

經濟論叢

第九十四卷 第四號

金融政策と商業銀行	中 谷 実	1
アメリカ経営学的方法的 反省と経営学本質論 (-).....	山本安次郎	18
国家の経済的力能に関する 古典的命題 (-).....	池 上 惇	37
寡占と「差額地代」的価格原理 (-).....	大 崎 正 治	54

昭和三十九年十月

京 都 大 學 經 濟 學 會

アメリカ経営学的方法的反省と経営学本質論 (一)

山本安次郎

一 序 言

1 経営学の新時代と方法的反省

経営学は文字通り「経営の学」すなわち経営理論の体系であるから、経営の研究を離れて経営学はあり得ない。この意味にて、今日における経営研究の急速な発展は経営学の展開にとって重要であることは否定せられない。しかし、経営研究はすべて無条件に経営学的といえるであろうか。サイモンに見られるように、肯定的な見解がない訳ではない。しかし、もし、われわれが広くドイツ経営学とアメリカ経営学とを比較し、またアメリカ経営学と総称せられるものにおいても種々の学派や研究方針を比較するならば、その余りにも大きな相違の故に、それらが果して共に等しく経営学概念に包含せしめられうるかを疑がわざるを得ないであろう。特に近時、技術革新、経営革新の時代的要求によって、経営研究の領域は広まり、新しい研究方法や研究方針が採用され、しかもいわゆる interdisciplinary approach の名の下に、その傾向はいよいよ顕著となるに至ったが、そのように種々様々な経営研究が現われて、その体系性が忘れられれば忘れられるほど、それらが一体経営学にとりどのような意味をもつか、更に根本的に経営学

的研究とは何か、そもそも経営学とは何かを反省することが不可避的となる。特に、諸学説の比較研究や批判研究による方法的反省は少くとも経営学を専攻する者にとっての根本的課題とならざるを得ない。そしてその方法的反省は研究方法に関するものから更に根本的な学問方法に関するものへ進み、経営学本質論へ向わざるを得ない。

思うに、経営が構造変動の結果、新時代に直面しているように、経営学もまた新時代への動向を示し、新たな方法的反省が要請されている。ドイツやわが国ではもちろん、アメリカにおいてさえかかる傾向が明瞭に看取出来る。すでにドラッカー³⁾は経営学の確立のために、「新しい哲学」——過去三百年間西欧文明の基礎となったデカルトの分析論理に対して新しい総合論理を問題とする——の必要を説き、カリトン³⁾は「総合の時代」の到来を告げている。特にここで取上げようとする伝統主義者のクーンツでさえ現状批判を試みている。しかし、批判は根本的なを要し、破壊的であると共に、建設的、創造的でなければならぬ。いまや、伝統的な管理学説や経済学説も革新的な組織学説や行動科学説もそれぞれ経営学の一契機として深く方法的に反省せられ、「本格的」な経営学の現成に貢献せねばならないと思われる。

2 アメリカ経営学と方法的反省

方法的反省とか方法論争とかいえば、誰でも直ちにドイツ経営学を連想するであろう。それほど、ドイツ経営学における方法的反省や論争は激しく、また繰返されて有名であるからである。しかし、経営学の進展が多かれ少なかれ方法的反省や方法論争を媒介とせざるを得ない限り、それはドイツに限らず、程度の差はあれ、わが国を始め、どこでも見られる現象である。この見方からすれば、とかく方法的反省と無縁と考えられたアメリカにおいても実は方

法論争が行われて来たのである。アメリカ経営学の歴史もドイツ経営学のそれと同様に、方法論争史に外ならないのである。

改めて説くまでもなく、近代経営学の創設者と考えられるテイラーやフエイヨル自身がすでに古い管理思想や管理方法の批判者(従って新しい管理法の創造者)であり、また現代経営学への脱皮の先達と見られるメーヨーやバーナードやサイモンはテイラーやフエイヨルの批判者であり、特にサイモンはテイラーやフエイヨルや彼等の追従者を伝統主義者、古いという意味での古典学派などと呼び、その理論の否定者として有名である。デイルもまた批判者となる。ところでこの古典学派に属し、伝統主義者といわれるクーンツは当然にまたサイモンやデイルへの反批判者となる。ドラッカーやカリトンの主張については前に指摘した。

