

經濟論叢

第100卷 第5号

山本安次郎教授記念號

献 辭	出口 勇 藏	
Supercargo (上乘, 貨物上乘人) について	佐 波 宣 平	1
經 営 哲 学	高 田 馨	15
經營経済学と人間問題	市 原 季 一	34
經營管理における過程理論の性格 (3)	降 旗 武 彦	52
經營経済と維持計慮	鈴 木 和 藏	71
經營財務論の動向とその基礎構造をめぐる一考察	加 藤 勝 康	90
經營の基本理念と日本的經營	山 城 章	110
バーナードのリーダーシップ再論	田 杉 競	131

山本安次郎 教授 略歴・著作目録

昭和42年11月

京 都 大 學 經 濟 學 會

経営管理における過程理論の性格 (3)

—新しい経営管理論の発展と管理過程概念—

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(2)——伝統的管理論の理論的基礎——、「経済論叢」第99巻第6号において、1930年代の末期からその萌芽を見せ、その後次第に経営管理職能の過程的分析を概念的枠組として形成されるに至った、いわゆる伝統的管理論が、その理論的基礎を何に求めてきたのかを検討した。

管理論が実践科学を目指すものであるかぎり、その理論的基礎は、管理論が研究対象をいかにとらえるか、換言すると、企業をいかなる行動態様を特徴とする社会的存在として把握するかの如何に求められる。とすると、この点で伝統的管理論はどのように特徴づけられるものなのか、今迄にもこの問題への論及や規定がなされてきてはいる。しかしそのいずれもが上述のごとき問題提起に対して必ずしも充実な解答とはいえない。というのは、企業とは本来、それを取巻く環境要因およびそれを構成する内的諸要因相互の複雑な相互作用関係からなる全体——すなわち一種のシステム——であり、しかもそれが特定の意志の作用——管理決定で特徴づけられるビジネス・リーダーシップ——によって、その全体としての構成を保ち、ゴーイング・コンサーンとして存続、発展するものであるから、当然そのシステムの特性とそこにおける管理決定の特性が何か——したがってシステム・モデルとデンジョン・モデルの如何——をめぐって論及や規定がなさるべきにもかかわらず、その点への考慮が充実とはいえないからである。したがってわれわれの伝統論の理論的基礎の探求は、この点に向けられ、

その結果、closed, mechanical system 観によって企業をとらえ、その行動態様については closed decision model に基いて理論を展開する傾向を有するのが伝統論の特徴であることを明らかにした。

そこで次に問題となるのは、伝統論のこのような対象規定が果して今日の管理理論においてもなお有効か否か、もし有効でないとすると果してそれは如何なるものに修正さるべきであり、その事情や理由は如何、さらにまた伝統論の生成とともに生じ、その概念的枠組として伝統論を支え、発展させてきた管理過程の概念は、このような動きのなかで、どのような意義と役割をもつこととなるのか、それに関連していかなる考慮や修正が必要となるのかが解明さるべき新しい問題となる。以下ではこれらの点について順次検討することとしよう。

I 新しい企業研究の動きとその影響

われわれは既に 1930 年代を、アメリカの経済社会を理解する上で、それ以前とは著しく異なる激動期に移りつつあった時代として特徴づけ、経営管理職能の過程的理解への萌芽も、このような時代の動きを反映するものとしてとらえてきたが、その後の推移はこの傾向に一層の拍車を加え、経済社会の組織化、技術革新の進展を内容とする、いわゆる「高度産業社会」の実現へと次第にその歩みを早めることとなった。その場合に当然多くの関心を集めるのは、経済社会の中核として機能し、経済社会の急速な発展に伴って規模においても、また複雑さにおいても著しい変貌をとげていく企業にほかならないから、あらためて企業を見なおし、その行動態様の真相に迫ろうとする研究があらゆる側面から行なわれることとなった。この点についてわれわれは少くとも次のごときものをあげることができる。

(1) 専門経営者によるビジネス・リーダーシップの性格の検討

1932 年の A. A. Berle & G. C. Means の研究は、この点で制度論的研究として古典的なものであるが、その後 J. Burnham, *Managerial Revolution*, 1941; R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, 1954

などがこれに続くものとしてあげられる。もとよりこれらは、多少とも問題意識や分析視角において異なるから、必ずしもその結論において同一とはいえない。しかし所有経営者の経営管理面からの全面的後退に伴う専門経営者集団の抬頭によって、ビジネス・リーダーシップが、利潤極大という単一目的を志向する経済合理的意志決定者としての単独企業者の行動としてよりも、むしろ企業をとりまく複雑な利害関係集団のもとで、多元的目的を、必ずしも従来のごとき単純な合理性では理解できない動機に基いて遂行する、いわゆる administrative decision-maker としての経営者（集団）概念との関連において理解される傾向の一般化を招来することとなった¹⁾。

