互に調和し、また両立するようになり、(2)各人の心のなかに、組織目的を達成するために必要な協同的行動をとろうという動機が生まれるという。

つぎに、参加的システムでは、管理者によって集団的意思決定と集団的監督の方式がとられる。また、全体の組織構造は、多くの集団が連結ピンによって結合される集団型の構造である。

第3に、参加的システムでは管理者や監督者はいうまでもなく、そのほかの成員もすべて高い業績目標を設定している。さらに、参加的システムは、成員がみずから高い業績目標を設定するのを助けるメカニズムをもっている。それは、集団的意思決定と集団型の組織構造によって提供される。

(34) *Ibid.*, p. 137, Fig. 8-3.

(35) *Ibid.*, pp. 47-52.

リッカートは、これらの三つの基本的な概念が参加的システムの基本原理であるというのである。

これらの三つの基本的概念のうち、第1の支持的関係の原則と第2の集団的意思決定と集団的監督の方式および組織の集団型構造は、これまでの考察で明らかになっているように、リッカート理論の基礎をかたちづくっている概念である。これにたいして、第3の高い業績目標という概念は、これまでリッカートによってとくに重視されていなかったものである。リッカートのばあいには、支持的関係の原則にもとづく「従業員中心」の監督方式が強調されるため、ややもすれば参加的システムでは高い業績目標という条件が落ちているのではないかと考えられやすい。しかし、真実は、従業員中心の監督方式は高い業績目標の条件とむすびついたときにはじめてその威力を発揮するのである⁽³⁶⁾。そのために、リッカートはこの段階において、高い業績目標ということをあらためて基本的概念の一つとしてだしてきたものと考えられる。

このような三つの基本的な概念を軸にする参加的システムは、したがって、リッカートが『経営の行動科学』において展開した理論的基礎のうえに立つ管理システムであるといえる。ちなみに、リッカートは、参加的システムであるシステム4を「科学に立脚した管理システム」とよんでいる⁽³⁷⁾。

リッカートは、このようにして、すぐれた管理の方式として、伝統的に行なわれてきた権威主義的な管理方式にかえて、参加的な管理方式を提唱するのである。そして、かれは、参加的な管理方式がすぐれた管理の方式であることを、数多くの実証的研究や現場実験によって証明しつつある。さらに、いまや、かれの主要な関心は、組織の既存の管理システムを参加的システムの方向へ変え

(36) ミシガン・グループの主要なメンバーのひとりであるカーン (R. L. Kahn) によって、つぎのことが明らかにされたのである。すなわち、従業員中心の監督方式が高い生産性を実現するためには、監督者が高い業績目標とそれを達成しようとする意欲とをもつことが必要である。R. Likert, *op. cit.*, 1961, p. 8.

(37) R. Likert, *op. cit.*, 1967, p. 2.

るにはどのようにすればよいかという、管理システムの変革の問題へとうつつ⁽³⁸⁾てきている。

第6節 リッカート理論の特色と意義

1. リッカート理論の特色

われわれは、これまでの考察によって、リッカート理論にかんして、その母胎であるミンガン研究、その参加的・集团的管理の理論、管理システムの理論などある程度まで明らかにできたと考える。そこで、つづくこの節においては、これまでの考察をもとにして、リッカート理論の特色と意義を明らかにすることにしたい。

まず、リッカート理論のこれまでの発展の過程を整理しておこう。

リッカートは、まず、ミンガン大学の社会調査研究所の所長として、監督者のリーダーシップ・パターンを中心にして、管理にかんする多くの実証的研究を指導した。つぎに、かれは、このミンガン研究の成果にもとづいて、伝統的な管理論にかわる新しい管理論の理論的基礎を確立しようとした。その結果、支持的関係の原則、高度に効率的な集団、組織の重複的集団形態、連絡ピンなどの基本仮説と基本概念とが形成された。そして、これらのうえに参加的・集团的管理の理論が展開された。ここまでのところは、だいたいにおいて、1961年の『経営の行動科学』の段階であるといえる。

つづいて、リッカートは、1967年の『組織の行動科学』において、この理論的基礎のうえに、新しい管理論を管理システムの理論というかたちで展開した。かれは、新しい理論にもとづいて、あるべき管理システムとして、参加的システムである「システム4」を提示し、「システム4の理論」を展開したのである。つまり、リッカートが『経営の行動科学』において探求しそして開発した新しい概念と仮説は、6年後の『組織の行動科学』において「システム4の理論」

(38) *Ibid.*, chapter 11.

に成長したといえるのである。

さらに、こんにちにおいては、リッカート理論は「管理システムの理論」から、組織の既存の管理システムをシステム4の方向へ変革する方法を解明する「管理システム変革の理論」へと展開しようとしている。

このように、監督方式の比較研究というところからスタートしたリッカート理論は、いまや管理システムの理論というかたちで発展しており、さらに管理システム変革の理論へと発展しようとしているのである。

リッカートは、いまみたように、その理論を成長・発展させてきているが、この過程にあつてたえず大きな影響をあたえつづけていると思われるものがある。それは、グループ・ダイナミックスである。

グループ・ダイナミックスの創始者として知られているクルト・レヴィン (K. Lewin) は、グループ・ダイナミックスの研究を直接の目的とする最初の研究所を、1945年にマサチューセッツ工科大学に設けている。このグループ・ダイナミックス研究センターは、1947年のレヴィンの死とともに、ミシガン大学に移され、そこにあつた調査研究センターとともに、社会調査研究所を構成するようになった。この社会調査研究所の所長をつとめているリッカートは、グループ・ダイナミックス研究センターをとおして、つねにグループ・ダイナミックスの影響をうけていたと考えられる。リッカートの方法論や理論体系のなかに、グループ・ダイナミックスからの影響と考えられるものをいくつか指摘することができるのである。以下、リッカート理論の特色を明らかにするという意図をもって、この点をくわしくみることにしたい。

グループ・ダイナミックスとは、カートライトとザンダー (D. Cartwright and A. Zander) によって「集団の性質、集団発達の法則、個人や他の集団およびもっと大きな組織と集団との相互関係についての知識を発展させることを目的とした一つの研究分野である」と定義されている⁽³⁹⁾。このように定義される

(39) D. Cartwright and A. Zander, ed., *Group Dynamics*, 1953, Second Edition, 1960

