

Title	経営管理における過程理論の性格(2) - 伝統的管理論の理論的基礎 -
Author(s)	降旗, 武彦
Citation	経済論叢 (1967), 99(6): 516-534
Issue Date	1967-06
URL	<a href="https://doi.org/10.14989/133197">https://doi.org/10.14989/133197</a>
Right	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

# 經濟論叢

第九十九卷 第六號

---

金融政策論の問題点 .....	中 谷 実	1
経営理念の類似性と相異 .....	田 杉 競	19
経営管理における過程理論の性格(2) .....	降 旗 武 彦	42
企業別組合の特質について .....	小 川 登	61

---

昭和四十二年六月

京都大學經濟學會

## 経営管理における過程理論の性格 (2)

——伝統的管理論の理論的基礎——

降 旗 武 彦

### は し が き

前稿、経営管理における過程理論の性格——経営管理の発展と管理過程概念——「経済論叢」第98巻第5号において、経営管理の概念が、いかなる先駆的業績に支えられ、またいかなる時代の推移を反映しつつ発展してきたか、そしてそこでは、いわゆる管理過程概念がいかなる役割を担って登場してきたかを考察した。

では今日の経営管理論は一般にこの伝統を踏襲して、経営管理職能の過程的分析を主たる内容として発展してきていると考えてよいのであろうか。必ずしもそのように単純には考えられないのが現状である。というのは、伝統論の立場をとる H. Koontz によって、Management Theory Jungle という主張が唱えられ、その表現の適否はともかくとして、今日の経営管理論のあり方について問題を投げかけたものとして当事者の間に少なからざる論議を招くに至っているからである<sup>1)</sup>。

そこで以下では、Management Theory Jungle とはいかなることを意味す

1) Management Theory Jungle とは、H. Koontz が1961年に *Journal of the Academy of Management*, Vol. 3, に発表した同名の論文に由来し、その後1962年11月に、この問題を中心として経営管理論のあり方(正確には The Management Theory and Research: Their Role in Improved Management)についてのシンポジウムがカリフォルニア大学で開かれ(その結果は、Koontz によって *Toward a Unified Theory of Management*, 1964 に集録)、これを契機として多くの人々がこの問題に論及するに至っている。例えばアメリカの経営学会ともいふべき The Academy of Management の年報; D. E. McFarland (ed.), *Current Issues and Emerging Concepts in Management*, Vol. II, 1966; および、山本安次郎、アメリカ経営学の方法的反省と経営学本質論(1)、「経済論叢」第94巻第4号、同、(2)、第95巻第2号などがある。したがってこの動きは筆者も別稿(アメリカ経営学の一動向(1)(2)(3)、「経済論叢」第91巻第5号、第6号、第92巻第2号)で指摘したアメリカ経営学の胎動を最も集約的に示すものといえる。

るのか、それは何故生じたのか、これに対していかにしたら突り多き果樹園となりうるかの諸点について、まず Koontz の見解を明らかにする。次いでこれとは全く対照的な見解を披瀝する H. A. Simon の主張と対比し<sup>2)</sup>、同じく管理論を扱いつつながら何故このような差異が生ずるのかの問題を中心に於いて検討を重ね、特に本稿では伝統論がいかなる理論的基礎に基くものかを明らかにし、新しい立場を理解する上での手掛りとしていたいと考える。

## I Management Theory Jungle をめぐる二つの見解

### 〔A〕 H. Koontz の主張<sup>3)</sup>

Koontz は、Taylor や Fayol に始まる経営管理論の研究が急速な発展をとげ、それに伴って特に最近に至って多種多様なアプローチが無秩序に唱えられた結果、今日ではそれがあたかもジャングルの様相を呈し、その研究方向をいずれに見出したらよいか明らかでない混沌たる状態を招くに至っているという。Management Theory Jungle とはこのことにほかならない。

ではその多様なアプローチとはいかなるものからなり、彼の立場からみてそれらはいかに評価されるのだろうか。彼によると今日アメリカの経営学界には、管理論を扱う次のごとき六学派があるという。すなわち、管理過程学派 (The Management Process School)、経験学派 (The Empirical School)、人間行動学派 (The Human Behavior School)、社会体系学派 (The Social System School)、意志決定論学派 (The Decision Theory School)、数理学派 (The Mathematical School) がそれである。而して Koontz は、管理を「公式的に組織化された集団内の人々によって仕事を遂行する過程」と考え、その過程を分析することによって一定の概念的枠組を確立し、その基礎にある諸原理を明らかにすること

2) Simon を Koontz と対比するのは、シンポジウムでの論争で最も対照的だからである。

3) 本稿では、前掲の The Academy of Management の年報に掲載された論文による。なお Koontz は H. B. R., Vol. 40, No. 4, 1962 にもほぼ同内容の論文 Making Sense of Management Theory を発表しており、シンポジウムにはこれが提出されている。前者については、永島敬識、アメリカ経営管理論における方法的混乱とその反省—クーンツ論文を中心として—、「経済系」第 55 集、第 56 集に、また後者については、桜井信行編「現代経営学入門」1964 年にそれぞれ紹介がある。