(2) 組織における人間行動の研究の進展

1920年代末期に端を発する E. Mayo, F. J. Roethlisberger などの人間関係論の古典的研究は、その後これに関する多くの研究所の設置によって一層促進され、後述するとき Barnard, Simon などの仕事を重要な媒介項として、次第に組織における人間行動の体系的研究へと結実し、人間行動の測定や予測の責も果すことをねらう、いわゆる行動科学 (behavioral sciences) へと発展し²⁾、さらに行動科学的アプローチをその基礎にもつ、いわゆる modern organization theory³⁾ の展開がみられるに至っている。もとよりこれも組織行動の複雑性および研究上の関心の多様性のために必ずしも一義的に規定しがたいといわねばならない。しかし人間関係論者のいわゆる neo-classicalist⁴⁾ 達が、人間行動の非合理的側面を強調し、組織の全体的視野に欠けがちであったのに対

1) 企業者概念の変容の経営史的研究として、A. H. Cole, *Business Enterprise in Its Social Setting*, 1959 など参照。

2) T. Parsons & E. A. Shils (ed.), *Toward a General Theory of Action*, 1954; B. Berelson & G. A. Steiner, *Human Behavior—An Inventory of Scientific Findings*, 1964; 吉村融, 行動科学の現代的意義—新しい人間観の誕生と行動科学のニュールック—, 「思想」1966年11月など参照。

3) modern organization theory をめぐる動向については、拙稿, アメリカ経営学の一動向, 「経済論叢」第91巻第5号, 第6号, 第92巻第2号でも論じたが、さらに最近では、J. G. March (ed.), *Handbook of Organization*, 1954; W. W. Cooper, H. J. Leavitt & M. W. Shelly (ed.), *New Perspectives in Organization Research*, 1964; J. R. Lawrence (ed.), *Operational Research & the Social Sciences*, 1966 など参照。

4) W. G. Scott, *Human Relations in Management*, 1962, pp. 121-136.

して、組織を、限られた合理性を追求する人々 (administrative men) と、その他の諸組織要素との有機的な相互作用の体系全体としてとらえ、さらにはかかる組織と環境との関連にも眼を向ける点で⁵⁾、いわゆる neo-classicalist 達と基本的に異なることは明らかである。したがってこの派の人々の研究の進展は、古典的組織論や管理論の基本的なモデル、すなわち、closed, mechanical system としての経営組織の把握や closed decision behavior をとるものとしてのその行動の理解を色あせたものとせしめ、新しいシステム観やデジジョン・モデル——すなわち open system と open decision model——による企業研究への道を開くこととなった。

(3) 経営経済学の進展

企業はいうまでもなく、経済社会の重要な一構成要素である。したがって経済学では古くから企業の行動についての分析を行なってきた。しかしそこでの企業の行動は、企業という経済社会の構成単位による市場への適応行動が主たる問題であり、したがって、短期、静態、純粋競争の原型からも明らかになどとく、きわめて抽象的な形でしかその行動の分析は進められて来なかった。しかしそのモデルが必ずしも現実をよりよく説明しえない事情が次第に明らかになるにつれて、その点への研究の補完、拡充への動きが次第に顕著となってくるのは当然である。例えば、効用概念に代るに無差別曲線の工夫 (Hicks, *Value and Capital*, 1939)、折れ曲った需要曲線の発見 (P. M. Sweezy, "Demand under Conditions of Oligopoly", *Journal of Political Economy*, Aug. 1939)、価格形成における full-cost principle の主張 (R. L. Hall & C. J. Hitch, "Price Theory and Business Behavior", *Oxford Economic Paper*, May 1939) などがそれである。もとよりこれらはいくまで経済学 (micro-economics) 的関心の領域に止るものといえるが、これらに刺戟されてより一層経営行動に接近し、企業の経済的行動を解明しようとする動き——経営経済学——が進展してきた。例えば J. Dean,

5) A. K. Rice, *The Enterprise and Its Environment*, 1963 ; 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, 日本事務能率協会。

Managerial Economics, 1951 がそれであり、また J. D. Coppock, *Economics of the Business Firm*, 1959 や、M. H. Spencer & L. Siegelman, *Managerial Economics*, 1959 などにもそれに続く秀れた仕事である。その結果は、伝統的管理論が、暗黙のうちに、その理論的基礎を求めてきたと考えられる古典的な micro-economics を著しく修正せしめ、企業の経済行動をより実体に即した姿でとらえようとする傾向を促進することとなり、なかでも経営経済学と新しい組織論との統合によって企業の行動を統一的に説明しようとする R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963 のごときは、新しい研究領域への方向を示すものとして特に注目されることである。

