

經濟論叢

第九十(卷) 第五號

利潤分配制度と労使関係	前川嘉一	1
経営管理における過程理論の性格(1)	降旗武彦	18
産業連関の3部門分割モデル	山田浩之雄 井原健雄	36
管理通貨論のアプローチについて	葛西孝平	54

昭和四十一年十一月

京都大學經濟學會

経営管理における過程理論の性格 (1)

——経営管理の発展と管理過程概念——

降 旗 武 彦

は し が き

今日の大企業が、一方では多くの制約的環境条件に囲まれ、他方ではそれ自体のなかが複雑な諸要因で構成されながら、いかにまとまった全体として機能し、いわゆる going concern としての命脈を保ち、生成、発展、変貌しつつあるかを明らかにすることは、経営学に限らず、およそ社会科学全般にとって、それが今日の重要な社会現象である限り、きわめて重大な課題といえる。

したがって、今日、この問題に何らかの意味で論及しないものはないといっても過言ではない。しかしまた逆に、この問題を、その内面から、企業自体の行動の論理に即して、全体的観点からとらえようとする立場をとるということになる。経営学の研究においてもかなり限られたものとなってくる。いわゆる経営管理論がそれである。筆者もかつて旧著「株式会社経営論」(昭和35年、森山書店)でこの問題を扱ったが、その後の斯学の進歩は著しく、多くの秀れた研究が、内外ともに発表されるに至っている。しかし前述のごとき斯学本来の課題に対する体系的な解答という点では、なお問題が残るのみか、いわゆる management theory jungle という表現のなかに、典型的に示されているごとく、むしろかなりの紛糾をすら招くに至っている。その理由は、(1) 企業を取巻く環境条件の変化・発展、ならびに企業自体を構成する諸要因間の結合態様の変化の著しいことに伴って、経営管理のあり方についても不断の進展が要請され、それが必然的に多様な内容を経営管理のうちに包含するに至ること、さらに、(2) 関連諸科学の進歩、発達が、経営管理の分析に一層の精緻さを加えることとなったが、それがひいては研究方法の対立のごとき現象を呈するに

至っていることの二つの事情に求められる。要するに、研究対象ならびに研究方法の急速な進展・変化が、いわゆる management theory jungle とも表現できるような経営管理論の今日の混乱を招くに至っているといえる。もとよりこの状況を混乱とみるか否かは人によってその受けとめ方が異なるが、いずれにせよ、このような経営管理論の現状の整理、統合の必要なことはいうまでもなく、最近になって、このような問題意識に基いて内外ともに各種の提言がみられるに至っている。

このような諸提言が、いかなるものからなり、与えられた課題に対してどこまで答えるものかについてはこれからの考察のなかで、直接、間接にふれることにしたいが、本稿および以後の一連の考察では、経営管理論の上述のごとき現状の整理、統合のための一つの試みとして、経営管理の過程理論に焦点をおき、これを新しい視角からみなおし、そのなかに新しい内容を盛り込むことによって、経営管理論の体系的展開に資するとともに、今日の大企業の行動態様の解明の責も果たしたいと考える。

そこでこれから考察する問題は、大別して二つ、すなわち、経営管理の過程理論の性格と、経営管理の過程理論の展開とからなるが、そのうち、前者の問題を、その最も典型的な形で発現したアメリカについてまず明らかにした上で、その具体的内容の積極的展開という意味で後者の問題をとりあげることにしたい。ところで、前者の問題は、そのなかさがさらに二つの問題に分けられる。すなわち、経営管理とは何か、およびその過程理論とは何かそれぞれである。その理由は、いわゆる management theory jungle を解きほぐし、過程理論を正しく位置づけるためには、まず経営管理という概念が、どのような時代の推移との関連から問題となったのか、また過程理論が今日、意義をもつとするならば、当然他のアプローチとの関連はいかになるかの少なくとも二つの問題が明らかにされねばならないからである。したがってこの号では、まず経営管理の概念を問題とし、次号において、過程理論の他のアプローチとの関連からする検討を行い、引続いて残された問題の考察を進めることとしたい。

I 管理概念の生成

経営管理と今日一般に呼ばれている概念を問題とするに際して、まず管理といわれる活動や概念が何を意味し、いつ頃、どこで、誰によって、いかなる事情のもとで唱えられ、その時代においていかなる意義を有するものであったのかが問われねばならない。というのは、経営管理の概念が、経営ならびに管理という二つの、一見類似した用語の単なる合成物ではなく、一定の意味をもつ、したがって時代の要請に基く、管理概念の発展の所産と考えられるからである¹⁾。

