

# 經濟論叢

第116卷 第3・4号

---

経営管理の機能構造	降旗武彦	1
組織の経済学と目標関数	山田保	27
アイルランドにおける農民層分解と 地主的土地清掃	本多三郎	45
標本調査法の諸問題	木下滋	69
18世紀イギリスにおける地主の 所領経営と農業資本主義	酒井重喜	91

大正初期河上肇寄贈図書目録

---

昭和50年9・10月

京 都 大 学 經 濟 學 會

# 経営管理の機能構造

降 旗 武 彦

## I はじめに

これまでの考察、すなわち“経営管理論再考”(経済論叢, 第106巻, 第1・2・3合併号)と“経営管理におけるシステム概念の変遷について”(経済論叢, 第107巻, 第1号; 第108巻, 第5号)において、経営管理論の発展の跡を顧みつつ、今日の経営管理の展開される場である経営体が、従来のそれと比較して、いかなる特性をもつものとしてとらえられるようになってきているのかを、特にその基底をなすと思われるシステム概念の変遷との関連から考察してきた。それより明らかとなったのは、今日の経営体が、激変する環境状況のもとで、これに能動的に対応する必要から、経営体と呼ばれるシステム全体の構造変革をも含むものへ、その意味で、open (socio-technological) system として規定されるものへと変貌してきているということであった。

とすると当然のことながら、それに引続いてわれわれに課せられる問題は、然らば、そのこと——経営体についての認識の変化——によって、経営体におけるビジネス・リーダーシップによる問題解決行動たる経営管理自体にも、基本的にどのような変化がもたらされることとなるのか、さらにそのように変貌する経営管理を、その機能のあり方(=機能構造)如何として問題とする場合に、当然従来とは異なる接近が必要となろうが、それはどのようなものでなければならぬかということである。

ところでこれらの問題については、これまでの考察においてもある程度はふれてきている。すなわち経営体についてのシステム・モデルの変遷とパラレル

にとらえられる decision model の変遷——つまり closed decision model=いわゆる「合理的な問題解決」に代る、open decision model=いわゆる「限られた合理性による問題解決」の登場——、さらにはこの事情を最も端的に示すものと思われる戦略的意思決定概念の重視への論及がそれである。

しかしこれだけでは、われわれに課せられた問題に対する充実な解答とはいえない。何故ならばそこで意味されているのは、より具体的には次のことにふれているに止まるからである。すなわち、今日の経営体におけるシステム・モデルの上述のごとき推移によって、これまでのような、たんに経営体の操業度の如何との関連から短期の利益を問題とする経営管理から、より長期的展望のもとでの経営体のあり方の如何をも含む経営管理が問題とされるようになり、そこでは必然的に、不確定下での、経営体自体の構造変革をも含む戦略的意思決定などが重視されるようになる。したがってこれによると、たしかに経営体におけるビジネス・リーダーシップによる問題解決行動(=経営管理)が、従来のそれとどの点で基本的に異なるものとなるのか、またその経営管理の機能構造如何の問題に迫る上でも、長期的展望のもとでの経営体のあり方自体をも問題とするようになるという意味で、従来とは異なる新しい接近のあり方についても重要な示唆をしているものということ是可以する。

しかし今日の経営管理を、その全体の機能態様としてみる場合には、このような論及のみではすまされない複雑な構造から成立しているものであることに気付く。というのは、今日の巨大企業の動きに眼をやると、基本的には、closed decision model から open decision model へと、decision model の交替を前提としながらも、企業における組織階層の全てにわたって、またその企業の従事する業種の特性的差異をも反映して、open decision が必ずしも一様に発現するとはいえない面が見受けられるし、それに関連して、戦略的意思決定を支える多様な職能からなる経営管理の活動が、相互に複雑なからみ合いを見せつつ展開されている姿をみることができからである。とすると、今日の経営管理の機能構造如何の問題に迫ろうとするのに、前述のごとき理解をもって

するのみでは狭きに失するといわねばならず、むしろそこでは、戦略的意思決定が、異なる意思決定の内容からなる多様な経営職能の発現と、いかなる関連のもとにおかれているのかを明らかにする必要があるにもかかわらず、これまでの考察にはその点への配慮が欠けているからである。

したがってこのような問題に迫るには、経営管理の機能構造についての、新しい視点からする何らかの接近の工夫が必要となる。而してこの点については、すでに拙著「経営管理過程論の新展開——Management Theory Jungle への一試論——」（日本生産性本部、昭和45年）第Ⅱ部、第一章で、若干の考察を展開してきた。すなわち、経営体の open system, さらにはそこにおける open decision という基本的前提に立って、従来の管理過程的接近を多少とも整理の上、経営管理の機能態様の全体を、基本的管理職能のマトリックス構造に基づいてとらえようとするのがそれである。しかしその後のこれに関する研究のなかには、新しい接近が少なからず試みられつつある。そこで経営管理の展開の考察に入る前に、このような新しい動きとの関連から、この問題について再考しておくこととしよう。

## II 「修正された管理過程的接近」の意義

本稿の考察を始めるにあたって、まず初めに明らかにしておかねばならないのは、前述のごとき経営管理の機能構造の問題に迫るのに、われわれが、旧著においてとってきた、「修正された管理過程的接近」の立場を、ここでもなお踏襲するのか否か、また踏襲するものとする、その理由如何ということである。この問題の前者に対しては、変更の必要を特に認めないと答えることができるし、また後者、つまりその理由については、すでに旧著におけるこの接近の意義を論述するなかでかなりの程度まで尽されている。したがって経営管理の機能構造の問題に迫るのに、われわれが何故「修正された管理過程的接近」の立場をとるのかについて再論する必要もないと考えるが、われわれの接近については若干の誤解がみられないわけでもないし<sup>1)</sup>、その上、この立場を

とることの意義は、後述の考察とも関連をもつこととなると考えるから、旧著に多少とも修正を加えた形で再論しておくこととしよう。

今日の経営管理の問題を考えるにあたって、われわれの考察の出発点となったのは、経営管理の展開される場である経営体の認識において、今日のそれを、従来との対比において **open system** と規定したことであった。このようなシステム・モデルの推移が、当然 **decision model** の変化、すなわち **open decision model** への移行を伴うものであることはあらためていうまでもないところである。