かかる関連において特に注目されるのは、クーンツが最近アメリカ経営学的方法的反省ないし現状批判を試みて、題名は異なるが、ほぼ同じ内容の二つの論文を発表したことである。そして、この批判が機縁となって、一九六二年十一月「経営理論と経営研究・経営改善におけるその役割」(Management Theory and Research: Their Role in Improved Management)と云うテーマの下に、研究者の相互理解、用語統一の可能性、種々な研究方法の検討、統一的経営理論の探究、経営教育の意義などの研究を目的とするアメリカでは初めの試みといわれるシンポジウムが開かれたことである。有名な学者、教育家、経営者など出席者六十一名。このシンポジウムに提出された論文十一篇や討論の記録が「統一経営理論を求めて」と題する報告書として最近公刊された。それには上述せる問題のクーンツ論文およびクーンツによるシンポジウムの総纏めが収録されている。それは種々の問題を含んでいるが、そのうち特にわれわれに興味あるのはアメリカ経営学の現状についての伝統主義者たるクーンツの悲観論と革新主義者たるサイ

モンの樂觀論との対立である。その考察は、方法的反省ないし方法論争そのものとして別は別に重要とは云えないけれども、アメリカ経営学の理解の深化や経営学の本質の反省や解明には役立つように思われる。

3 問題の提起と限定

われわれはよくドイツ経営学とかアメリカ経営学などというが、一体そのような経営学はあるのか、特にアメリカ経営学とは何か、アメリカ経営学が諸研究諸学派の総称や総合というならば、その中心となる考え方ないし学説は何か、アメリカ経営学の特色は何か、問題点はどこか、それは一般に経営学体系において如何に評価せられるか、これはわが国でも繰返し種々の形で問題とせられたところで、古くは古川博士、馬場博士の研究があり、近くは北野助教授、降旗助教、雲嶋助教などの重要にして特色のある研究が見られる。しかし、それらはそれぞれ異なる立場から異なる問題を見ているのであって、アメリカ経営学を真に「経営学として」問題としているとはいえない。一般に、アメリカ経営学的方法的反省は如何に行わるべきであらうか。

筆者はかねてから経営学を一つの独立の学問として基礎づけることを念願としていたが、そのためには一方ではそれぞれ歴史的背景を異にし、理論的構造を異にするドイツ経営学とアメリカ経営学との——もう少し内容的にいえばいわゆる経済学派と管理学派や組織学派との——比較研究と批判研究を試み、他方ではその基礎をなす経営の現実の構造分析を試み、そこから経営学の統一理論を見出すことの必要と可能とを説き、またささやかながらその努力も続けて来たのである。しかしそのような努力は一度試みればそれで終りというものではない。学問はまことに日に日に新たなりであるからである。特にアメリカ経営学は、アメリカ経済や経営の世界史的地位を反映して、経営学の世界

において次第にその重要性と指導性を増しつつある。われわれも、これを考慮しながら、アメリカ経営学の成立、発展の跡を顧み、問題点を指摘すると共に発展動向について考察を試み、アメリカ経営学的方法的反省の在り方を問題とした。¹⁶⁾ 雲嶋助教はこれを取上げて批判を試みているが、問題の視角を異にするため、私見を十分に理解するには至っていない。一体アメリカ経営学的方法的反省は如何に行われるべきか。私は現在でも私見の正当性を信ずるものであるが、上述の如く、アメリカにおいても、不十分ながら漸く方法的反省が現われて来たので、ここでは特に問題を上述の報告書におけるクーンツとサイモンとの方法論争に限定し、その批判的考察を通してアメリカ経営学の理解の深化を図ると共に問題点を明らかにし、経営学の本質について再考して見たい。

(1) Simon, H. A., "Approaching the Theory of Management," Koontz, H. (ed.), *Toward a Unified Theory of Management*, 1964, p. 77 ff. これは「わが経営学本質論」の完結に通ずる。完結は「これは」拙著『経営学本質論』二二頁以下参照。われわれは後述の如くに詳しく詳論したい。

(2) Drucker, P. F., "The New Philosophy comes in Life", *Harper's Magazine*, August 1957, の論文は「すべて『アメリカ一十』」第四巻第四号に翻訳掲載された。また「彼の著 *The Landmarks of Tomorrow*, 1957 に収録されている。その邦訳が『変貌する産業社会』という書名のためか、彼の意図がなお十分理解されないようになっている。この点につき「われわれは常に西田哲也こそ経営学の本質として再考知るべき」と述べる。

(3) Culliton, J. W., "Age of Synthesis", *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 1962.