グループ・ダイナミックスは、つぎのようないくつかの特色をもっており、また、特徴的な研究成果をあげている。⁽⁴⁰⁾

(1) 集団重視の立場

グループ・ダイナミックスは、さきほどの定義で明らかになっているように、集団を研究対象にしている。それは、広範な種類の集団を研究対象にしているが、これまでの研究の傾向として、とくに、比較的規模の小さい対面集団にその⁽⁴¹⁾中心的な関心をおいている。

リッカート理論のほうをみると、われわれは、リッカート理論のなかに、組織のなかの対面的な集団に注目し、それにたいして重要な役割をあたえる立場を見いだすことができる。われわれは、リッカートのこの立場にたいして「集団主義」あるいは「管理の集団方式」などの名をあたえた。

われわれは、すでに、リッカート理論の重要なポイントとして、リッカートには集団過程の強い動機づけの力を活用するという考えのあることを指摘した。組織のなかの集団のあり方は、組織の業績に大きな影響をおよぼす。そのために、高業績の組織をつくりあげるためには、効率的な集団を形成し、その集団のもつ力を有効に利用することが必要である。われわれは、これがリッカートの基本的な仮説の一つになっていると考える。

高度に効率的な集団、組織の集団型構造、連結ピン機能などの重要な概念は、いずれもこの仮説にもとづいて、うみ出されていると考えられる。また、支持関係の原則も集団において適用されるという立場がとられている。さらに、管理の集団方式がこの立場から提唱されていることは、いうまでもない。

（三隅不二，佐々木薫共訳編『グループ・ダイナミックス』第2版，I，昭和44年）
邦訳本，10ページ。

(40) 以下にあげるグループ・ダイナミックスの特徴は、リッカート理論の特色を明らかにするというわれわれの目的にとって有用と思われる特徴である。

なお、グループ・ダイナミックスについて概観をえるには、前掲書の第1章と第2章がとくにすぐれていると思われる。

(41) 『同上書』45—48ページ。

これらの点からみて、リッカート理論は、組織のなかの比較的小規模な集団の役割をとくに重視する理論であると考えてよいと思われる。

(2) 民主的・参加的リーダーシップ

「たとえば、よく使われる一つの用法によると、グループ・ダイナミックスとは、集団の組織づけと管理の方策に関する一種の政治的イデオロギーのこのようにいわれている。このイデオロギーは、民主的リーダーシップの重要性と決定における成員の参加を強調している⁽⁴²⁾」カートライトとザンダーがこのようにのべているように、レヴィンらによって、専制型および放任型のリーダーシップにくらべて、民主型のリーダーシップのほうがすぐれていることが実験的に明らかにされて以来、グループ・ダイナミックスの名は、民主的・参加的リーダーシップの名とわかちがたくむすびついている。⁽⁴³⁾

リッカートも、民主的・参加的リーダーシップを主張する立場をとっている。

まず、かれは、もっとも基本的な原則として、支持的関係の原則を提出する。この原則によると、監督者のリーダーシップは、個人の価値と重要性の意識を獲得し、維持したいという部下の欲求ないし願望をできるだけ実現するものでなければならない。つまり、それは、部下の自立的な人間的価値意識を重視するものでなければならない。したがって、支持的関係の原則にもとづくリーダーシップは「民主的」なリーダーシップであるといえるであろう。

つぎに、リッカートは、伝統的な個人方式にたいして、管理の集団方式を提唱する。この集団方式においては、参加ということがとくに重視される。その意味では、リッカートの提唱するリーダーシップは、参加的リーダーシップで

(42) 『同上書』5ページ。

(43) 民主型リーダーシップの優位性を明らかにしたレヴィンらの実験的研究については、つぎをみていただきたい。

『同上書』33-35ページ。

三隅二不二著『新しいリーダーシップ——集団指導の行動科学——』昭和41年、第6章。

あるといえる。

以上のような点からみて、われわれは、リッカート理論を「民主的・参加的リーダーシップの理論」としてとらえることもできると考えるのである。

(3) 科学的事証主義

カートライトとザンダーは、グループ・ダイナミックスの研究方法の特色について、つぎのようにのべている。「事実、グループ・ダイナミックスを古い形の集団研究から区別できるのは、主として、グループ・ダイナミックスが注意深い観察、数量化、測定、および実験化を基本的なよりどころとしているという点にあるのである。⁽⁴⁴⁾」

グループ・ダイナミックスは、科学的事証主義の精神をとくに強く発揮している点において、ほかの社会科学の研究分野にたいして、一つの大きな特色もっている。

リッカートのとった研究方法についてみると、まず、われわれは、リッカート理論が数多くの実証的研究のうえに展開されていることを指摘しなければならない。1947年以来、ミンガン大学の社会調査研究所を構成している二つの研究センター、すなわち調査研究センターと集団力学研究センターにおいて、組織における人間行動にかんして多くの実証的研究が行なわれてきている。リッカート理論は、それらの実証的研究のうえに展開されているのである。三隅不二教授が指摘されているように、一つ一つの結論と命題が実証的研究によって裏づけられていることが、リッカートの理論のもっとも顕著な特色の一つになっているのである。⁽⁴⁵⁾

つぎに、リッカートのぼあい、研究はつぎのようなステップを通過しながら進展してきたと考えられる。

(1) 暫定的な仮説が立てられる。

(44) カートライト、ザンダー著『同上書』7ページ。

(45) R. Likert, *op. cit.*, 1961, 『邦訳本』訳者のあとがき, 319ページ。

(2) その仮説にもとづいて、そしてその仮説をテストするために、実証的研究が行なわれる。

(3) その実証的研究の結果をもとにして、より精密な仮説が立てられる。

(4) そのより精密な仮説をテストするために、実証的研究が行なわれる。

リッカート理論は、このような「仮説一検証」のサイクルをくりかえすこと
によって、形成され、発展してきたといえる。ところで、この「仮説一検証」
の方法論こそ、論理実証主義の立場に立つ科学方法論の特色である。⁽⁴⁶⁾

最後に、リッカートの研究手法が精密な測定主義の特色をもっていることを
指摘しなければならないであろう。リッカートは、心理学の分野では「リッカ
ート法」とよばれる態度測定法の創案者として有名であるが、最近においては、
組織の管理システムを測定するために「組織特性のプロフィール」と「管理シ
ステム」を提示している。⁽⁴⁷⁾リッカートは、これらを用いて組織の管理システム
の精密な測定を行ない、その測定結果のうえに立って、飛躍のない、慎重な理
論構成を行なっている。⁽⁴⁸⁾

われわれは、このように、リッカートのとっている研究方法のなかに、科学
的実証主義の精神をはっきりとみることができるのである。

(4) 実践への志向

グループ・ダイナミックスの一つの特色として、実践への強い志向をあげる
ことができる。たとえば、カートライトとザンダーは、グループ・ダイナミッ
クスの基本的仮説の一つとして、つぎの命題をあげている。

(46) 科学的実証主義ないしは論理実証主義にもとづく研究方法論については、たとえ
ばつぎを参照。

C. G. Hempel, *Philosophy of Natural Science*, 1966 (黒崎宏訳『自然科学の哲学』
昭和42年)

(47) R. Likert, *op. cit.*, 1967, Appendix I, II.