しかしより厳密に考えると、このような表現には問題なきをえない。何故ならば、このようなとらえ方は、経営体を、環境に対して文字通り「開かれたシステム」としてとらえ、その性格や問題解決のあり方を一般的に規定する点では誤っていないとしても、現実の経営の実体を必ずしも正確にとらえているとはいえないからである。というのは、今日の企業を、その所属する産業の特性という点に留意してみると、例えば W. H. Newman も指摘するごとく<sup>2)</sup>、主として産業を規制する技術特性の差異を反映して、例えば、マス・プロ企業のごとき安定的企業 (**stable business**)、**job shop** 企業のごとき規制された柔軟性をもつ企業 (**regulated flexibility business**)、宇宙産業に属する企業のごとき適応的企業 (**adaptive business**) という、**open** 性の程度を異にする三種の企業群がみられる。また今日の企業を、今度はその内面に眼を転じてみると、そこには

1) 拙著、前掲書については、その後若干の批判的論及がみられる。例えば、占部都美「現代経営組織論」白桃書房、昭和46年、p. 15, p. 29; 斎藤毅憲「管理過程学派の方法論」文経論叢(弘前大学人文学部紀要)第7巻第2号、昭和47年; 道明義弘「Executive Process と Management Process——バーナードにもとづく一つの枠組の提示——」甲南経営研究、第12巻第4号、1972年などがそれである。占部氏の論及は、まことに不真面目なものであるから答える必要もないし、これについての解答としては、拙評「占部都美著『経営管理論』」国民経済雑誌、第119巻第1号、昭和44年をみていただければ充分である。また斎藤氏の論及については、小生のFoxへの依拠がどの程度なのかを示していないから、重要な点で誤解があると思われる。道明氏の論及は、**management process** をより詳細にとらえようとする点でわれわれの接近と異なり、これに対しては特に異論を唱えるつもりはない。

2) W. H. Newman, "Strategy and Management Structure" in F. E. Kast & J. E. Rosenzweig, *Contingency Views of Organization and Management*, 1973, p. 293.

Thompson なども指摘するごとく<sup>3)</sup>、例えば制度レベル、組織レベル、技術レベルという、これまた open 性の程度を異にする三層の階層構成がみられる。而してこれらのことは、それぞれにおける問題解決のあり方、つまり open decision の程度に差異を認めざるをえないのにもかかわらず、前述のごとき表現は、この点を全く看過しているごとく思われるからである。

ところで経営管理については、他方で、経営体におけるビジネス・リーダーシップによる問題解決の行動としてとらえてきた。問題の解決とは、一般に、一定の問題状況の下での、代替方策の選択 (choice=decision) をもって特徴づけられる行動であり、選択の基準となる目的が自明か否か、さらに代替方策 (およびその結果) が自明か否かによって次のごとく四象限に分けられ、それが問題

		目的の選好	
		自明	不明
代替方策	自明	計算 1	妥協 3
	不明	判断 2	インスピレーション 4

解決のあり方にも左図のごとき差異をもたらすものとする<sup>4)</sup>。すなわち、1は計算による問題解決、2は判断による問題解決、3は妥協による問題解決、4はインスピレーションによる問題解決がそれぞれである。而してわれわれのいわゆる open decision = 「限られた合理性に基く問題解決」とは、1の場合 (こ

れは closed decision である) を除く全てに、その内容や程度を異にして該当するわけである。

この事情を、前述のごとき産業の特性による企業群差異、および企業における組織の階層差異と、そこにおける問題解決のあり方の差異との関連においてとらえると次のごとくなろう。

産業の特性による企業群差異との関連では、

3) T. Parsons, *Structure and Process in Modern Societies*, 1960; J. D. Thompson, *Organizations in Action*, 1967, p. 10; T. A. Petit, "A Behavioral Theory of Management," *Academy of Management Journal*, 1967, p. 346; 拙著, 前掲書, 104ページ。

4) J. D. Thompson, "Decision-Making, The Firm and the Market" in W. W. Cooper et al., eds., *New Perspectives in Organization Research*, 1964, p. 336.



は、それに対してむしろ第三象限、つまり、代替方策は自明でも、目的が自明でない場合が多いから、妥協による問題解決の方式が適用される。最後に、制度レベルでは、その逆、つまり、目的が自明であるのに対して、それに迫る代替方策の自明でない場合か、あるいは、いずれも自明でない場合であるから、第二ないし第四象限、したがって判断によるか、インスピレーションによるかのいずれかの問題解決の方式が適用されるものと考えられる。

したがってこれより企業における問題解決の如何(すなわち closed decision か open decision かの如何)は、問題とする企業の所属する産業特性、さらにはそれぞれの企業内の組織階層の如何によって、そのあり方がそれぞれ異なるものであるということが出来る。この事情を、企業内における三つの組織階層の、タスク、視点、技法、時間的展望などとの関連から一般的に示そうとする T. A. Petit によると次図のごとくであり<sup>6)</sup>、ちなみにこれまでしばしばふれてきた戦略的意思決定は、どちらかという、いわゆる「安定的企業」以外、あるいはむしろ「適応的企業」ないしそれに準ずる企業における制度レベルの問題解決行動に該当することとなる。

経営者のタイプ	タスク	視点	技法	時間的展望	意思決定戦略
技術的	技術的合理性	工学的	科学的管理, オペレーションズ・リサーチ、	短期	計算
組織的	統括	ポリティカル	仲裁・調停	短期と長期	妥協
制度的	不確定処理, 組織と環境の関連づけ	概念構想的, 哲学的	機会の監視, 環境との交渉	長期	判断

では果して今日の企業における経営管理の機能態様は、このような、企業の産業特性の差異、それに加えるに企業内の組織階層の差異をそれぞれ反映した、

6) T. A. Petit, "A Behavioral Theory of Management," *Academy of Management Journal*, p. 349.



