經濟論叢

第九十二巻　第二號

シェーカーズ……穂積文雄　1

アメリカ経営学の一動向(三)……降旗武彦　25

社会主義経済学の方法に
かんする一つの反省……岡本　武　46

昭和三十八年八月

京都大學經濟學會

アメリカ経営学の一動向(三)

降旗武彦

一　はしがき

前々号においてわれわれは、アメリカ経営学の理論化への反省が、企業の行動の全体としての理解の方向を辿りつつあること、而してこれに関連して組織体としての企業の研究が注目されるに至ることを指摘し、組織論の研究動向を、その統合化の方向との関連から問題とし、その代表としてマーチとサイモンの組織論（意思決定論的接近）をとりあげ、その特徴を概観した。次いで前号においては、マーチとサイモン以外で組織の統合理論を展開するものとしてホワイト、チャプル、セイルズの組織論（相互作用論的接近）の特徴を概観した。組織の統合理論としてはこのほかに W. Brown の仕事が残されている。[1] その上かかる組織論の新らしい展開が管理論の発展といかに結びつき、貢献するかという大きな問題が検討されないままで残されている。従って以下ではまずブラウンの仕事をその特徴について概観した上で、これらの組織論の新らしい展開と管理論との関連について考察することとしよう。

註(1)　ブラウンの *Exploration in Management*, 1960 は、ブラウンがその社長である Glacier Metal Co. (London) での調査や経験に基く結果であるから正確にはアメリカの産物とはいえない。しかしこの会社については、The Research Center for Group Dynamics, Cambridge, Mass. と密接な関連をもつ（ともに雑誌 Human Relations を発行している）The

Tavistock Institute for Human Relations, (London) によって今迄に多くの調査研究が続けられてきている(その結果は既に E. Jaques, *The Changing Culture of a Factory*, 1951 ; ditto, *Measurement of Responsibility*, 1956 などとして公表されている)のみならず、この書のアメリカでの取扱いは、事実上同国内の仕事と全く同様とみなされているのでここでとりあげることとする。

二　新らたな組織論の展開

(3)　ブラウンのタスク・アプローチ

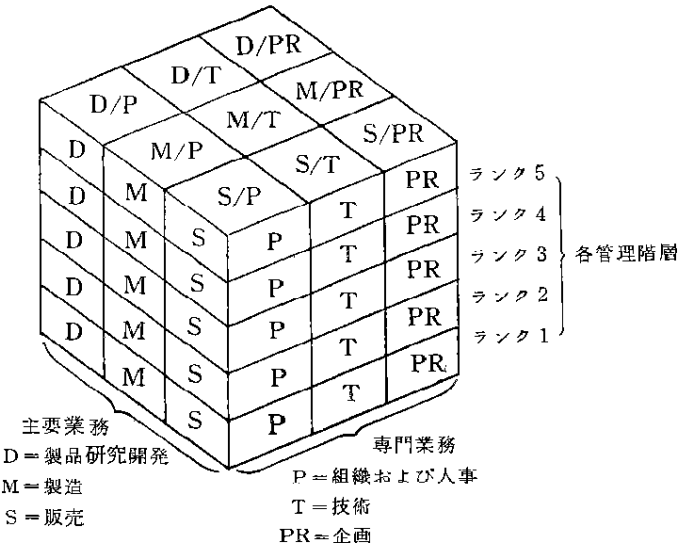
ブラウンは今日の経営研究の現状に照して、それが確立された一般理論をもつことの必要性を強調し[1]、そのために、長年の経営経験から導き出された基本的思考、すなわちタスク・アプローチ (task approach) に基いて組織論を展開する。

経営組織は、本来その経営活動の最適な遂行のために存在するものだが、仕事自体たえず変化するからそれに適応しえない組織は存在しえない。従って、経営にとっての基本的な問題は、かかる適応の課題を果すためによりよい組織を計画し、再組織することにほかならず、これを可能とするのは、いわゆる「組織の機械理論」や「人間関係論」のいずれでもないタスク・アプローチなのである[2]。このタスク・アプローチをブラウンは次のごとく表現する。「有効な組織は、なさるべき仕事、その仕事をするのに利用される資源や技術の函数である。従って生産方法の変化は work roles の数、その roles の間の仕事の配分およびその相互関係に変化をもたらす。仕事と組織の間の関係を明らかに認識しないことが正しくない様々な仮定を生ぜしめる。すなわち最適な組織は、そのなかの人々、経営者の人柄および意思決定、さらには集権、分権の如何によるなどがそれである。われわれは、今迄の経験か

ら、最適な組織とは、既述のごとく、なさるべき仕事や利用される技術および資源の分析から導き出さるべきものだと考えるに至っている」と。[3] かくしてタスク・アプローチとは、外界の状況の変化を前提とし、その変化に組織を適応さすべく、したがって経営のなすべき活動と組織との間の関係を、仕事（そこに用いられる技術や資源の事情も含めた）の実体に即して把握し、最適な組織の形成（計画し、再組織する）を意図する立場ということができる。