(4) 拙著『経営学本質論』第二章参照。

(5) 先ず、サイモンはその名著 *Administrative Behavior*, 1st ed., 1947, 2nd ed., 1957 にあつて伝統的な経営原理の詳細な検討を通じてこれを単なる「謬」にすぎないと批判した。また March との共著 *Organizations*, 1958 にあつて「サイラー以来の」古典的「組織理論」の批判を試みた。更に、ここで取上げようとする、クーンツの主権するシンボニウム提出の論文「Approaching the Theory of Manage-

ment" *Ibid.*, p. 77ff. を討論 *Ibid.*, p. 110 において殆んどその理論的意義を否定してゐる。この点後々詳述する。

(9) Dale, E., *The Great Organizers*, 1960, p. 5. ノッホ教授は本書の批評を次の言葉で書き出した。「組織の伝統学派を攻撃する」ことなど、今日の経営文献に於ける流行である。このことは Dale, *Planning and Developing the Company Organization Structure*, 1952, 彼の近著 *The Great Organizers* と比較すればよく分かる。この二書を讀むれば、それが如何に著者の上で書かれたのかと疑はしむべきであろう。Koch, E. G., "Three Approaches to Organization", *Harvard Business Review*, March-April, 1961, p. 36.

(7) 第一の論文は "Management Theory Jungle", *The Journal of the Academy of Management*, December, 1961, である。これは「永島敬誠」アメリカ経営管理論における方法的混乱とその反省——ターントンの論文を中心として——「*経済系*」第五五、五六集において、忠実に紹介された。第二の論文は "Making Sense of Management Theory", *Harvard Business Review*, July-August, 1962, については桜井恒行編「現代経営学入門」に紹介された。本書はターントンの影響が大きいためである。

(8) *Toward a Unified Theory of Management*, edited by Harold Koontz, 1964. 参考資料として本書に含まれている主要論文がターントンの学派分類に反対せよと主張した。次の如くである。経営過程学派の代表はターントンの論文 "Making Sense of Management Theory", 経験学派の代表はサイモン論文 "The Functional Approach to Management", 人間行動学派の代表はメンデルソフ論文 "Contributions of the Behavioral Sciences to a General Theory of Management", 社会体系学派の代表はサイモン論文 "Approaching the Theory of Management", 決定理論学派の代表はメンデルソフ論文 "Decision Theory and Management Theory" である。

(9) 例えば、雑誌『PR』（現在廃刊）は第七巻第六、七、八号（昭和三十一年六、七、八月）をもって、アメリカ経営学総批判を試みた。

(10) 古川栄一『アメリカ経営学』。

(11) 馬場敬治『経営学と人間組織の問題』や同編『米國経営学（上）』の序言など。

(12) 北野利信『アメリカ経営学の新潮流』。

(13) 降旗武彦『アメリカ経営学の二動向（一）（二）』『経済論叢』第九十一巻第五、六号、第九十二巻第二号。

(14) 雲嶋良雄『経営管理学の生成』。

(15) 拙著『経営学本質論』は全体としてこれを狙ったものである。

(6) 拙著『経営学本質論』一五一頁—一六二頁、二二五頁—二三九頁。

(7) 雲鴨良雄「経営管理学史研究の課題」『生産性』昭和三十八年十一月。これは上掲の著書に収録されている。この批判に対しては、拙稿「経営学の本質」平井泰太郎編『経営学』青林書院新社近刊において答えておいた。

二 クーンツの統一的経営理論

— 管理学派の経営理論 —

1 アメリカ経営学の現状認識

クーンツが経営学を如何に解し、如何なる学派——もし学派があるとすれば——に属するかは、すでに彼の名著「経営学原理」¹⁾から明らかであるが、上述の論文やシンポジウム報告書を見れば直ちに理解されよう。これによれば彼は明らかにサイモンがその学問的価値を否定するフェイヨルを祖とする古典派ないし伝統主義学派——私の名称によれば「管理学派」——に属している。この点、名称はともあれ、彼自らも認めているところである。

このようなクーンツの目からはアメリカ経営学の現状は如何に見えるか。彼はアメリカ経営学の現状を Management Theory Jungle と見、Making Sense of Management Theory を必要と感じ、方法的反省を試みる。彼の上述の二論文がこれを示している。

彼は先ず経営理論の成立発展の跡を顧みていう。「近代経営理論の形成時代における学者の著書や研究は皆無であったが、それはいまや大学側から流出する研究や書物の洪水によって償って余りあるほどである。興味ある(が恐ら