いわば問題解決の逐次的限定化(すなわち closed 化)からなる一種の階層的構造としてとらえることのみで足りるのであろうか? われわれは旧著において、そうは考えて来なかったし、ここでもまたそれと同様に考えたい。

その理由の第一は、この方法が問題解決のあり方の質的差異を一般的に示しはするが、「解かるべき問題」の如何を何ら示してはいないからである。もとよりそのこと自体はそれほど重要な問題とはいえない。というのは、例えば企業内についていえば、H. I. Ansoff のごとく<sup>7)</sup>、各組織階層ごとに該当する「解かるべき諸問題」を指定すればすむことだからである。しかしこのような問題の具体的提示は、多少とも冗長となり、操作性に欠けるのみでなく、「解かるべき問題」の固定化というデメリットのあることも否定できず、その意味でこの方法には欠陥なしとしない。次にこの方法のみで足りるとは考えることのできない第二の理由として次のことがあげられる。それは、今日の経営管理が、多様な経営活動の有機的なからみ合いからなり、そこには、各活動間に動態的な相互作用の働くことについて、全ての人々が認める所であるにもかかわらず、この方法によると、その点については全く何らの考慮や工夫が払われていないからである。

したがってこれらの難点や欠陥を克服するためには、いわゆる「解かるべき問題」の如何が、第一の点については、一定の内容を暗示しながら、簡潔に、しかも柔軟に理解できるものとしてとらえられたらよいこととなるし、第二の点については、それが、経営管理の有機性格や動態的相互作用の働く姿でとらえられたらよいこととなる。

われわれは、このような課題に同時に答えるために、第一の点との関連では、古くから経営管理論において考えられてきている経営者の基本的管理職能という概念のあることを想起し、次いで、第二の点との問題では、これら経営者の基本的管理職能からなるマトリックス構造の工夫に注目し<sup>8)</sup>、それを積極的に

7) H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, 1965, pp. 5-6.

8) W. M. Fox, *The Management Process*, 1963, pp. 3-6; 拙著, 前掲書, 68ページ。

採用する方法をとってきた。それは次のごとく図示される。

経営管理活動の過程的関連

管理のための計画	管理のための組織（化）	管理の統制
計画のための計画	計画のための組織（化）	計画の統制
組織化のための計画	組織化のための組織（化）	組織化の統制
統制のための計画	統制のための組織（化）	統制の統制

すなわち、本来経営管理とは、形式的な分化を許さない有機的に統合された問題解決の活動と解すべきものである。しかしそれをあえて考察の便宜上、区分する場合には、少なくとも、計画、組織、統制の三つの基本的派生職能からなるものと考えることができる。そこでまず「管理のための計画」を考えると、管理が本来三つの派生職能からなるが故に、左欄のごとき構成、つまり「計画のための計画」「組織（化）のための計画」「統制のための計画」からなることとなる。同様のことが中欄についても、また右欄についてもいえる。つまり「管理のための組織（化）」を考えると、「計画のための組織（化）」、「組織（化）のための組織（化）」、「統制のための組織（化）」と、「管理の統制」を考えた場合の、「計画の統制」、「組織化の統制」、「統制の統制」がそれである。以上が前掲図の意味するところであるが、この図の意味は、このような形式的理解をこえてさらに次のごとき拡張解決が可能である<sup>9)</sup>。

すなわち、各欄を縦に読むことによって、企業における問題解決の論理的過程が示される。何故ならば、例えば「計画のための計画」は、基本目的設定のための計画活動であり、「組織化のための計画」は、その目的達成のための組織化活動であり、「統制のための計画」は、その組織の行動の統制のあり方を定める活動である（中欄、右欄についても同様に考えられるので省略する）。しかもここで注意を要するのは、このような問題解決の論理的過程が、実は、われわれが前に示した、企業における問題解決の組織階層における差異と軌を一にするのみでなく、さらには H. I. Ansoff などにみられる問題解決過程の decision

9) 拙著、前掲書、68-69ページ。

flow 的接近にそのまま符合する問題の立て方だということである<sup>10)</sup>。したがってこれより、いわゆる管理過程的接近は、その構成方法の如何によっては、今日一般にみられる、企業における問題解決過程の decision flow 的接近と全く同一次元の接近に読みなおすことができるわけである。

さらにこの方法は、それに止まらないもう一つのメリットをもっている。それは、前掲図を、今度は横に読むことによって、企業における問題解決が、各機能の動態的相互作用下にあることを示すものだからである。何故ならば、例えば、「計画のための計画」は、「計画のための組織化」「計画の統制」と相互依存の関係におかれるわけであるが、このことは、どれかの機能が、他の二機能の発現の如何に影響を与えないわけにはゆかないことを意味する。例えば「計画のための組織化」の如何が、その先行ないしは後続の機能の発現のあり方に影響を与えるごとく。今日の企業の問題解決に際しては、このような作用が、それら諸機能間の複雑なフィードバックのループを通して働くのを見ることができる。とすると、この点を看過して今日の経営管理の構造を語る事がゆるされるはずはなく、われわれの接近は、たとえ多少の不恰好さをもつとしても、この図の中にそれを含めて問題としようという姿勢を示すものであることに注意が肝要である。

以上より、経営者の基本機能のマトリックス構造による接近こそ、今日の経営管理の機能態様に迫る上での、これまで論じてきたごとき諸点を包含する一つのまとまった解答であるということができ、われわれが本節の冒頭において、あえて旧著でとってきた、管理過程的接近の立場を、今日においても特に変更する必要を認めえないとしたのはこの理由のためである。

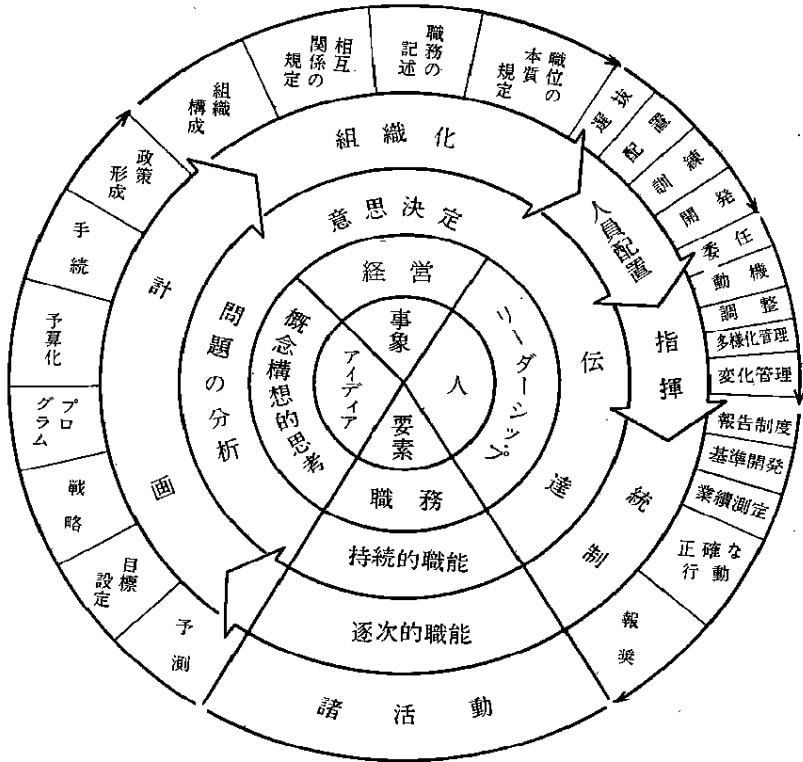
しかし最近においても、このような問題に関連する論及は後を絶たず、なかには注目に値する動きもみられるので、そのなかから以下においては、R. A. Mackenzie と J. A. Beckett の所論を紹介し、われわれの主張との比較検討をしてみることにしよう。