(48) この点については、つぎを参照。

土方文一郎稿「リーダーシップ論の史的展開と今日的課題」高宮晋編『現代経営学
の系譜』昭和44年、第8章、298—310ページ。

「集団のダイナミクスの正しい理解（それは研究から得られる）は、集団から得られる望ましい諸結果が意図的に拡大されうる可能性を許すものである。グループ・ダイナミックスの知識によって、集団はよりよい目的に奉仕するものとなることができる。なぜなら、知識は人間の行動や社会制度を⁽⁴⁹⁾変える力を与えるからである。」（傍点は訳書のとおり）

グループ・ダイナミックスは、一方において、きわめて理論的であるが、他方において、実践への志向を強くもっている。「もっとも実践的なものは、もっとも理論的なものである」とは、レヴィンの有名な命題であるが、グループ・ダイナミックスはこの命題を実践しているのである。

われわれは、リッカート理論にたいしても、それが実践への志向を強くもっていることを指摘できる。たとえば、かれは、1961年の『経営の行動科学』の冒頭のところで、つぎのようにのべている。

「アメリカの実業界と官界において最高の成績をあげている管理者は、現存する管理のシステムよりも効率的な管理システムをつねに見いだそうとしてきた。いまや、社会科学的研究の助けによって、これらの最高度の業績達成者が行なっている管理の実践を基礎にして、組織の一般理論を記述することが可能である。この管理システムの全般的な特性が、この書物で提示されているのである。⁽⁵⁰⁾」

ここに引用したかれのことばからもわかるように、かれはつねに、よりよい管理のあり方をもとめ、それを理論化して示そうとしてきているのである。そこには、現実の管理方式をよりすぐれたものに変革しようという強い実践志向の態度がみられるといえる。そして、すでにこんにち、リッカート理論は、経営の実践にたいして大きな影響をあたえはじめているのである。

われわれは、以上において、グループ・ダイナミックスの特色を手がかりに

(49) カートライト、ザンダー著『前掲書』44ページ。

(50) R. Likert, *op. cit.*, 1961, p. 1.

して、リッカート理論の特色を明らかにするように努めてきた。その結果、リッカート理論の大きな特色はほぼ明らかにできたと思われる。最後に、グループ・ダイナミクスをはなれて、リッカート理論の重要な一つの特色を指摘することにしたい。

(5) 動機論的アプローチ

リッカート理論はリーダーシップの理論である、といわれることがある。また、リッカート理論はモチベーション理論である、といわれることもある。しかし、こんにちの発展したリッカート理論は、たんにリーダーシップの問題だけをとりあつかっている理論ではない。また、リッカートがとりあつかっているのは、たんにモチベーションの問題だけでもない。リッカート理論は、これまでの考察によって明らかになっているように、組織における管理のあり方がどのような結果をもたらすかを分析している理論である。したがって、リッカート理論は管理システムの理論であるというほうが、より適切であると考えられる。

しかしながら、リッカートが組織における人間のモチベーションの問題を中心的にとりあげていることを否定することはできないであろう。リッカートには、モチベーションの問題に焦点を合わせながら、組織における管理の諸問題を分析していこうとする態度が認められるのである。

リッカートは、その著書のあるところで、つぎの公式をあげている。⁽⁵¹⁾

[達成された結果] = [意思決定の質] × [意思決定を実行しようとする動機づけ]

意思決定がいかに合理的に行なわれても、その意思決定を実行しようとする動機づけの力が弱いときには、すぐれた最終的な結果を期待できない。すぐれた結果を実現するためには、合理的な意思決定とその意思決定を実行しようとする強い動機づけの二つが必要である。

(51) *Ibid.*, p. 212.

リッカートは、組織における人間行動を分析するにあたって「意思決定を実行しようとする動機づけ」に中心的な関心をよせていると考えられる。このことは、サイモン (H. A. Simon) を中心にして発展してきた行動科学的意思決定論が、組織の意思決定の過程を中心的な研究対象にしているのと比較するとき、とくに明らかになる。組織における人間行動を分析するにあたって、動機論的アプローチをとるところに、リッカート理論の一つの大きな特色を認めることができると思われる⁽⁵²⁾。

では、以上のような特色をもつリッカート理論は、経営学におけるモチベーション理論の発展という点からみて、はたしてどのような意義をもっているであろうか。つぎにリッカート理論の意義をまとめることにしたい。

2. リッカート理論の意義

われわれは、リッカート理論の意義として、まず第1に、グループ・ダイナミックスを経営学の分野へ導入したという点をあげたい。

さきほどくわしくみたように、リッカートは、組織における管理のあり方とそれがもたらす諸結果を分析するにあたって、グループ・ダイナミックスの研究方法与研究成果とをたくみに利用している。その意味では、リッカート理論は、三隅二不二教授がいわれるように、「経営のグループ・ダイナミックスの研究」である⁽⁵³⁾。われわれは、経営理論の分野において、このようなグループ・ダイナミックスによるアプローチを展開したところに、リッカートの一つの貢献を見いだすことができると考える。リッカートの参加的・集团的管理の理論は、

(52) ちなみに、リッカートは、「動機論的アプローチ」ということばをふくんだ論題の論文において、自分の理論のエッセンスを論述している。

R. Likert, "A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management," in M. Haire, ed., *Modern Organization Theory*, 1959 (伊吹山太郎ほか訳『経営組織の革新』昭和38年) pp. 184-217.