く経営理論の未熟な若さの印 (sign of the unsophisticated adolescence) に外ならない) のは、この洪水がそれと共に如何に大きな見解の相違や混乱をもたらしたかということである。」このような経営理論への広汎な興味は困るべきことではない筈であるが、実際に困ったことには「経営理論への種々な接近方法が一種のジャングル戦——混乱し破壊的なジャングル戦をもたらしたのである。」⁹⁾殊に学者の著書においては、多くの学派の自称リーダー達の第一の興味は、他から日立つ (そして独創的な) 経営接近法を考案することであるように見える。この獨創性を擁護し、後輩間に勢力を得る (少くとも大学での地位または昇進に値する評判を得る) ためには、これらの著者達は、誰か他人のいったこと、考えたこと、行ったことを過少評価し、時には誤解するように努めて来たかと思われ⁶⁾。というのである。クーンツの「経営学原理」では、またサイモンやデイルの批判について特別な注意を払っていると見えないうが、恐らくその後これを読んだことと推察される。それはともあれ、クーンツは、アメリカ経営学に見られる種々の見解を「余り単純化しすぎる危険を冒して」ではあるが、次の如き六つの学派に整理する。

- (1) 経営過程学派 (management process school)
 - (2) 経験学派 (empirical school)
 - (3) 人間行動学派 (human behavior school)
 - (4) 社会体系学派 (social system school)
 - (5) 決定理論学派 (decision theory school)
 - (6) 数学学派 (mathematical school)
- がこれである。

後で述べるように、分類は自分の立場を明らかにすることなしには不可能であるという意味にて重要であり、クインツのかかる分類自体問題であるが、それはともかく、これらの学派については今日では常識であつて特別な説明を要しないであろう。ただ参考までに、クインツの所説の概要を示せば、次の如くである。

(1)のアプローチは、経営を組織集団の中で働く人々に仕事をさせる過程と見、この過程を分析し、思考基準を作り、この過程の基本原理を解明することによつて経営理論 (theory of management) を樹立せんとするものである。この学派は特に批判者から、伝統学派、普遍主義学派などといわれるが、その学祖はアンリ・フェイヨル⁹⁾であつた。要するに、この学派の基本的アプローチは経営者の職能の分析によつて経営原理を樹立、独立の知識領域として経営理論を認めるものである⁹⁾。

(2)のアプローチは、経営学を経験の研究と見る人々のところへあり、その典型はデイルの著『偉大な組織者』¹⁰⁾に見られる。しかし、経験学派がその経験から何か一般性を求めようとすれば、(1)に帰着することとなる。

(3)のアプローチは、経営が人に仕事をさせることを意味するから、経営の研究は人間間の関係 (interpersonal relations) に集中されねばならないという中心命題に立つものである。この学派に属する人は心理学や社会心理学の方へ傾斜することとなる。しかし、同じ学派内でも重点のおき方は大変異なる。それはともかく経営学が人間行動を取扱うべきことは否定し得ない。しかし人間行動の領域が経営の領域に同じかどうかは全く別の事である。恐らくそれは心臓学 (cardiology) を人体の研究 (study of the human body) としようものである。

(4)のアプローチは、(3)に近くしばしば混同されるほどであるが、これは経営を社会体系と見る学派である。この学派の精神上的の父はバーナー¹¹⁾である。この学派の中でもマーチやサイモンのようにシステムを形式組織と解し、組織

を企業と同義語とするものや、そのように限定しないものもある。社会体系の思考基準における集団行動の研究は重要であるが、しかしそれが果して経営であるかどうか。

(5)の意志決定理論学派は意志決定すなわち行動コースの選択への合理的接近の問題に集中する。そこでは、意志決定そのもの、或いは決定する人または組織集団、意志決定過程の分析などが問題となる。決定理論は問題を拡大することによって、意志決定という鍵穴から経営全体を見るようになり、(4)になってしまふこともある。

(6)は経営を数学的モデルや数学的過程の体系と見る理論家で、いわゆるオペレーションズ・リサーチ、オペレーションズ・アナリスト、幾分勿体振ったマネジメント・サイエンティストといわれる人達である。研究のあらゆる領域において数学的接近の有用なことは否定されないが、だからといってこれをもって学派とはいえない。彼はただ便宜上数学的分析家のグループをこう呼んだのである。