10) 拙著、前掲書、85ページ。

### III 経営管理の機能構造への新しい諸接近

A. R. A. Mackenzie の “The Management Process in 3-D” について。Mackenzie は、これまでの経営管理論が、必ずしも一義的に体系化されたものとはいえ、むしろ混乱をさえ感ずる現状にまとまりを与えようとして、基本的には、経営管理への管理過程の接近の立場をとりながら、次のごとき三つの次元でとらえることを主張する。すなわちまず、経営者の扱う二つの基本的要素 (elements)——アイディア、事象、人——、ついで経営者がそれらの基本的要素に対応して行う三つの基本的な職務 (tasks)——概念構想的思考 (conceptual thinking)、経営、指導——、最後にこれら要素に対する職務の遂行の上で生ずる諸活動 (activities) がそれである。なおこれに関連して、三つの基本的職務を遂行する経営者のタイプの差異、およびかかる基本的職務から派生し、上述のごとき諸活動 (activities) をより抽象的なレベルで集約する意味をもつ経営者の職能の性格やその内容規定についても、それぞれ立入った検討を行っている。前者については、アイディアに関わる概念構想的思考を扱うものとしてプランナーを事象に関わる経営を扱うものとして経営者 (administrator) を、人に関わる指導を扱うものとしてリーダーをそれぞれ規定し、同一人格がこれらを全て兼ねそなえうとはかぎらぬかぎり、これらの基本的職務間の混同におちいらぬよう警告している。また後者については、まず前述のごとき三つの基本的職務 (tasks) との関連から、全ての経営者の職能に共通にみられ、たえずその職能遂行に必要なものという意味での、全般的ないし持続的職能 (general or continuous functions) として、問題の分析、意思決定、伝達に論及し、次いで、経営者の職能を、問題解決の論理的過程との関連から過程的にとらえることによって (論理的に考えると、一定の職能の遂行の後に次の職能が生起する必要性に注目することによって)、これを逐次的職能 (sequential functions) と規定している。すなわち計画、組織、人員配置、指導、統制の5職能がそれである。以上の諸関係を図示すると次のごとくなる<sup>13)</sup>。

マネジメント・プロセス図



Mackenzie の主張の概要は以上のごとくであるが、これがどのようなメリットをもつかについて次の諸点をあげている。すなわち、(1)経営者の職能や活動についての統一的概念がえられること、(2)一般に容認されている管理活動をうまく総合する (fit together) 方法がえられること、(3)用語の標準化への方向を辿るものであること、(4)問題の分析、変化の管理、多様性の管理のごとき活動の認識やそれらの関連づけがえられること、(5)管轄領域 (boundaries of the

11) R. A. Mackenzie, "The Management Process in 3-D," (H. B. R., Nov.-Dec., Vol. 47, No. 6, 1969); 菊池敏夫 "3次元でみるマネジメント・プロセス", マネジメント, 昭和45年5月。なお前掲図は、原図よりも多少簡略化してある。

ballpark)を知り、各職能の経過的生起やそれらの間の関連を感得することによって管理論の研究を志す人々の理解を助けること、(6)経営管理における、リーダーシップ、経営、および戦略的計画思考という各職能を明確に区別して理解すること、さらには(7)人員配置や伝達のごとき職能を重視することによって行動科学的接近を導入していること、ならびに(8)経営者の仕事の上で重要な職能と活動との間の関係を明確にしていることがそれである。

#### B. J. A. Beckett の Management Dynamics について。

Beckett も、最近の経営管理論研究の多様化に伴う、著しい研究の進展にもかかわらず、それらの統合化という課題に対しては必ずしも成功しているとはいえない現状を指摘し、その課題に答えるものとして、「システムとしての管理過程」<sup>12)</sup> (the management process as a system) の概念を提示する。

システムの概念については、一般に実に多様な説明が試みられている。そこでそれらを逐次紹介し、検討を加えた上で<sup>13)</sup>、それらを統合する意味をもつ General System Theory (GST) に注目する。GST とは、あらゆるシステムに共通な側面を考えることによって、いわば“system of systems”という一般理論を求めようとする科学方法論上の動きにほかならないが、Beckett は、Rapoport や Miller などの主張を参照しつつ、次のごとく説明する。GST とは、科学的思考の発展の結果、古典的な科学を支配してきた物理学的な機械論的視点 (mechanistic view) の放棄を余儀なくされ、それに代って、事象を構成する諸要素の相互作用からなる、環境関連を含む動的過程を、全体として問題としようとする現代科学の、(理論というよりもむしろ) 基本的な思考方法を示すもの (direction in the contemporary philosophy of science) にほかならない<sup>14)</sup>。したがってより具体的には、GST とは、条件 (conditions)、行為 (action)、選択 (choice)、伝達体系 (lines of communication) という要素で構成される、構造と過程を含む、不断に変化する一定のまとまりをもつ全体<sup>15)</sup>——つまり open

12) J. A. Beckett, *Management Dynamics—The New Synthesis—*, 1971, p. 3.

13) *Ibid.*, Chap. 2.