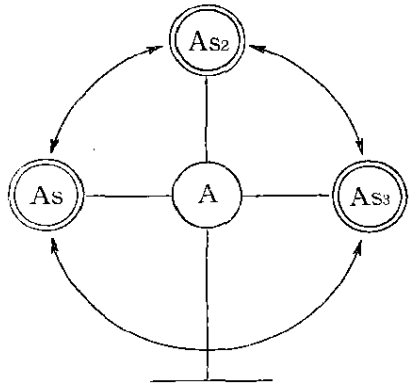
ではかかるタスク・アプローチの特徴はより具体的には如何なる点に見出せるのか。これをまず、組織の職能分化に基く外形的構造についてみると、タスク・アプローチが外界の状況の変化への適応を強調する点を反映して、経営の基本的活動のなかに、製品の研究と開発（Research and Development）を含め、それに製造、販売の二つの活動を加え、したがって経営組織の基本的部門構成を、如上の三つの主要業務（operational work）の遂行との関連からとらえている点に第一の特徴を見出すことができる。[4]

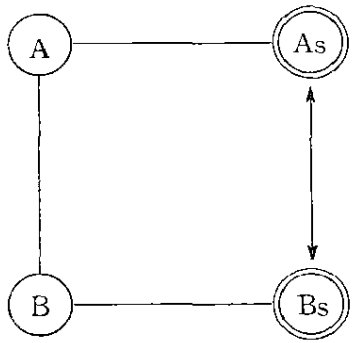
ところでかかる主要業務は、その遂行に際して、特定の技術や一定の計画に基いて、人々によって遂行されるものであるから、その合理的遂行のためには、少くとも技術、企画、人事という三種の専門的知識（専門業務、specialist work・財務・経理業務の除外されていることに注意）[5] の助力を必要とすることはいうまでもなく、而もその助力は主要業務の各階層毎に何らかの程度で必要となる。[6] その事情は左のごとく図示される（二八頁）。以上はいわゆる部門構成という観点からみた組織の外形的構造であるが、さらにその内面について詳細に分析を進めて行くと、各部門は、経営活動の委任と分担によって形成される work roles の網の目たる執行体系（executive system）を構成している。かかる執行体系内の関係と機能を規定するものは、基本的にはポリシィであり、[5] さらにそれを補完するものとしての諸規程があるが、これを各 work role 間の関係としてとらえると、きわめて多様な相互関係の型が見出せる。



すなわち上司・部下の関係[9]、スタッフ関係、連帯関係（conjoint relationships、附随関係、（attachment relationships）サーヴィス関係、監督関係などがそれであり、かかる諸関係を実体に即して、従来の分析よりもより詳細に検討するのもブラウンのアプローチの特徴の一つである。[10] 例えば、連帯関係とは、一人の管理者が少くとも二人あるいはそれ以上のスタッフを持つ場合であり（次頁上図）、附随関係とはスタッフBsと、その同僚なる管理者BおよびBの上司Aのスタッフたる As との関係である（次頁下図）。

執行体系は上述のごとき関係概念（部門の関係や各 work roles 間の関係）によって分析できるとともに、階層の形成という観点からも分析が可能である。その場合ブラウンは、work role を二つの内容、すなわち仕事の内容が何らかの方法（例えば前述のポリシイや諸規程）で予め定められていて、思慮選択の余地のないもの（prescribed work）と、思慮選択を要するもの（discretionary work）とからなるものとしてとらえるから、執行体系の各階層は、かかる思慮選択





の重要度のいかんに基いてかなり客観的に分類できるものと考える。すなわち思慮選択の重要度は、ある人が一定の意思決定を行い、上司によってその決定がチェックされるまでの最長責任時間（maximum time-span）で測定できるはずであり、かかる分析結果を、各階層毎に公平と思われる俸給もそえて次頁表のごとく例示している。[11]

以上は執行体系との関連においてとらえられたタスク・アプローチの諸特徴であるが、環境との関連を重視するブラウンは、さらに経営組織の全体的把握についてきわめて特徴のある見解を提示する。すなわちブラウンによると、経営者が執行体系に基いて経営活動を展開しようとする場合、執行体系をめぐる種々の利害関係集団が経営者の行う諸決定を制約するものとして存在し、それが無視しえない勢力を行使する。この利害関係集団のうち、特に重要なのは、労働組合や職場委員などからなる代表体系[12]（representative system）、株主集団（その意見を代表する取締役会）、および顧客集団である。[13] もとよりこれらはその勢力行使の方法や程度において必ずしも一義的に規定し

組織	等級	最長責任時間	公平と思われる俸給
(5)	5	5年～？	£5500＋P. A.
(4_1) (4_2) (4_3)	4	2～5年	£2800－5500 P. A.
(3_{1A}) (3_{1B}) (3_2) (3_3)	3	1～2年	£1500－2800 P. A.
(2_1) (2_{2A}) (2_{2B}) (2_3)	2	1ヶ月～1年	£878－1500 P. A.
(1_1) (1_2)	1	1ヶ月以内	£16－17－6 P. W.