2 アメリカ経営学の混乱の原因

このような分類の仕方や理解の仕方自身問題であるが、それは後の問題として、先ず、かかる分類の狙いを理解せねばならない。彼自身この分類を試みるに当り、どの学派の「肩ももたない」というけれども、彼が(1)の経営過程学派に属することは明らかであり、他のすべてのアプローチは(1)に帰着し、これに総合され、統一さるべきものと考えられていることが推察される。つまり、アメリカ経営学の現状分析は統一可能性を見出すことに外ならない。彼はいう。

「以上経営理論の諸学派または研究方針を概観して見ると、それらが経営者を取りまく物理的および文化的環境から大変に異なる結論を下すものでないことが明らかとなる。それでは、何故学派間にそんなにも議論が多いのか、何故

他人の方法を否定することによって陽の当る場所を得んと(特にわれわれ大学の同僚間にて)闘争するのか。大變に異なりしばし争を起すキリスト教の宗派のように、いづれも本質上同一の目標をもち、同一の世界を問題とするのである。¹²⁾

さて、クーンツにとり「ジャングル」と見えるアメリカ経営学の混乱は何を原因とするであろうか。彼は現状分析の中からその主要な纏れ合(major entanglements)の根源として

- (1) 言葉の語義上の混乱 (semantics jungle)
 - (2) 経営観の相違 (different views of management)
 - (3) 先験的仮説 (a priori assumption)
 - (4) 原理の誤解 (misunderstanding of principles)
 - (5) 相互理解の嫌悪 (mutual reluctance to understand)
- の五項目をあげる。

このような分析でよいか、学問の問題とするからには、学問の方法としてもっと根源的に分析すべきではないかも考えられるが、それは後の問題として、彼のあげる五項目は一応承認してよからう。以下、その要点を紹介する。¹³⁾

先づ(1)は誰でも気づくことである。経営学においては特に基本概念の不明確が目立つ。クーンツはそのような key words として「マネジメント」や「オーガニゼーション」「デジション・メーカーキング」「リーダーシップ」「コミュニケーション」「ヒューマン・リレーションズ」などをあげている。(2)は更に根本的である。われわれはよく「経営」この未知なるもの¹⁴⁾というが、経営学における最大の欠陥が経営概念の不明確性にあることは承認せねばならない。

クーンツはアメリカで経営は人に仕事をさせることを意味する点では大体一致するが、それが標準的意味から遠いことを指摘する。彼はマネジメントを規定することは困難ではあるが、これなくして経営理論の確立を期待し得ないことを説く。(3)はこの領域への新来者が、学史を無視し、フェイヨル、ムーニー、ブラウン、アーウィックなど「普遍主義者」と呼ばれる人達の業績を、それが先験的であるという理由で、排斥する傾向から高められて来たが、クーンツはそれは彼等が論者と同様に経験的であることを忘れていると反駁する。これは恐らくデイルを指していると思われる。(4)はいろいろな形をとるが、すべて誤解のために原理を否定するものである。しかし、例えばよく知られるデイルの如く、原理を否定するといいながら、別の言葉で表現して肯定したり、また、一原理例えば管理範囲の原理 (principle of span of control) が人によって妥当性を異にするからとてその原理性を否定したり、更には例えばアージリスの如く、原理の誤用によって原理すべてを否定してしまうものである。しかし原理は否定せられない。最後に(5)から経営理論のジャングルがいよいよ生長し繁茂することとなる。それは他人の業績を認めようとしぬ専門的な「壁」である。壁の存在の自覚によって始めてそれを除去し得るようになるであろう。

3 アメリカ経営学の混乱の解決

——統一経営理論への道——

もし、クーンツのいう如く、アメリカ経営学の現状が纏れ合えるジャングルであり、混乱であり、混乱の原因が上述の如くであるとすれば、当然これを整然たる並木に植え直すべき諸方策をとることが重要である。つまり、統一経営理論への道が準備されねばならない。彼はこれを次の順序で考える。¹⁶⁾

(1) 第一に、われわれはマネジメント(経営学)を特殊知識の一領域と規定する必要がある。マネジメント(経営学)は、現実、生活、実践に基礎づけられるから、敏腕で聡明な経営者の思考基準(Frame of reference)に照らして定義されるべきである。科学は技術ないし実践に役立つべきで、これと関連のない科学は生産的とは思われない。そこで結論として、彼は経営学の対象領域たる経営すること(managing)は形式的組織集団の中で人に仕事をさせる技術である。それは人が個人として作業し、また集団目的達成に協力し得るような環境を創造する技術であると定義するのである。このような対象領域の定義において、彼は分析や研究の目的上ある限界線を引き、道具と内容とを区別することが絶対的に必要であるという。つまり、経営を問題とするとき、文化的、生物的、物理的な全領域を取扱うのではなく、例えば、数学、OR、会計学、経済理論、社会計測学、心理学などは経営研究の重要な道具であって、それらはその領域の内容の一部をなすものではないと主張する。