によって、管理論を樹立しようとする管理過程学派——伝統論の立場——こそ正しい接近であると考えから、その他の学派はそれぞれ次のごとき欠陥があるものとして斥けられる。すなわち、E. Dale で代表される「経験学派」が、ケース・スタディや比較研究を重視するのはよいが、方法論をもたない点で弱い。人間関係論者や行動科学者達によって唱えられる「人間行動学派」が、管理に際してきわめて重要な役割を演ずる人間行動を重視するのはよいが、それをもって管理と同一視するのは、人体に関する研究を心臓学 (cardiology) と同一視するようなものである。C. I. Barnard など代表される「社会体系学派」が、社会学的アプローチとしてはすぐれたものであっても管理論といえるか否かは問題である。また「意志決定論学派」は、経営行動の分析視点としていかに意志決定が秀れたものであっても、それのみではあまりにも狭い視角に頼りすぎるといわねばならない。最後に「数理学派」は、それによって管理論をよりシャープとする有効な用具ではあっても、それ自体では管理論とはいえないと。

したがって、管理論への新しい諸接近が、それぞれに秀れた面はあるにしても、それ自体としては管理論とはいえないものと Koontz が考えていることは明らかとなったが、Koontz はさらにこれらの諸接近が、扱おうとしている問題に著しい差異があるのでもないのに、何故ジャングル戦の様相を呈するような混乱を招くに至っているかを問題とし、その理由を次のごとき諸事情に求める。すなわち、語義上の混乱、管理概念の規定の上での差異、伝統的管理論を先験的なものと考え、したがって今日ではもう役に立たないものとして捨てさろうとする多くの新参者達の傾向、従来の管理原理についての誤解、管理論者達の相互理解の能力ならびに意欲の欠如がそれである。

そこで当然最後に、このような管理論研究の現状を救済するにはいかにしたらよいかのが問題となるが、Koontz は伝統論の立場に立って次のごとき対策を提示する。(1) 管理論とはいかなる学問領域なのかの明確な規定がまず必要である。その場合に何より重要なのは、管理が「公式的に組織化された集団内の人々によって仕事を遂行すること」に関する技法である以上、実践に密着し

た、その意味で一定の限定を受けた内容のものとして規定することであり、いかに有用な科学的 tool といえども、それ自体では管理論とはなりえないことに留意が肝要である。(2) とはいっても、管理に関連をもつ諸科学が軽視されてよいのではないことは当然で、むしろそれらは、管理論の基礎理論として、管理論との統合がはからるべきであり、それは(1)の規定が正しく認識されるならばそれほど困難な問題ではないはずである。(3) しかし、その場合にあるいは用語の統一についての問題が生ずるかもしれないが、それは実践家の使用するところの用語の尊重によって解決される。(4) 最後に管理論を純化し、そのレベルを高めるために、管理論の内容たる諸原理の検証を重ね、それらをより有効なものに煮つめるとともに、それらを含めた一貫した論理構成とすることに積極的な努力を傾けることが必要であると。

[B] H. A. Simon の主張<sup>4)</sup>

Koontz によるこのような Management Theory Jungle についての見解に対して、Simon は前述のシンポジウム[前掲注 1 参照]の席上で、management systems approach の立場から次のごとく反論する。

管理論への“management systems approach”について述べよとのことであるが、不幸にも、この言葉が何を意味するかを知らない。もしそれが自分の研究方法に対してつけられたものなら、他の研究者達(いわゆる「経験学派」、  
「人間行動学派」、  
「意志決定論学派」などに属する人々)の研究方法との差異を見出すのに困難を感じる。何故ならば、われわれは全て組織における人間行動に関心を持っている。その限りでは、行動科学的アプローチも必要となる。また組織における大抵の行動は、行為のコースの選択を含む。その限りでは意志決定論的アプローチをとらざるをえない。さらに数量的把握の必要から、その技法を使うこともある。とすると、数学的アプローチといえないこともないからである。このようにして、組織における人間行動の解明が究極の課題であり、

4) H. A. Simon, *Approaching the Theory of Management*, in H. Koontz(ed.), *Toward a Unified Theory of Management*, 1964.

それが複雑な相互作用や予期しないような結果を生み出すものである以上、その解明のために、幾つかのアプローチをそのなかに含む management system という統合概念によるアプローチをとらざるをえないのであり、そこには何ら研究方法の対立を認めることはできない。したがって Koontz のいう Management Theory Jungle は存在せず、いわれるごとき諸学派の存在は、むしろ研究上の分業というべきものである。

もとより、そうはいつても、現状において多少の語義上の混乱は否定できない。しかしこのような混乱は、ある意味では進歩の過程で生ずる不可避免的な現象ともいえる。たしかに最近にみられる管理論の研究上での進歩は著しいものがある。それは、経験的データの集積、理論の発展、意志決定という人間行動解明の上での共通語の開発、数量的把握のための諸々の tool の工夫などについてわれわれの間知のところである。このような研究上の急速な進歩は、そこに必然的に多少の語義上の混乱の生ずるのもやむをえないことであり、いわば混乱は、かかる進歩への不慣れのためにほかならない。したがってわれわれとしては、それにまどわされず、それぞれが、われわれの共通の関心事である、組織における人間行動の解明に対して、どのような貢献をしているかを理解し合うことこそ肝要なのである。而してその場合に、system という概念に注目することはいいことである。何故ならば、system という概念は、科学的分析によく使われていることから明らかなごとく、複雑な現象を扱うのに適した用語だからである。以上より、system という概念が、Koontz のいうごとく、決して伝統的管理論に対立する接近ではなく、むしろ今日の複雑な管理現象を扱う上での統合的な概念用具にほかならないことが明らかとなったと思うと。