がたい。しかし経営者が何らかの変革をもたらすような決定を行わねばならず、しかもそれが重要な影響をもたらすような場合（したがって経営者が自分に与えられている権限の限界を越えた決定と感ずる場合）には、権限の拡大は、種々の方法、例えば会合、取締役会、株主総会、従業員代表との会合や顧客の反応のテストなどを通して行われるであろうが、かかる過程において経営者は、執行体系とこれらの勢力集団の間、さらには勢力集団相互間に何らかの相互作用が働くことを知る。[14] 而してかかる相互作用は本質的に立法的な性格をもつから、これらの相互作用の体系を立法体系（legislative system）と呼ぶ。[15] したがって経営管理にとっての組織の意味は、単に執行体系に限定されない（また代表体系と執行体系とからなる形式的な立法体系にも限定されない）、かかる利害関係集団の相互作用をそのなかに含む立法体系にまで拡大して理解される必要のあることを強調する。[16] これに類する主張は、今迄にも漠然たる形、ないしはきわめて一般的な表現として唱えられたことがないわけでもない。しかしブラウンの如く、会社のポリシイに明記し、経営管理の基本的指針としての組織の理解に資そ

うとする例は寡聞にして知らない。かかる組織の全体的理解の方法は、いわゆるオープン・システム理論（open system theory）にほかならないが、ブラウンのタスク・アプローチが、その当然の帰結として、かかるオープン・システム理論を展開するに至ったことは、きわめて興味深いところといわねばならない。

以上よりブラウンのタスク・アプローチとは、外界の変化に対する組織の適応という基本的課題を果すために、オープン・システム理論をその背景にもち、より具体的には部門構成に新らたな工夫をほどこすのみでなく、執行体系における各 work roles を、他の work roles との関係や、各 work role の意思決定の内容などに注目しながら、その活動の実体に即して分析し、かくして明らかになった「現存組織」（extant organization）の認識の上に立って、それを望ましい「必要組織」（requisite organization）に改善してゆこうとする点に特徴をもつアプローチである。したがって「表示組織」（manifest organization）や「想像組織」（assumed organization）の分析に止った伝統的組織論や、その修正としての人間関係論的接近とは明らかに異るものであるのみでなく、その両者の統合を前述のごとき組織活動の実体分析のなかに果そうとするものといえよう。[17]

註

(1) W. Brown, *Exploration in Management*, 1960, pp. 1-9.

(2) *Ibid.*, p. 29.

(3) *Ibid.*, pp. 18-19.

(4) *Ibid.*, pp. 144-146.

(5) *Ibid.*, p. 146. なおこれらの三専門業務の内容の詳細は pp. 168-172 参照。かかる専門業務の分化に関連して当然、財務や経理といわれる業務をいかにとらえるかが問題となる。これらの業務は、取締役会に対して、経営全体の活動の財務資料の監

査に基いて報告をするという一種の秘書的業務であり、本文で既述した各部門で構成される執行体系（executive system）に対しては、賃金の支払、人事記録の保存、データの分析と処理、クレヂットの記録と報告というような広範なサーヴィスを提供するという、他の専門業務とは著しく異る特殊業務であり、金銭問題を取扱うのにもかかわらず、経営活動の経済的な指導には直接関与しない点も注目される（*Ibid.*, pp. 172–175）。

(6) *Ibid.*, p. 150.

(7) なおかかる外形的構造については、さらに製品別組織（product organization）か、過程別組織（process organization）かの問題も、創意および能率という観点から詳細に検討され、前者の優位を認めているが（*Ibid.* pp. 103–105）、ここでは省略する。

(8) ポリシイの重要性を強調するのも本書の特徴の一つであるが（*Ibid.*, p. 12）、分権、集権の問題もかかるポリシイ（すなわち部下の思慮、選択の枠の設定）との関連から論じている（*Ibid.*, pp. 81–85）。

(9) 例えば上司・部下の関係についても、タスク・アプローチの結果、第一線監督者の真の業務を発見するに至った事情を詳述している（*Ibid.*, pp. 179–192）。

(10) *Ibid.*, pp. 193–198.

(11) *Ibid.*, p. 37. なお最長責任時間（maximum time span）による職務内容の測定については、E. Jaques が *Measurment of Responsibility: a study of work, payment, and individual capacity*, 1956 において詳述しており、筆者もこれを「経営組織における責任の測定」（経営セミナー、昭和三十二年八月）において紹介しつつ検討した。

(12) *Ibid.*, pp. 201–221. なおかかる代表体系は必ずしもフォーマルなものであることを要しない（*Ibid.*, p. 202）。

(13) *Ibid.*, 225–226.