(53) R. Likert, *op. cit.*, 1961, 『邦訳書』訳者のあとがき, 322ページ。

基本的には、このグループ・ダイナミクスによるアプローチからうみ出されているのである。

第2に、リッカートは、つぎのような点で、人間関係論のモチベーションの新古典理論の限界のいくつかを克服し、モチベーション理論を新しい段階へと発展させる貢献を行なったといえる。

第1. 人間関係論においては、人間の各種の欲求のうち、集団のなかで所属感、心理的安定感、社会的認知ないし承認などをもとめる欲求がとくに重視される。人間関係論の基礎におかれている人間モデルは、このような依存的な欲求をもつ人間である。そして人間関係論は、従業員のこれらの依存的な欲求をみたすための場として、経営のなかのインフォーマルな人間関係の重要性を強調するのである。

これにたいして、リッカート理論の基礎におかれている人間モデルは、自我の欲求をもつ人間である。その自我の欲求には、成長したいという欲求、自分の価値や目標を実現したいという欲求、重要な仕事に従事したいという欲求など、さまざまな自立的な欲求がふくまれている。リッカート理論の基礎におかれている人間モデルは、所属感や心理的安定感などを強くもとめる人間関係論の「依存的な人間」にくらべて「自立的な人間」であるといえる。リッカートは、このような自立的人間を基本的な人間モデルにして、そのうえに参加的・集団的管理の理論を展開するのである。

リッカート理論においても、人間関係論におけるように、組織のなかの集団の役割が重視されている。しかし、両者のあいだには、つぎのような重要な相違のあることに注意しなければならない。人間関係論のばあいには、所属感や心理的安定感などをもとめる欲求がとくに重視されるために、組織のなかの集団は、従業員のこれらの依存的な欲求をみたすための場としてとらえられている。そして、これに応じて、組織のなかの集団とは、組織のなかのインフォーマルな人間関係を意味するものとされている。そして、良好な人間関係を育成

し、維持するために、各種の人間関係施策が提示されるのである。これにたいして、リッカートのばあいには、自立的な自我欲求が重視されるために、集団はこれらの自立的な欲求をみたすための場としてとらえられている。そして、これに応じて、リッカートのばあいには、組織のなかの集団は、組織のなかにもみられる比較的小規模な仕事グループないし作業集団が意味されている。そして、集団過程で従業員の自我欲求をみたすために、管理の集団方式がとられるのである。

要するに、リッカートの一つの大きな貢献は、人間関係論の「依存的人間」にかえて「自立的人間」を基本的な人間モデルにして、そのうえで新しいモチベーション理論を展開しているところにもとめられると思われるのである。

ここで、このリッカートの理論的貢献は、実践的にみても、大きな意義をもっていることを強調しなければならない。こんにち、経営において、従業員の欲求のシステムに大きな変化が生じていることが認められている。従業員の多くは、経済的報酬をえることや雇用の安定性をもとめること、あるいは所属感や心理的安定感をえることにくらべて、企業組織のなかで自立的な自我欲求ないし自己実現の欲求をみたすことを重視している。その結果、企業組織のなかで自立的な自我欲求ないし自己実現の欲求をみたそうとする自立的な人間が、企業における人間の一般的なモデルとなりつつある。このような現実の経営における動向からみて、人間の欲求のなかで自我欲求をとくに重視し、自立的な人間を基本的な人間仮説にするリッカート理論は、実践的に大きな意義をもっているといわなければならない。リッカートの参加的・集团的管理のシステムは、今後の経営の管理システムを考えるにあたって、一つの方向をわれわれに示すものであるといえよう。

第2。人間関係論では、臨床的な観察と面接とが主要な研究手段であった。これにたいして、リッカートのばあいには、さきほど指摘したように、精密な測定主義が特色になっている。リッカートは、組織の管理システムを、精密な、

客観的な定量的分析によって解明することをめざしている。

このように、研究の方法という点においても、リッカートは人間関係論の限界を克服しつつあるといえるのである。

第3。人間関係論では、考察の中心的な対象は組織のなかのインフォーマルな人間関係であった。そして、インフォーマルな人間関係がメンバーのモチベーションや生産性に最大の影響をあたえるという立場がとられた。これにたいして、リッカートのばあいには、メンバーのモチベーションと生産性にもっとも大きな影響をおよぼすのは、監督者のリーダーシップであるという立場がとられている。そして、監督者のリーダーシップを中心において、組織のフォーマルな管理システムがメンバーのモチベーションと生産性にどのような影響をおよぼすかを分析するのである。

リッカートは、このように、組織のフォーマルな側面に考察の中心をおくが、このことによって、人間関係論のインフォーマル組織偏重の欠陥を是正しているのである。

第4。人間関係論においては、生産性は従業員のモラルによって大きく左右され、従業員のモラルは、従業員の満足度の関数であるとされる。しかし、すでによく知られているように、その後の多くの実証的研究の結果、従業員の満足度と生産性のあいだには、かならずしもそのような関係のないことが明らかにされたのである。⁽⁵⁴⁾

リッカートは、この人間関係論の「満足—生産性」の仮説の限界にたいして、原因変数、媒介変数、結果変数の三種の変数から構成される管理システムという測定フレームワークを提示することによって、挑戦している。そして、リッカートは、管理システムの測定フレームのなかに「時間」という変数を導入することによって、「満足—生産性」の仮説の限界の克服が可能であると主張する。

(54) この点については、つぎを参照。

占部都美著『現代企業の人間関係』101—109ページ。

たとえば、かれは、「すべての関連要因が、とくに時間の要因が考慮され、また、適切な分析が行なわれるならば、すべての組織について、原因変数、媒介変数、⁽⁵⁵⁾結果変数のあいだに首尾一貫した正の関係を期待できる」とのべている。

こんにち、多くの研究者によって、人間関係論の「満足—生産性」の仮説の限界が指摘され、その限界を克服するための試みが提示されているが、リッカートの試みは、それらのなかで、もっとも注目すべき、また、もっとも重要な⁽⁵⁶⁾試みと思われる。

リッカート理論の意義ないし貢献は、もちろん以上の点につきるわけではないが、われわれの当面の問題意識からみて、重要なものは、一応以上のようにとらえることができると考えられる。さて、それらの貢献からみて、リッカートは、モチベーションの新古典理論にかわる新しいモチベーション理論を展開する試みに、ある程度成功したと考えてよいと思われる。その意味で、われわれは、リッカートを「リーダーシップの行動科学」の時代への突破口を切りひらいたパイオニアのひとりとして位置づけたいと考える。

第7節 リッカート理論の限界

われわれは、これまでのところで、リッカート理論の基礎には、個人の価値と重要性の意識を獲得し、維持したいという自我の欲求をもつ自立的な人間がおかれていると、くりかえしのべてきた。この自我の欲求は、リッカートがいうように、成長したいという欲求、自分がいだいている価値や目標を実現したいという欲求、地位、承認、同意や権力などをもとめる欲求、さらに、重要な仕事に従事したいという欲求など、さまざまのかたちであらわれる。ところが、リッカートのばあいには、この自我の欲求は主として織組のなかの対面的な集

(55) R. Likert, *op. cit.*, 1967, pp. 98-99.