(2) 次に、われわれは経営の研究(経営学)を他の学科と統合する必要がある。もし、上述の経営学領域の固有の内容が認識されれば、現在の如き誤解は霧散する。マネジメントは特殊な学問と見られ、他の学問はその領域の重要な基礎と見られる。経営学と他の学問との統合は困難ではない。

(3) 更に、われわれは経営学の用語を明確にせねばならない。上述の如き、経営領域を知識の一体として明確に定義することによって、用語明確化の要求が満足せられるであろうが、それでもなおオーガニゼーション、レスポンスピリティ、スタッフ、ポリシーなどの如き、語義を明確化すべき言葉が残るであろう。彼はアカデミックな用語を避けて出来るだけ経営の実際の用語の採用を主張するのである。

(4) 最後に、われわれは積極的に基礎理論を蒸溜抽出しテストせねばならない。科学の成熟と有用性のテストはそ

の基礎原理の鋭敏性と妥当性にある。今日成熟したと見られるどんな科学も最初の出発からそんなものではない。物理学のような最も古い科学でさえその基本法則は修正され、新原理が発見され続けている。社会科学が劣るとせられる一因はそれが不精密科学たることの承認である。しかし精密科学においてさえ、相当の程度不精密性の影響の下にあり、完全に証明されていない原理をもち、技術を利用するのである。だから、しばしば見られる社会科学——経営学はその一である——の敗戦的態度は、もし原理を記述してこれを論理的枠組に配し、経験の蒸溜を奨励すれば、経営も説明せられ、実践も改善せられ、研究目標も更に意義深いものとなりうることを見落すものに外ならない。

4 シンポジウムの結論

以上クーンツのアメリカ経営学の現状と批判と対策について概観したが、これをめぐってのシンポジウムはどのように展開したか、その詳細はここでこれを紹介する余裕はない。ここではクーンツの結論を見るに止める。こ¹⁹⁾こでも彼は統一経営理論の必要とそれへの動向を認めるのである。

(1) 経営理論の現状 経営理論の対象領域はなお幾分ジャングルたるの感を脱し得ない。それは主として言葉の混乱、経営領域の概念の相違、相互理解の意欲と能力の欠除、有効な概念的枠組 (working conceptual scheme) の有用性と性質の無理解によるものである。しかし、ジャングルがあるとしても、いまは数年前ほどひどく纏れ合い、絡み合い、茂りすぎとは見えなくなった。

少くともシンポジウム参加者の多数にとり、経営領域の中や周囲で働く人々の利害や範囲の認識が深まりつつある。多くの学者も実家も人間行動や動機の研究、企業問題解答への数学の応用研究は経営の全領域でないことを知って

いる。また種々のアプローチは直ちに思想上の「学派」ではなくて専門を異にする学者達で、経営任務全体の異なる局面の探究をしていると考えられるに至っている。

また、経営学 (discipline of management) の確立が急を要するという認識が高まりつつある。もちろん、経営学が何かには疑問もある。ある者はこれを他の学科の断片からなる合成科学 (synthetic science) と見る。ある者はこれを行動科学 (behavioral science) と見る。ある者は——そしてシーンツもそうであると自認する——これを経営の特殊のプロセスを取扱う独立の学問 (independently identifiable discipline dealing with the specific process of managing) ——それは他の多くの学問がそうであるように、関連し基礎となる知識部門の諸発見や理論に依存する——と見る。

このように経営学 (science of management) は一部は折衷的²⁰⁾であるが、また重要で独立に同一性原理によって統一し得る中核をもっている。クーンツは前にも述べたように、この中核を、経営者の職能——計画、組織、人員配置、指導、統制——をめぐって展開しようとする²¹⁾。この中核すなわち、思考基準 (framework) は経営の性質を説明し、経営についての新知識を経営者の全任務の見透しの中で位置づける結合点として、また経営の知識を経営者に利用させ、理解させる手段として、有用である。恐らく他にもよりよい概念的思考基準 (conceptual scheme) があるかも知れないが、確かなことは、知識や研究努力や結果は、何等かの概念的思考基準に適しなければ有用とはなり得ないということである。