(14) *Ibid.*, pp. 229–230.

(15) *Ibid.*, pp. 230–231. 立法的といわれるのは、勢力集団の相互作用が会社のポリシイに影響を及ぼすためである。

(16) ブラウンは、「立法体系の存在を否定することによって、我々は経営権の源泉を洞察しえないこととなるのであり、その結果としての経営の独裁的行為は決して永続しえない」ことを指摘し、「我々は存在するものの現実を、それが好むと否とにか

かわらず直視しなければならない」ことを強調する（*Ibid.*, p. 243）。

(17) かかるタスク・アプローチは、Tavistock Institute の E. L. Trist によると、組織に対する従来の二つの主要なアプローチ、すなわち「組織の機械理論」、「人間関係論」を統合する第三のアプローチといわれる（*Ibid.*, Foreword, xv）。

三　組織論と管理論

以上三号にわたって新らしい組織論の研究動向のなかで特に注目される三つのアプローチを紹介し、その特徴を概観してきた。すなわちマーチとサイモンの decision-making approach は、組織を decision-maker たる人々（欲求、動機などをもち、しかも習得力や問題解決の知識および能力に限りのある人々）によって構成されるシステムとしてとらえ、従ってかかる人々（経営人）の意思決定のメカニズムや過程を、動機要因や認識要因に注目することによって詳細に分析し、それによって組織的行動を統一的に解明しようとしていた。これに対してホワイト、チャプル、セイルズなどの interactionist approach は、組織を環境要因の影響下にある人々の相互作用（いわゆるインフォーマルな関係も当然含まれる）のシステムとしてとらえ、従ってかかる相互作用の観察・測定に基く相互作用のパターンの把握を通して組織的行動を解明しようとしていた。最後に、W・ブラウンの task approach は、組織を環境要因の影響下にある社会・技術体系（socio-technical system）としてとらえ、従ってかかる社会的・技術的要因の具体的結合物たるタスクの実体に即した分析（全経営活動の実体分析も含めて）を通して組織的行動をより現実的に解明しようとしていた（ブラウンの所論には、意思決定論的接近、相互作用論的接近がかなりの程度導入されているとともに、主要業務や専門業務のとらえ方、オープン・システム理論の具体的展開など、新らしい組織論にはあまりみられない具体的

内容がもられていることは注目に値する)。

そこで次に問題となるのは、この考察の初めに(九一巻第五号に)、マーチとサイモンのアプローチとの関連から提起したいわゆる残された諸問題に対して他の二つのアプローチがどのような解答を用意していたか、またこれらの三つのアプローチがいずれも何らかの意味で組織の統合理論としての性格をもっているとすると、その間の関係を如何に理解したらよいのかということである。第一の点については、既にそれぞれの箇所である程度指摘してきたから重複をさけるためにここでは省略することとし、第二の点、すなわち組織の統合理論としての性格の問題にふれておくこととしよう。

この点で参考となるのは、W・G・スコットおよびP・ドラッカーの見解である。スコットは、パレートのシステム概念を念頭におきつつ、「組織における人間行動の神秘を解く鍵はシステムの理論のなかにある[1]」として、システム分析の枠組との関連から、システムの構成要素、それらの構成要素間を連結する過程およびシステムのゴールの三点について考察を展開する。すなわち、個人、フォーマル・オーガニゼイション、インフォーマル・オーガニゼイション、地位および役割・期待体系の構造(the structure of status and role-expectancy systems)、物的作業環境という諸構成要素の、要素自体のなかでの相互作用および要素間の相互作用からなるシステムを連結する過程をコムニィケーション、均衡、意思決定という三つの作用でとらえ、そのシステムのゴールを成長と安定に見出すことによって、組織論の各アプローチにその所を与えている[2]。またドラッカーは、組織問題に論及する章で、正しい組織構造に迫るためには、活動分析、意思決定分析、関係分析の三分析が必要であることを指摘している[3]。かかる見解やその問題のとりあげ方について、なお問題がないわけではないが、少くとも組織の統合理論をど

のようなものとして構成すべきかについて有益な示唆を提示している。換言すれば今迄われわれが検討してきた諸アプローチは、それぞれに特有の概念によって統合を意図してはいるが、それ自体として充分なものではありえず、その相互補完の上に立つシステム理論によってこそ初めて真の統合が果されると考えるべきであろう。

この点は、あるいは組織分析の方法論自体の問題としてなお論及すべき余地があるであろうが、われわれはここで、このような仮説的結論としての組織論の方向が、管理論にとってどのような意味をもつのかをむしろ次に考えてみたい。何故ならば既に本考察の初めにおいて（九一巻五号）、われわれが組織論をこのように重視するのは、それが経営管理の基礎理論と考えたからにほかならない。とすると当然前掲のごとき仮説的結論からなる組織論と管理論との間の関係が問題となるからである。