管理概念の起源については、F. W. Taylor とその科学的管理法に遡するのが一般であり、それだけにその理解については多少とも差異がみられないわけではない。しかし Taylor 自身は、1912年の下院の特別委員会での証言で、「単なる能率技法ではなく、労使双方の、経営活動に直接関与する人々全ての完全な精神革命 (complete mental revolution)こそがその本質である」²⁾ことを強調している。すなわち Taylor は、管理実践へのいわば知的な、合理的接近こそが肝要であることを指摘し、単なる技法をもって管理にすりかえることを警告したものと見える。ではそこでいう管理とは、何を意味するものなのかが当然問題となるが、「人々になさじめたいと思うことを知り、人々がそのことを最善の、最も経費のかからない方法でしているか否かを検討すること」と規定している³⁾。すなわち、人間の努力とその促進資源を使って、望ましい

1) 経営管理論者のなかでも、経営管理概念をわれわれのごとく理解しようとしないう人々が少なくない。例えば Universal School に属する A. Lepawsky は、組織体一般との関連から、それに必要な指導的行為を administration (経営すること) としてとらえ、その歴史的、社会的普遍現象たることを強調し、われわれのごとき立場をとらない (*Administration: The Art and Science of Organization and Management*, 1955)。しかしこれでは現実の歴史的、社会的条件の差異による指導的行為の内容の差異が、相対的差異にすぎないものとなり、経営管理概念の真の意義、すなわち明らかに時代の要請に基いて抬頭してきた所以が説明できないことになるのみか。経営管理の過程概念が、今日の経営管理論の混乱のなかでいかに位置づけられるかの問題に対して何ら明確な解答が導けないこととなる。

2) *Bulletin of the Taylor Society*, June-August 1925, pp. 102-104 (J. F. Mee, *Management Thought in a Dynamic Economy*, 1963, pp. 40-41)。

3) F. W. Taylor, *Shop Management*, 1903, p. 21.

成果を達成する精神作用の過程が管理なのであり、今日一般にいわれる、「人人によって仕事を成就すること」⁴⁾ (getting things done through people) という管理概念と全く同義の規定であることがわかる。いわば Taylor は、その内容がいわゆる時間研究の結果たる task に基く plan と see からなる business leadership の行使をもって管理と解し、それへの、時間研究で示されたごとき、知的、合理的接近をもって科学的たることを主張しようとしたとすることができる。ところでこの科学的管理については、M. Weber が有名な「支配の諸類型」のなかで、合理的支配の形態の典型的発現として指摘していることは周知のところであり⁵⁾、したがってこれを転機として支配、その一つの形態である business leadership の近代化の端緒が開かれることとなった。しかしこのような business leadership の近代化が、もとより、突如として生ずるものではないし、またその実体が、どのような内容のものであり、経営のどのレベルで発現したものであったか否か、その理由如何などについては必ずしも明らかではないから、これらの諸点への検討が当然次の問題となる。

科学的管理の前史を遡ると、C. Babbage (1792—1871) の *On the Economy of Machinery and Manufactures*, 1832 にまで及ぶことができる⁶⁾。しかし、当時のアメリカはようやく限られた産業に工場制度の導入をみたばかりであり、R. Bendix も指摘するごとく、その美德と能力が企業者の地位を保証した時代であったから、管理問題への関心は、ほとんどないに等しく、Babbage の主張が顧みられるはずもなかった⁷⁾。

4) H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management*, 1959, Preface.

5) 浜島朗訳「権力と支配」昭和29年、257ページ。

6) Babbage の伝記については、L. Urwick (ed.), *The Golden Book of Management—A Historical Record of the Life and Work of Seventy Pioneers*, 1956, pp. 9-13. なお彼のこの著作の内容については、R. Villers, *The Dynamics of Industrial Management*, 1954, pp. 48-61 参照。またこの本は当時においても1万部以上出版されたといわれている (Urwick, *op. cit.*, p. 10)。

7) R. Bendix, *Work and Authority in Industry—Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, 1956, pp. 254-259. 当時の労働者への罰が監督者による暴力の形をとる場合さえあり、それがむしろ普通であったといわれている (W. H. Wakemen, "The Management of Men in Mills and Factories", *Engineering Magazine*, Oct. 1894)。