(4) 意志決定に関する数学的接近の発展

経済の発展に伴う企業規模の拡大化は、管理決定をしてより複雑なものとするし、また経済社会のダイナミックな性格の増大は、単なる与えられた規模での操業度による適応に止らないより長期的考慮を必要とするに至る。この場合に管理決定をしてより効果的、より能率的ならしめるものは、たとえそこに一定の限界はあるにしても数量的諸関係についての情報であり、コンピュータないしEDPSの急速な発展は一層その事情を促進することとなった。もとより1930年代以前においても、会計情報に密着した形での数量的な諸関係の情報の把握と処理は存在した。例えば損益分岐分析はそれである。さらに統計的品質管理のごときは、1920年代から開発され、今日ではおよそこれを導入していない企業はないほど普及している。しかし第2次大戦を契機として発展してきた、いわゆるORは、経営におけるきわめて多面的な数量関係を、多様な角度から分析し、処理する技法を発展せしめ、今日の企業に要請される、複雑かつダイナミックな環境の下での管理決定の科学化、精緻化に貢献するところとなっている⁶⁾。すなわち不確実性のもとにおける意志決定分析としては、待合せ理論、情報理論、ゲームの理論などがあげられるし、こみ入った関係の分析に

6) C. W. Churchman, R. L. Ackoff & E. L. Arnoff, *An Introduction to Operations Research*, 1957.

については線型計画法、ダイナミック・プログラミング、投入産出分析などがあり、さらにいわゆる試行錯誤的解法としてのシミュレーションのごときは、特に新しい企業の行動モデルと直結する現実的な手法として注目を集めるに至っている。

このような新しい企業研究の動きは、初めから必ずしも何らかの統一的な意志や理論によって導かれたものでもとよりない。しかも特に前述の(2)(3)(4)についてみる場合には、社会学、社会心理学、経済学、数学、統計学などの古くからある、あるいは新しい装いをもって登場してきた隣接諸科学による企業研究のそれぞれの立場からする進展であり、少なくともその形式の上では、従来の管理論の発展に貢献してきた *interdisciplinary approach* と異ならないともいえる。しかし前述の考察でも、多少ともふれたごとく、その進展の過程において、相互に作用し合うことによって、次第に統合化の方向を辿り、研究の焦点が次第に明らかとなってきたし——企業の行動の統一的な解明——、その結果としてもたらされつつあるところのものは、その深さにおいても、また広がりにおいても従来の *interdisciplinary approach* とは比較にならない実質的影響を与えていることに注意が肝要である。何故ならば、今日のいわゆる *interdisciplinary approach* は、従来のごとく、一定の前提や与えられた枠内で単なる技法の発展に終始したのとは異なり、その前提や与えられた枠への挑戦であり、すなわち管理論の理論的基礎自体に対して影響するのみでなく、それに基づく新しい理論展開をも企図するものだからである。すなわち、上述のごとき企業研究の新しい動きのなかで、特に行動科学の発展を背景とする *modern organization theory* の展開が、最も中心的な地位を占めるが、それは、伝統論の理論的基礎——すなわち *closed system* と *closed decision model*——を根底からくつがえし、新しく *open system* と *open decision model* を登場せしめるに至り、その影響は、当然のことながら、企業研究のあらゆる領域に及んでいるからである。

open system の概念は、あらゆる科学に共通な理論——*General System Theory*

の樹立を目指す生物学者 L. von Bertalanffy の1940年代以降の主張に由来する。彼は現代の科学の全てが、要素的思考のタイプ (elementalistic type) から、総合的思考のタイプ (synholistic type) へとその重点を移しつつある事情を認め、統合化をはかる上で必要なモデル化 (論理的相応性=logical homologies の適用) に際して従来の物理学的モデル (closed system での思考) の限界を克服するものとして, equi-final——例えば、生物有機体が、外界と物質やエネルギーの交換を行ないながら動物的均衡を維持するとき——を特徴とする open system 概念に新しいモデル化を求める。かくして予め確立された構造の条件で現象を説明しようとするデカルト的 machine theory とは対照的な、過程という相互作用の条件で秩序ある現象を説明する、ダイナミックなまた有機的 (organic) な観点が導入され、新しい科学の課題を解く緒が開かれるという (L. von Bertalanffy, "General System Theory: A New Approach to Unity of Science", *Human Biology*, Vol. 25, 1951, pp. 303-361)。このような新しいシステム概念は、K. E. Boulding の "General System Theory—The Skeleton of Science", *Management Science*, April 1956 や L. von Bertalanffy, A. Papaport et al. (ed.), *General Systems*, Yearbook of the Society for the Advancement of General System Theory, Ann Arbor, Mich. (1957年以降) などを介して次第に一般化し、例えばイギリスの The Tavistock Institute of Human Relations の 1960年以降の一連の著作 (例えば、A. K. Rice, W. Brown の仕事など。Rice については本稿注5) 参照。Brown については、拙稿、アメリカ経営学の一動向 (3), 「経済論叢」第92巻第2号) などからも明らかなごとく、現代組織論の基礎をなしているのみでなく、A. D. Hall, *A Methodology for System Engineering*, 1962 では、システム工学の基礎ともなっている (*op. cit.*, pp. 59-84)。