(56) リッカートの主張の詳細については、つぎを参照。

Ibid., chapter 5.

団においてみたされるという立場がとられていることに注意しなければならない。すでに一度引用しているが、ここにふたたびリッカートのつぎの主張を引用することにしたい。

「この願望（個人の価値と重要性の意識を獲得し、維持したいという願望——筆者）を満足させるのにもっとも重要なものは、われわれの身近にあり、われわれがその承認と支持をえたいと熱望する人たちからわれわれがえる反応である。したがって、われわれが大部分の時間をすごす対面集団は、われわれにとってもっとも重要である。作業集団は、われわれが自分の時間の大部分をすごし、そして個人の価値の意識を獲得し、維持しようと熱望する場所である。」⁽⁵⁷⁾

そして、リッカートは、この仮説にもとづいて、参加的・集団的管理の理論を形成し、その理論のうえに立つ参加的・集団的管理のシステムを、もっともすぐれた管理システムとして提示するのである。

われわれは、人間の各種の欲求のなかで自我の欲求をとくに重視し、その自我の欲求を集団のなかでみたく方法と可能性とを探索し、その結果として、参加的・集団的な管理システムをもっともすぐれた管理システムとして提示したリッカートの試みにたいしては、理論的にも、また実践的にも、大きな意義と価値を認めなければならないであろう。しかし、自我の欲求はおもに集団においてみたされるというリッカートの仮説にたいしては、つぎのような問題点を指摘できるのではないだろうか。

リッカートは、自我の欲求として、いくつかの欲求を具体的にあげている。われわれには、それらの欲求のすべてがおもに集団においてみたされると思わなくてもよいと思われる。たとえば、成長したいという欲求は、多くのばあい、能力の最大限の発揮を要求するような高度な、困難な課題に挑戦し、それを達成する過程で人間的に成長することによって、みたされるであろう。また、自

(57) R. Likert, *op. cit.*, 1961, p. 104.

分がいただいている価値や目標を実現したいという欲求は、文字どおり、その価値や目標を実現することによって、みたされるであろう。意義のある、重要な仕事に従事したいという欲求についても、同じことがいえる。このようにみえてくるとわかるように、これらの欲求は、集団と必然的な関係をもたないといえるであろう。

したがって、自我の欲求はおもに集団でみたされるというリッカートの仮説は、一つの仮説であり、この仮説にかならずしもとらわれる必要はないといえる。自我の欲求をみたす方法は、集団をはなれて、ほかのところにも探求できるからである。たとえば、従業員ひとりひとりの職務内容を再構成することによって、各人が自分の職務の遂行と達成をとおして自我の欲求をみたせるようにすることは、可能である。

リッカートの集団重視の立場は、ユニークであり、そして大きな価値をもっている。しかし、それは同時に、いまみたような限界をもっているといえるのではないだろうか。

要するに、われわれのいわんとすることは、自立的な人間の自我欲求をみたすための管理システムとしてリッカートの参加的・集团的管理のシステムだけを考えるのでは不十分であり、さらに別の管理システムをも考えることが必要であるということである。そして、要請されているもう一つの管理システムは、一口でいうならば、職務内容の再構成によって各人の自我欲求をみたせるようにする管理システムである。「自立的人間」の仮説のうえに立つ新しいモチベーション理論は、参加的・集团的な管理システムとともに、この第2の管理システムの展開をも必要とするのである。⁽⁵⁸⁾

(58) この第2の管理システムの展開は、おもに、マグレガーおよびハーズバーグを中心に行なわれている。マグレガーおよびハーズバーグの理論については、別の機会にあらためてとりあげることにしたい。

研究会記事

所員研究会

第36回（昭和43年11月13日）

欧州共同市場の今後の問題点

川田 富久雄

欧州共同市場（EEC）は1958年1月1日に発足したが、幾多の問題をかかえながらもその後は順調に発展して来た。1958年から67年の期間において域内貿易は256%、域外輸出は99%、域外輸入は90%増加した。この同じ期間に世界貿易は87%の増加を見た。また同じ期間に金および交換可能通貨の準備額は119億ドルから211億ドルへと増加したが、アメリカは206億ドルから143億ドルへと減少している。GNPは1958-66年の期間においてEECは51%増加したが、アメリカは46%、イギリスは31%増加した。

このようにEECの経済は一応順調に発展し、1968年7月1日には予定より1年半早く関税同盟が発足することとなりヨーロッパ経済は新しい局面を迎えた。

筆者は1962年6月より10月にかけて躍進途上にあるEECを調査する機会を与えられ大いに得るところがあったが今般再びEECを訪れる機会に恵まれ新しい段階に入った欧州経済を1968年6月下旬から8月下旬にかけて視察することができた。筆者の素朴な印象ではEECの発展もさることながらEECへのアメリカの進出が著しいことを強く感じた。

今回の関税同盟の発足によって域内産品に対する関税は撤廃され、域外諸国の産品については共通関税が課せられることとなったのである。このことは画期的なことであるが、付加価値税や国内消費税が各国において異なっていること、またある種の産品については安全規則や衛生規則など技術的な必要条件が各国において異なっているので、域内関税は廃止されたとはいえ域内諸国間の商品の自由移動は文字通りに国内市場同様に自由であるというわけではない。

完全な自由移動が行なわれるためには各国の税制や関税法の調和が行われねばならない。

EEC について今後の重要な問題点としては次の3点が指摘されている。

(1) 1968年5月～6月に起った社会的混乱により、フランス政府は輸入および買本移動について一方的な制限措置をとらざるを得なかった。これらの行動は EEC 委員会や理事会において承認せられたがフランスがこのような措置をとったことについては他の加盟国の間には不快な感情を生ぜしめたようである。共同市場がまさに新しい段階（関税同盟）に入ろうとするときに、加盟国の一方的な行動を制限している共同市場の本質的な理念に反するこのような行動がとられざるを得なかったことは遺憾なこととみられている。

(2) 関税同盟の発足によって関税保護の手段を奪われた各国政府はますます活発に、各国が助長したいと思う産業に対して資金的援助を与えようとする傾向がある。産業政策、部門政策あるいは地域政策など名称はいずれにせよ、産業に対する補助金は最近数年間に著しく増加した。産業に対する直接の政府補助金は選択的かつ直接的に与えられる点で関税よりも有効である。しかし、このような政策は競争をゆがめることによって共同市場の円滑な機能を害する危険がある。