## II 両説の比較と問題の提起

以上で、経営管理論の研究の現状について Koontz と Simon の間に著しい見解の差異のあることが明らかとなった。すなわち Koontz は最近において特に顕著な隣接諸科学の擡頭をジャングルの様相と考えるのに対して Simon は

それを学問上の分業としてとらえている。而も両者が扱おうとしている問題は、管理を扱うかぎりいうまでもなく同一であり、両者はともにそのことを強調もしている。とするとこのような著しい見解の差異は、両者の管理についての基本的な立場の差異によるものということとなる。すなわち Koontz は、管理論の本質的特徴を、あくまで art たる管理実践に密着したものととしてとらえ管理職能に焦点をおく分析 (管理過程学派の立場) を主張するがために、新しい諸接近が、その問題意識や研究方法において、あまりにも距離のあるものとしてとらえられるか、あるいは不完全なもののごとく映ずる。これに対して Simon は、古くから科学的思考上の用具として有効に用いられてきた system 概念に基いて、研究対象たる組織における複雑な人間行動を、隣接諸科学の協力によってまず解明し、その把握の上で管理をしてより operational なものとすることを志すがために、管理論への諸接近が必ずしも対立的なものとしては考えられないというのがそれである。では Koontz と Simon のいずれの主張が管理論として妥当なのだろうか。

元来管理論とは、一定の社会的存在 (何らかの組織体) が、何らかの目的を達成しようとする主体的行動について、その方策の適否を問題とする政策論的な性格をもつ思考体系である<sup>5)</sup>。政策論である以上、純粋に法則の発見に努める純粋科学とは異なることはいうまでもないが、かといって管理に関する知識や技術の単なる寄せ集めにすぎない技術論でもないことはいうまでもない<sup>6)</sup>。そこで管理論をしても単なる技術論に止らせず、いわゆる実践科学たらしめるためには、当然そこに何らかの認識上の操作が必要となる。すなわち、そこで問題とされる目的手段関係の考察が、目的手段関係をめぐる因果法則の存在に留意しつつ、かつ経営実践の行動論理に即して、客観的なものとして体系的に把握されることがそれである<sup>7)</sup>。而してそのためには研究対象たる経営現象が、い

5) A Lepawsky, *Administration*, 1955.

6) Koontz も、管理論を単なる art に止らない、science (ただし exact science ではないが) であることを強調している (Koontz, *op. cit.*, pp. 21-23)。

7) この点については、M. Weber, 出口勇蔵訳、社会科学および社会政策の認識の「客観性」、『世界大思想全集』21, 昭和31年；山本安次郎「経営学本質論」昭和36年；漢利重隆「経営学の



かなる本質的特徴をそなえたものかという対象規定がきわめて重要な役割を演ずることとなる<sup>8)</sup>。前に明らかにした Koontz と Simon の対立も、実はこの点についての立場の差異によるものなのである。而してこの両者による対象規定の差異を、Koontz の場合には管理職能に求めるのに対して、Simon は組織行動に求めていると解し、特に前者について、アメリカの管理論に共通なあまりにも主観的、一面的な見解として斥けようとする把握方法がある<sup>9)</sup>。しかしこのようなとらえ方には問題がある。それは、アメリカの伝統的な経営管理論が方法論にいかにかうとくとも、実践科学としての管理論を志すものであるかぎり、果して対象規定を管理職能という主観的、一面的なものだけに求めてきたか否か問題である<sup>10)</sup>。もしこの点にいささかでも問題が存するかぎり、その問題を対象規定の本来のあり方に照して明らかにすることなしにはアメリカの伝統的管理論の本質的格の理解に迫るものとはいえないし、またそれなしには新しい立場の特徴も当然正しく理解できず、したがってそこからは新しい経営管理論の、古いものと対比の形をとっての、本格的展開は期待すべくもないといえよう。

では経営管理論にとって最も基本的な問題である対象規定の本来のあり方とはいかなるものであるべきなのか。ここでいう「本来の」とは、実践科学としての管理論の展開の基礎として充分にその要件を満すとともに、今日の経営管理論への要請をも反映するものという意味である。したがってそれは、経営現象が、経営という社会的存在における、経営現象を貫く因果法則を尊重しながら

---

基礎」昭和31年、など参照。しかしここでは Koontz の見解についてみると、管理論が科学たるためには、管理がそれによって説明され、改善され、また研究が一層有効となるような原理や論理構成が、経験からの抽象化 (distillation) によってなされるべきことが、O. Helmer and N. Rescher の論文を引用しながら述べられており (Koontz, *op. cit.*, p. 23)、不十分ながらも実践科学を志すことが読みとれる。さらにこの点については彼の著書 *Principles of Management*, 1959, pp. 10-11 参照。