open decision の概念は、最近の行動科学の成果に支えられて H. A. Simon などによって唱えられ始めた新しい概念である。closed decision が、あらゆる既知の代替的方策 (alternatives) を、何らかの予め定められた選択基準によって、文字通り合理的な意志決定者が決定するというモデルでとらえられるのに対して、open decision のモデルは open system 概念と並置される。すなわちそこでの決定は、open system と同様に全体の環境からのたえずの変化の影響をうけるものと考えられるから、closed decision モデルのごとく、既知の代替方策ならびに予め定められた選択基準という前提のもとで行なえなくなるし、また意志決定者についても人間(および組織)に固有な認識力の限界から (K. E. Boulding, *The Image*, 1956; H. A. Simon, *Models of Man*, 1957; ditto, *Administrative Behavior*, 1945), いわゆる合理的意志決定者に代ってより現実的な観点が強調される。かくして open decision のモデル

は、closed decision と比較すると、次のごとき特徴をもつものといえることができる。すなわち、予め定められた目標が欲求水準 (aspiration level—K. Lewin et al., *Level of Aspiration*, in J. M. Hunt (ed.), *Personality and the Behavior Disorder*, Vol. 1, 1944) で代置され、代替方策も必ずしも既知ではなく、それに対する選択順位づけも予め定められず、何らかの探索手順によって代置され、意志決定者も、極大化を求めるのではなく、欲求水準を満すような解を求める人と代置されるというのがそれである (C. Wilson & M. Alcxis, "Basic Frameworks for Decisions", *The Journal of the Academy of Management*, Vol. 5, 1962)。

以上が open system 概念の由来および open decision model の特徴の概要であるが、このような open system 観から企業という一種のシステムをみることによって、従来には欠けていた環境関連的・全体的・有機的・動態的・相互作用論的接近という思考をあらゆる場合に適用することとなるから、それだけ現実の企業への接近をはかる道が開かれるのみでなく、このような一般的モデル概念の設定——それに伴う共通語の開発、類似法則の適用など——によって interdisciplinary approach を統合する場も与えられることとなる。また open system 概念は、open decision model を派生せしめることともなるが、それによって企業の行動態様が、closed system 観に依存する従来に比して、より実体に即した形でとらえられることとなる。

このような管理論の基礎の交替に伴って、経営管理論も当然新しいモデルの下での新しい展開が緊急の課題となることはいうまでもなく、それは、R. A. Brady や J. W. Culliton などがいみじくも指摘する「科学革命の時代」⁷⁾「統合の時代」⁸⁾の要請を反映した体系的展開たることが必要となるであろう。

II 新しい経営管理論への動き

前述のごとき企業研究の新しい動きが、「高度産業社会」への時代の推移を反映して進行しつつあるのに対して、経営管理論の領域ではどのような動きがみられたであろうか。

1930年代にその萌芽を見せ、次第に確立されてきた過程概念を枠組とする伝統的管理論も、必ずしも一木の平坦な道を辿って発展してきたとはいえない。

7) R. A. Brady, *Organization, Automation and Society: The Scientific Revolution in Industry*, 1961; 拙稿, アメリカ経営学の一動向 (1), 「経済論叢」第91巻第5号。

8) J. W. Culliton, "Age of Synthesis", *Harvard Business Review*, Sept. 1962.

というのは、A. Lawrence による伝統論の諸原理への批判 (ditto, *Conflicts of Principle*, 1932), ハーバード大学を中心として発展してきたケース・スタディの強調 (M. P. McNair (ed.), *The Case Method at the Harvard Business School*, 1954), さらにこれに対応するかのごとき E. Dale, *Planning and Developing the Company Organization Structure*, 1952 や E. Scott & R. P. Lynton, *Three Studies in Management*, 1952 などの比較研究, さらには P. F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954 のごとき, きわめて実践的な内容に満ち, 必ずしも一般化を求めようともしない独特の研究など多彩な展開がみられたからである。しかしこのような動きとは別に, C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938 ; H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 1947 は, 新らしい企業研究の動向を反映し, しかも伝統論を根底からくつがえす新らしい理論展開を試みたものとして特筆に値するものであった。