各産業別に精緻な分析を展開する V. S. Clark, *History of the Manufactures in the U. S.*, Vol. II から明らかなごとく、南北戦争を契機として工場制度が普及し、企業規模の拡大が進むにつれて、相互の情報の交換、経営者の訓練、作業改善方法の吸収などの必要性が拡大し、それに答えるものとして American Society of Mechanical Engineers が結成され、1886年の5月にその初会合が行われた。この会合は、管理論の発展史上きわめて重要な意味をもつものであった。というのは、Yale and Towne Co. の社長であった H. R. Towne の有名な論文 “The Engineers as an Economist” がその席上で提出され、活潑な論議を呼んだからである。すなわちその論文で Towne は次のことを強調している。「工場管理の問題は、企業の成功にとって、工学 (engineering) と同じ位に重要である。……それにもかかわらず、今迄それへの関心はきわめて低い。……これを救済するには、工学技術と事務との双方に通じた人こそ必要なのである……」⁸⁾と。いわば Towne はこの論文によって管理という問題領域の特殊性を強調したのであり、これを契機として F. W. Taylor のいわゆる科学的管理法が発展してくることとなり⁹⁾、管理問題への近代的、科学的接近の端緒が開かれることとなった。Taylor の仕事やその内容については、既にあまりにも周知のところであるから、ここで再論する必要はないであろう。それよりむしろ問題なのは、Villers もその Y 図で指摘するごとく¹⁰⁾、今迄経営実践と理論とが互に無関係に発展してきたのが、Taylor を起点として双方が結合され、それ以降相即不離の形で相互に密接な関連を保ちながら発展することとなり、これがアメリカ経営学の重要な特徴をなすのであるから、果して Taylor の科学的管理の主張は、どのような条件のもとでなされ、その意義や役割はいかなるものであったのか、またその産業界への導入事情如何が問題である。

8) American Society of Mechanical Engineers, *Transactions*, Vol. VII (1885); R. Villers, *op. cit.*, p. 60; J. F. Mee, *Management Thought in a Dynamic Economy*, 1963, pp. 22-23.

9) Taylor と Babbage は、例えば時間研究の点などで非常に類似しているが、Taylor は Babbage の仕事を全く知らなかったといわれている (Urwick, *op. cit.*, p. 10).

10) Villers, *op. cit.*, p. 37.

何らかの新しい思考方法が、一般に受容されるからには、そこにそれ相応の理由や条件がなくてはならない。科学的管理法についてもこのことは同様であり、今迄にもその点については少なからざる分析がなされてきた¹¹⁾。そこでここではとくに経営諸条件の成熟もさることながら、時代の変遷に伴う経営理念の移行に焦点をおく R. Bendix の分析をみてみよう。すなわち、H. Spencer の思想で代表される適者生存の、厳しいまた荒々しい社会的進化論は、19C後半—20C初頭の、いわゆる New Thought Movement によってその頂点に達した。しかし次第に抬頭する労働組合の勢力に対して、企業者達は、外ではいわゆる Open Shop 運動をもって対抗し、内では科学的管理法の導入によってそのなかを固めることを余儀なくされるようになったとして、管理問題の発生を、主として新しい社会勢力の抬頭との関連から、イデオロギーの変遷の過程のなかでとらえようとしている。前者についてはしばらくおくとして、後者はより具体的には何を意味するものなのか。

従来の経営の論理では、労働者に対して、生存競争に勝ち抜くために、自立性と創意が要求されたが、企業規模の拡大に伴う作業の相互依存性の増大が、一人の失敗でも許されない傾向を増すため、失敗者を罰するよりも、失敗者を出さず、すぐれたチーム・ワークをとれるように導くことが必要となる。そのような新しい経営の論理を、労働者により具体的に表示する上で、科学的管理法でいう one best wayこそが、労働者の新しく生きる道を示すためにも、その要請に答えるものと考えられたのである。もとよりこれは労働者に対しての問題であるのみでなく、そのための体制の整備という点で当然企業者や経営者にも新しい経営の論理に従うことを強いるわけであり、ここに business leadership の近代化への道が開かれることとなったのである¹²⁾。このような Bendix の分析は、Taylor の諸著作および下院特別委員会の供述のなかにも、同様の趣旨のことが再三述べられており、その意味で、新しい管理理念の生

11) 例えば、Villers, *op. cit.*, pp. 43-46; Mee, *op. cit.*, pp. 30-31.

12) Bendix, *op. cit.*, pp. 267-281.

成過程とその時代的意義を鋭くとらえたものとして注目に値するところといえる。

以上で、科学的管理の主張が、いかなる歴史的背景のもとになされ、どのような意義と役割を果すものであったかが明らかとなったわけであるが、ではその産業界への導入の実体はどうであったのか、その理由如何が次の問題となる。

科学的管理の産業界への導入の事情については、いわゆる1910年代の科学的管理運動によって一般的に理解され、それに対する労働組合の反対との関連からこれを扱った、いわゆるホクソイ報告書(R. F. Hoxie, *Scientific Management and Labor*, 1918)によってその事情がよく伝えられている。しかし、その導入が必ずしも充的なものであったかという問題である。というのはG. D. Babcock, *Taylor System in Franklin Management*, 1917 や H. P. Kendall, "Types of Management", Address at the Conference on Scientific Management at Hanover, N. H., 1911 (E. E. Hunt, *Scientific Management Since Taylor*, 1920) などによって明らかにされているごとく、その内容においても、また普及の状態においてもかなり想像を下廻るものがあるからである¹³⁾。もとよりその理由は多様であり、なかには、全ての卓新的事象に共通に存在する、時間の経過によって解消するものもないではないが、ここで特に注目したいのは、科学的管理が、その直接的な対象たる労働者によって反対されたのみではなく、経営者側からも多くの場合、厳しい反撃を受けたということである。この点については、Taylorの特別委員会での供述や、F. B. CopleyのTaylorの伝記に明らかであるが¹⁴⁾、いずれもその理由は、科学的管理法をもって経営権への侵犯と考えたからにはほかならず、当然これは誤解にすぎないから、時間の経過とともに解消するはずのものともいえる性格のものであるかもしれない。しかし、ここで考えてみなければならないことは、当時の産業界の傾向および経営者のタイプの問題である。たしかに古い制度や思考方法は急速に後退を

13) Villers, *op. cit.*, pp. 41-42.