組織論の研究と同様に今日の経営管理論もかなり多様な観点から、したがってかなり多様な方法と内容をもって論ぜられており、「その分類も人によって異り、必ずしも一様ではない。例えばクーンツは、The Management Process School, The Empirical School, The Human Behavior School, The Social System School, The Decision Theory, The Mathematical School の各派に分けるし[4]、またイングやマッシーは、Quantitative Approaches, Managerial Economics & Accounting, Universals of Management, Scientific Management, Human Relations, Behavioral Sciences に分けている[5]。而して厄介なことにこれらの諸接近は、それぞれに何らかの意味で現在に生きているし、また必要でもある。ではこれらの全てが雑然と混在することが許され、それがまた経営管理の特徴でもあるのだろうか。もとよりそうとは考えられない。とすればわれわれに課された問題は、経営管理の本質を見究め、それを明確に規定し、それによって他の諸接近を位置づけ、配列することにあるといえ

るであろう。特に最近のごとく interdisciplinary approach が強く要求され、今後ますますその傾向を強めて行く事情のもとでは、導入され顧みられる諸接近を真に効果的なものとし、経営管理をして雑然たる知識や技法の集合体たらしめないためにもそれが必要となる。この点でクーンツの所論をみよう。

彼は、経営管理を説く前述のごとき各派の輩出とそれによってもたらされている混乱の理由として、語義の不明確性、管理の概念の不明確性、新奇な理論を唱えようとする人々の出現、従来の諸原理の誤解、論者が相互に他説を認め合おうとしないことの六つをあげる。而してかかる混乱を解くためには、管理を特殊な知識の分野として明確に規定し（すなわち正式に組織化された集団の人々によって仕事をすること）、かかる管理の活動に関連するの他関連科学（例えば数学、会計、経済理論、心理学など）を、管理の助長と促進のために統合し、管理の内容となる言葉を明確化し、さらにかくして確立された管理を実地に検証しつつその純化に努力することが必要であるといい、かかる要求を満す管理論の公準（criteria）として次のごとき五つの点を指摘する。一、その知識と研究の領域は manageable なものたること、二、管理実践に有用なること、三、語義上の障壁のないこと、四、研究や教育にとってその方向を与えうるものたること、五、より大きな全体（larger universe）の一部たること。[6]

これよりクーンツの求めるものは表現こそ異れ、われわれの求める管理の基礎理論の確立にほかならないと解されるが、彼自身はそれがより具体的には何に求められるべきかを示してはいない。しかし彼も繰り返し説くごとく、管理の本質が getting things done through people である限り、彼の求める経営管理の基礎理論は、われわれと同様、組織ないしはシステムの理論とならざるをえないのではないか。[7]

既に拙著においてもふれたごとく、従来の経営管理論は、フォーマルな組織論に基く管理諸制度（ないしは技法）

の体系として発展してきた。ところが最近主として行動科学者達によってその基礎的前提たるフォーマルな組織論が攻撃され、ゆり動かされるに至った。而してそれは経営という組織体を、フォーマルな枠にこだわらず組織的行動の体系として再度見直す機会を与えることとなった。[8] 現代組織論の課題はまさにこの点にある。このように経営管理論の前提たるフォーマルな組織論が、現代組織論によって全くその意義を新らたにしてとってかわられると（すなわち経営管理の基礎理論としてすえられると）、フォーマルな組織論を前提としてその上に築かれてきた管理諸制度や技法も新らたに再検討の必要が生じてくることとなる。すなわち繰返しいうごとく、管理の本質が getting things done through people という性格の活動である以上、従来の管理制度や技法が、人々の活動を合理的に方向づける（planning, organizing）とともに、その方向づけられた人々の活動が、その過程においていかに進行しつつあるかを迅速・適確に把握する（controlling）点で果して充全なものか否かの検討がそれである。このことを経営管理の基礎理論として要求される組織論の側からいうならば、それが基礎理論であるかぎり、かかる新らしい組織論は、第一に従来のフォーマルな組織論およびそれを成立せしめていた諸前提に必ずしもとらわれないより広い視野に立った組織観をもち、第二にかかる組織観から導き出される体系が経営諸活動を一貫して解明しうるものたること（interdisciplinary apprdach を矛盾なくその体系に吸収しうるものたること）、最後にこの体系の用意する分析要具が経営管理のための制度や技法の方向を正しく示唆するかまたはその具体的方法をも提供しうるものであることが要請されるのである。[9] 今日の経営管理の課題はまさにかかる公準にかなう組織論の確立と、それによる管理制度および技法の整備にほかならない。而してかかる公準にかなう組織論こそ、われわれが仮説的結論として提示した。前述のごとき少くとも三つの接近を主軸とするシステムの理論にほかならない。その理由を次に考察しよう。

註

(1) W. G. Scott, *Human Relations in Management: a behavioral science approach*, 1962, p. 137.