例えば Barnard は, その序文において (日本語版の序文にも), 「管理者の職能である管理過程を扱おうとすると, どおしても組織というものの本質に即さねばならないが, 今迄のものにはそれを扱ったものは一つも見あたらない」と述べ, 組織の本質的性格に立脚して管理論を展開する。すなわち, 「意識的に統括された二人以上の人々の活動または諸力の体系」として, 組織を個人の動機に発するきわめて抽象的な, しかしより本質的な概念でとらえ, その成立と存続こそ企業にとって, したがって経営者にとっての基本的な課題であるという立場に立って, その課題に答えるには経営者は何をすべきかを, 組織の内的均衡という観点から管理決定に焦点をおいて統一的・体系的に論述している。また Simon も, Barnard と同様に (その影響を受けて) 管理論の展開にとって組織の理解が基本となることを強調し (序文), 従来の管理論の諸原理が, 記述的 (descriptive) に止り, 一向に実効的 (operational) でない点で単なる格言的意義しか与えられないときびしくきめつけた上で, 意志決定を核心として本格的な管理論を展開するための組織行動に関する基礎的な諸作業を行なっている。すなわち管理決定の意味の論理実証主義的裏付け, 組織における意志決定

の合理性に関する古典的規定への批判について、組織の形成を基本的に参加者との間でとりかわされる誘因と貢献の均衡に依存するものとしてとらえ、さらにかくして組織のメンバーとなった人々の行動がいかにして組織全体のパターンに適合するようになるかを、組織の影響力と個人の心理的「性向」という二つの側面から検討し、組織とはいかに合成された意志決定の過程なのか、したがってそこでは管理者は何をなすべきかを明らかにしている。したがって Barnard と Simon の伝統論の批判とその上に立つ理論展開は、有機的な組織実体への初めての本格的アプローチとして注目されるのみでなく、伝統論においては必ずしも明示されなかった対象規定を上述のごとき組織論の展開によって果し、アメリカの管理論をして本格的な実践科学の軌道にのせる役割を果したものであるとしてその意義はきわめて重要なものがあつた。

しかしこのような秀れた仕事が一方で進められ、それはまた企業研究の新しい動きとも結びつきうるものであつたにもかかわらず、いわゆる伝統論者達は、それを必ずしも正しく評価せず⁹⁾、与えられた枠内でその内容をより充実することに努め、少くとも 1950 年の半ば頃まではその方が支配的であつた。例えばその線にそうものとしては次のごとき人々とその仕事があげられる。R. C. Davis, *The Fundamentals of Top Management*, 1951; L. Urwick, *The Elements of Administration*, 1943; P. E. Holden, L. S. Fish and H. L. Smith, *Top-Management Organization and Control*, 1941; J. Martindell, *The Scientific Appraisal of Management*, 1950; H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management*, 1955; W. H. Newman, *Administrative Action*, 1956 などがそれである。

しかし 1950 年も終りに近づき、1960 年代ともなると、新しい企業研究の成果が浸透し、伝統論を支えてきた理論的基礎が、理論的、実践面の双方から批判が重ねられることによって次第に変質を余儀なくされ、新しい傾向に基く仕

9) J. L. Massie, Management Theory, in J. G. March (ed.), *Handbook of Organization*, 1965, p. 404.

事が、管理の一般理論確立の要請に答えて次第にみられるようになってくる。例えば、M. H. Jones, *Executive Decision Making*, 1957; ditto, Revised Edition, 1962; H. H. Albers, *Organized Executive Action*, 1961; ditto, *Principles of Organization and Management*, 1965; W. H. Newman and C. E. Summer, *The Process of Management*, 1961; R. A. Johnson et al., *The Theory and Management of Systems*, 1963; A. D. Hall, *A Methodology for System Engineering*, 1962 などがそれである。

ここではこれらの仕事のそれぞれにふれる余裕はないが、Jones, Albers, Newman & Summer は、Barnard, Simon によってその緒を開かれた組織論的理解を基礎にもつ管理論の展開という新しいアプローチの立場に大きく影響され、その点で伝統論と比較すると著しい差異が認められるが、また他方で伝統論の特徴であった管理過程概念をいぜんとして残し、むしろそれに新しい解釈を与えようとする点で共通の特徴をもっている。したがって Massie はこの派の人々の仕事に対して Management Process and Human Behavior Approach という名称を与えている¹⁰⁾。これに対して Johnson や Hall は、多少ともそのアプローチにおける発想の点で異なっている。すなわち Johnson は、特に最近における管理論をめぐる新しい諸研究（組織論も含めて）が、管理やその理論をシャープにするには役立ったが、実効的な管理論 (an operative theory of management) を生み出すには至っていないと考える。而してそれは何に求められるべきかという点、「統合の時代」ともいわれる今日においては、複雑な企業の問題を、内外の環境要因を一つの全体として扱おうような概念の発見と、それによる管理論の展開にほかならず、それはシステム・アプローチ以外にはありえないとし、L. von Bertalanffy や K. Boulding などの唱える General System Theory を背景にもって、システム・アプローチの立場から、伝統論の枠組である管理過程概念との調和の上に新しい管理論を展開しようとしている (R. A. Johnson et al., *op. cit.*)。また A. D. Hall は、その工学的背

10) Massie, *op. cit.*, pp. 414-419.