- 8) 山本、前掲書、第6章；C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, Preface.
- 9) 山本、前掲書、231ページ、236ページ；前掲論文、(2)、31-2ページ。
- 10) 例えば占部教授は、Fayol に由来する伝統論が、その基礎に組織の基本概念を前提としていることを指摘しているし (占部都美「近代管理学の展開」昭和41年、9ページ)、雲鳴教授も、アメリカ経営学の各論的研究の存在を例にあげて山本教授の見解に反論している (雲鳴、「経営管理学の生成」(改訂版) 昭和41年、356-7ページ)。

も、なおかつ経営の論理に基く目的手段の選択的行動(decision-making behavior)の体系なのだから、その特徴をより正しく反映するとき場の規定、すなわち経営に関する何らかの理念型=modelが示しえたらよいこととなる。今迄にもこの点で様々な試みがなされてきた<sup>11)</sup>。しかしそのいずれもが、今日のいわゆる「統合の時代」(Age of Synthesis)の要請、したがってそれとの関連からGeneral System Theoryの樹立すらも唱えられるに至っている今日において必ずしも有効(workable)とはいえないために、最近ではむしろsystemの概念が注目されるに至っている<sup>12)</sup>。

そもそもsystemとは、それを構成する諸要素が相互に作用し合いながら、一つのまとまった全体を構成し、他のsystemに対するもの一般をさす概念である。もとよりこの規定に関するかぎりでは、企業も当然systemの一種にほかならないが、企業のごとき社会的構成体にこの概念を適用する場合には、他の社会的構成体たるsystemといかなる関連におかれているか、また企業というsystemを構成する諸要素間の関係は如何がまず問わるべき重要な問題となるであろう。而してこれに対する答にも多様な段階と内容のものが考えられるが、より基本的な区別は、closedな、mechanicalなものとするのと、然らざる場合(openな、organicなもの)とのそれである<sup>13)</sup>。ところで企業のsystem的規定についてなお問わるべき重要な問題は、それがいかなる特徴をもつ行動態様を示すかということである。すなわちsystem一般は、naturalなものとはman-madeなものとして基本的に区別される。もとより企業というsystemは、当然man-madeなものであるから、そこにおける行動態様は人間の主体的な意志の

- 11) 例えば、山本教授によると、「経営経済」「経営管理」「経営組織」および教授独自の規定になる「経営体」(経営対象としての「事業」、経営の意志主体たる「企業」、経営の行為主体たる「経営」の統一体としての)があげられる(山本、前掲書、210-1ページ、237-8ページ)。
- 12) J. W. Culliton, "Age of Synthesis", *H. B. R.*, Sept.-Oct. 1962; L. von Bertalanffy, "General System Theory: A New Approach to Unity of Science", *Human Biology*, Vol. 23, 1951; K. Boulding, "General System Theory: A Skeleton of Science", *Management Science*, April 1956; 拙稿, アメリカ経営学の一動向(3), 「経済論叢」第92巻第2号。
- 13) Bertalanffy, *op. cit.*, p. 308; 拙稿, 組織とシステム, 山本純一編「経営システムの研究」1964年。

作用によって著しく影響されることはいうまでもない。すなわち意志決定のあり方如何が重要な問題となるわけである<sup>14)</sup>。この意志決定のあり方について、より基本的なものは、文字通り完全に合理的なのか、それとも限られた合理性として特徴づけられるか (すなわち closed or open decision-making)<sup>15)</sup> の区別である。而して一般に、この行動態様の上での closed かあるいは open かの差異は、system の規定での closed と open に対応するものと考えられる<sup>16)</sup>。したがって以上より、経営管理論における対象規定の上での最も基本的な問題は、system 概念を用いる場合には、対象たる企業を closed system とみるか、open system とみるかのいずれかであることが明らかとなった。ではこのような対象規定の仕方の中で、Koontz や Simon はどのような態度をとるのであるだろうか。

まず Koontz については、この点ですこぶるルーズであることは明らかである。すなわち彼は、「公式的に組織化された集団内の人々によって仕事を遂行すること」という管理概念の一般的規定と、管理が経営主体の意志的行動なるが故に、その諸職能に注目し、管理実践に密着した分析の必要性を強調するのみで、たとえ art と science の差異に論及する場合でも、客観性を裏付けるものとしての実証性を唱えるのみで、それ以上の具体的展開を示していない。しかも彼は、今日の経営管理をめぐる隣接諸科学のアプローチの統合の必要性は認めている。諸科学によるアプローチの統合が問題とされる以上、少なくともこれを理論のレベルで扱う場合には、諸科学をそのなかに包摂できるようにより高い次元の対象規定やモデルの認識、さらには共通語の開発などが認めらるべきであるが彼はそれを行わず、管理概念の実践的規定のみで足りると、この点ではきわめて楽観的である。

これに対して Simon は、組織における人間行動の解明が、今日の経営学に

14) A. D. Hall, *A Methodology for System Engineering*, 1962, pp. 68-74.

15) C. Wilson and J. W. Alexis, Basic Framework for Decisions, in W. J. Gore and J. W. Dyson (ed.), *The Making of Decisions: A Reader in Administrative Behavior*, 1964.

16) *Ibid.*, p. 191.