(2) *Ibid.*, pp. 139–150.

(3) P. F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954, Chap. 16.

(4) H. Koontz, "Making Sense of Management Theory," *H. B. R.*, July-Aug. 1962.

(5) W. W. Heynes & J. L. Massie, *Management; analysis concepts, and cases*, 1961.

(6) Koontz, *op. cit.*, pp. 36–46.

(7) 経営管理の基礎を組織論に求める立場は、古くはバーナード、最近ではW・ブラウンなどによって代表されるが、かかる主張が、ともに事業経営のヴェテラン達の経験に基くものであることは注目に値するところといえよう。

(8) 拙著「株式会社経営論」、昭和三十五年、一〇九—一一七頁。

(9) フィフナーとシャーウッドは、将来の組織論について論ずる節で、新らしい理論のもつべき三つの基準を、容易に伝達しうるものたること、より有効なものたること、より普遍的なものたることに求め、かかる条件をそなえた新らしい理論が出現するまで、その統合を急がず、新らしい諸接近の主張する諸概念（例えば意思決定、相互作用、融合など）によって組織現象を解明するのが最善と論じている(J. M. Pfiffner & F. P. Sherwood, *Administrative Organization*, 1960, p. 463)。

四　現代経営管理論の検討

上述のごとき課題を念頭において、経営管理論を展開する最近のまとまった仕事をみると、そのなかには大別して二つのグループのあることに気付く。一つは明らかに現代組織論[1]をその前提としてすえ、その上に立って経営管理論を展開しようとするものであり、他は伝統的な経営管理論の体系を基本的には保持しつつ、新らしい諸接近（特に行動科学の諸成果）をかなりの程度導入しようとするものである。而して前者の代表は M. H. Jones, *Executive*

Decision Making 1962 に求めることができ、後者の代表は W. H. Newman and C. E. Summer, *The Process of Management*, 1961 である。[2] これらの考察を後者から始めよう。

ニューマンとサマーによると、経営者の仕事は、作業や業務を自ら遂行することにあるのではなく、他の人々によって遂行されるかかる諸活動を統括（coordinate）することであり、それは本来一つの社会的過程である。而してかかる社会的過程を遂行するためには、経営活動の過程で何が起りつつあるか（傍点筆者）を正しく把握することが他の管理活動にもまして必要となる。今までこの点については何らの知的準備もなかったが、最近の社会科学の発達はこれに答える多くのものを提供してくれたという。[3] このような表現は行動科学や現代組織論の管理論への貢献を明らかに認めるものであり、ニューマンの前の仕事（*Administrative Action*, 1951）にはみられない点である。ではそのことが仕事の内容にどのように反映しているのか。例えば組織構成における top-down approach に止らない bottom-up approach の重視や仕事の遂行単位としての task-team の主張、計画行為における決定の前提の考慮、指揮行為における two-way communication の強調、統制行為における経営成果の測定のための多くの指標への注目や統制に対する人々の反応の重視など行動科学の成果の導入の努力が随所に認められる。[4]

しかし前節の末尾に示した今日の経営管理の課題に照してみた場合に、我々の期待とはまだかなり距離があるといわねばならない。すなわち経営管理を一つの社会的過程としてみると主張しながら、その社会的過程をいかにとらえるのかについて何ら明確な理論を提示していない。換言すれば管理の社会的過程としての性格を強調する以上は、何らかの新らたな組織論によらねばならぬはずなのに、われわれはその表現のなかに何も見出すことはできない。かかる弱点、すなわち経営管理がそれに依存すべき基礎理論としての組織論の不明示の弱点は、その管理論の

具体的展開に際して各所にあらわれる。例えば、これを本書の新らしい主張点の若干についてみると、前述の組織構成における bottom-up approach や task-team 形成の主張も、それを裏付ける方法的基礎の点で必ずしも明確ではない。さらにまた統制の具体的方法については基本的にいわゆる予算統制に依存している。しかしもし管理が、彼等が自ら強調するごとく人々の行動にかかわるものであり、かかる社会的過程において何が起りつつあるか（筆者傍点）を知ることが特に必要であるというのなら、予算統制は必ずしもその要求を充分に満しうるものとはいえない。これらの諸点については既に interactionist approach が新らしい提案を試みていることをみてきたから再論はさけよう。またニューマンとサマーの此の書では decision-making approach が大巾に導入されているが、もしこの approach が彼等の管理論展開の主軸となっているのなら、既にジャックス（F. Jaques）によって主張され、[5] 本稿でもブラウンの仕事の紹介を通してみてきたいわゆる time-span 概念が何処かに考慮されてもよいはずである。さらにまた経営成果の測定のために利潤のみに依存しない多くの指標があげられている。これはいわゆる従来の goal model を捨てて、system model（そのうちの effectiveness model）によることを示している。[6] しかしこの有効性の判定基準に関する議論にはなお不徹底な点の存することを認めざるをえない。これらの諸点についてはなお論及すべき余地があるが、いずれにせよ、われわれがここでいいたいのは、かかる弱点が、既に指摘したごとく、いずれも直接にせよ、間接にせよ、管理論の基礎理論としての組織論の不徹底な把握に原因しているということである。換言すれば彼等がその序文で述べているごとく、interdisciplinary approach をとり入れ、確立された管理論を打ち出そうとするのなら、その前にかかる諸接近を矛盾なく導入し、経営諸活動とそれに伴う諸制度や技法に一貫性を与えうる基盤としての明確な組織論を確認しておくことが必要となるであろう。