景の故に、システム工学的傾向が強いが、その表現を経営学的に読みかえると、基本的な線では Johnson などの仕事と同一範疇に入れてさしつかえないといえよう (A. D. Hall, *op. cit.*)。したがってこれより新しい傾向に基く仕事のなかが、実は多少ともその発想を異にする Management Process and Human Behavior Approach とシステム・アプローチとの二つのアプローチからなることが明らかとなった。この点についてどのように考えたらよいのであろうか。

Management Process and Human Behavior Approach の特徴は、伝統論が等閑視してきた対象規定の問題を、行動科学の著しい抬頭に刺戟されて、その傾向の強い modern organization theory の立場、なかでも social system の観点から再検討し、それと伝統的な管理過程概念との結合をはかろうとするところであり、これに対してシステム・アプローチの特徴は、General System Theory を背景にもつ open system の立場から企業をみる、すなわち socio-technical system として今日の経営を再検討し、これと管理過程概念との結合をはかろうとするところにある。したがって両者の基本的差異は、対象規定において social system approach をとるか、それとも socio-technical system approach によるかに求められることとなる。ともにシステム観に立つ点では問題はないが、このような差異をどう理解したらよいのか。

一般に経営管理論として今迄われわれが扱ってきた、いわゆる伝統論は、管理過程の分析を中心とするという特徴以外に、あらゆる組織ないし事業体に適用される一般理論たることをねらっている点も一つの重要な特徴であり、その故に伝統論に対しては Generalist School という別名でも呼ばれている。この点では伝統論とはいえない Barnard, Simon においても同様の特徴をもっている。たしかにあらゆる組織や事業体に共通な一般論をねらう場合、戦略的要因でもある人的要因に焦点をあてた social system 論で貫く方が問題はないであろう。いうまでもなく、もし socio-technical な立場をとると、Barnard もいうごとく、それだけ変数が増えることとなるし、technical な要因の組織による差異によって必ずしも、封建時代にも適用しうるとき一般論といえる

か否か問題となるからである。

しかし本来 system 論が唱えられるのは、他の特徴とともに全体性を考えようとするからであり、全体性とは、social system 論のごとく、システムの特定期間の抽出ということではないはずである。たしかに人的要因は重要な戦略的要因であることは今日でも変りがない。しかし一昔前ならいざ知らず、今日の企業（他の組織体も含めて）の現実には、技術的要因の戦略的要因たることをますます強めつつあり、socio-technical system として両者の間の巧みな結合による全体としてのまとまりに基く環境への適応こそが、たとえ一般論としても、求められているのではないのだろうか。この点については最近における組織論研究の諸文献（本稿、注3）参照）がよくそれを物語っているし、さらにシステム・アプローチの特徴である全体性、さらには動態的観点の強調などは、相互に相矛盾する諸要因や変数の、動的過程における全体的観点からする問題解決の態度にほかならないはずである¹¹⁾。とすると、前述の問題に対する解答は明らかとなる。socio-technical system として企業をみる、いわゆるシステム・アプローチこそが妥当な立場ということになる。

ではその場合、伝統論の基本的な枠組であった管理過程概念はどうなるであろうかが新たに検討されるべき問題となる。この問題を考えるにあたってまず初めに注意すべきは、新しいシステム・アプローチの特徴である open system の概念およびそれと関連する open decision の概念が、過程の概念を媒介せずしては真にその意義を発揮しえないということである。何故ならば、いうまでもなく企業というシステムは、natural system ではなく、man-made system であり、たとえ equifinal を特徴とする open system 概念が、今日の企業モデルとして適切であるとしても、人為的作用をへてはじめてそれは意義をもちうるものであり、また同様に open decision の概念も、そこにうたわれる特徴ある行動が具体的に展開されるのは過程という、一定の時間的経過にかか

11) この点では、例えば A. K. Rice の仕事のなかに明瞭かつ具体的にうかがえる。本稿、注5) 参照。

わる本質的にダイナミックな概念を介してはじめてその意義を発揮しうるからである¹²⁾。

かくしていかにわれわれが対象規定において新しいアプローチをとろうとも、管理過程という伝統的な概念的枠組を無用とするものではないことが明らかとなった。この点で本来管理過程という概念が問題解決過程という問題意識に支えられて登場してきたことを想起する必要がある。すなわち例えば Gulick のいわゆる POSDCRB は、専門経営者による、次第にダイナミックな様相をおびてくる環境への企業の適応の過程としてとらえられていた¹³⁾。しかしそこでこの問題解決は、closed system を対象とし、closed decision model を行動モデルの基礎におく点で、今日のごとき問題解決とは基本的に異なる観点に立つものであった。それが、前述のごとき事情によって open system としての企業を対象とし、open decision model をその行動モデルの基礎におくものに取り替わられたわけであるから、その意味で、問題解決の対象とその問題解決の仕方が異なったにすぎず、本来問題解決過程として生じてきた管理過程概念自体は決して無用となるはずはないといえる。既に考察した Jones, Newman & Summer, Albers および Johnson においてもいざんとしてその枠組を堅持するのはその理由による¹⁴⁾。