関心をよせ、新しいアプローチを主張する人々を含めた共通の課題であることをまず確認し、この課題を果す上で、現象の複雑さを解明するために古くから用いられてきた科学的な基本用具である system 概念に注目し、その共通の広場のなかで、共通語として開発されてきた decision-making の概念によって、本来の課題をはたし、ひいては管理職能のあり方についても究明しながら、問題の統一的把握を行おうとしている。

したがってこれを Koontz と比べると、政策論的思考体系が、その科学的厳密性を保とうとしたら、本来もつべきはずの基本的な認識上の操作たるモデル設定について、その態度や立場の点であまりにもへだたりのあることが明らかである。たしかに管理論が実践からあまりに遊離したものとなることや、いかにシャープな分析でも、一側面のみをとらえたものであっては管理論とはなりえないことは認められる。しかしだからといって Koontz の論調は、あまりにも管理問題を管理職能に偏ってとらえ、そのため実践科学としての管理論が本来もつべき基本的なモデル認識の点で十分な検討を加えていないものといわねばならない。Koontz が対象規定において管理職能説の立場に立つといわれるのもあるいは無理のないところといえるかもしれない。しかしそのように規定してしまうだけではアメリカ経営管理論の正しい理解に迫りえない、したがってそこからは何ら新しい理論の、古いものとの対比における、本格的発展の期しえないことは前述のごとくである。むしろわれわれにとっての問題は何故、Koontz を始めとして伝統論者達は共通にこのような欠陥をもちつづけてきたのかということである。その理由は必ずしも明らかではないが、次のごとき推論も可能である。それは Koontz もくりかえし強調するごとく、伝統論は Taylor, Fayol 以来、先人の業績の上に築かれてきた確固たる体系である。したがって対象規定についても、例えば Koontz がその管理概念で述べるごとく、「公式的に組織化された集団」と規定したら、それに全てが意味されており、われわれが前に考察したような多少ともあらたまった検討をする必要もないのではないかというのがそれである。あえてこのようにいうのは、現に最近新し

い立場からする伝統論批判にふれる機会が多い、もとよりこれとて必ずしも充  
全な形でなされているとは限らないとしても、それらを総合すると、管理職能  
偏重のごとく思われる伝統論の背景に、それが依存してきたと思われる、われ  
われの求めるごとき一定の対象規定が、あたかも「あぶり絵」のごとく浮び上  
ってくるのがわかるからである。とするとわれわれにとっての問題は、それが  
いかなるものであり、それによって伝統論がいかなる理論構成をとってきたか  
ということである。あえて理論構成というのは、Koontz と Simon の論争が、  
隣接諸科学の扱ひ方をめぐって生じたものであるから、伝統論では、その対象  
規定とともにそれらがいかに扱われてきたかが当然問題とされてよいからであ  
る。われわれは、伝統的管理論の生成過程について、既に前稿で概観してきた。  
しかしそこでは、あくまで伝統論の生成の過程を、当時の歴史的諸事情をも顧  
みながら問題としたのに止り、このような観点からの考察ではなかった。そこ  
で再び伝統論の生成過程を顧み、あらためて上述のごとき問題視角からその性  
格を究明してみよう。

### Ⅲ 伝統的経営管理論の理論構成

#### ——その理論的基礎と隣接諸科学との関連——

伝統的経営管理論の起源が、F. W. Taylor の科学的管理法に求められるこ  
とについては既述のごとくであるが、その場合の管理の概念は、Towne を踏  
襲して次のごとくとらえられていた。すなわち「管理とは、工学技術でもなく、  
また書記的な仕事でもない、それらの統合の上に成立する特殊な精神作用の過  
程であり、人々によって、一定の目的を達成することを課題とする活動であ  
る」<sup>17)</sup> と。したがって Taylor においては管理の活動が、一定の社会的存在に  
おける目的達成に関する特殊な活動、すなわち business leadership の近代的  
発現として明確に自覚され、しかもそれを扱う学問が単なる art であってはな  
らないことも強調しているから、その管理論はいわば不十分ながら実践科学を

17) 拙稿、経営管理における過程理論の性格 (1)、「経済論叢」第98巻第5号、20-1ページ。

目指すものであったと考えられる<sup>18)</sup>。もとよりこれに対しては反論もあろう。しかし Taylor の管理論を技術論と規定することについても問題がないわけでもないし、またそのような規定が、科学論としてならともかく、果して管理論の実質的理解に達する上でどこまで有効かも問題である<sup>19)</sup>。とするとむしろここでは、技術論か否かを問題とすることを止め、Taylor の管理論を不十分ながら実践科学を目指すものと考え、その上でその基礎理論、すなわち対象規定に関する理論的認識——具体的には system model と decision model の把握——はいかなるものであり、隣接諸科学との関連における理論構成はどのようなものであったのかの検討に進むこととしたい。

今迄にも指摘してきたごとく、Taylor の取組んだ問題は、工場のレベルでの管理問題であり、しかも彼の経歴が技師であったことなどから、工場以外の環境諸条件を所与とし、機械的な組織観に立って考察を展開しようとするものであったから<sup>20)</sup>、system model の点では当然 closed, mechanical なそれであったといえる。またその管理は具体的な内容が、いわゆる課業管理であったから、これより彼の考えていた decision model のタイプもまた closed なそれであることは明らかである。すなわち closed decision model とは、一組のすでに因果関係の明らかな選択対象に対して、所与の目的や一定の基準に従って、文字通り合理的な選択を行うことをいう<sup>21)</sup>が、課業管理はまさにこの decision

18) The American Society of Mechanical Engineers, *50 Years Progress in Management, 1910-1960*, 1960, pp. 6-7.