14) *Ibid.*, Chap. 3, p. 73.

system<sup>16)</sup>—のなかにそのモデルが求められるとってさしつかえないこととなる。GST が、このような全てのシステムに共通な open system に注目することによって、あらゆる事象の解明に向かうものとする、その概念は、たちまちのうちに、多様な接近の統合の課題を担う管理論者達の注目を集めるところとなるに至った。

その場合にさしあたって問題となるのは、企業という open system, したがって動態的存在に迫るのに、何から手がけたらよいかということであるが、これに対して、たとえ断片的接近 (piecemeal approach) というおそれがあるにせよ、これまでの管理論研究において確立されてきた管理職能という、いわば部分 (parts) から出発して全体に迫る方法をとる<sup>17)</sup>。もとよりこの管理職能の問題については、これまでも多くの人々が論じており、したがっていかようにもこれを詳細に論ずることは可能であるが、管理過程のシステムの性格をそこなわないという意味で、以下のごとき七つの過程を問題とする<sup>18)</sup>。政策の形成、政策に即した機会の探索、政策に即した機会の選択、選ばれた機会を達成するためのシステムの設計、選ばれた機会を達成するためのシステムの形成、形成されたシステムの操業、操業システムの維持とたえざる改善がそれである。このような七つの過程をとりあげる理由は、(1)問題とする各局面にシステムという言葉 (words) を含む、(2)事象 (events) の流れという感覚を含む、(3)諸活動の相互依存関係という観念を明確に規定している、(4)重要な点において、(政策という形での) 行動基準の存在を示す、(5)これらの過程間にフィードバックの作用することをさえ示唆しているからであると<sup>19)</sup>。

もとよりかかる管理過程の列挙のみではシステムの本質をとらええないことはいうまでもなく、そこにはさらに management systems を説明する何らか

---

15) *Ibid.*, p. 79.

16) *Ibid.*, p. 103.

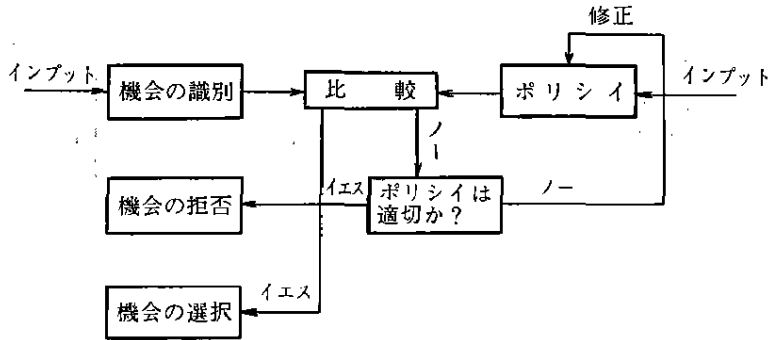
17) *Ibid.*, p. 109.

18) *Ibid.*, p. 111.

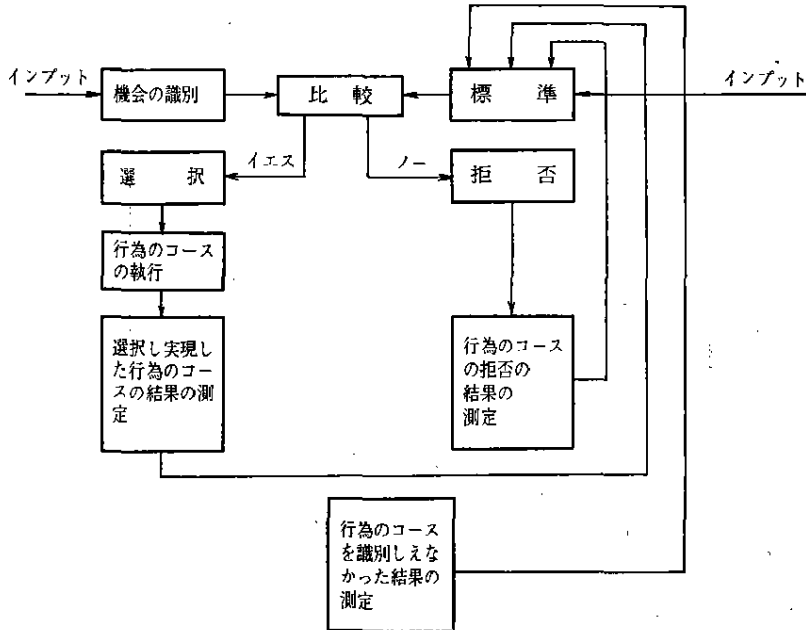
19) *Ibid.*, p. 111.

の工夫が必要であるとし、各過程を、以下のごとき、flow chart によって展開する。

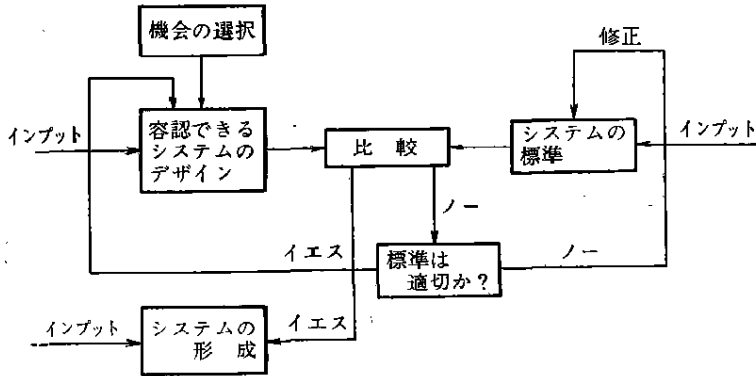
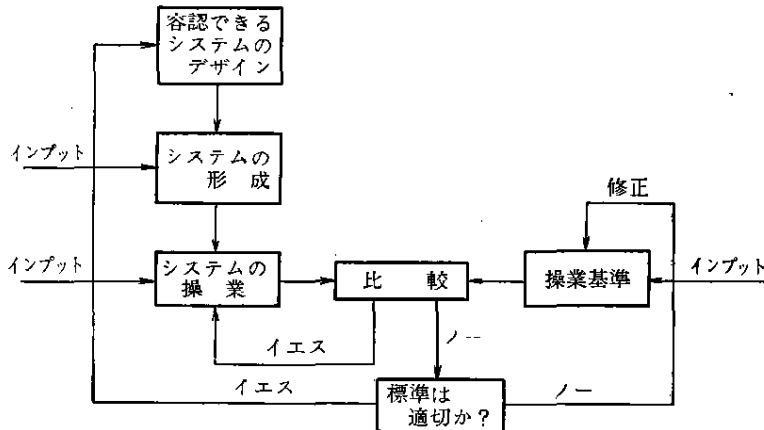
ポリシーの形成——機会選択システム<sup>20)</sup>