(2) 経営実践の改善に貢献する理論の必要 有用な理論の急速な展開の必要が痛感せられる。経営の責任者は部下の者に有効な遂行を可能ならしめる責任——あらゆる社会的責任のうち最大の責任を負う。明らかに、経営理論が経

管技術に科学的基礎を与え、実践を改善しうればうるだけ、社会的貢献は大である。経営の改善の重要性を理解する
実際家は組織された知識——経営理論——を熱望している。このシンポジウムで実際家のノイシエルのいっただように、
進歩が起ったにもかかわらず、「この全領域において、われわれは実に移動する標的を射つたのである。真の
進歩は、過去との関連においてどこまで来たかではなく、多くの異なる方面における経営優秀性漸増の要求との関連
において、現にいまわれわれの立っている地点によって測定されねばならないのである。」²²⁾

(3) 研究への挑戦 適切な理論を發展させるには、これまでよりもっと意味のある研究が企図されねばならない。
なるほど、多くの有能な実際家の体験に基づいた理論の展開のあったことは事実である。また経営の特殊の領域例え
ば形式組織における人間行動、意志決定の数学的技術、計画や統制へのシステムズ・アプローチ、インフォメーシ
ョン・システムズその他多くの経営領域において可なりの研究があった。同様に、経営の原理を確認せんとする多くの
意義深い試みがあった。

しかし、主要な研究課題はただ始まったばかりである。一方では、もっと概念的の研究が必要とされるのに、他方で
は経営の仮説を検討する経験的研究が最も必要である。あるものは類似条件や統計的実験条件の下で行われ、あるも
のは数学的道具の利用により、あるものは種々の基礎学科ですでに利用される発見の応用によって完成される。

恐らく、研究にとり最も有望で未開発の源泉の一は医学であんなにまで広く用いられている臨床技術 (clinical
technique) である。²³⁾ しかし、これには臨床家や研究施設のみならず、臨床学を必要とする。経営者が責任ある研究者
には門戸を開き書類を公開し、研究者が医学的情報と同じ信頼度をもつ価値ある情報を得られるようにすればよい。

また、必要なことはもっと多くの学者がもっと積極的に経営研究に参加することである。そのために必要なことは、

多くの企業や政府やその他の事業が経営学の領域における研究計画に支援を与えることである。要するに、経営研究の重要性と研究不足の認識の増大は重要な指標であり、この「移動する標的」を前進させることの緊急性は見逃し得ない。経営者や経営学部がこの領域に対する興味の増大は過去二十年における驚異的な現象である。今後ますますこの領域における理論や研究への挑戦が増大するであろう。そしてこれらの展開と共にわれわれは経営の一般理論 (general theory of management) の端緒へと進み行くのである。

(4) 役立つ理論へ このセミナーの論文と議論とは、有用な経営理論へ進出する必要があることを証明した。経営研究のアプローチの相違、指導的学者の研究興味と基礎学科の相違、現に展開されつつある知識の豊富さ、経営における変化と高度化の歩調の速さ、特に知識の実践への応用の社会的要求、これらがわれわれを確信せしめる主要な要素のいくつかである。更に、少くとも有用な経営理論への端緒を開く可能性もある。もちろん、その理論は発見され、証明され、法則化されたあらゆる要素や原理をもって「最終的に」検証された理論ではなく、領域を定義し分類する概念的図式、経験や研究から蒸溜された信頼しうる知識の断片が、ある体系をもってその中に位置づけられ、そこでは新しいアイデアや発見も経営の全任務の見透しにおいて見られるような概念的思考基準である。

確かに、このような理論への出発は可能である。その基礎的枠組もその用語もすべての人には受け容れられないであろう。しかし多くの人には受け容れられ、多分、時が経つにつれて言葉や概念のいくつかは広く承認された意味をもつてであろう。経営者側にはその徴候がある。学者側においてもその用語やアプローチを話し合え理解し始めた徴候が見られた。セミナーにて可なりの喰い違いの部分があったとしても、実際にあったのだが、役立つ一般理論への運動が行われるという希望はもてる。少くとも、異なるアプローチは異なることを説明しようとしていることが承認さ

れうる。この問題における次の一步は経営学に関心をもつものにとつては、これらの異なることが何であるかを見るのに、より正確に案内図として役立つ一つの概念的図式に更に一步近づけることである。