19) 雲嶋教授は、Taylor の管理論を「作業の科学」を基礎にもつ「課業管理」論としてとらえ、それが必ずしも企業目的の達成に結びつかないが故に技術論と規定する(雲嶋, 前掲書, 88-94 ページ)。しかし Taylor の管理論が企業目的と全く無縁といえないかぎり、この議論は認めがたいし、またもし企業目的の内在的検討も含めて、「経営管理のより処となる理論」であるか否かで実践科学か否かを問題とするものとする、教授の目的論や実践論の類別についてすら疑念なきをえない。また占部教授は、Taylor の管理論が、作業の科学は持ちながら、管理過程や組織現象についての因果法則の追求をしていない点で技術論と考える(占部, 前掲書, 6-7 ページ)。しかしその因果法則の追求がどの程度であったらよいかが問題であるし、そうするとこの議論も相対的な問題といえる。もとより科学論自体としてはそこに問題があろう。しかしかに科学論的に段階を劃してみても、究極的には対象規定にかかわる理論的認識の程度の問題とすると、むしろ単なる科学論に止らず、対象規定の扱い方如何に考察の重点をおき、今日の管理論の理解に資する上で、workable な方法を求めることの方がより実質的といえる。

20) J. G. March & H. A. Simon, *Organizations*, 1958, pp. 12-22.

21) Wilson & Alexis, *op. cit.*, p. 182.

model に該当する。何故ならば、課業管理とは、一流の労働者を対象として、時間研究の結果算出された課業の最高度の達成のために、様々に工夫された諸制度（指図表制度、職能的職長制度、差別的出来高給制度）の有効性を前提として展開される管理活動にほかならないからである。ところで Taylor の管理論がかかる基礎理論に基くことから、その隣接諸科学との関連、したがって Taylor の管理論の理論構成も自ら明らかとなる。すなわち彼の段階においては、前述の彼の管理概念の規定より、少なくとも工学的なものと書記的なもの（これは法律および会計を主な内容とする）が隣接諸科学の主たるものであったと考えられるが、これらは工場という closed system の、課業という明確な目的の達成に関する、いわゆる closed decision に役立つものとして扱われ、そのなかに自ら統合されるものとして理論構成がはかられたといえる。

管理論の発展の第二段階である「組織と管理の時代」は、管理思考の対象が、工場のレベルから一応企業全般に拡大されたものの、そこでの管理は、前稿でも指摘したごとき理由から、上より与えられた方針や組織の枠内で、いかに企業の合理的管理が行われるべきかを考えるのに止っていた。したがってその限りでの管理の内容——すなわち経営管理の各論的思考——は充実され、精緻化された。例えばこの点での理論的貢献として、H. Münsterberg, *Business Psychology*, 1918; C. H. Knoepfel, *Graphic Production Control*, 1920; J. M. Clark, *Studies in the Economics of Overhead Cost*; 1923; H. L. Gantt, *Organizing for Work*, 1919, などをあげることができる。しかし管理対象の拡大およびそこで展開される管理思考への隣接諸科学の寄与の多彩さという点では、Taylor の段階とは異るとはいえ、経営管理の理論的基礎としての二つのモデルの性格および隣接諸科学を含むその理論構成という点では、Taylor と同じ範疇に含めてさしつかえないものであったと考えられる。

このようなステップをふんで、管理論の発展は第三期、すなわち30年代以降の経営管理の生成期に入る。この段階の特徴は、今迄と基本的に異って、企業の全般管理が、professional manager の権能によって総括的に遂行されるよう

になったことであった。Gulick などのいわゆる POSDCRB という管理過程概念は、まさにこの段階を象徴するものであり、今日の経営管理論の概念的枠組は、この段階において初めてその萌芽が認められるに至ったわけであるが、このような管理過程概念に基く経営管理論の成立について、われわれは見逃すことのできない重要な意味の含まれていることを指摘したい。というのは、この段階においてはじめて、経営管理論は、企業全体を一つの system model としてとらえ、しかも企業全体に及ぶ decision model によって管理論を統合する、本来の意味の経営管理論の体系化が可能となったということである。何故、企業全体を一つの system としてとらえ、しかも全体に及ぶ decision model による管理論の体系化が可能となったのかというと、例えば Gulick のいわゆる POSDCRB に示されるごとき諸管理職能が、professional manager の権能に属するようになったということは、企業全体を、一応経営管理に関するかぎり制約をうけない一つのまとまった system としてとらえ、そのなかに含まれるあらゆる問題が全て、professional manager の管理決定変数となることにほかならないからである。