この点でジョーンズの仕事は著しい対照をなしている。すなわち彼はまず意思決定の過程を一般的にではあるがかなり詳細に検討し（Part I, Decision-Making）、次いで第二部において経営者にとってきわめて重要な課題である部下による決定の容認の問題を解明し（Part II, Gaining Acceptance of Decisions）、このような準備の上で経営管理の諸活動を、計画樹立、組織機構の形成、統制の各面にわたって考察する（Part III, Planning and Putting Effect）。このようにジョーンズは彼の仕事の大半を、バーナード・サイモン理論に依存しつつ意思決定過程からなる組織行動の解明に捧げ、かかる組織論の展開との関連から、経営管理の諸活動、さらには管理制度や技法を意義づけ、位置づけている。したがって彼の特徴はかかる本書の構成のみならず、その内容においても従来ではみられない多くの特徴点が、前述のごとき明確な組織論に基きつつ展開されている。例えばそれを経営管理のより具体的展開についてみると、決定前提としての経営環境の詳細な分析とその予測の重視（第十一、十二章）、政策形成における利害関係集団の取扱い方――いわゆる open system theory の具体的展開――（第十三章）、組織形成におけるいわゆる bottom-up approach（第十章）などがそれである。概ねかかる特徴をもつジョーンズの管理論は、あまりにも組織行動の解明に力が注がれすぎたため、より具体的な管理論の内容展開の点でなお論及したりしない点のあることは否めないが、少くともニューマンとサマーの前掲の仕事と比較する時、現代経営管理論の課題に答える方向を正しく辿りつつ、それをより具体化したものとして注目に値する。

しかしここで特に注意したいのは、ジョーンズの管理論の依拠する組織論が、現代組織論であるにしても、システムとしての組織分析の要具を decision-making approach のみに求めていることである。もとより組織分析にとって意思決定行動やその決定前提への注目はきわめてすぐれた分析視点であり、それがまた管理論の展開にとっ

ていかに有効かはあらためて論をまたない周知の事実である。しかし意思決定、特に管理決定がより正しく行われうるためには、そこに提供される情報の質が問題となる。すなわち経営という一つのシステムがどのような活動を展開しつつあるかを迅速・適確に把握しうる情報が必要であり、而してその情報は経営がやはり一つのシステムである以上、それを構成し、あるいはそれをめぐる諸要因間の相互依存関係に関する情報でなければならないはずである。この点についてジョーンズの管理論は、前にわれわれがニューマンとサマーの仕事について指摘したのと同様の欠陥を露呈している。すなわち予算統制の役割の認識がそれである。この点については既に interactionist approach を検討する前稿においてふれてきたから再論はさけるが、このような欠陥はジョーンズ自体に原因するというより、その管理論が依存する組織論によるものと考えたい。何故ならば組織行動にとって意思決定はまさに戦略的要因ではあるが、それは組織行動分析の全てを蓋いうるものではないからである。このことはわれわれが前節において述べた仮説的結論を裏書きするものである。すなわち現代経営管理論がその基礎としてもつべき組織論は、われわれが本考察において紹介してきた少くとも三つのアプローチをその内容とするシステム理論としての組織論でなければならないといえよう。

(1) 現代組織論（modern organization theory）とは、スコットによると、組織をシステム（構成要素の相互依存の体系）と考え、明確な概念的・分析的基礎（conceptual-analytical base）をもち、経験的データに依存しながら、何らかの統合的性格の組織論を展開するものと規定される（W. G. Scott, *op. cit.*, p. 138）。なお、M. Haire, *Modern Organization Theory*, 1959, pp. 2-4 も参照。

(2) なお前者のグループに入れられるものとしては、H. H. Albers, *Organized Executive Action*, 1961 それに R. Dubin, eds., *Human Relations in Administration*, 1961; R. Likert, *New Pattern of Management*, 1961; W. Brown, *Exploration*

in Mxnagement, 1960; P. Tannenbaum et al., *Leadership and Organization*, 1961; E. D. Chapple & L. D. Seyles, *The Measure of Management*, 1961 なども加えられるが、アルバーズを除く他の仕事は経営管理の全面に論及してはいない。また医者のグループに入れられるものは、R. Villers, *Dynamic Management in Industry*, 1960; H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management*, 1959; W. W. Haynes & J. L. Massie, *Management: analysis, concepts and cases*, 1961 などがあり、E. Dale, *The Great Organizer*, 1960 はこれらのいずれにも属さない。経営の比較研究を重視している点で特徴的である。

(3) W. H. Newman & C. E. Summer, *The Process of Management*, 1961, pp. 7–9.