ポリシー形成と機会選択のための関連情報<sup>21)</sup>



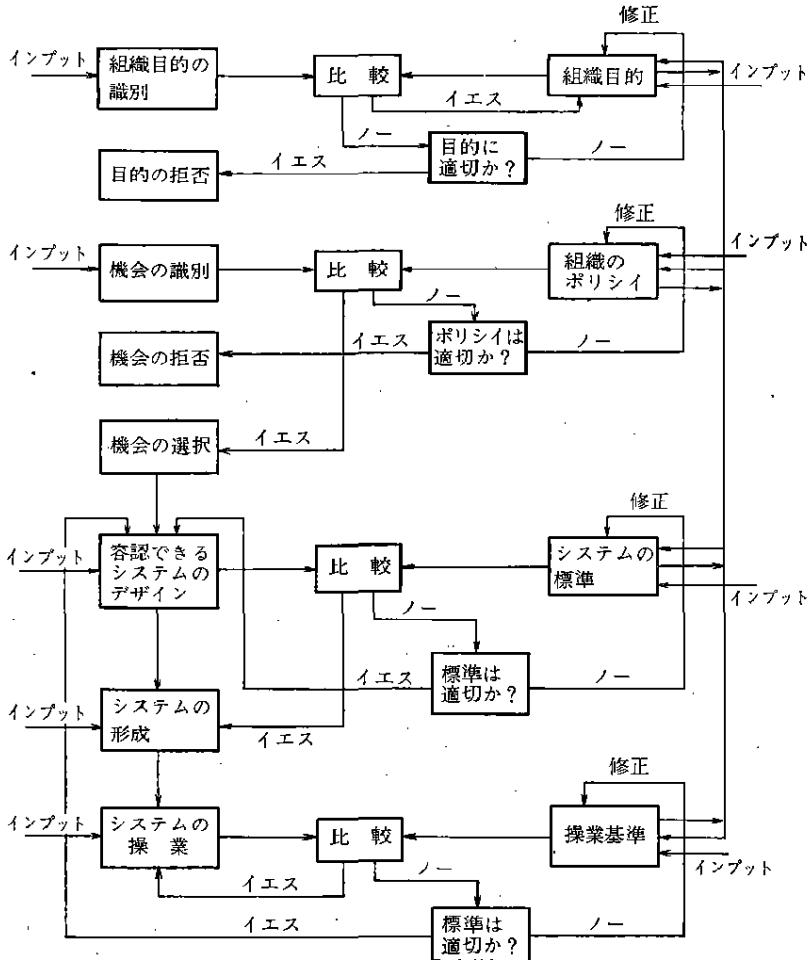


システムの形成<sup>22)</sup>経営システムの形成と操作<sup>23)</sup>

このような flow-chart をみると、これらの過程からなる管理システムが、何を目的とするものかについてふれていないことに気付く。そこで最後に、こ

20) *Ibid.*, p. 116.21) *Ibid.*, p. 120.22) *Ibid.*, p. 122.23) *Ibid.*, p. 126.

の点、つまり経営組織の目的をシステム論の観点からはどのようにとらえるのかを問題とする。組織の目的の問題についてはこれまでも種々の論及はあった。例えば、目的の二重性論や、最低の公分母として生存を問題とするなどがそれである。しかしそのいずれもが、今日の経営組織の目的を正しくとらえる



という点で必ずしも成功しているとはいえ、むしろ今日では組織目的のシステムの理解、すなわち、組織のおかれている諸関係から規定する方向がとられるに至っている<sup>24)</sup>。

以上の目的論の考察を含めてこれまでの各管理過程図を総合すると、前頁のごとき flow-chart となる<sup>25)</sup>。

以上より Beckett のいわゆる「システムとしての管理過程」の概念とは、open system としての経営体の、動態的な、全体としての環境適応の姿を、管理過程という、これまた一連の行動システムのうちにとらえようとすることにほかならず<sup>26)</sup>、彼自身の表現によると、それは、管理活動の性格、構造、過程を、大きな perspective に基づいて、より包括的に理解し、したがって経営体の全体の動き (operation) を特徴づける相互依存関係に注目しつつ、経営体の全体の管理という観点から、システムを構築し、運営するのに役立つ接近にほかならない<sup>27)</sup>。

以上のごときシステム論的接近からみると、従来の管理論には多くの欠陥のあったことが指摘できる<sup>28)</sup>。例えば、古くから管理とは人々をして仕事をせしめることと説かれてきた。しかしシステムの時代の到来によって、むしろ管理とはシステムの operation と考えらるべきものとなってきている。次に管理を管理職能との関連から説く方法がこれまでとられてきている。しかしかかる管理職能の列挙のみでは、管理のシステムの性格はとらえられるものでないことはいうまでもない。また組織とは人々間の関係の規定であるという見解も一般的であったが、それよりも、ハード・ウェア、とソフト・ウェアをも含めた全体こそが組織にほかならない。これに関連して組織構造についても、従来から階層的構造が問題とされてきた。しかし最近では事象 (events) の sequence,

---

24) *Ibid.*, Chap. 7, p. 177.

25) *Ibid.*, p. 181.

26) *Ibid.*, p. 52.

27) *Ibid.*, p. 3.

28) *Ibid.*, Chap. 6.

したがって構造の問題もさることながら、むしろ process に重点をおく方向、換言すれば、動的な、生々とした、動きつつあるシステムとしての組織構造の把握の重要性が強調されるに至っている。また能率達成のための one best way 的思考も否定され、全体的観点への重点の移行が、従来の能率の礼賛を意味の少ないものとしている。さらにこれに関連して、従来の分析的接近は、統合を重視する今日の新しい科学的思考の下で、むしろ統合的接近にとって代られようとしているなどがそれである。以上、従来の管理論にみられる諸欠陥を、システム論的接近の立場から指摘した上で、その接近の一般的メリットについて次の諸点をあげている<sup>29)</sup>。すなわち、1. 管理論に新しく適用される科学の発展の成果や思考上の新しい諸概念を認識することになること。2. 管理の実践に際して、将来の思考や行動の全てに影響するような、管理過程についての独自の概念上のモデルを構想することになること。3. 管理の実践や文献において遭遇する雑多な事柄のなかから本物を見分ける確信を養成することになること。4. 分析力や洞察力の改善によって、組織目的の追求に際して、管理過程をよりよく適用することになること。5. 全ての組織で行われている管理過程の現在の理解の欠陥を知り、それを修正・適用することが可能となること、がそれである。

#### IV 新しい諸接近の検討

前節で、経営管理の機能構造への新しい諸接近を唱える Mackenzie と Beckett について、それぞれその主張するところの概要をみてきたので、以下では、これらの主張の新しさ、経営管理の機能構造の問題に迫る上での貢献の如何を、前述のごときわれわれの接近を念頭において、比較検討することとしよう。

まず、Mackenzie については、彼の掲げる複雑な図からも明らかなごとく、基本的には管理過程の接近の立場をとりつつも、われわれの接近にみられるよ

29) *Ibid.*, p. 11.