ではこの段階での system model および decision model はいかなるものであったのだろうか。この点については、その段階での管理論がどのような基本的な内容で構成されていたかをみたら明らかであり、われわれは二つのものであげることができる。その一つは、いわゆる古典的組織論 (classical organization theory) であり、他は予算統制制度 (budgetary control system) である。すなわち前者が system model、後者が decision model をそれぞれ示すものであることはいうまでもない。

古典的組織論とは、いうまでもなく M. Weber の bureaucracy 論や、J. D. Mooney & A. C. Reiley の *Onward Industry*, 1931 (後の J. D. Mooney, *Principles of Organization*, 1947) および L. Gulick, "Notes on the Theory of Organization", in L. Gulick & L. Urwick, *Papers on the Science of Administration*, 1937 などにみられる組織論のことをいう。而してこれについ



ては、modern organization theory の一般化した今日では、すでに批判し尽された感があるが、そのなかでも特にここでは、mechanical な、closed system として組織をとらえてきた点を指摘したい。例えば Mooney や Gulick の理論においては、古くから大組織の典型とされてきた、政府、軍隊、教会などをモデルとして、そこにみられる組織構成上の諸原則に基いて、大規模化し、複雑化した企業の仕事の内的調整を中心として組織論を展開している。もとより大規模組織の典型を、上述のごとき古くから存在してきたものに求めてそこから多くを学ぼうとすることはたしかに賢明な方法ではある。しかし組織が人々によって担われていること、および上述のごとき組織モデルとは、その外部環境との相互作用という点で著しく異なるはずの企業組織の特徴に留意しなかったことは重大な欠陥であった<sup>22)</sup>。特に後者の点については、この段階の組織論が、次第に dynamic な要因を増しつつある環境への、企業の全体としての適応の必要性に基く、専門経営者への経営権の全面的移行という事情を背景にもつだけ大きな問題といえる。これはおそらく環境への組織全体の適応が、種々の理由で今日ほどのことはなかったこと<sup>23)</sup>、および全体的観点からする組織論の構成という理論的整備に追われたことなど<sup>24)</sup>がその原因と考えられる。しかしいずれにしても古典的組織論の特徴が、closed なものとして、仕事の内的調整のみに心を傾け、人的要因との関連を本格的に取扱おうとはしない、mechanical な理論であったことはいうまでもないところである。

次に伝統的管理論を支えてきた第二の柱である予算統制制度についてであるが、これはいうまでもなく、経営の多様な活動内容を、予算の作成のなかに集中的に表現し、その予算を基準として多様な活動を統制することによって企業の目的を効果的、能率的に達成しようとする管理技法である。而して古典的組

22) 古典的組織論の批判として、その closed system 観に立つ点をついているものとして、A. K. Rice, *The Enterprise and Its Environment*, 1963, が注目される (*Ibid.*, p. 183 ; 拙稿, 組織とシステム, 山本編, 前掲書, 176 ページ)。

23) A. K. Rice, *op. cit.*, pp. 192-3.

24) The American Society of Mechanical Engineers.(ed.), *50 Years Progress in Management*, 1960, pp. 192-3, pp. 123-8, pp. 42-50.

織論が、企業の活動の枠組を作るものとする、その枠組に基く活動それ自体を促進するための方法、制度の体系にほかならない。ところでこれも古くから行政組織において用いられてきた技法にほかならず、次第に顕著となる変動要因に対処し、企業の全体的統制を効果的にするために企業に導入されるに至ったのであり<sup>25)</sup>、J. D. McKinsey の *Budgetary Control*, 1922, などがその理論的基礎を提供している。

経営の多様な活動が、予算という形で集中的に表現されるためには、当然、経営活動のレベルに応じて異なるコストの態様と売上高との関係の分析が必要となるし、それを必要利益、あるいは目標利益とかかわらしめて検討される段階が先行しなければならないことはいうまでもない。この点で既に効果的な tool が考案されていた。すなわち Knoepfel などによる損益分岐分析の技法がそれである<sup>26)</sup>。したがって予算統制制度は、損益分岐分析を理論的基礎として成立する、計画と統制の技法であり、制度であるということが出来る<sup>27)</sup>。

ところで損益分岐分析は、与えられた設備のもとで(固定費一定) 販売価格および要素価格一定の前提に立って、操業度との関係から比例的に変動するコストと売上高との関係を分析するものであるから、経済学でいう短期、静態のモデルに基くものということが出来る<sup>28)</sup>。さらにその分析が成立するためには、そこで取扱われる情報が完全であることが要求される上に、その結果から経営の活動の目標を統制の基準となる予算が導き出される以上、経営の目的は、利潤追求という一義的なものであること、換言すれば、決定基準が一義的に与えられていることが基本的な前提となっているとみなして差支えないであろう。

25) W. Rautenstrauch & R. Villers, *Budgetary Control*, 1957, p. 4.

26) C. E. Knoepfel については、国弘員人「損益分岐点論」昭和27年、64-68参照。また Rautenstrauch も Knoepfel とともに損益分岐分析の発展に寄与した学者として著名である (W. Rautenstrauch & R. Villers, *The Economics of Industrial Management*, 1949, p. 80; R. Villers, *The Dynamics of Industrial Management*, 1954, p. 309)。

27) J. H. Williams, A Technique for the Chief Executive, in *Bulletin of the Taylor Society*, 1923; W. Rautenstrauch, "The Budget as a Means of Industrial Control", *Chemical and Metallurgical Engineering*, Vol. 27, No. 9, Aug. 1922; W. Wissler, *Business Administration*, 1931, p. 794; E. S. La Rose, *Accounting Hints for Management*, Issue of Connecticut Industry, Sept. 1932; 国弘, 前掲書, 72-4 ページ。

28) J. Dean, *Managerial Economics*, 1951, p. 326.