14) Taylor, *Testimony*, *op. cit.*, p. 43; F. B. Copley, *Frederick W. Taylor*, 1923 (*Bendix, op. cit.*, p. 280).

強いられる全般の傾向にはあった。しかし、なお当時は、いわゆる「産業の将師」タイプの企業家こそ後退しつつあったが、それに代るにいわゆる financial manager が腕をふるう時代として特徴づけられることは経営史実の示すごとくである¹⁵⁾。とすると、たとえ科学的管理法への誤解は解消するとしても、Taylor のいわゆる「完全な精神革命」が全社的に普及するはずもなく、いわゆるその適用が shop level に止ったといわれるのも当時としては当然のことであったといえよう。

II 管理概念の発展

管理概念がいかなる事情をそのなかに含んで生成してきたかは、以上の考察によって明らかとなったから、次にかかる管理の概念が、いかにして今日いわれるごとき経営管理の概念に発展してきたのか、そこにはいかなる事情が介在していたのかが次の問題である。その場合に、管理概念から経営管理概念へと発展する過程で、その過渡的形態とでもいえる一つの間段階が介在することに注意が肝要である。それは organization と management とが明らかに区別されて扱われた点にその特徴を見出すことのできるものである。したがって以下では、〔A〕組織と管理の時代、〔B〕経営管理概念の生成、に分けて考察を進めることとする。

〔A〕組織と管理の時代

Taylor によって科学的管理法が唱えられ、多少の摩擦はあったものの、それによってかえって管理という特殊な活動領域の存在とその重要性が一般に認められるようになると、それが経営実践と密接に結びつくものであるだけに、プラグマティックなアメリカ人の気質に適合し、またそれまでの産業の着実な発展の実績と、第一次大戦後の合理化運動を背景として、管理概念の急速な普及と拡大の時代が花々しく展開されることとなった。例えば、その普及という

15) T. C. Cochran, *The American Business System—A Historical Perspective, 1900—1955*, 1957, Chap. 5, 中川敬一郎訳「現代のビジネス・システム—新しい経営の生成と発展—」, 昭和34年。

点では、いわゆる H. L. Gantt, H. Emerson, F. B. Gilbreth などの活躍とならんで、地味ではあるが、A. C. Humphreys, H. Diemer, W. Rautenstrauch などの教壇を介しての活躍も見逃せない¹⁶⁾。そのほかには、例えば、1911年に最初の管理論に関する正式な会合が Amos Tuck School で開催され、1912年には、最初の管理協会である「管理科学促進協会」が設立されたこと、管理論の最初の教科書が、1910—15年の間に書かれ、新しく設立されつつあった business school やコースで広く使用されるようになったこと、管理論の最初の学位が1915年に、コロンビア大学の政治学の部門で書かれたことなどがそれである¹⁷⁾。そのほかに管理論に関する種々の協会などの機関の設立事情については、1910年代についてみると、the Society to Promote the Science of Management (1912), the National Safety Council (1912), the National Industrial Conference Board (1916), the National Association of Foremen (1918, 後の the National Management Association), the National Office Management Association (1919), the National Association of Cost Accountants (1919) などがあげられる¹⁸⁾。また管理概念の拡大的適用という点では（もとより普及活動と密接に関連するが）、L. D. Brandeis の *Business—A Profession*, 1914 や W. Rautenstrauch のコロンビア大学における Works Management のコースの内容¹⁹⁾ などはその事情を知る貴重な資料である。

このような管理概念の普及や拡大的適用の動きは、既にかかなり高い産業発達の実績をもつアメリカの実業界にその基盤をもつことはいうまでもないが、第

16) H. L. Gantt, *Organizing for Work*, 1919; H. Emerson, *The Twelve Principles of Efficiency*, 1913; Frank and Lillian Gilbreth, *Applied Motion Study*, 1917; H. Diemer, *Factory Organization and Administration*, 1910; A. C. Humphreys は Stevens Institute of Technology の Department of Economic Engineering (1903年創設) の部長であったし、W. Rautenstrauch は Columbia University で Works Management のコースを教え、1918年には、Department of Industrial Engineering を創設した (Villers, *op. cit.*, 73; Mee, *op. cit.*, pp. 115-120; L. Urwick (ed.), *The Golden Book of Management*, 1956)。

17) Mee, *op. cit.*, pp. 42-43.