しかし果して管理過程の概念自体がいかに有用であるとしても、そのことの故に、それに基くアプローチに何らの修正や工夫も必要としないということにならないことはいうまでもない。何故ならばまずそのアプローチの形式の点で、管理過程を構成する下位職能 (subfunctions) の把握が、人によってまだかなり多様であるし、その上、あまりにも羅列的で、したがってメカニスティックな、

12) 過程 (process) の概念は、システムと同様に多くの分野で使われているが、いずれも相互に関連する事象間における何かの動き、ないし何らかの方向への流れ、あるいは相互依存の状態など、本質的にダイナミックな概念として理解されている (W. French, "Process Vis-a-Vis Systems: Toward a Model of the Enterprise and Administration", *The Journal of the Academy of Management*, Vol. 6, No. 1, March 1963)。

13) 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, p. 33

14) なお管理過程の接近の積極的意義を強調する興味ある論文に、E. T. P. Watson, "Diagnosis of Management Problems", *Harvard Business Review*, Vol. 36, No. 1, Jan.-Feb. 1958 がある。

また静態的な性格を止めているからである。特に後述の点に関連して、新しいシステム・アプローチの特徴が、従来の closed system 観に基くものに対して、環境関連的、全体的、有機的、動態的な観点を重視する立場ともいえる。すると、このような観点をその形式においても、またその内容にも反映するとき工夫が試みられて当然だからである。

この点については、次第に新しい試みがみられるに至っている¹⁵⁾。そのなかでも特に R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963; A. D. Hall, *A Methodology for System Engineering*, 1962; W. M. Fox, *The Management Process*, 1963 などのアプローチが注目される。まず Fox は、伝統論の枠組は基本的に残しながら、管理活動の有機的・統合的性格に注目し、いわゆる相互作用論的接近を主張する。すなわち管理は、計画、組織、統制という三つの下位職能の相互作用からなる有機的職能の動態的・継続的な過程であり、したがって従来のごとき多くの管理職能の平面的羅列ではその実体はとらえられないとして、その枠組の立体的、相互作用的構成の必要を強調する¹⁶⁾。次いで Hall は、システム工学を、研究 (research) と営業 (business) の間にあって最も効果的なシステムをデザインし、計画する活動と規定する。而してその成否をきめるものは問題解決の過程にあるとして、活動の全体としての構造を、system studies (program planning), exploratory planning (project planning I), development planning (project planning II), studies during development (action phase I), current engineering (action phase II) という五つの段階的の局面としてとらえた上で、その各局面において、いかにして問題解決が行なわれるかを、J. Dewey の問題解決モデルに即しながら、その過程をシステム工学的に次のごとく展開する。すなわち、問題規定

15) 例えば管理論者の範疇に含められるものに、*Organization for Profit*, 1964; J. M. Juran, *Managerial Breakthrough*, 1964; W. M. Fox, *The Management Process*, 1963; P. P. LeBreton, *General Administration*, またシステム工学の立場に立つものに、A. D. Hall, *A Methodology for System Engineering*, 1962, さらに企業の行動理論を代表するものに、R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963などがあげられる。

16) W. M. Fox, *The Management Process: An Integrated Functional Approach*, 1963, pp. 3-6.

(problem definition), 目的選択 (choosing objectives), システム統合 (system synthesis), システム分析 (system analysis), 最適システムの選択, 行為のための計画という相互に作用し合う基本的な型がそれである¹⁷⁾。さらにまた Cyert & March は, open decision という新しい観点に立つ点では Hall のそれと同様であるが, より行動科学的観点から, 企業の組織的意志決定過程を, quasi-resolution of conflict, uncertainty avoidance, problemistic search, organizational learning という四つの特徴ある基本的概念で構成し, 特定の問題についてのシミュレーションの型を展開している¹⁸⁾。いうまでもなくこれらのアプローチはいずれも新しい観点から管理的意志決定過程に接近しようとするものであり, 前述の問題に対する新しい試みとして高く評価できる。しかし Fox のそれは, 従来の管理過程の接近を形式の面で整備し, 管理過程の実体に迫る枠組を提示している点では秀れてはいても, その内容の点で必ずしも新しい視点が完全に生かされているとはいえない。また Hall や Cyert & March のアプローチは, むしろ内容の点で新しい問題に答える深い洞察がみられる。しかし, あまりにもシステム工学的意志決定の過程についての基本型を示すに終始したり, あるいはまた行動科学的意志決定の過程を, 特定の管理問題について検証し, シミュレーション・モデルの展開に努めるために, いずれもが経営管理全体にわたる管理過程の展開, すなわち open system 観に立つアプローチが, 管理職能の発現の上にとどのように作用しているかの分析においては欠けるところがあるといわねばならない。もとよりこれは問題意識の如何の問題であって基本的な差異とはいえないが, いずれにせよ完全なものといえないことはいうまでもない。したがってこれよりわれわれの課題が明らかとなる。すなわち上述より推察のつくごとく, 新しい試みのそれぞれに欠けている点, すなわち管理過程という伝統的接近をシステム・アプローチの視角から, 再検討し, まずその管理過程の接近の枠組をより実体に近い動態的なものとするとともに, そ

17) A. D. Hall, *A Methodology for System Engineering*, 1962, pp. 3-4, 85-86, 139.