クーンツのこのような主張は如何にして可能か。その前に、われわれはサイモンの主張に耳を傾けねばならない。

(未完)

- (1) Koontz, H. and O'Donnel, C., *Principles of Management*, 1st ed., 1955, 2nd ed., 1959, 3rd ed. 1964. 第三版によれば、本書の体系は 1. the Basis of Management 2. Organizations 3. Staffing 4. Direction 5. Planning 6. Control となっている。
- (2) 私は広く経営学と呼ばれる学問には、経済学派、管理学派、組織学派があり、これらの「経営の論理」による統一として「経営学」が成立つと考える。クーンツは明らかにフレイヨル以来の管理学派に属する。管理学派と組織学派との対立は組織理論において最も明確となる。これについては、拙稿「組織学と経営学」、『彦根論叢』第三〇号（昭和二十一年三月）、「経営学的組織概念の発展」、『彦根論叢』第三七号（昭和三十一年五月）、「組織論の型と経営学的組織論の問題」、『日本経営学会編』『経営学における組織論の展開・役割・地位』など参照。
- (3) 彼は上述の *Principles of Management* の第一部において経営学の発展史を詳細に説いており、この論文はこれに基づくものである。
- (4) Koontz(ed.), *Toward a Unified Theory of Management*, p. 2.
- (5) *Ibid.*, p. 2.
- (6) *Ibid.*, pp. 2-3.
- (7) *Ibid.*, pp. 3-10. なお、この分類には経営学派が見落されてゐる。それは彼の管理学的立場のためであるといえるかも知れない。この点、Lloyd Haynes and Massie, *Management*, 1961, p. 3 の分類表がやや優れているといつてはならない。
- (8) 拙著『フレイヨル管理論研究』参照。なお、普通主義については同書、七七頁以下参照。
- (9) Koontz, *Principles of Management* はこれを示している。それは私のいう管理学派に共通するところである。
- (10) Dale, E., *The Great Organizers*, 1980. 岡本康雄訳『現代の企業組織と経営者』
- (11) ハーナードを如何に解するかは容易な問題ではない。アメリカでも果して真にハーナードを理解しているかどうか疑わしい場合が多い。クーンツにもその疑いが濃い。ハーナードを単に社会体系学派とするのは当たらないと思う。ハーナードについては、拙稿「ハーナード組織理論の経

「経営的意義」、『修復論叢』第九二号 (昭和三十七年一月) 参照。

㉔ Koontz, *op. cit.*, p. 10.

㉕ *Ibid.*, pp. 10-14.

㉖ 拙著『経営学新探』二七頁参照。

㉗ Dale, *op. cit.*, p. 5. マーティンはここで普通主義的アプローチを批判し、その代表としてフェイヨル、アーウィック、グレンイクナス、ブラウニングをあげている。

㉘ ロンホも同様だ批評している。「このように、幾つもの異なる「great organizers」から導き出されたこの指導原理は、長く実業家の信条となつて来たところの組織や統制という古い伝統的概念の「ごまかし」かである。……」Koch, *op. cit.*, p. 42.

㉙ シーモンは Argyris, *Personality and Organization*, 1957, p. 74. の結論を、驚べき原理の誤用と指摘している。

㉚ Koontz, *op. cit.*, pp. 14-16.

㉛ *Ibid.*, p. 261 ff.

㉜ 彼は別のエッジワース折衷的方法 (eclectic approach) の必要を次の如く説いている。「経営研究領域の種々の接近方法や研究者と経営実践の要求とのギャップに架橋する可能性は経営の概念的枠組を基礎学科から適切な知識として抽出折衷して結合することにある。もちろん、これは経営学を純粋な折衷学 (purely eclectic science) にすることはなく、むしろそれ自身を中心学理をもち、しかも多くの他学科からの抽出によって「次第に拡大されるべきもの」に注意するべきである」*Op. cit.*, p. 248.

㉝ 拙著『Koontz and O'Donnel, *Principles of Management*』の体系を参照されたこと。

㉞ Koontz, *op. cit.*, p. 102.

㉟ この方法は「ウチのウチ」ではなく、マーヨーが主張し、採用し、効果をあげたものとして有名である。Mayo, E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1945, p. 18, pp. 34-35, pp. 76-77. 桜井信行『人間関係と経営学』参照。クーンツがマーヨーに全く触れていないのは残念である。