18) *Ibid.*, pp. 44-45.

19) Columbia University, School of Mines, Engineering and Chemistry, Announcement 1907-8 (Villers, *op. cit.*, 73).

一次大戦後の急速な生産力の増大および20年代の合理化運動は、その動きに一層の拍車を加え、多彩さを増すこととなった。

例えば、急速な生産力の増大という点では、National Resource Committee の *The Structure of American Economy* の総生産統計などがこの事情を最もよく物語るものであるが²⁰⁾、かかる生産力の急速な増大は、当然その増加した生産物のはげけ口としての市場への働きかけ、したがって marketing への関心の高まりに反映するとともに、合理化運動と密接な関係を保って進行したことはいうまでもない。例えば、前者については、The American Society of Mechanical Engineers の *50 Years Progress in Management* によると、1923年から30年に至る間に、sales management の文献が急速に増加 (7—181) し、それに関する諸活動がにわかに活潑となってきた事情が分析されている²¹⁾。後者については、H. Hoover 大統領の指示のもとに the Federated American Engineering Societies によって用意された *Report on the Elimination of Waste in Industry, 1921* と、それと相前後する各産業における経営実践、例えば Ford におけるコンヴェア어의導入はその事情を物語る典型として注目に値するところである²²⁾。

もとより合理化運動は、単に自動車産業のコンヴェア어의導入のみに止るものではないし、またいわゆる20年代の繁栄が、自動車産業の発展のみで支えられたものではなく、化学、電機、航空機などの新産業の急速な抬頭によって促され²³⁾、いよいよ経済社会は多角化と dynamic factor を加え複雑さを増してくることとなるが、このような産業界の発展に伴って生じてくる管理上の諸問題に答えるべく、当然研究活動も活潑となり、多くの関連文献がみられるよう

20) National Resource Committee, *The Structure of American Economy*, Part I, Basic Characteristics, June 1939, p. 60.

21) The American Society of Mechanical Engineers, *Fifty Years Progress in Management (1910-1960)*, pp. 249-250.

22) フォードは、1908年にいわゆる Model T の生産を開始したが、コンヴェア어의導入は1913であったといわれている。H. E. Kross, *American Economic Development*, 1955, pp. 361-366.

23) F. B. Alderfer & H. E. Michl, *Economics of American Industry*, 1957. これは各産業別分析を行っている点で有用である。

になった。その主要なものをあげると次のごとくである。H. Münsterberg, *Business Psychology*, 1918; H. L. Gantt, *Organizing for Work*, 1919; C. E. Knoeppel, *Graphic Production Control*, 1920; J. O. McKinsey, *Budgetary Control*, 1922; J. M. Clark, *Studies in the Economics of Overhead Cost*, 1923; O. Sheldon, *The Philosophy of Management*, 1922; W. D. Scott & R. C. Clothier, *Personnel Management*, 1926 など。これよりわれわれは、当時の研究活動が、いかに時代の要請に答えて、Taylorism をこえた多彩な内容をもって展開されたかを知ることができるが、この事情を、The American Society of Mechanical Engineers の *50 Years Progress in Management* は、次のごとく要約している。すなわち、1912年の報告では、仕事をする上での進歩、心的態度の変化、熟練の移転が、また1919年の報告では、利潤分配、賃金支払方法、災害・職業病対策、雇用管理などがそれぞれその時代の問題であった。しかし1922年では、管理原理の容認、管理方法（標準化、単純化、無駄の排除、原価計算）の進歩、Taylorism をこえた管理概念の拡大化、経営における経済学的知識の浸透が重要な傾向として認められると²⁴⁾。

このような *50 Years Progress* の報告は、前掲の諸文献の動向とまさに符合するところであるが、ここで特に注目したいのは、このような当時の動向が、一方では個別的な管理問題に主眼点がおかれながら、他方では管理の原理の容認や管理概念の拡大化という一般的・抽象的問題への関心も増大してきているということである。例えばこのような傾向を反映して、1924年に、business ないし engineering school の管理論コースの教授達の初会合が Taylor Society の援助のもとに New York で開かれたが、その席上で、一致をみた唯一の点は、今後大学のカリキュラムの管理論コースは、Organization and Management と呼べるべきものということであった²⁵⁾。そしてこれと相前後して、この種の文献が刊行されることとなった²⁶⁾。これを1910年代のいわゆる

24) The American Society of Mechanical Engineers, *op. cit.*, pp. 242-243.

25) Mee, *op. cit.*, p. 51.