うな、管理過程を構成する基本的な管理職能自体の相互関連の如何に注目するのではなく、むしろその周辺のもの、つまり管理活動の対象および管理活動の基底に流れる経営者の基本的職務などとの関連を含む全体構造によって、経営管理の理解に迫ろうとする点にその特徴を見出すことができる。いわゆる「三次元的接近」がそれである。

たしかに今日の経営管理の活動をみると、Mackenzie の主張するとき諸関連のもとに展開されていることは否定できない。何故ならば、管理の対象は、アイデア、事象、人からなると考えてさしつかえないし、これに対して経営者の基本的職務が、概念構想的思考 (conceptual thinking)、経営、リーダーシップでそれぞれ対応するものと一応考えることも可能である。また管理過程としての基本的な派生的管理諸職能 (例えば、計画、組織化など) の全てに共通するものとして、分析、意思決定、伝達という、いわゆる全般的・持続的職能が、文字通りに、管理過程との関連で、たえず、どこにおいても作用しているのを見ることができるとのみでなく、より具体的な管理諸活動の、管理過程との関連からする例示も、かなり詳細にわたるにもかかわらず、誤ってはいないからである。したがってこの接近によると、今日の経営管理の複雑な仕組と内容の総関連が、ともかくも一望のうちにとらえられるように工夫されているということができ、その点で全く新しい、実に巧みな接近であるということが出来る。

しかしこの接近にも欠陥がないわけではない。というのは、まず、Mackenzie の主張には、このような経営管理の展開される場である経営体が、いかなる性格のシステムなのかについての論及が全くみられないからである。したがってわれわれの接近の基本的前提として強調してきた、問題解決のあり方の如何、つまり closed decision なのか否かの問題がこの接近からは何ら伺うことができず、その意味で今日の経営管理の機能態様の問題に迫る上で、重要な前提の点で欠けるところがあるといわねばならない。

もとよりこれには、論文のための紙数の制約という事情が介在していたと考えることもできる。しかしそれにしても、Mackenzie が示す「マネジメント-

プロセス図」にみられる形式性は問題である。すなわち、Mackenzieによると、いわゆる三次元的接近は、アイデア → 概念的思考 → 計画、事象 → 経営 → 組織化、人 → リーダーシップ → 人員配置・指揮・統制の諸関連からなるものであることが図示されている。しかしこのような諸関連にみられる形式的な、一義的理解によって、今日の経営管理の、有機的性格や動態的相互作用過程からなる構造に迫る上で、果して完全といえるのか否かという点で問題なきをえない。もとよりこの図には、いわゆる三つの次元が階層構成をもって示され、その上各職能や活動のサイクルをあらわす矢印が附されている。そのかぎり、管理活動の有機的性格やその動態的性格を示そうとする意図が伺えないわけではない。しかしその三次元的接近が前述のごとく、管理対象に対応する職能系列として階層的、固定的にとらえられるかぎり、またサイクルを示す矢印が一方通行であるかぎり、その意図の如何にかかわらず、われわれが主張し、また今日の経営管理の重要な特徴をもなしている、有機的性格や動態的相互作用過程からなるその構造をとらえるのに成功しているとはいえないこととなり、むしろその形式性について問題とせざるをえないこととなる。このような欠陥は、本来、有機的な、またダイナミックな動きからなる存在を、何らかの概念や視点の下で、図示しようとする場合には、一般的に生ぜざるをえない弊害であり、そのなかに盛込む要素の多いほどその弊害は顕著となる。Mackenzie の場合もその例外ではありえないわけである。

このようにみえてくると、前に Mackenzie の接近に対して行った評価と、ここでの欠陥の指摘との関連をどう解したらよいかが残された問題となる。これに対しては、次のごとく答えたらよいであろう。すなわち、Mackenzie は、今日の経営管理の機能態様の問題に迫る上で、経営管理という現象の総関連を、ともかくも一望のもとにおさめようという意図とその形式の面では成功している。しかし他方で、その代償として、経営管理の、有機的性格や動態的相互作用の過程からなる構造への考慮を欠く結果となるに至った点で欠陥を有するものといわねばならないと。而して彼が本来、目的とする経営管理の統合化の課

題を、経営管理の機能構造の理解の関連で果そうとしたら、彼のごとき形式的理解もさることながら、むしろわれわれが主張する実質的理解（経営体のシステムの理解から出発して、そこにおける問題解決のあり方を明らかにし、それとの関連から管理過程の有機的、動的相互作用過程への注目）の方法をとって接近することの方がより有効といえるのではなかろうか。というのは、本来経営管理の統合化とは、統合される諸要素の広い認識もさることながら、むしろそれらが統合にもたらされる過程の構造＝問題解決過程の構造のなかにその鍵が潜むものと考えられ、われわれはそれを過程的職能のマトリックス構造のなかで果そうとするからである。

次に、Beckett については、Mackenzie の場合と異なり、われわれの接近にきわめて近い主張を展開しているものといえることができる。何故ならば、まず、Beckett は、今日の経営体をとらえるのに際して、GST に基づく open system 的規定から出発していた。さらに、そこにおける経営管理の機能態様に迫るのに、管理過程的職能を重視する立場に立っている。それが、これまでの管理論研究において確立された役割を担って今日まで受けつがれてきている概念であるが故に。最後に、かかる管理過程的職能の列挙のみでは、今日の経営管理の機能態様に迫る上では不充分と考え、そのより具体的な再規定を七つの職能について行った上で、それぞれについてより詳細な decision-flow を展開していた。而してこのような内容からなる接近を、ベケットは「システムとしての管理過程的接近」と呼んでいるが、これをわれわれの接近（旧著も含む）と比較すると、異なるのは、われわれが管理過程的職能のマトリックス構造をとるのに対して、Beckett は、管理過程的職能の、より具体化したものとして、いわゆる七つの過程をあげている点だけであるといってさしつかえないからである。