とすると、これより、予算統制制度が基礎にもつ意志決定モデルがいかなる性格のものであるかが明らかとなる。すなわち closed decision model がそれである<sup>29)</sup>。

以上、伝統的経営管理論の発展段階にそって、それがいかなる理論的基礎の上に導かれてきたかを system model, decision model という、実践科学としての経営管理論にとって最も基本的問題である対象規定との関連から検討を重ね、あわせて伝統理論の段階においても当然みられた、いわゆる interdisciplinary approach が、伝統理論の理論構成においていかに扱われてきたかも考察して、伝統理論の本格的形成期たる過程理論の生成の第三段階にまで及んだ。而してその結果明らかとなったことは、伝統理論が終始一貫して closed system と closed decision model に基く政策論的思考体系であったことであり<sup>30)</sup>、したがってそこでは interdisciplinary approach も、この体系のなかに何ら矛盾なく統合されて当然であったということである。

## む す び

本稿では、経営管理職能の過程的分析を主たる内容とする、いわゆる伝統的管理論をもって今日の経営管理論を代表するものと考えてよいか否かの問題を明らかにするために、いわゆる Management Theory Jungle をめぐる Koontz と Simon の論争を中心として若干の検討を加えてきた。

既述より明らかなきごとく両者の見解は、経営管理論の研究の現状に対して著しい対象を示していたが、それは究極的には管理論についての基本的な立場の差異、すなわち対象規定=理念型=モデル認識についての基本的な差異に求められる。もとよりこの差異を、Koontz が管理職能を対象とするのに対して、Simon が組織行動を対象とすると考えるのも一つの方法かもしれない。しか

29) 損益分岐分析はその限界もあるが、またその限界を心得て使うと用途は広い。したがって単なる静態的利潤函数を扱うものにすぎないとはいえないことを指摘する Dean の見解には注目すべきものがある (Dean, *op. cit.*, p. 338)。

30) 伝統論の理論的基礎については、J. L. Massie, Management Theory, in J. G. March(ed.), *Handbook of Organization*, 1965, p. 405 参照。

し管理論が実践科学を目指すものであるかぎり、伝統論といえども対象規定を無視するはずはない。とすると、特に伝統論ではそれを何に求めてきたのであろうかが当然問題となる。

われわれはこの問題の検討に入る前に、管理論にとって対象規定は本来いかなるものであるべきかをあらためて考えなおしてみた。管理論がそれによって実践科学となりうるか否かにかかるだけに最も基本的な問題であるが、われわれはここで最近注目されるに至った system 概念との関連で考えてみることにした。というのは、それが複雑な組織の現状を扱う上できわめて有効な抽象的、一般的な概念用具であるのみでなく、それからわれわれの求める管理論の対象規定が、「統合の時代」の要請に答えて効果的に導出できるからである。すなわち、closed system model と open system model の基本的に異なる二つの model が考えられ、前者はさらに mechanical system および closed decision model に対応し、後者は organic および open decision model に対応するものと考えられる。

とすると伝統論はこのいずれをモデルとして展開されてきたのだろうか。Koontz の所説からは必ずしも明確ではないし、これは伝統論に共通の特徴でもある。そこでわれわれは伝統論の生成、発展の過程に遡及し、その理論内容に検討を加えることによってこの点を明らかにすることに努めた。その結果明らかとなったことは、伝統論が一貫して closed system 観に立ち、したがって mechanical system および closed decision model の土に築かれてきたものであるということである。したがってそれから、伝統論の形成過程にもみられた隣接諸科学との関連の問題も自ら明らかとなる。すなわち、closed system のもとでは、企業を文字通り封鎖的に扱い、その system 内の諸要素間の関係もあたかも machine modelのごとく考えられ、したがってそこでの意志決定行動は、一定の基準や目的によって一義的に行われるものと考えられるのだから、隣接諸科学による接近の成果は、あくまでその決定に資するに止り、それ以上のものとは考えられず、その意味で伝統論の体系と何ら相矛盾することな

く包摂されうるというのがそれである。とすると、伝統論を踏襲し、対象規定について厳密な態度でぞまない Koontz が、隣接諸科学の今日の隆盛とその意義に必ずしも正しい評価を下し、それを積極的にとり入れる態度を示そうとしないのも当然といえるとともに、それに関連して当然次のごとき問題が生じてくる。それは、伝統論が明示すると否にかかわらず、それに依存してきたこのような対象規定が、果して今日の管理論への要請に対して答えるものなのか否か。もし答ええないとするとそれはいかなる理由によるのか、その事情は如何。またその場合に伝統論の概念的枠組である管理過程の概念は果していかなる意義と役割を担うものなのかなどが新しくわれわれの前に提起された問題となる。これらの問題についての考察は次稿において行うこととしたい。