26) R. C. Davis, *The Principles of Factory Organization and Management*, 1928; H. P.

shop management 中心のものと比べると、経営全体が扱われている点で著しい差異が認められ、その意味では、経営管理概念の生成ともいえないことはないし、事実、当時の企業は、全体管理たる経営管理概念を必要とする程度にまで、少なくともその規模の点では発展していた。

しかし一応経営全体が扱われているからといって、そのような結論を下すことはなお早計である。何故ならば、このような文献の内容の多くは、所有者の観点からする administration (経営) と専門経営者の機能の遂行である management (管理) との間に明らかに概念上の差異を認めるものであったからである。すなわち、administration とは、企業の基本方針や組織の確立を意味し、所有者ならびにその代表者によって遂行され、management とは、その枠内で、作業や業務を効果的に遂行する、いわばより具体的な技法や手続・規定に関わる活動であり、次第に抬頭しつつあった専門的訓練をへた、いわゆる professional manager 達の担当するものと解されたからである²⁷⁾。したがって当時の文献は、前述のごとく、一応企業の全体を扱う点で、以前のものとの間にたしかに差異は認められはするが、今日のいわゆる経営管理——経営体の全体を、professional manager の観点から統一的に管理するものとは当然異なる発想に属するものといわねばならない。

然らば、何故当時の文献は、等しくこのようなアプローチをとったのであろうか。その理由についてはいろいろに考えられようが、ここでは、そのなかの少なくとも二つの事情に注目したい。その一つは、企業の外的環境が、第一次大戦後の生産力の急増や新産業の抬頭によって、次第に dynamic な、また多角的な性格を加えつつあったとはいえ、1929年の破局をむかえるまでは、生産、雇用、個人所得、卸・小売価格などについて全体的にきわめて安定した状態が続いたことは、経済統計の示すところであり²⁸⁾、その意味で当時はいわゆる繁

Dutton, *Business Organization and Management*, 1925; W. B. Cornell, *Organization and Management in Industry and Business*, 1928 など。

27) Mee, *op. cit.*, pp. 50-51.

28) National Resource Committee, *op. cit.*, pp. 55, 70, 83, 123.

栄の時代であった。したがってそこでは、激変する条件に迅速に適應する必要はないはずであるから、所有者による基本方針の設定と活動の枠組としての組織の形成という与えられた条件のもとで、専門経営者達は自らの本務たる管理を遂行していたらたりのこととなる。この点で、フォードのいわゆる Model T が、1928年のモデル・チェンジまで、約20年もの間続いたことは、一つの顕著な例として注目に値するところである。理由の第二は、第一次大戦の巨額な国債の発行や、企業規模の拡大化による内部留保の増加 (National Resource Committee, *op. cit.*, p. 93) などが、閑散な金融市場を促す原因となり、それがひいては、1925年の金融王モルガンの死で象徴されるごとく、一昔前には産業界を支配していた金融資本家の直接的な経営への干渉を後退せしめることとなった²⁹⁾。したがって、管理概念の生成の時期について既に考察したごとき、いわゆる financial manager の企業支配による business leadership の近代化への重要な障壁は除去されることとなったわけであるが、そのことは、必ずしも大株主の所有権を通しての経営参加までも後退せしめることを意味するものではなく、したがって当時の professional manager は、まだ株主の代理という意味を、実質的にも持っていたものと考えるのが妥当であるからである。この点で、1929年における、Standard Oil (Indiana) の社長 Colonel Stewart と J. D. Rockefeller (Jr.) との間の Proxy 争奪事件³⁰⁾ は、大株主の潜在的勢力のいかに強力であるかを示す顕著な例として注目に値するところである。

以上、1920年代の管理概念の発展がいかなる性格で特徴づけられるものであるかを検討してきた。それによって明らかになったことは、一方で個別的管理問題の深化・拡充がみられた反面、他方で、それを総合的にとらえる動きもなかったが、その実体は、administration ないし organization と management との概念の区別した取扱いで明らかのごとく、今日のいわゆる経

29) T. C. Cochran, *The American Business System—A Historical Perspective, 1900—1955*, 1957, 中川敏一郎訳「現代のビジネス・システム」昭和34年, pp. 123—133。

30) A. A. Berle & G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932, pp. 82—83.

営管理の概念で理解されるものとはまだ距離を持つものであった。したがって business leadership の近代化という点では、前の段階のそれと比べると、着実な一步前進とはいえるが、今日のそれに至るには、1930年以降の諸条件の変化を待たねばならなかったのである。

〔B〕 経営管理概念の生成

管理概念の発展が、1920年代においては、組織と管理といういわば二段構えの business leadership の発現とならざるをえなかった事情として、われわれは前に二つの理由をあげて考えてきた。したがって今日いわれるごとき経営管理概念にさらに一段と飛躍するためには、これらの二つの理由について何らかの大きな変化が生じなければならないこととなる。1930年代以降の経済社会の発展はこの点でどのような事情を内包していたのか。