(3) 共通農業政策の最近の動向に問題がある。すなわち、問題点として (i) 過剰バターの増加、(ii) 国際砂糖協定への不参加、(iii) 他の農産物輸出国との衝突、(iv) EEC 農業基金の支出の急増、(v) あらゆる手段をつくしているにもかかわらず、経済の他の部門と比較して一人当りの農業所得が低下していることなどが挙げられている。

今後の主要問題としては共通通商政策、共通運輸政策、共通エネルギー政策および技術的、行政的規則の調和などが指摘されている。

なお、この他にイギリスの加盟問題や、EEC の改組問題など重要な問題があるが、これらは十分に考えねばならない課題である。

第37回（昭和44年4月16日）

沖縄の開発問題について

米 花 稔

1969年3月沖縄を訪れた機会に、短期間ながら現地視察にもとづく報告を行った。沖縄の本土復帰に関連して、産業開発に限定して、なにより問題になることは、各分野に

ついで基礎調査による実態把握があまりなされていなかったということから、なによりこのことに早急に着手する必要があるということである。長期ビジョンなり、構想力、このことをもとにしなければ、本格的にはとりくめないということである。

その方向としては、沖縄が亜熱帯にあり本土と東南アジアとの接点的な位置にあるという地理的条件にもとづいて、日本全体のこれからの経済発展のなかでの役割を果しつつ、かつ南北問題に対する日本の国際的役割の一部を果しつつ、沖縄自体の経済問題、住民福祉を進めてゆくのに、その産業開発はいかにあるべきかというところに検討の焦点があると思われる。これらについて、実態にもとづいて報告を行った。

第38回（昭和44年6月4日）

国際通貨雑感

藤田正寛

わたくしは、昭和43年6月4日より1ケ年間欧米ならびにラテン・アメリカ諸国へ出張する機会を与えられた。この出張に際して、わたくしは一方で国際通貨問題の推移とその的確な把握、他方で国際資金効率の実態の把握の二つを研究課題として出発した。

ここでは前者について、ご報告を申しあげることにする。この場合、三つぐらいのアプローチを考えることができた。

(1) 金価格問題 出発直前の3月に金の二重価格制の発足で実質的な金価格引上げが行なわれたが、この追認措置としての金価格の改訂は、この一年には実施されなかった。しかし、国際通貨問題の重要な一環としての国際通貨流動性増強手段としての金価格引上げの可能性、アメリカドルのもつ不安に対する対策としての金価格変更の可能性、南アフリカ共和国の金価格引上げの要望などから問題は今後に残されている。

(2) 国際通貨再調整の可能性 これはアメリカドルの切下げ、すなわち金価格あるいは金平価の変更であるが、この可能性はきわめて大きかったにもかかわらず、アメリカの政策が奏功しドルをドル以外の主要通貨の平価変更により守るという立場が貫かれた。ドゴールの反対、西ドイツキリスト教民主党的平価調整反対が強力ではあったが、結局、フランス・フランと西ドイツ・マルクは平価変更を余儀なくされた。一律平価切下げについては、当然 IMF 体制の整備が先行することになり、見送られた。

(3) 変動為替相場制の問題 現在の IMF 体制がドルを中心とし、しかも固定為替相

場制をとっている点が、IMFの機能の沈滞の原因であるという見方がつまりIMFも変動為替相場を前向きに検討することになった。これはすでにクローリング・ベッグとしてブラジルでは実験中であるがイギリス、アメリカの学者に賛成者が多い。SDRの発動が決定後は変動為替相場問題がIMF改革の有力な討議対象となってきた。

(4) ユーロー金利の重要性 ユーローダラーの中期資金化は、ユーロー・マネーの国際通貨としての性格をいよいよよつよめてきた。10%をこえるユーロー金利の動向は投機的な資金の乱舞を探るうえに現実的重要性をもつことを眼のあたりに痛感した。

(5) SDRを救世主と渴望するアングロ・アメリカの見方には疑問をもって帰国した。paper-goldのもつ限界を知らねばならない。

(6) 国際通貨問題とくに再調整についての各国の態度 イギリスのIMFにもつ不信感、アメリカのIMF護持悲願ヨーロッパ大陸諸国のEEC共通通貨への熱情が国際通貨再調整問題を複雑にしている。結論的にIMF体制は10カ国グループのものとして強化されるべきであるが、国際通貨再調整はそのプロセスとして必要といえる。

金融専門委員会

第 2 部 会

第60回（昭和43年10月26日）

分業銀行主義と兼営銀行主義
——金融制度再編成問題によせて——

神戸大学 矢 尾 次 郎

第61回（昭和43年11月16日）

国際通貨問題に対するソ連の見解

神戸大学 則 武 保 夫

第62回（昭和43年12月14日）

ポリシー・ミックスの理論

神戸商科大学 三 木 谷 良 一

第63回（昭和44年1月18日）

最近の国際金融問題について

大阪府立大学 松 村 善 太 郎

第64回（昭和44年2月22日）

南 米 経 済 管 見

神戸大学 川 田 富 久 雄

第65回（昭和44年4月11日）

今後の外貨準備政策について

三和銀行 水谷 司 鶴 夫

第66回（昭和44年6月28日）

企業年金の現状と展望

大和銀行 二見 員 義

第67回（昭和44年9月13日）

国際通貨再調整と各国の態度
——欧米をめぐって——

神戸大学 藤 田 正 寛

第68回（昭和44年10月25日）

最近のユーロダラ市場

三和銀行 石 田 和 明

第69回（昭和44年11月22日）

北ヴェトナムの政治・経済の現状

神戸大学 則 武 保 夫

第70回（昭和44年12月13日）

I M F 体 制 と S D R

成蹊大学 芦 矢 栄 之 助

第71回（昭和45年2月28日）

最近の経済・金融情勢について

神戸銀行 石 野 信 一

第72回（昭和45年3月20日）

我が国の今後の景気動向

三和銀行 池 内 得 二

国際経済専門委員会

本専門委員会の研究活動は、学内事情のため、実質的には44年度において殆ど行なわれなかった。なお、本専門委員会は44年度末をもって解散することとなった。

企業経営科定例研究会

第191回（昭和43年11月6日）

客観性概念の再検討

中 野 勲

「客観性」という概念は、企業会計においてもいられる会計処理の諸原則および諸方法がもつべき一つの特性を示すものとして、今日なお重要性をもっている。けれども、この重要な「客観性」概念が何を意味するのか、という点については、会計学者の見解はまちまちである。そこで、この報告では、まず「客観性」という概念の意味について提唱されているいくつかの見解を吟味し、その相互関係を考察した。すなわち、「客観性」という概念は、(1)「確証可能性」、(2)「反復可能性」、(3)「正確な測定可能性」、(4)「継続の確実性」、(5)「会計目的に対する不偏性」という5種類の異った意味において理解されている。しかも、これら諸種の客観性概念をそれぞれほぼ完全にもちうる会計情報の範囲は相互にことなっているのである。たとえば、「正確な測定可能性」を厳密な意味でもっている会計情報の範囲は「確証可能性」をもつと解される会計情報の範囲にふくまれ、かつそれよりも狭いのである。このようにして、人々が異った「客観性」概念を頭においている場合には、「現在の企業会計制度が生み出す会計情報はどの程度の客観性をもちうるか」について無用の見解の喰いちがいが生じうることになる。この事態をふせぐためには、客観性という抽象的概念を放棄し、たとえば「反復可能性」というような、明確でオペレーショナルな会計の基準を設定すべきである、とおもわれる。