(4) *Ibid*., pp. 29–30, pp. 148–150, pp. 363, chap. 23, p. 663, chap. 27.

(5) E Jaques, *Measvrement of Reponsibility*, 1956. 邦訳「経営組織における責任の測定」（前掲）。

(6) A. Etzioni, Two Approaches to Organizational Analysis; a critique suggestion, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5, No. 2, Sept. 1960.

五　むすび

以上二号にわたって最近のアメリカにおける経営学研究の動向の一端を紹介しつつ、今日の経営学に要求されている課題にふれてきた。本稿での所論は、ブラディのいわゆる「科学革命」にみられるごとき、経済社会の底流の激しいまた急速な変動期にあって、経営に要求されることは、今まで以上により統合された、またより科学的に志向された組織体たることであり、かかる観点から経営組織論が、またひいては経営管理論があらためて再検討されねばならず、而してその方向は、少くとも本稿で論及してきたごとき三つの接近をもつその基底にシステム理論の上に築かるべきものであるということに要約される。本論では、前述のごとき動向を輪郭づけることに主眼をおい

たため、かなり荒いスケッチに終り、考察の展開過程における諸論点を、他の資料も加えながら詳細に立入って検討する機会ももてなかったし、さらに前述のごときシステム理論がどのようなものとして構成さるべきであり、それが管理論および管理実践といかに関連するかをより具体的に示すこともできなかった。これらの残された点については他の機会に取扱うこととし、最後に本論稿に関連する若干の点を補足しておきたいと思う。

その第一は、J. W. Culliton が "Aage of Synthesis" *H. B. R.* Sept. Oct., 1962 において、「分析の時代」から「統合の時代」への歴史的移行の過程において経営に要求されることは、「分析の時代」の概念的枠組（conceptual scheme）は当然不適切なものであるから、速やかにこれを捨て去り、事態を全体の構造においてとらえ、計画し、行為を成功に導かしめる概念的枠組を見出すことの急務を説き、今日の経営者に要求されることとして、次の四点をあげている。すなわち、組織全体の活動に関するより多くの知識の開発、かかる知識の正しい伝達場所および方法を学び、統合という雰囲気のなかで全過程を有効にする適切な動機づけと統制の方法の発展がそれである。かかる Culliton の要望に答えるごとく、S. Tilles は、"The Manager's Job; a. system approach," *H. B. R.*, Jan.-Feb 1963 において、今日の経営者にとっての真の課題は、原子時代という前提に立って自らの仕事を考えなおしてみることであり、それは、経営の全活動を蓄うシステム理論の発展のほかにありえないことを強調し、バーナード理論を援用しながらシステム概念の拡大、システムの目的としての利潤概念の修正、そのなかに多くの部分システムを含む経営にとって不可欠な全体としてのシステムの統合（system integration）などの諸点について、具体的な例も用いつつ検討し、かかるシステム理論による新らしいアプローチの約束するものとして次の諸点をあげている。すなわち、新らしい知識を管理に導入するに際しての思考方法の提示、仕事の関連についての

枠組を与えるものであること、複雑な環境との関連の明確化がそれである。かかるティルズの所論は、われわれの唱えようとするところと正に軌を一にしている点できわめて興味深いものがあるが、若干の点で問題なきをえない。それは彼のシステム論が、果して内容として何に基礎づけられているか、システム概念を拡大するというが、それを経営といかに関連づけるのか、システムの目的としての利潤概念を修正するが、然らばそれに代るものは何か、またこれに関連して従来の計算体系がいかなる意義をもち、どのように組みなおさるべきかなどがそれである。かかる問題はいうまでもなく単にティルズのみに向けられるに止らず、システム理論全体の問題であり、したがって問題によってはかなりその解決の試みの進んでいるものもないではない。例えばマネジメント・サイエンスを中心とするいわゆる「システム研究」の動きがそれである。しかしこのような試みもたお現在の段階では全経営を「情報の流れと意思決定の体系」としてとらえるところまでは進んでおらず、このような動きを考慮におきつつ前掲の諸問題を補完することが、今後の重要な課題となるであろう。（完）

――一九六三・六・一九――