したがって Beckett に対する評価は、むしろこの差異点のみに向けられたらよいこととなる。その場合に、まず、彼が何故あえてそのような方法をとるのかを想起すると、次のごとくであった。「企業という open system, つまり

動態的存在に迫るのに、何から手がけたらよいか問題だが、たとえ断片的接近といわれようとも、これまでの管理論において確立されてきたいわゆる管理過程の職能を手がかりとして全体に迫る方法をとる。考察の便宜上、これをより詳細化する試みもいろいろなされており、いかようにも詳細化は可能であるが、ここでは、管理過程のシステムの性格をそこなわないという意味で、以下のごとき七つの過程を問題とする」と。

以上より、ベケットが何故七つの管理過程的職能の再規定に基づいて、経営管理の機能態様の問題に迫ろうとするのかが明らかとなる。つまり、これをこえるあまりに多くの管理過程的職能の列挙では、たしかに管理職能の具体化には利しえても、それでは管理過程の動態的性格を特徴とするシステムの性格をそこなうこととなるからであり、しかもこの七つからなる管理過程の再規定には、システムの思考に利する、すでに指摘したような五つの利点を伴うものと考えたからである。

これに対してわれわれは、あえて特別の異議をさしはさもうとは思わない。というのは Beckett の主張にも一理はあるし、その上、経営管理の機能態様に迫る上で、システム論の立場から何が最善の方法であるかは容易に確定しがたい問題だからである。

しかしこれまでもくりかえして強調してきたごとく、今日の経営管理が、有機的に構成され、しかも動態的な相互作用過程からなるという、きわめて重要な特徴をとらえる上で、Beckett の接近は、なお欠ける点があるとはいえないだろうか？ ただ Beckett の場合には、各過程的管理職能がそれぞれの詳細な decision-flow を伴って理解される点が、Mackenzie とは異なるから、その点で多少とも、前述の批判は軽減されるといえないこともない。しかしその decision-flow を綜合図でみても、そこで強調されているのは、あくまで問題解決の論理的な過程であり、われわれが経営職能のマトリックス構造によって考えようとする、各経営職能間の動態的相互作用過程——例えば組織化の如何が、それに先行、あるいは後続する職能に影響するごとく、その過程のなかに、時には各経



営職能間の conflict や制約の作用をも認めようとする——をとらえようとするものではない。たしかに今日の経営管理が、システム概念から考えられるようになることによって、そこでは構造よりも過程が重視されるようになることは否定しえないところである。その意味では Beckett の接近は誤ってはいない。しかしそのことは、問題解決の過程が、すんなりとたえず作用するものであることを必ずしも意味するものではなく、むしろかなりの迂余曲折をへるものであることは、幾多の経営実践の示すところである。とするとこのような経営管理のあり方を示そうとすると、たとえ多少不恰好というきらいはあるにせよ、むしろわれわれのとうとうとする経営職能のマトリックス構成という形をとらざるをえないこととなるし、Beckett の接近にその点への考慮の稀薄なのは、やはり否定しえない一つの欠陥といわねばならないこととなる。

## V む す び

本稿では、今日の経営管理の機能態様を、経営管理論として問題とする場合に、さしあたっていかなる接近方法が考えられるかの課題に答えるために、旧著においてわれわれがとってきた、いわゆる「修正された管理過程的接近」の立場＝基本的経営職能のマトリックス構造による接近の立場をあらためて想起した上で、これに類する最近の諸接近のなかから、Mackenzie と Beckett の主張を顧み、われわれの立場からすると、これらにどのような問題が介在するのかを明らかにしてきた。

すなわち Mackenzie については、その「三次元的接近」という意図の新しさにおいては見るべきものがないわけではないが、その「マネジメント・プロセス図」からも明らかなきとき形式化という難点がみられた。また Beckett については、その「システムとしての管理過程」的接近の多くの点で、われわれの接近に類似するも、彼が経営管理の機能態様を、問題解決の論理的構造としてのみとらえ、その有機的な性格や、経営諸職能間に動態的相互作用の働く姿をとらえようとしないうちに問題のあることを指摘してきた。

したがって、これより、今日の経営管理の機能態様を、経営管理論として問題とする場合には、従来から斯学においてとられてきた基本的経営職能に注目し、それを新しい視点から組み直した、いわゆるマトリックス職能構造による接近に著しいメリットのあることが明らかとなった。われわれが、その古い概念なるが故に、いたずらに捨て去りうるものではないとするのもこの事情のためであるし、最近のこれに関する諸研究が、基本的には管理職能を中心として展開する傾向を残存するのも、それに、われわれの認めるようなメリットがあるためといってさしつかえないであろう。

本稿の考察を終るにあたって、われわれの接近について多少とも問題がないわけでもないで、その点にふれておくこととすると次の二点があげられよう。その第一は、経営管理の展開に際して、常にわれわれのいわゆる「修正された管理過程の接近」の構図に固執する必要があるのかということであり、その第二は、われわれが経営管理の機能態様を考えるのに、基本的経営職能の相互関連の構造、つまり「内」なる問題としてそれに迫ろうとのみ努め、それ以上、つまり「外」の問題に対してはほとんど考慮を払おうとして来なかったが、果してそれでよいのかということである。

第一の点については、必ずしもその必要はないといったらよいであろう。少なくとも形式の面では。というのは、いわゆる **decision flow** による接近をとる場合でも、そこにわれわれの意図するとき、いわゆる有機的、動態的相互作用の働く姿が、例えば何らかのそれを示すときフィードバック・ループを附することによってとらえられる場合があるからである。

第二の点については、われわれの問題に迫るのに、いわゆる「内」なる問題のみに眼を向けてきたことで基本的には誤っているとはいえない。たとえそれが **open system** という前提に立つ点を強調するにしても。というのは、本来経営管理とは、経営体における、ビジネス・リーダーシップによる問題解決行動にほかならないから、いかに **open system** の前提に立ち、そのため、環境からの複雑な影響の下におかれようとも、そこに求められるのは、「内」なる

経営者が、それをいかに受けとめ、それに基づいていかなる問題解決行動をとるかの如何だからであり、その意味であくまで「内」の問題に止まるものと考えてさしつかえないからである。しかしそのことは、経営管理の問題を考えるに際して、いわゆる「外」の構造＝経営体と環境との関わり合いの態様を問題としないでよいということの意味するものでないことはいうまでもない。この点を含む考察は、別の機会に行うこととしたい。