18) R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963, pp. 116-127.

の内容の点で、管理職能の発現に際してシステム・アプローチの影響がどのようにあらわれるかを検証し、これらの双方の結果に基づいて伝統的な管理過程論に新しい息吹を与えることである。

む す び

別稿（『経済論叢』第99巻第6号）で明らかにした伝統論の理論的基礎——すなわち closed system 観と closed decision model よりなる対象規定が、果して今日においても有効か否か、もしそうでないとするとそれはいかなるものに修正さるべきか、また伝統論がそれによってきた概念的枠組である管理過程の概念はそれによってどのような変容をこうむるのかの解明が本論の課題であった。

既述より明らかごとく、伝統論の対象規定は 1930 年代以降の新しい企業研究の成果——特に行動科学的研究に基づく modern organization theory の抬頭によって崩れ去り、新しく open system 観と open decision model による対象規定がそれにとって代ることとなった。かかる基礎の交替によって当然経営管理論自体にも何らかの変容がもたらされてよいはずである。しかしその動きはかなり緩慢であり、またその変容も必ずしも一様とはいえない。Koontz のいわゆる Management Theory Jungle の表現は、まさにこの点をとらえたものといえる。しかし管理論が実践科学として確固たる基礎の上に築かれるためには、時代の動きや要請を正しくとらえた対象規定に即した理論展開こそが望まれるといわねばならず、現にそのような息吹が伝統論の立場をとる人々のなかにおいてさえみられるに至っている。すなわち Management Process and Human Behavior Approach の人々の仕事がそれである。しかしこの派の人々による修正の動きでは、まだ対象規定への認識において必ずしも充満とはいえず、むしろその点では General System Theory を背景にもつシステム論者の方がはるかに秀れた洞察に基づくものといわねばならない。ではそれによって伝統論の特徴であった管理過程概念はどうなるのだろうか。もとより基本的

な変革はあるはずがない。何故ならば本来管理過程概念は、1930年末に芽生えた時から、企業の全体管理のための、変転する環境への適応、すなわち専門経営者による問題解決過程として登場してきた概念だからである。ただ問題はそれが依存した企業モデルが、closed system 観と closed decision model に基づくものであったため、その展開があまりにも形式的、平面的に止り、その意味では本来の問題解決過程としては、不完全な発現に止ったにすぎない。したがって管理過程概念についてのわれわれの扱いはこれより自ら明らかとなる。すなわち新しい対象規定——すなわち open system 観と open decision model を、枠組にも、また内容においても正しく反映しうるような修正を施す必要があり、既にこれを意図した試みもみられるに至っている。しかしそのいずれにおいてもまだ試みの域を出ず充満とはいえない。そのなかにあつて Fox の主張する管理過程への相互作用論的接近、Hall のいわゆるシステム工学的意志決定過程の分析、Cyert & March による行動科学的意志決定過程の展開は、たとえそれ自体をとってみるとわれわれの問題に完全に答えてはくれないが、その接近方法においては貴重な示唆を与えてくれ、これら諸接近の統合こそ管理過程の新しい展開にとっての課題といえよう。何故ならばそもそも open system approach とは、従来に比して、環境関連的、全体的、有機的、動態的観点を重視する点で特徴づけられる。その結果管理的意志決定は、open decision 的性格に移行するものと考えられるが、Fox のいわゆる相互作用論的接近は、管理過程の実体的・動態的展開という枠組を意図するものであるし、また Hall のシステム工学的意志決定過程の分析は、管理決定の連続的 (sequential) な発現過程の特徴を示してくれるし、さらに Cyert & March の行動科学的意志決定過程は、Hall のそれに欠ける意志決定過程の行動科学的側面を補強するものだからである。

以上で新しい経営管理論の発展がいかなる線にそうものであり、そのなかで伝統論がそれによってきた管理過程概念がいかに変容をうけながら、どのような意義と役割を担うものかを明らかにしてきた。これによって Koontz がま

きおこした Management Theory Jungle 旋風を一応おさめ、それを解きほぐす道も見出したつもりである。しかしこれはあくまで経営管理の過程理論の性格論に止り、果してこれによって管理論の体系化が果せるか否かはむしろこれを基礎とする管理論の展開に待たねばならない。なお論じ残した点の多いことを認めつつ、新しい課題である管理論の展開に進むこととしたい。