第192回（昭和43年12月11日）

大型計算機センターの共同利用について

民 野 庄 造

学会会議は、^①「学術研究の共通基盤の強化拡充」の一環として1963年5月に計算サービス用の大型計算機の設置について、政府につきのような勧告を行なった。

- (1) 計算サービスのための全国共同利用施設を設立すること
- (2) 各大学に中型または小型の計算機を組織的に配置すること。
- (3) 全国各分野の研究者が有効に計算機を利用しうるような共同利用機構を確立すること。
- (4) 将来の計算需要を把握し国産機開発に対しても適切な措置を構ずること。

この勧告に基づき、全国の大学の研究者（ならびにこれに準ずる者）の利用を対象にした共同利用大型計算機センターが開設され、あるいは計画がすすめられている。最初に設置されたのは東京大学で1966年1月よりサービスを開始し、計算需要の拡大と計算の高度化に対処するとともに、一方高度利用のためのソフトウェアの開発、サービス体制を充実し大きな成果をのこしてきている。続いて京都大学にも本格的な施設が設置され1969年1月よりサービスを開始するはこびとなった。

共同利用施設を利用する側とさせる側とはそれぞれつぎのような問題がある。

- (1) 大型計算機センターを利用する側では、利用に際してサービスが受けられる範囲とその深度、使用の難易、迅速性、負担金などが関心事である。
- (2) 一方、大型計算機センター側では、多数の利用者に適正なサービスを迅速かつ公平に行なわなければならないということ。そのためには電子計算機のスループット (through-put) を上げるための努力をしなければならない。適正なサービスを迅速に提供するということが、多数の利用者に対する応答時間をできるだけ短かくするということが相反する課題であって、そこにより高度の管理・運営システムの確立が要請されるのである。

今回の発表は、共同利用大型計算機センターの生れた背景と沿革、設置目的、共同利用システム、同センターの評価と今後の課題などについて行なった。

情報システム研究会

第1回（昭和44年4月14日）

計 算 機 室 の 管 理

小 野 二 郎

本報告は、Harper, R. J. の「Data Processing Manager, 1967」の紹介を行ない、それと他の若干の資料を対比することにより、電子計算機室の管理構造がどのように変化しつつあるかについて考察を加えたものである。

電子計算機室の最近の動向として、最も特徴的なことの第1は、それが従来の会計中心の情報処理から脱皮して、全社的な経営活動のためのデータ・センターになってきたということであり、したがって第2は、相対的にその地位が上昇しつつあること、第3は、それだけ管理者に対してより厳しい能力と経験とが要求されつつあるということである。

本報告においては、このような諸点について、英米日三ヶ国の資料を対比しながら検討を加えた。

第2回（昭和44年5月6日）

情報処理産業と情報センター

米 花 稔

情報化社会という考え方、それにともなう情報産業論、情報処理産業論、あるいはその育成論が、急速に盛んになっている。その内容は、各種の情報センター構想なり、シンク・タンク構想を中心にとりあげられているようである。

このような考え方は、今日の時代的特徴を示すものであるが、このような産業の現実の発展のためとは、そのような産業の市場なり、需要いわゆる情報のニーズがたかまるのでなければ存立し得ないことになる。

これには、なにより経営内部における MIS を目指した情報処理のあり方が、日労業

務のレベルにおいて、各業務の管理活動のレベルにおいて、さらに政策樹立のレベルにおいて、組織的な情報利用が展開せられることが前提になってはじめて経営外部におけるひろい市場においても、情報需要が増大することになるはずである。そのためには、なにより、経営内部における情報センター的なものの形成が先行するように思われる。

このような観点から、アメリカの文献を中心に、経営内部における情報センターはどのようなものであるかについて、若干の考察を行ったのである。

第3回（昭和44年10月6日）

タイムシェアリング・システムの構造について

——コンピューター発展の最近の動向——

民 野 庄 造

生体の動物性機能は、感覚器からの信号を脳に送り込む感覚神経系と脳からの運動の命令を筋肉へ送り出す運動神経系および、両系列を連絡する脳とから成り立っている。脳は無数の感覚神経系の神経細胞からの信号を受け情報処理をして運動神経系の神経細胞にパルスを送っている。すなわち脳は無数の神経細胞を支配しうる情報処理能力を持っている。

さて、ICの登場に代表されるマイクロ・エレクトロニクスの急速な進展によって、電子計算機の論理回路のスイッチング・タイムと主記憶装置のアクセス・タイムは、ナノ秒オーダー（ 10^{-9} 秒）になってきた。これに対し、入出力機器は機構部を持つものがほとんどでその処理能力は機械速度におさえられているのが現状である。

一方、人間/機械の相互作用（man-machine interaction）が必然的に情報処理環境の中で要請されるにいたった。

タイム・シェアリング・システム（TSS）は、このような背景と要請から創案されたコンピューター・ユーティリティである。TSSの根本思想を具現化するため中央処理装置を中心とした伝統的なシステム構成の概念から脱し、入出力装置を制御するコントローラ（チャンネル）および処理装置が、それぞれ記憶装置に接続される方式がとられるようになった。この新しい機器構成上の概念の採用は、多様化・多重化されつつある入出力機器および処理装置を、記憶装置を中心とする集中管理下におくことによって多面的な電子計算機の管理・運営を可能ならしめようとしたものである。