まず外部環境については、1929年の恐慌とそれを救済するべくとられた諸施策が及ぼした影響の点で、きわめて大きな変化がみられた。それは New Deal 政策によって促進されることとなった、政府の経済社会への介入の増大と、労働組合の確立による労使関係における基本的な変化であり、それに加うるに、20年代の「永遠の繁栄」の結果として、ビッグ・ビジネスが多角経営の方向をとりつつ寡占体制を次第に固め、したがって競争関係に基本的な変化をもたらしつつあったことで示される。特に最後の点については、A. A. Berle & G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932; A. R. Burns, *The Decline of Competition*, 1936 や、TNEC および、今迄にもしばしば引用した National Resource Committee の報告書などが、有力な立証としてあげられるし、経済理論の領域でも、競争関係の変化を反映するものとして、E. Chamberlin, *The Theory of Monopolistic Competition*, 1933 などが出ている。しかもこれらの変化が、National Resource Committee などの統計の示すごとく、技術革新の急速な導入を伴って進行しつつあったことに注意が肝要である³¹⁾。したがって1930年代は、前の10年間と比較すると、多角化と dy-

31) 技術革新の進展については、例えば必要労働量 (unit labor requirement) の推移の事情によ

namic な性格が一層明確な形で発現するとともに、政府や労組も含めて経営の外部環境がかなり騒然たる様相を加えてきた時代といえることができる。

したがってこの時代の経営にとっては、一昔前のごとく、生産技術的合理性の貫徹のみによって経済社会と経営の発展がひとまずも調和のとれたのは異なり、環境条件への適応のために管理体制を急速に整備することが大きな問題となるに至ったといえる。この点で、多角化する顧客の需要構造を無視して、いぜんとして Model T を固執し、one-man 経営に徹した Ford が急速に転落の道を辿り、需要予測を重視し、分権管理を基軸とした整然たる管理体制で臨んだ GM が一躍業界の首位の座につくに至ったという、この時代を境とするドラマティックな交代劇はきわめて印象的な例証を提供してくれる³²⁾。またそのほかにも、経営の生産技術的合理性と複雑化した社会的諸条件との調和の問題を経営における管理体制の整備によって解決する方向をとるに至った例は少なくなく³³⁾、この事情を反映して、Wissler の、fact-finding に基く、より科学的、合理的な管理によって、企業を going concern として維持、発展せしめることが、従来にもまして一層必要となるという、いわゆる制度化の主張³⁴⁾が唱えられることとなった。この事情をさらに 50 Years Progress でみると、total operation の観点からする function の整備（例えば purchasing の単なるサービス職能から、製造、販売とならぶいわばライン職能への昇格）とならんで、整理職能の同じく全体的観点からする整備、例えば、調査・研究を次第に重視する傾向との関連からする、計画、組織、統制のごとき諸職能の経営全体の観点からするその役割の重要性の認識の増大とそれへの処置（例えば全体的観点からする組織計画や予算統制）などが、特に新しい動きとして報告されてい

ってとらえることができる (National Resource Committee, *op. cit.*, p. 74)。

32) P. F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954, Chap. 10; E. Dale, *The Great Organizer*, 1960, Chap. 3; J. Chamberlain, *The Enterprising Americans: A Business History of the United States*, 1961, Chap. 11, 宇野博二訳「アメリカ産業を築いた人びと」至誠堂、昭和40年。

33) 柳川昇、アメリカに於ける経済の発達と経営、「東京大学経済学部創立30周年記念論文集」第四部「アメリカに於ける経営学と会計学」昭和24年。

34) W. Wissler, *Business Administration*, 1931, pp. 22-23, 31-44.

る³⁵⁾。このような事態の進展は、経営管理面から個人色を払拭する傾向を当然助長し、professional manager の急速な抬頭を促すこととなった。この点については、Berle & Means の前掲書の調査はあまりにも有名であるし、J. Burnham はこの現象を *Managerial Revolution*, 1941 としてとらえている。また Bendix の administrative employees の増大傾向をとらえた統計も、この事情を裏書きするものとして貴重である³⁶⁾ とともに A. H. Cole, *Business Enterprise in its Social Setting*, 1959 のいわゆる企業者史的考察も、この問題に関する注目に値する労作である。

以上で、1920年代には支配的であった組織と管理という二段構えの business leadership の発現も、外部環境条件の変化やそれに著しく影響された管理体制の整備に伴う professional manager の抬頭によって、次第に経営体の全体管理としての経営管理へと発展的に解消せざるをえなくなる事情が明らかとなった。このような動向との関連からわれわれが見逃すことのできないのは、1930年代の管理論の状態を代表する一つとして重視される、Gulick & L. Urwick (eds.), *Papers on the Science of Administration*, 1937 に一文を寄せている L. Gulick の論調である。それによると彼は chief executive の仕事を、POSDCRB という一連の process として規定し、これは、dynamic な環境に対する経営の全体としての適応の必要性から、従来の「組織」と「管理」の形式的分化が意味をなさなくなったからにほかならないという³⁷⁾。このよう

35) The American Society of Mechanical Engineers, *op. cit.*, pp. 191-238.

36) R. Bendix, *op. cit.*, pp. 211-253.

37) L. Gulick, "Notes on the Theory of Organization", in L. Gulick & L. Urwick (ed.), *op. cit.*, pp. 13, 43-44. POSDCRB とは、Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting の略であり、このような chief executive の職能のいわゆる過程的把握は、H. Fayol に負うものであると、Gulick 自身述べている (L. Gulick, *op. cit.*, p. 13)。なお Fayol の *Administration industrielle et générale*, 1916 の英訳ならびに独訳は、1925年に International Management Institute (Geneva) によって出版され、その英訳者ならびに訳著者は、J. A. Coreborough, *Industrial and General Administration* であった (L. Gulick & L. Urwick, *op. cit.*, p. 118, 脚注1)。この内容紹介は、L. Urwick, "The Function of Administration", (in L. Gulick & L. Urwick, *op. cit.*) で行われている。また Fayol の前掲書の英訳は、1949年に、C. Storrs によって再出版され、その間の経過などが、Urwick による Foreword のなかに述べられている (C. Storrs, translated, *General and Industrial Management*, 1949, Foreword by L. Urwick, なおこれによると、最初の英訳は

な主張のなかにわれわれは、経営の全体管理としての経営管理の概念が、管理職能の過程概念を通して統一的に理解される典型を見出すことができ、H. Fayol が既に1916年に唱えたものが、本来地方分権意識の強い、ruleより機能を重視し、したがってプラグマティックなアメリカにおいては、今迄の考察のごとき種々の事情を経過して、1930年代においてようやく発現するに至ったものといえる。もとよりこのような概念の交替は、Gulick の論文のみに見られるのではなく、O. Sheldon, *Philosophy of Management*, 1923; R. C. Davis, *Business Organization and Operation*, 1935 にもみられるが、それらが特にアメリカにおいては、1930年代の所産であることは、前述のごとき事情との問題から、注目に値するところである。これを契機として、経営管理の概念が、process 概念を中核として次第に普及し、40年代から50年にかけて Organization and Management に代るに、Principles of Management と題する文献が多く出ることとなった。例えば、G. R. Terry, *Principles of Management*, 1935; H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management*, 1955; W. H. Newman, *Administrative Action*, 1951 などがそれである。したがってこれより、われわれは、経営管理概念の生成期を、30—40年代と考えることができるであろう。

む す び

本稿では、経営管理の過程理論の性格を明らかにするために、まず管理概念の生成の事情を、business leadership の近代化との関連から検討し、次いでかかる管理概念が、いかなる過程をへて今日いわれるごとき経営管理の概念にまで発展してきたか、またそこでは、いわゆる経営管理の過程という概念がいかなる意義と役割をもつものとして登場するに至ったかを考察してきた。われわれがこのような考察を通して貫いてきた立場は、経営管理という概念が、Taylor に始まる、business leadership の近代化の過程から次第に生成され

1929年とされている)。

たものであり、したがって一定の意味をもつ、時代の要請に基く管理概念の発展の所産であることを明らかにすることであった。

われわれが問題としたアメリカの経営学会においても、経営管理論史を扱うものも次第にその数を増してきている。それはいうまでもなく、理論的体系化のためには、過去における業績の如何を知る必要があるからにほかならない。しかし過去における業績をとりあげる場合にも、今日の問題意識の如何によってそのとりあげ方も自ら異ならざるをえないのは当然である。したがってわれわれが本稿で扱ったような形で考察を展開するもののみとは限らない。もとよりここでその全てにふれる余裕はない。しかし管理概念が business leadership をその本質的性格としてとらえられるものである以上、それが時代の変遷に伴って異なる要請に対していかに対処し、それに伴っていかなる概念上の変更や発展がみられたかを究明することは、問題意識の如何にかかわらず、とらるべき当然のアプローチでなければならない。何故ならば、それなしには、今日の問題を解くとともに、将来の展望にも資すべき経営管理論史の本来の課題が果されないのみか、それからえられるものは、単なる業績の回顧に止ったり、あるいは、限られ、歪められた成果で満足せざるをえないこととなるからである。

もとより、本稿のアプローチは、管理概念の生成と発展を、とくに過程理論との関連から、したがっていわゆる traditional approach に即して扱うことに終始した。いうまでもなく、今日の経営管理論は、management theory jungle ともいわれるごとく、そのなかには多くのアプローチが含まれている。而して既にその萌芽は、われわれの今迄の考察の対象とされた期間にも芽生えていた。したがってその意味では、本稿における経営管理論史の展開は必ずしも充ちなものとはいえない。この点への論及、すなわちこれらの他のアプローチの過程理論との関連からする位置づけの問題への論及は、次の機会に待つこととしたい。