1961年 MIT において最初に試みられた MAC システムをはじめとするいくつかの

TSS の経験を基盤に革新的なシステムの開発が、MIT, Bell Telephone, GE によって行なわれている。Multics (Multics Information and Computing Service) と呼ばれハード・ウェアおよびソフト・ウェアに斬新な設計思想がとり入れられている。すなわち、①人間/機械の相互作用 ②進化するシステム ③高信頼性 ④機密保護 ⑤運転の自動化などが Information and Computing Utility の旗標のもとに体系化された概念として確立されてきたのである。この思想の具体化の一端として、会話形式言語の設定、積木方式の導入、記憶装置の動的管理と共有化、データ管理の体系化、資源（諸装置）の多重化とその構成の柔軟性、会計処理の組込みなどが、電子計算機の利用技術の中でとり入れられたのである。

日本でも TSS への関心は高く、とくに45年度にサービスを予定されている電々公社の「加入データ通信サービス」は不特定でかつ多数の利用者を対象にしたものでその成行きが注目されている。

このように新たな TSS の展開によって情報処理とその環境は大きな変貌をしようとしている。これは同時にマネジメントにも少なからぬ影響をおよぼすことになるだろう。

第4回（昭和44年12月17日）

MIS の 位 置 づ け

米 花 稔

アメリカにおいて、1960年代に入って早々形成せられた MIS 概念について、この両三年のわが国の導入過程を考察し、特に、1969年秋東京で開催せられた CIOS 大会を中心としてサイモン教授はじめコンピューターに関係ある諸専門家の現時点における実態との関連における考え方におよんだ。

どちらかといえば、わが国の場合、手法としての導入に急であるのに対して、アメリカの場合はむしろインフォメーション革新を前提とする経営改善の一の構想としてとらえていることを対照的にとらえることによって、わが国の現時点における MIS をめぐる問題点を明かにしようとしたのである。本年報の本論に評論しているので、ここには意図を要約して示すにとどめた。

第5回（昭和45年2月18日）

「電子計算機部門の構造と管理」に関する 調査について

都 藤 希 八 郎

最近、産業界その他において MIS 確立の必要性が強調されているが、これを着実に成功に導くためには、その実質的な担い手である EDP 担当部門における未検討の諸問題を解明する必要がある。今回は、この目的で行なう予定のアンケート方式による調査内容を発表し多方面から審議した。調査内容は次の各項にわたっている。

(1)事業所の概要 (2)機械化の略史 (3) EDPS のハードウェア・ソフトウェアの現況・計画および問題点 (4)部門の組織、要員および教育問題 (5)部門の建物の、概要・レイアウト・環境・防災および設備 (6)経営活動全体における部門の役割 (7)電子計算機の経営効果 (8)部門からみた情報システムのあり方。

執筆者紹介 (執筆順)

- 川田 富久雄.....教授・国際貿易部門
経済学博士
- 米 花 稔.....教授・経営機械部門
経営学博士
- 山 本 泰 督.....助 教 授・海事経済部門
- 小 野 二 郎.....助 教 授・経営機械化部門
- 西 向 嘉 昭.....助 教 授・中南米経済部門
- 吉 原 英 樹.....助 手・国際経営部門

經濟經營研究（既刊）目次

第18号（Ⅰ）昭和42年12月発行

マレーシアの通貨制度の史的発展	川田富久雄
低開発経済の発展における貿易の役割	片野彦二
戦前の移民輸送とわが国の海運業	西向嘉昭
組織スラックと企業の適応的行動	吉原英樹

第18号（Ⅱ）昭和43年3月発行

欧米の現段階における地域開発計画の課題とわが国の場合	米花稔
神戸港の発展指標について（その一）	佐々木誠治
わが国における百貨店企業の成立と模写的企業者	井上忠勝
社会会計の統合問題再論	能勢信子
後入先出法と三つの企業利益概念	中野勲

第19号（Ⅰ）昭和43年12月発行

神戸港の発展指標について（その二）	佐々木誠治
累積費用の概念と測定	能勢信子
経済成長の最適過程	片野彦二
企業評価と投資理論	小野二郎
戦前の移民輸送とわが国の海運業・補論	西向嘉昭
時価主義利益概念の特質	中野勲

第19号（Ⅱ）昭和44年9月1日発行

システムズ・アプローチ試論	米花稔
ラテン・アメリカ経済発展政策の課題	川田富久雄
わが国における近代的造船業の成立と政策	井上忠勝
海運業の労働時間短縮問題	山本泰督
企業行動科学	吉原英樹

RESEARCH INSTITUTE FOR
ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY

Director: Seiji SASAKI
Secretary: Hirotake SAKAI

GROUP OF INTERNATIONAL
ECONOMIC RESEARCH

Fukuo KAWATA	Professor of International Trade Dr. of Economics
Seiji SASAKI	Professor of Maritime Economy Dr. of Economics
Jiro YAO	Professor of International Finance Dr. of Economics
Masahiro FUJITA	Professor of Regional Study on Latin America Dr. of Economics
Hikoji KATANO	Associate Professor of International Trade Ph. D. in Statistics
Hiromasa YAMAMOTO	Associate Professor of Maritime Economy
Yoshiaki NISHIMUKAI	Associate Professor of Regional Study on Latin America

GROUP OF BUSINESS
ADMINISTRATION RESEARCH

Minoru BEIKA	Professor of Business Administration and Information Systems Dr. of Business Administration
Tadakatsu INOUE	Professor of International Management
Nobuko NOSSE	Professor of Business Statistics Dr. of Business Administration
Jiro ONO	Associate Professor of Business Administration and Information Systems
Isao NAKANO	Associate Professor of Accounting
Hideki YOSHIHARA	Research Associate of International Management

Office: The Kanematsu Memorial Hall
KOBE UNIVERSITY
ROKKO, KOBE, JAPAN

昭和45年9月24日印刷
昭和45年10月31日発行

編集兼発行者
神戸市灘区六甲台町
神戸大学経済経営研究所

印刷所
奈良県天理市川原城町
天理時報社

Annual Report on Economics and Business Administration

20 (I · II)

1970

CONTENTS

- Problems of European Economic Integration
——On Mr. Pinder's View——
.....Fukuo KAWATA
- Function of the Idea of MIS
.....Minoru BEIKA
- On the Construction of Port Facilities at the
Port of Kobe during Meiji Period
.....Hiromasa YAMAMOTO
- Eine Finanzielle Bemerkung über das
Unternehmungswachstum
.....Jiro ONO
- Transportation of Japanese Emigrants to
Mexico and Peru in the Pre-War Period
.....Yoshiaki NISHIMUKAI
- On the Participate-Group Systems of Management
..... Hideki YOSHIHARA

RESEARCH INSTITUTE FOR ECONOMICS
AND BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY