

# クーンツの経営管理学派の新分類

加久間 岩 夫

## 1 経営管理学派の分類

ここでは、クーンツ (H. Koontz) が最初に発表した経営管理学派の分類とその後の修正について述べるものであるが、経営管理学派の分類は、クーンツのほかに、マッシー (J. L. Massie)<sup>(1)</sup>、テリー (G. R. Terry)<sup>(2)</sup>、オーシャッネー (J. O'Shaughnessy)<sup>(3)</sup>、カスト = ローゼンツヴァイグ (F. E. Kast & J. E. Rosenzweig)<sup>(4)</sup>、デール (E. Dale) なども試みている。しかし、数多くの著書、論文などに引用され、広く利用されているのは、クーンツによる分類であろう。

クーンツの分類は、まず “The Management Theory Jungle”, *The Journal of Academy of Management*, December, 1961, で発表され、ついで翌年, “Making Sense of Management Theory” と題して *Harvard Business Review*, vol. 40, No. 4, July-August, 1962 にも掲載されている。これによって、彼の主張はさらに多くの人びとの注目を集めることとなった。そして同年暮、クーンツの所属するロスアンゼルスのカリフォルニア大学の経営大学院 (the Graduate School of Business Administration of the University of California, Los Angeles) が新校舎落成を記念して開催したシンポジウムは、クーンツの問題提起に刺激されて、そのテーマが「経営管理の理論ならびに研究：経営管理の改善におけるその役割」(Management Theory and Research: Their Role in Improved Management) と定められた。著名な学者47名、実務家14名が参加して行なわれたこのシンポジウムでは、正式の提出ペーパーではないが、クーンツの *Harvard Business Review* 誌掲載の前記論文が出席者

に配布され、そこでの論議の基調を形成する重要な資料をなした。

このシンポジウムの目的は、「経営管理 (management) の用語を明確なものにし、経営管理の研究とその基礎学科とを統合し、経営の一般理論、すなわち、経営現象を説明する理論の開拓に着手する」ということであった。クーンツは、論議の基調となった前記の論文で、急速に発展している経営管理論を慎重に分析したあとで、経営管理の主要な学派が、経営管理について異なった考え方や概念を用いていることを明らかにした。すなわち、ある理論家は他の理論家を理解しない。したがって、相互理解により混乱を解決することが、現状では重要であることを指摘したのである。

本論文は、すでに論じつくされた観のあるこのシンポジウムの内容に立ち入らないで、経営管理学派分類の修正その他を通じて、クーンツのマネジメント観の変化をたどることとする。

クーンツは、このシンポジウムに提出した経営管理学派の分類については、あえて過度の単純化を行なって、経営管理の学派を、次のごとく、6つの主要なグループに分類した。<sup>(5)</sup>

1. 経営管理過程学派 (the Management Process School)。
2. 経験学派 (the Empirical School)。
3. 人間行動学派 (the Human Behavior School)。
4. 社会体系学派 (the Social System School)。
5. 決定理論学派 (the Decision Theory School)。
6. 数理学派 (the Mathematical School)。

クーンツがこのシンポジウムに提出した学派分類に対して、デールは、

1. オペレーショナル・アプローチ (the Operational Approach),
2. 人間関係論的アプローチ (the Human Relations Approach),
3. 経営科学的アプローチ (the Management Science Approach),

の3分類を代替案として提出して、所見を発表している。そして、自説の比較研究アプローチの優れている点を強調している。<sup>(6)</sup>

注(1) マッシーは、マネジメントへのアプローチにおける現代的な傾向として、次のごとく6つの傾向に分ち、時代順に代表的学者名をも挙げている。

1. 科学的管理法に源を發するインダストリアル・エンジニアリング (Industrial Engineering)。
2. 人間関係および行動科学 (Human Relations and Behavioral Sciences)。
3. 組織理論 (Organization Theory)——ファヨール (H. Fayol) 以来のいわゆる古典学派の人たちをこれに含まさせている。
4. 経営者経済学 (Managerial Economics)。
5. 数量的—数学および統計学 (Quantitative—Mathematics & Statistics)。
6. 管理会計 (Managerial Accounting)。

(J. L. Massie, *Essentials of Management*, 1964, Prentice-Hall, p. 17, 邦訳 藤芳誠一 新経営管理学入門 31ページ)。

(2) テリーは、次のごとく8つの学派に分類している。

1. 習慣ないし伝統に従がう「慣習的管理学派」(the Management by Custom School)。
2. 科学的方法を用いて管理の新知識の発見につとめる「科学的管理学派」(the Scientific Management School)。
3. 人間行動をその焦点におく「人間行動学派」(the Human Behavior School of Management)。
4. 経営管理を文化的相互関係のシステムとみる「社会体系学派」(the Social System School)。
5. システム思考をその焦点におく「システム管理学派」(the Systems Management School)。
6. 意思決定を中心におく「決定理論的管理学派」(the Decisional Management School)。
7. 経営管理を論理的全体と考え、それを数学的記号、諸関係、測量可能なデータとして表現しうる「数量測定学派」(the Quantitative Measurement School)。
8. 経営管理過程を経営管理論の中核とする「経営管理過程学派」(the Management Process School)。

(G. R. Terry, *Principles of Management*, 6th ed., 1972, Richard D. Irwin, p. 61-78.)。

(3) オーシャナーは、組織理論の立場から次の3つのアプローチを挙げている。

1. 古典的アプローチ (the Classical Approach)。
2. 人間関係論的アプローチ (the Human Relations Approach)。

3. システムズ・アプローチ (the Systems Approach)。

(J. O'Shaughnessy, *Business Organization*, 1966, George Allen, p. 15.)。

- (4) カスト=ローゼンツヴァイグは組織および経営管理の発展を明らかにするものとして、次の表を作成している。

伝統的理論	修正理論	新生理論
官僚的モデル 科学的管理 経営管理論	行動科学 経営科学	システムズ・アプローチ
1900 S	1930 S	1960 S

1970 S  
(F. E. Kast & J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, 1970, McGraw-Hill, p. 107.)。

- (5) H. Koontz (ed.), *Toward a Unified Theory of Management*, a Symposium held at the Graduate School of Business Administration, University of California, Los Angeles, November 8 and 9, 1962, McGraw-Hill, 1964, p. 3-10, ハロルド・クーンツ編/鈴木英寿訳 経営の統一理論 ダイヤモンド社, 4-12ページ(あとでこの書物を引用する場合, "Unified Theory" または「統一理論」とする)。
- (6) *Unified Theory*, p. 28-40, 邦訳 40-52ページ。

## 2 「経営管理の原則」に収録後の修正

「統一理論」に収録された経営管理学派の分類は、クーンツとオドンネルの共著「経営管理の原則」(H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management*)の第3版(1964年)に集録するに際し、また、その後改版ごとに小修正が行なわれ、第6版(1976年)では、新分類ともいべき大修正が行なわれた。これのみならず、この書物の内容にも大きな変化が見受けられたのである。それには、いろいろな点がとりあげられるが、とくに注目されるのは、これまで管理原則 (principles of management) に基礎をおいた理論構成から、システム理論と条件理論による経営管理の分析 (a systems and contingency analysis of management functions) に転換したことである。このことは、第6版(1976年)の序言において述べており、書物の名称も、従来の "*Principles of Manage-*"

ment: *An Analysis of Managerial Functions*” から, “*Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*” に改められている。

第3版(1964年)に集録する際に,「統一理論」で,「経営管理過程学派」(the Management Process School)と称していた自説の表現を,実践学派(the Operational School)と改め<sup>(2)</sup>,この表現を第4版(1968年)まで継承している。第5版(1972年)では School(学派)という表現を Approach(研究方法)に改め,新しいアプローチとして,コミュニケーション・センター・アプローチを加えて<sup>(3)</sup>いる。これは,システム理論,コミュニケーション理論および経営情報理論の新しい動向を採り入れた研究群を一つの独立したアプローチとして認めるにいたったのである。School(学派)という表示を Approach(研究方法)という表示に改めたのは,一つの学派が一つのアプローチのみに閉じこもることは稀で,他の学派の理論および技術を吸収して,より精密な学問としていく傾向が強まってきたのである。また,アプローチの差とは,方法的分業の差にすぎないものとして把握することができる。「学派」による分類よりも「アプローチ」にもとづく分類の方が,今日においては,より適切であると思われるからである。また第5版(1972年)までは, the Operational (Management Process) Approach と括弧内に Management Process の語を併せ用いていたが,第6版(1976年)以後は, Management Process の併記はなくなっている。

第5版(1972年)では,下記のごとく,7種類のアプローチが採り上げられて<sup>(4)</sup>いる。

1. 実践的アプローチ (the Operational Approach)。
2. 経験的アプローチ (the Empirical Approach)。
3. 人間行動的アプローチ (the Human Behavior Approach)。
4. 社会体系的アプローチ (the Social System Approach)。
5. 決定理論的アプローチ (the Decision Theory Approach)。
6. コミュニケーション・センター・アプローチ (the Communication Center

Approach)。

#### 7. 数理的アプローチ (the Mathematical Approach)。

第6版(1976年)においては、これまでの学派分類において、最初に解明してきた自説の「実践的アプローチ」を最後にまわし、かつ、基礎理論と実施方法との2つの部分に区分し、説明の内容にも、新しい思考を加えている<sup>(5)</sup>。社会体系的アプローチは、いうまでもなく、バーナード(C. I. Barnard)およびその継承者の学説を指すものであるが、バーナードの協働社会体系(cooperative social systems)の思考がすでに一般的認識をえてきているので、「協働社会体系的アプローチ」と呼称することに改めている<sup>(6)</sup>。事例研究の技術が一つの市民権をえてきたものとして、「経験的アプローチ」を「経験的あるいは事例的アプローチ」と改めている<sup>(7)</sup>。同様に、経営科学(management science)が一応地盤を築いたものとして、「数理的、あるいは経営科学的アプローチ」と数理的アプローチの群に編入している<sup>(8)</sup>。「人間行動的アプローチ」には、個人相互間の現象を取り扱うものから、グループ・ダイナミックスを研究の対象とするにいたるまで幅の広い学説がこの中に含まれていて、これをこれまで一つのアプローチとされてきたものを、「個人相互間行動的アプローチ」と「集団行動的アプローチ」の2つに分離した<sup>(9)</sup>。さらに、英国のタビストック協会によって開発された「社会—技術システムのアプローチ」が、新しい一つのアプローチとしてこれを追加したのである<sup>(10)</sup>。

かくして、クーンツ=オドンネルの新しい分類は、下記のごとき9つのアプローチとなったのである<sup>(11)</sup>。

1. 経験的、または事例的アプローチ (the Empirical, or Case, Approach)。
2. 個人相互間行動的アプローチ (the Interpersonal Behavior Approach)。
3. 集団行動的アプローチ (the Group Behavior Approach)。
4. 協働社会体系的アプローチ (the Cooperative Social Systems Approach)。
5. 社会—技術システムのアプローチ (the Sociotechnical Systems Approach)。
6. 決定理論的アプローチ (the Decision Theory Approach)。

7. コミュニケーション・センター・アプローチ (the Communication-Center Approach)。
8. 数理的, または経営科学的アプローチ (the Mathematical, or Management-Science Approach)。
9. 実践的アプローチ (the Operational Approach)。

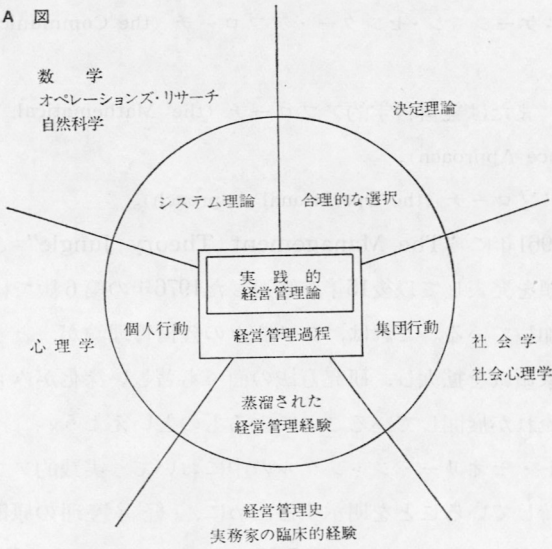
クーンツが1961年に“*The Management Theory Jungle*”という論文で6つの学派分類を発表して以後15年が経過した1976年の第6版では、9つのアプローチに増加している。これは、アメリカの経営管理論が、とくに近年になって、その対象領域を拡大し、研究方法の面でも著しい深化がみられ、多様な傾向の研究の流れが展開していることによるものといえよう。

マネジメント・セオリー・ジャングルの中において、実践的アプローチが中核的地位を保持していることを明示するために、「経営管理の原則」の第3版(1964年)以後、第4版(1968年)、第5版(1972年)、および、*Essentials of Management* (1974年)にA図の図表を挿入し、<sup>(13)</sup>第6版(1976年)ではB図の図表に改めている。<sup>(14)</sup>A図とB図とを比較することによって、近年になって、経営管理論に関連のある知識群の増加があったことを理解しうる。また、図表の円内の領域が、実践的アプローチによる経営管理論の研究領域であって、その中核として、「基本的経営管理科学および理論」が存在し、関連のある諸知識群から、概念、原理および原則、技術を摂取して、効率的にして能率的な経営管理活動を確保しようとするのである。

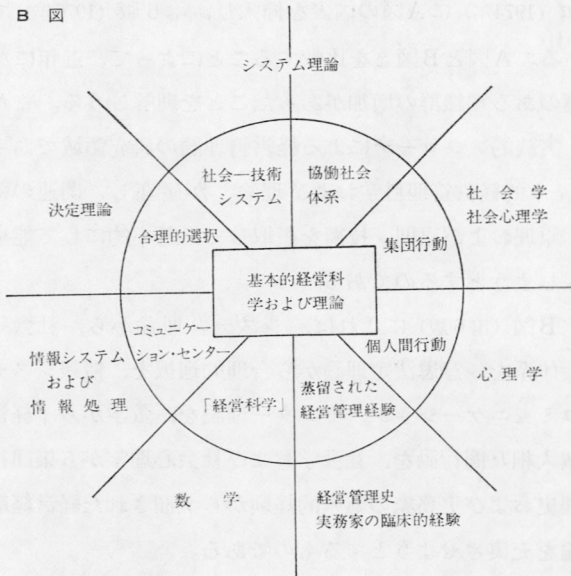
たとえば、B図(第6版)によれば、システム理論から、社会—技術システムと協働社会体系を、意思決定理論から合理的選択を、情報システムおよび情報処理からコミュニケーション・センター理論を、数学から「経営科学」を、心理学から個人相互間行動を、社会学および社会心理学から集団行動を、そして、経営管理史および実務家の臨床的経験から蒸溜された経営経験を、摂取して経営管理論を充実させようとするものである。

実践的アプローチは、経営管理過程という基本的理論をもつとはいえ、各方

A 図



B 図





面の知識または科学から、概念、理論と原理および技術を撰取するものであるがゆえに、折衷科学 (eclectic science) であることはまぬがれえない<sup>(15)</sup>。しかしながら、折衷科学として発展することができるとしても、他の学問領域のごとく、いろいろな補助科学にはみられない基本的理論をたしかに含んでいるものである<sup>(16)</sup>。

この問題に関連して、第一に、経営管理を特殊な学問の領域として定義づける必要があること、次に、経営学と他の学問との統合問題について、クーンツの考え方に関連して、論及しておく必要があると思う。

クーンツは、経営管理活動とは、公式的に組織された集団 (formally organized groups) において、人たちをとおして、また人たちを使つてものごとをしてもらう技術であるとしていた<sup>(17)</sup>。その後、経営管理活動とは、集団の中で協働している個人が集団目標の達成へと効率的かつ能率的に遂行しうるように、企業体の内部環境を設計し、創造し、維持するものである<sup>(18)</sup>、と改められた。この定義には、明確で、詳細にして確固たる限界が設けられ、かなりはっきりした内容をもつものになったといえる。さらに、学問領域を定義するにあつても、分析と研究目的のために、ある限界を設け、用具 (tools) と内容 (content) とを区別することが必要となる。経営管理を取り扱うときには、文化的、生物学的、物理的な全領域を包括しようとするべきではない。そこで、数学、オペレーションズ・リサーチ、会計学、経済学理論、ソシオメトリー、心理学などは、経営学の重要な用具であつても、それ自体は、この経営学という領域の内容の一部ではないということを、はっきり認識しておかなければならない。すなわち、経営学というものは、「経営管理することができる」(manageable) 知識や研究の領域を取り扱うべきであつて、全領域を包括しようと考えているかぎり、科学的知識の大なる進歩は行なわれえないのである<sup>(19)</sup>。

次の問題は、もし経営学の領域の内容について適切な共通の認識がえられるならば、現在ある誤解から生ずる論争は消え失せてしまうだろうと、クーンツは信じている。そうなれば、経営学は一つの独立した学問であると考えられ、

他の学問は、この経営学という領域の重要な基礎と考えられることになると思われる。このような状況のもとにおいては、隣接科学は、忠実な、役立つ仲間として、経営者にも、ビジネス・スクールやパブリック・アドミニストレーション・スクールにも歓迎されることになると思われる。したがって、経営学と他の学問との統合はむずかしいものではなくなると思われる。<sup>(20)</sup>そして、学者の仕事は、このギャップを埋めることにある、<sup>(21)</sup>としている。以上のごとき、クーントツの経営学と他の学問との統合は、きわめてむずかしい課題であって、1962年のシンポジウム以後、歩みよりが見られないばかりか、学派なりアプローチの対立はますます深まってきているばかりである。

注(1) H. Koontz & C. O'Donnell, *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*, 6th ed., 1976, McGraw-Hill (以下 *Management*, 6th と略す), Preface xi.

(2) H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, 3rd ed., 1964, McGraw-Hill, (以下 *Management*, 3rd と略す), p. 27.

(3) *Management*, 5th, p. 41.

(4) *Management*, 5th, p. 36-42.

(5) *Management*, 6th, p. 64-9.

(6) *Management*, 6th, p. 60.

(7) *Management*, 6th, p. 57.

(8) *Management*, 6th, p. 63-4.

(9) *Management*, 6th, p. 58.

(10) *Management*, 6th, p. 58-61.

(11) *Management*, 6th, p. 61-2.

(12) *Management*, 6th, p. 57-69.

(13) *Management*, 3rd, p. 27, 4th, p. 35, 5th, p. 35, H. Koontz & C. O'Donnell, *Essentials of Management*, 1974, McGraw-Hill(以下 *Essentials* と略す), p. 18.

(14) *Management*, 6th, p. 65.

(15) *Management*, 6th, p. 65.

(16) *Unified Theory*, p. 19, 邦訳 28ページ。

(17) *Unified Theory*, p. 14-5, 邦訳 19-20ページ。

- (18) *Management*, 4th, p. 1.
- (19) *Unified Theory*, p. 17, 邦訳 22ページ。
- (20) *Unified Theory*, p. 14-5, 邦訳 19-20ページ。
- (21) *Unified Theory*, p. 249, 邦訳 332ページ。

### 3 諸アプローチの解明

近著の第6版（1976年）に示されている諸アプローチ（諸学派）の内容および解説は次のとおりである。

#### 1 経験的、または事例研究的アプローチ

この経験的、または事例研究的アプローチの前提をなしている考え方は、成功または失敗した経営者たちの経営管理を分析すれば、最も有用な経営管理技術の利用を学ぶことができるであろうというのである。その方法として、比較研究アプローチ (comparative approach) によったり、事例の研究や分析 (the study and analysis of cases) を用いたり、経営管理の「政策」を教えたりする経験重視の立場である。

第3版（1964年）で、「この学派は本当の意味でやはり実践学派と同じアプローチを使用している」(in a real sense, this school also use an operational approach) と積極的な批判を加えており、さらに、「デールは普遍的な真理を発見したと公言していないが、彼の比較研究アプローチが、自分で否認する実践学派のアプローチに向かっていないものであるかどうかは疑問である」とつけ加えている<sup>(1)</sup>。経験的、事例研究的アプローチと実践的アプローチとは、ともに古典学派の範ちゅうに入るものと一般にみなされているが、経験的事実に重点をおくか、これを蒸溜してえた原則 (principles) を重視するかの差別によって、別のアプローチとされている。

経験的アプローチは、経験を研究することによって経営管理を分析する

もので、ときには一般原則 (generalizations) を引き出そうとすることもあるが、通常、たんに知識を学生に伝える手段として行なうにすぎない。この学派の代表的なものは、事例の研究と分析およびアーネスト・デールの比較研究アプローチによって、政策 (policy) に関する経営管理を教えようとするものである。

このアプローチは、個々の事例に含まれる経営管理者の成功例や失敗例を研究し、具体的な特定の問題を解決することによって、学生や実務家が類似の状況のもとにおける効果的な技術の使用方法を理解し、習得できるという前提に立っている。過去の経験を分析することの重要性、すなわち、「いかに経営管理が行なわれたか」ということを分析することの重要性を否定するものは、だれもいないと思う。しかしながら、経営管理論は、法律のように、判例にもとづいた科学ではなく、経営管理では、過去の条件とまったく類似している条件というものが将来発生するということは、ほとんどありえない。過去において「正しかった」技術が、将来の類似の条件に正確に必ず通ずることにならないという簡単な理由から、過去の経験および過去に経営管理上の問題がどのようにして解決されたかというたんなる歴史にあまりにも依存することは、積極的な危険があると思う。

経験学派の人たちは、事例や歴史を分析することによって、将来の思考や行為に有用な指針として応用しうるある種の一般原則を引き出しうると、よくいう。事実、アーネスト・デールは、実践学派たちが発見した原則には、「実際の価値がない」と主張しながらも、多くの有名な経営者たちについての彼の研究から、実践学派と同じような一般原則または基準 (criteria) を引き出している。

経験的アプローチが経験を研究することに重点をおくことから勘案すると、調査研究や思考が原則の証明に実際に役立つように思われる。しかしながら、経験的アプローチが過去の事例にもとづく調査研究から一般

にあてはまる原則を見付け出し、意味のないかつ骨組みのない経験を交換することを避けるために、一般原則を見付け出すことが必要である限り、経験的アプローチは、原則的アプローチ（principles approach）とまったく同じことをする傾向が生じてくる。<sup>(2)</sup>

## 2 個人相互間行動的アプローチ

「統一理論」以後第5版（1972年）にいたるまでは、人間行動的アプローチ（the Human Behavior Approach）と一括されたアプローチとされてきた。すなわち、経営管理は人びとと協力して、また人びとを通じて物ごとを行なうことに関係するから、経営管理の研究は、個人相互間の諸関係（interpersonal relations）を中心としたものでなければならないという命題にもとづくものとして一括されていた。そして、人間関係、リーダーシップ、行動科学などといった名称のアプローチすべてが含まれるものとされていた。したがって、このアプローチには、経営管理の中の人間的側面および人間が集団の中で協力する場合の双方を含んで、「人間は人間を理解しなければならない」（people should understand people）という原則を重視したのである。<sup>(3)</sup>

第6版（1976年）においては、個人相互間の関係を研究するものと、集団行動の型、すなわち、組織行動（organization behavior）を追求するものとを区別し、集団行動型を別個のアプローチとして、「個人相互間行動的アプローチ」<sup>(4)</sup>（the Interpersonal Behavior Approach）を採り上げたのである。

このアプローチの分析は、経営管理活動は人びとと協力して、また人びとを通じて物ごとを行なうことに関係するから、経営管理の研究は、人間相互間の関係におかななければならないという命題にもとづいている。このアプローチは、「人間関係」、「リーダーシップ」、「行動科学」などといった各種の名称で呼ばれているが、この学派は、一方では、個人の「パーソナリティ・ダイナミックス」（personality dynamics）といった分野から、

他方では、文化関係 (the relations of cultures) というまったく方向の違った広い範囲をもったものまであって、人間相互間の現象および人間に内在する現象の研究に関連する各種の社会科学の理論、方法、技術を、現存のもの、新たに開発されたものを問わず、もちこんだものである。換言すれば、このアプローチは、経営管理の人間の側面、および人間が集団目標を達成するため協力する場合に、「人間は人間を理解しなければならない」という原則を重視したわけである。

この分野に属する学者は、個人心理学に重点をおいている。その焦点は、社会心理学的な存在としての個人および個人の動機にある。その力説するところは、心理学を経営管理者の仕事の必要な部分——すなわち、人間を理解してその欲求と動機に応えることによって人びとから最善をうるための道具——とみている人から、個人および集団の心理学的な行動を経営管理の中核とみる人びとまで、いろいろである。

この学派には、人間関係を経営管理者が理解し、実際に使用しなければならない技術であると力説する人がある。また、リーダーとしての経営管理者に注意の焦点をおき、時として、経営管理者の仕事リーダーシップであるとし、事実、「リードされた」行為を「管理された」状況として取り扱っている人びともいる。また、グループ・ダイナミックスおよび人間相互間の関係の研究を、たんに社会心理学的な関係の研究とみ、したがって、この「経営管理」ということばを、社会心理学の分野に付属させているにすぎないように思われる人びともいる。

経営管理活動に人間行動が含まれる事実を否定することはできない。経営管理の領域であれ、またいずれの領域においても、人間の相互関係を研究することは重要であり、かつ有用であることは、論議するまでもない。良好な経営管理に良きリーダーシップが不必要であるとするのは、重大な誤りを犯すことになる。それとはまったく逆に、よき経営管理者は、よき経営管理者であることによって、よきリーダーとなりやすい。しかしな

がら、人間相互間の行動の分野が経営管理の全分野とまったく同一のものであると主張することは、別個の問題である<sup>(5)</sup>と思う。

### 3 集団行動的アプローチ

前述のごとく、「人間行動的アプローチ」には、きわめて広範囲の研究立場が含まれているので、第6版（1976年）において、これを、「個人相互間行動的アプローチ」と「集団行動的アプローチ」との2つに分割したのである。集団行動的アプローチは、主として、社会学および社会心理学から、その概念、理論と原則、および技術を採り入れて、企業体内の人間集団の経営管理活動を解明しようとする立場で、企業体内の集団行動がその研究対象であって、組織行動 (organizational behavior) の研究がとくに注目されている。しかし、このアプローチには、まだまだ広範囲にわたる各種の立場が含まれている。

このアプローチは、個人相互間アプローチと密接な関係があつて、しばしば混同されたり、同一のものとして取り扱われたりする。これには、経営管理を主として集団行動の型における研究としてみる人びとが含まれる。それには、文化的な型の小集団の研究から、企業体の大集団の行動構成にいたるまで、各種の方法の種類がある。後者のアプローチは、一般に「組織行動」(organization behavior) の研究と呼ばれており、「組織」(organization) ということばは、会社、行政機関、病院、その他の種類の企業体の集団関係の構成員というシステム、または型という意味に解されている。しかしながら、「組織」ということばは、ときには、バーナードが使ったように、「二人またはそれ以上の人びとの協働」(cooperation of two or more persons) として用いられ、さらに、意識され、慎重に考慮された目的をもった組織としての「公式組織」(formal organization) としても用いられている。アージリス (C. Argyris) さえも、「組織」ということばに、「すべての参加者のすべての行動」(all the behavior of all the par-

ticipants) を含めて用いている。

このアプローチは、経営管理に注目すべき数多くの貢献をなしている。組織化された企業体を社会的な有機体 (social organism)——人びとの文化的環境のすべての態度、習慣、強制、およびコンフリクトに従って、企業組織内の数多くの社会組織体をつぎつぎに構成している——として認めることは、理論家にも経営管理の実務家にも、有用なものとなった。他の有用な見解の中には、組織権限の制度的基礎に気づいたこと、非公式組織の影響、ワイト・バックキー (Weight Bakke) のいわゆる「組織の絆」(bonds of organization) といった社会的要因などをあげることができる。同様に、集団構成員から、集団目的を目指しての彼らの努力の貢献をうるように刺激を与える必要性に見られるごとく、バーナードの多くの洞察は、経営管理の実務面に社会的な理解力をもち込んだ。

さらに、組織の構成員および集団の行動の研究に専念する研究者たち、およびこの分析をさらに押し進めて、組織行動が次第に効果的になりうることを示した研究者たちは、経営管理の科学および実務に貢献するようになった。たとえ彼らの著述が決定的に行動科学的発想であるにしても、またたとえ、彼らはしばしば「組織」とか「組織行動」を、むしろ漠然としたことばで述べているにしても、これらの科学者たちの多くは、目標による管理に見られるごとく、基本的な経営管理の技術および理論は、彼らの構想に合致したものとみられる。

基本的社会学——社会的システムにおける社会的・集団的行動の分析——は、経営管理の研究においても非常に大きな価値をもっている。しかしながら、これが経営管理であるかどうかということになると疑問がある。行動的社会学<sup>(6)</sup>の分野は、経営管理に隣接するものであろうか。また、社会学や集団行動の研究は、心理学のように、一つの重要な知識であるのか。



#### 4 協働社会体系的アプローチ

「統一理論」において、「社会体系学派」(the Social System School)と呼ばれていたものが、第6版(1976年)では、「協働社会体系的アプローチ」(the Cooperative Social Systems Approach)とより適切な呼称に改められている。これは、パレト(V. Pareto)の影響のもとに、バーナードが樹立した「協働社会体系的アプローチ」であり、サイモン(H. A. Simon)にも引き継がれ、サイモン理論の基礎づくりをなしているものである。

クーンツ等は、第3版(1964年)の「社会体系学派」の説明の中で、「組織化された企業体を、文化的環境のすべての強制とコンフリクトに従う社会的組織体として認めることは、理論家にも経営管理の実務家にも有用なものとなった。他の有用な見解の中には、組織権限の制度的基礎に気づいたこと、非公式組織の影響、ワイト・バッキーのいわゆる『組織の絆』といった社会的要因をあげることができる。同様に、刺激の経済(economy of incentive)や日和見主義(opportunism)の理論といったバーナードの多くの洞察は、経営管理の実務面に社会的な理解を持ち込んだ<sup>(7)</sup>」と述べられており、第4版(1968年)および第5版(1972年)<sup>(9)</sup>に継承されてきているが、第6版(1976年)では、この思考は、「集団行動的アプローチ」<sup>(10)</sup>の中に組み入れられている。

第5版(1972年)までは、「社会体系的アプローチは、人間行動学派と密接な関係があり、しばしば混同されたり、同一のものとして取り扱われることがある<sup>(11)</sup>」と、一般の理解不足を指摘していたが、第6版(1976年)では、「経営管理の研究に、個人相互間行動的アプローチと集団行動的アプローチとが、協働社会体系として人間関係の研究に焦点をあててきている<sup>(12)</sup>」と批判的態度から肯定的態度に改まってきた。第6版(1976年)では、「経営管理過程の基礎的解明を求めるために、この思慮深い首脳経営者であるバーナードは、人力の限界(human limitations)にもとづいて、協働理論(a theory of cooperation)を打ち出し、次に、協働体系理論(a theory of cooperative systems)を展開した<sup>(13)</sup>」と、いままでとは違った態度で表現している。そして、サイモンを初め、最近

の多くの協働社会体系に関する研究に、組織理論 (organization theory) という一般的な名称が与えられていると、第6版 (1976年) では明記するようになった。<sup>(14)</sup>

経営管理の研究に、個人相互間行動的アプローチと集団行動的アプローチとが、協働社会体系としての人間関係の研究に、次第に焦点をあててきている。これは、現象のあらゆるものをシステムの観点からみようとする相当以前からの流行に、一部よるものと思われる。行動科学の初期の主唱者が、人間関係にシステムのアプローチを認識していたが、実際的主唱者は、偉大な社会学者であるヴィルフред・パレートである。

しかし、パレートの業績は、確定的な彼の影響を主としてチェスター・バーナードに与えたことによって、現代の社会体系論者に明確な影響を及ぼしている。したがって、最も正確に言えば、バーナードが社会体系学派の精神的父であるとみられている。経営管理過程の基本的説明を求めるにあたって、この思慮深い経営者は、人力の限界にもとづいて協働理論を打ち出し、次に、協働体系理論を展開した。これから、バーナードは社会体系というシステム要素だけを抽出し、これらの関係を「組織」として論及したのである。

バーナードの協働社会体系概念は、社会体系学派に貢献した多くの社会学者の仕事に浸透した。たとえば、ハーバート・サイモンは、以前には、人間組織を、「少なくともいくつかの第一次集団を包含し関係者の意識水準においては、常識の対象である目的を目指して高度の合理的な行動方向によって通常特徴づけられている相互依存活動のシステム」として定義づけた。最近になって、サイモンおよびその他の多くの人たちは、この概念を拡大して、協働的にして合目的集団の相互関係または行動のいかなるシステムにも適用するようになった。そして、それに「組織理論」 (organization theory) というむしろ一般的な名称を与えた。

協働社会体系的アプローチは、経営管理に現実の重要性をもっている。もちろん、すべての経営管理者は社会体系の中で仕事をしている。しかし、著者等は協働社会体系のすべての種類の中に経営管理者がいるとは思わない。暴徒やギャングはおそらくリーダーをもっているとはいえ、それらは経営管理されているものとは思えない。主要道路をわかちあう自動車愛好者たちの協働集団を、経営管理されたものとは考えられない。したがって、このアプローチは、経営管理よりも広いものであり、実務において、経営管理の実務家に重要な多くの経営管理の概念、原則、および技術を見のがす傾向があると結論しうるであろう。<sup>(15)</sup>

## 5 社会—技術システムのアプローチ

社会—技術システムのアプローチは、第6版（1976年）ではじめて採り上げられたが、その内容は次のごとくである。

経営管理のまったく新しい学派は、社会—技術システムのアプローチとして、みずからを称している。このアプローチは、一般的にいて、ブリティッシュ・タビストック協会（British Tavistock Institute）のトリスト（E. L. Trist）に負うものである。トリストと彼の協力者たちによって、英国の長壁式炭砒（long-wall coal mining）における生産システムについて行なわれた研究で、社会問題を解決するためには、協働社会体系だけを観察していたのでは不十分である。これに代えて、炭砒の生産性の問題を研究した際に発見したごとく、技術システム（方法と機械）と、技術システムが社会システムにどのような影響を与えるか、また社会システムによって、どのような影響を受けるかを、研究しなければならないことが判明した。換言すれば、個人の態度および集団行動は、人びとが働いている技術システムによって影響を受けるのである。かくして、社会—技術システムのアプローチは、組織を、必然的に相互に作用しあう2つの組織——社会シス

テムと技術システム——としてみる。組織的効率，したがって，管理的効率は，人びとと彼らの相互作用のみを観察するだけでなく，彼らが働いている技術的環境 (technical environment) をも観察することに依存している。この学派の考え方は，人びとの調和を確保するために，もし人間が調和を欠いていることがわかったならば，技術における変化がさらに効率的な作業単位に代えうるかいなかを観察するために，人間と社会システムおよび技術システムを研究するものである。

社会—技術システム分析家 (sociotechnical systems analysts) の仕事の多くは，工場または他の生産システムに専念する。したがって，インダストリアル・エンジニアリングの研究方法に志向するところが多い。それはまた，技術が各種の組織に及ぼす影響についての多くの研究と分析とを促進することになる。

この学派の考え方はまったく新しく，経営管理の文献に重要さを増しており，経営管理の分野に注目すべき貢献をなしてきたとはいえ，多くの経験を積んだ有能な経営管理の実務家は，技術が個人，集団および組織にまったく新しく影響するという考え方を，理解できるかどうか疑問である。石油の開発，生産および製油の技術が，どのように会社を組織し，経営管理していくかについて，本質的な影響を与えることを，石油会社の経営管理者はずっと以前からよく知っていた。同様に，汽船，鉄道，および航空の技術は，はるか以前から，社会システムと運輸会社の経営管理活動に多大の影響を与えていた。また，自動車製造のアセンブリ・ラインの技術が，社会システムと企業の経営管理に与えた影響について驚く人は，最近の60年間には，もはやいないだろう。

同時に，基本原理は驚くべきものでもなく，新しいものでもないにしても，いかなるシステム・アプローチの場合においても，社会システムと技術システムとの相互作用の合目的・統合的分析は，効果的な経営管理の基礎にある知識に，価値の高い貢献を与えている。それは，経営管理活動

の基礎となる調査探求の重要な領域であるが、たしかに、経営管理の領域  
 にあるものばかりではない。<sup>(16)</sup>

この社会—技術システム論は、イギリスの経営組織論の主流をなすものであって、すべての組織は、社会—技術システムとみなされる。組織は、真空の中に存在するものではなく、技術システムを環境システムとする社会システムである。したがって、「技術が異なれば、組織は異なる」と主張する立場である。この立場に属する人びととして、イギリスのエメリー＝トリスト (F. E. Emery & E. L. Trist) をはじめとして、ウッドワード女史 (J. Woodward) やミラー＝ライス (E. J. Miller & A. K. Rice)、バーンズ＝ストーカー (P. Burns & C. M. Stalker) などがある。この立場は、現在では、アメリカのロッシュ (J. W. Lorsh) やペロウ (C. Perrow) などにも受けつがれている。

エメリー＝トリストなどは、企業の内部の技術的な生産システムなどは、企業の内部の技術的な生産システムが企業の外部環境の変化に適応するための自律調節機能をもつとまず考える。企業の生産装置は、一定の幅でフレキシビリティをもっている。たとえば、外部の市場の需要の変動に応じて、同じ生産システムで、アウトプットする生産量、製品の種類や製品ミックスを変えることのできる伸縮性をもっている。原材料や労働力というインプットの変化に対しても、企業の生産システムは一定の幅でこれに適応できる自動調節機能をもっている。技術システムのフレキシビリティは、外部環境の変化に適応するための企業の自動調節機能を果たす最重要な役割をもつと考えられる。かくして、企業の技術システムは、企業の目的と外部環境とのあいだを調節する意味で、企業の社会システムに対して最重要な環境条件として機能するとみなされる。したがって、いったん企業の技術システムがつくられると、企業の目的がそれによって制約されてくるばかりでなく、外部環境の変化に適応する技術システムの要求を企業の内部組織は満たさなくてはならない。<sup>(17)</sup>

このトリストとタビストック・グループの新しい立場の研究は、基本的な作

業集団から、全体としての企業まで、広い範囲にわたって徹底したシステム思考を適用したことで際立っている。そうすることによって、それは組織とその機能の動的性質、境界管理の決定的な重要性、そして組織の効果を技術的・経済的側面からばかりでなく、その社会的・心理的側面からも考慮することの必要性に、注意を喚起したのである。

## 6 決定理論的アプローチ

決定理論的アプローチについては、第6版(1976年)において、次のごとく述べている。<sup>(18)</sup>

このアプローチは、合理的意思決定 (rational decision)——行動の方向を可能な代替案の中から選択する——に専念する。意思決定論者は意思決定そのものを研究することもあり、意思決定を行なう人間、または組織集団を研究することもあり、意思決定過程を研究することもある。意思決定の経済的な合理性という本質的なものに限定して研究するものもあれば、他方においては、企業に生起するすべてのものを分析の対象としているものもある。さらに、意思決定理論を拡大して、意思決定および意思決定者の心理学的、社会学的側面および環境をも包括するものもある。

決定理論学派は、経済学者たちが長い間採り上げてきた消費者選択の理論 (theory of consumer's choice) から発展したものであることは明らかである。効用の極大化、無差別曲線、限界効用、危険および不確実のもとにおける経済行動といった経済的考察から発展したものである。したがって、この学派に属する大部分の人びとが経済理論家であるのも当然であるし、また同様に、この理論の内容がモデルの作成や数学に適合させているのも驚くにあたらない。

決定理論学派はその代替案を評価する (evaluating alternatives) 過程以上に、その地平線をいちじるしく拡大している。それは、多くの人にとっ

て、組織構造の本質、個人および集団の心理学的・社会的な反応、意思決定のための基本情報の開発、および、価値分析 (analysis of values)——とくに目的に関する価値の考察——を含む企業活動の全域を検討するための跳躍台 (springboard) となる役割を果たすにすぎない。おそらくだれでもが期待するように、意思決定の理論家たちが、意思決定という小さいが中心的な分野を研究するとき、企業活動およびその環境の全領域を考察するための経営管理をこの小さな鍵穴 (keyhole) を通して眺めてしまうということになってしまっている。その結果、意思決定理論は意思決定にのみ、こじんまりと局限して専念することなく、企業を社会システムとして幅広く考えることになってしまっている。

経営管理は意思決定によって特徴づけられるから、経営管理理論の将来の発展は、意思決定がその中心的焦点となり、経営管理理論の残りの部分は、この構造上の中心点に依存することになるだろうと信じている人もある。こういうことも起こるだろうし、意思決定、意思決定の過程、および、意思決定者に関する研究は、たしかに、さらに拡大されうるであろう。しかしながら、人知の全領域がこの機能のまわりに築きあげられうるかどうかは疑問である。なぜならば、ほとんどの決定理論家が認めているように、選択の問題は、個人的なものでもあり、また組織的なものでもある。そして、多くの純粋な決定理論は、ロビンソン・クルソーの存続や考え方にも、U. S. スチール会社に適用されうるごとく、適用されうるものとする。

この決定理論的アプローチについての要約と批判については、「統一理論」においても、第6版(1976年)においても、基本的に変っていない。ただ、第3版(1964年)およびそれ以後の版において、決定理論的アプローチが、経済学者の開拓した理論を摂取し、モデルの作成や数学的技法を意思決定の手段として採り上げ、これによって、決定理論的アプローチはさらに発展するであろう

うと予測しているが、人知の全領域がこの機能のまわりに築きあげうるかどうかについては、疑問である、と批判<sup>(19)</sup>している。

## 7 コミュニケーション・センター・アプローチ

このアプローチは第5版(1972年)にいたって、はじめて追加されたものである。<sup>(20)</sup>経営組織の本体をコミュニケーション・ネットワーク (communication network) と考え、電子計算機の発達によって、情報システムと情報処理を中心的な思考とし、経営管理者の役割を、情報を収集し、貯蔵し、処理し、意思決定を行ない、それを必要な個所に拡散するものとする。すなわち、経営管理活動におけるコミュニケーションの役割を重視する新しい一つのアプローチである。電子計算機、経営情報システムおよび意思決定の技術に、今後大きな発展が期待されているから、このコミュニケーション・センター・アプローチも、新しいアプローチとして期待されうるであろう。

決定理論的アプローチに密接に関連したもう一つのアプローチは、経営管理者をコミュニケーション・センター (communication center) と考え、この概念のもとに、経営管理活動の知識を確立する。このアプローチは広く利用されていないし、いまだ適切に定義づけられていないが、経営管理者の役割は、情報を収集し、貯蔵し、処理し、そして、拡散するものと、しばしばみられている。それは、ときには、電話の配電盤にたとえられている。アプローチとしては、その真の重要性は、電子計算機の技術を経営管理活動に適用するにある。経営管理者をコミュニケーション・センターの役割をもつものとすることによって、計画的意思決定にも非計画的意思決定にも、電子計算機の使用が適切なそのところをうることになる。

このアプローチには、なにかひかれるものがある。それは、意思決定の中心的な重要性と同様に、意思決定活動におけるコミュニケーションの役割を強調するにある。同様に、それは、電子計算機の科学が経営管理の思



考および行為に連結しうる手段である。しかし、経営管理の科学および理論へのアプローチとしては、決定理論的アプローチと同じような欠陥をもつように思われる。狭義に定義するにしても、それは、経営管理知識に関係のあるすべての知識を分類する方法として、現実論的に利用しうるものではない。すべての経営管理活動を包括する広い意味に理解するとしても、それは、実践的経営管理科学の基礎付けとして、非常に役立つとは思えない。<sup>(21)</sup>

## 8 数理的、または経営科学的アプローチ

このアプローチは、「統一理論」以来、数理学派 (the Mathematical School) と呼称されてきたが、第6版 (1976年) にいたって、経営科学 (Management-Science) という呼称をこれに追加して、「数理的または経営科学的アプローチ」 (the Mathematical, or Management-Science Approach) と改められた。解説の内容には大きな変更はないが、第3版 (1964年) に、「この学派の焦点はモデルである」とし、「この方法によって、問題はその基本的関係と選択された目標という用語で表現されるからである」と、ここにおいてモデルによる手法が明示<sup>(22)</sup>されている。そして、第5版 (1972年) において、「この学派は、決定理論的アプローチと密接な関係があり、とくに経営管理活動の分野において、数学を第一次的に用いることは、意思決定モデルの各種の種類を発展させた」と述べ<sup>(23)</sup>ている。

数学的な方法は経営管理論のいずれの学派でも使用しうるものであるが、ここで数理的アプローチと呼んでいるのは、経営管理を数学的モデルおよびプロセスの体系としてみる理論家たちである。この学派の中で最もよく知られているのは、オペレーションズ・リサーチの専門家またはオペレーションズ分析家と呼ばれる人びとであり、これらの人たちは彼ら自身を、「経営科学者」 (management scientists) と自称している。このグルー

プの信条は、経営管理活動にせよ、組織化にせよ、計画化にせよ、あるいは意思決定にせよ、論理的過程であるならば、それは数学的記号および関係で表現できるはずであるというのである。この学派の焦点はモデルである。それは、このモデルによって、その基本的関係および選択された目標というかたちで問題が表現されるからである。かくして、それは決定論的アプローチと密接に関係している。というのは、とくに経営管理活動の領域においては、数学の初期の使用は、各種の意思決定モデルを發展させたからである。しかしながら、数学が経営管理と完全に一体となることは（「もしもそれを数学的に表現することができなければ、それは表現する価値がないものである」という極端な信条がときにはあるが）、それは、ここでは別問題とする。

いわゆる経営科学的アプローチが、「経営管理に関係のある科学的知識を証明し、拡大し、統一するものである」と表現するとはいえ、この学派のとくに強調する点は、特定の企業および経営管理問題の数学的解決の展開に、数学的モデルと簡潔さをもつことにある。かくして、経営科学者の地位にある人たちの内部からも外部からも、また経営管理の実務家のうちからも、多くの批評がみられたので、経営管理についてのこの狭い焦点は、とても経営科学とは呼びえない。そのうえ、マネジメント・サイエンス (Management Science)、および同じような雑誌のオペレーションズ・リサーチ (Operations Research) の論説から判断するならば、いわゆる経営管理者が、彼らの専門的な数学技術の実践的応用に努力しようとしているものはほとんどいない。

あらゆる研究分野に数学的アプローチが大きな利用価値があることに疑う余地はありえない。それは分析者に問題または問題の領域を明確化せしめるし、またわかっていない資料に対して資料を代用するという便利さがある。さらに、科学的な応用および抽象化について長年にわたって開発された論理的方法は、複雑な現象を解明したり、簡素化するために強力な

道具となるものである。

しかしながら、数学が、物理学、化学、工学、医学において別個の学派と考えられるのと同様に、数学を経営管理理論においてまったく独立したアプローチとして取り扱うことは困難である。数学が経営管理の全領域を包括すると信じている人びとが、数学的分析家の間にときとして現われているので、ここで数学の問題を取り上げてみただけである。

数学が一つの学派であるよりもむしろ道具であると指摘したからといっても、経営管理の科学性および実務に、数学が与えた大きな影響を過少評価しようという意図をもつものではない。経営管理の重要かつ複雑な分野に自然科学の分析技術を採り入れるにあたって、数学者は秩序ある思考をうちたてて、すでに多大な貢献をなしている。数学者は経営管理の人びとに多くの問題をより明確に観察する手段を採用させ、その必要性を認めさせた。学生および実務家に目標を設定する必要性および効果を測定する方法を認識させ、また、経営管理の概念を、諸関係の理論的な体系として展開するうえにおいてきわめて役立っている。また経営管理にたずさわる人びとに、数学が理解しやすい定量的意味をもつものとなるように、情報源と情報システムを検討させ、場合によっては再編成させるようにさせた。しかしながら、このような貢献があり、その結果として計画化の精度が向上し高度化したにもかかわらず、数学が経営科学であるとみることは、数学が天文学であるとする<sup>(24)</sup>ことと同様にむずかしいのである。

## 9 実践的アプローチ

次に実践的アプローチを取り上げることとなるが、実践的アプローチについては詳述したいので、項を改めることにする。

注(1) *Management*, 3rd, p. 29.

(2) *Management*, 6th, p. 57-8.

- (3) *Management*, 5th, p. 38.
- (4) *Management*, 6th, p. 58.
- (5) *Management*, 6th, p. 58.
- (6) *Management*, 6th, p. 59-60.
- (7) *Management*, 3rd, p. 31-2.
- (8) *Management*, 4th, p. 39-40.
- (9) *Management*, 5th, p. 39-40.
- (10) *Management*, 6th, p. 59.
- (11) *Management*, 5th, p. 39.
- (12) *Management*, 6th, p. 60.
- (13) *Management*, 6th, p. 60.
- (14) *Management*, 6th, p. 60.
- (15) *Management*, 6th, p. 60.
- (16) *Management*, 6th, p. 61-2.
- (17) 占部都美 現代経営組織論 103ページ。
- (18) *Management*, 6th, p. 62.
- (19) *Management*, 3rd, p. 32.
- (20) *Management*, 5th, p. 41.
- (21) *Management*, 6th, p. 62-3.
- (22) *Management*, 3rd, p. 33.
- (23) *Management*, 5th, p. 41.
- (24) *Management*, 6th, p. 63-4.

#### 4 実践的アプローチ

このアプローチはクーンツ等の信奉する立場であって、最初は、「経営管理過程学派」(the Management Process School) と呼称されていたが、第3版(1964年)に転載された以後は、「実践学派」(the Operational School) という名称を用いるようになった。さらに、第5版(1972年)以後は、「実践的アプローチ」(Operational Approach) に改められている。このアプローチは、アンリー・ファヨール (Henri Fayol) の所説を継承するものとして、「古典学派」(classical school), あるいは「伝統学派」(traditional school) と呼ばれている。さら

に、実践学派の人たちは、経営管理の基本は普遍的であり、あらゆる種類の企業体および階層にも適用できるものと考えているので、「普遍学派」(universalist school) ともいわれている。

経営管理過程学派に関する初期の解説として、「統一理論」において次の<sup>(1)</sup>とく述べられている。

経営管理へのこのアプローチは、経営管理を組織化された集団の中で働く人たちの仕事の過程 (process) として理解する。この過程を分析し、そのための概念的な枠組み (conceptual framework) をつくり、この過程の基礎をなす原則 (principles) をみきわめることによって、このアプローチは、経営管理を樹立する。このアプローチは、事業であれ、行政であれ、あるいは、ほかのどんな企業体 (enterprise) であれ、とにかく、経営管理というものは本質的に同じ過程であり、また、ある企業体の場合には、社長の階層であれ、職長の階層であれ、同一の過程を含むと考えているのである。しかしながら、このアプローチは、経営管理の環境が、企業体や階層では大きく異なっていることをはっきりと認めている。この学派によれば、経営管理論は、実践が改善されるように経験を要約し、組織する方法であると考えられるのである……(略)……。

また、純粋に経営管理論の領域を知的に管理できるものにするためには、その学派に属する人たちは、その理論の中に社会学、経済学、生物学、心理学、物理学、化学などのすべての領域を含めようとはしない。これは、これらの他の知識領域が重要でなく、経営管理にまったく関係をもたないというわけではなくて、知識の領域の重要な区分を度外視しては、科学あるいは技術における真の進歩が達成されたためしがないからである。金銭から宗教、教育にいたるまで、生産やマーケティングなどのいろいろな活動にたずさわっている人間が取り扱う機能が、物理学や生物学、またはわれわれの住んでいる文化的な世界とはまったく独立しているとい

うことに気づかないなら、まちがいをおかすことになると思われる。

実践的アプローチの代表者と目されているクーンツ＝オドンネルの立場をつかむためには、マネジメント（経営管理）に関する彼らの定義づけ、およびその修正の過程をたどるのが最も適切であろう。

第1版（1955年）および第2版（1959年）においては、マネジメントとは、「他人によって仕事をしてもらう機能」(the function of getting things done through others) と定義されていたが、<sup>(2)</sup>「統一理論」においては、「マネジメントを組織化された集団の中で働く人たちによって仕事をしてもらう過程」(management as a process of getting things done by people who operate in organized groups) として理解する概念づけを行なっている。<sup>(3)</sup>この概念づけこそ、「経営管理過程学派」といわれるにいたった基本的な特徴として指摘することができ、広く引用されてきたのである。

第3版（1964年）以後の著書では、“getting things done by people” という表現は姿を消し、マネジメントについて次のごとく定義づけられ、大きく変貌することになった。<sup>(4)</sup>

マネジメントとは、組織化された集団の中で仕事をする人たちが働きやすいような環境を設定することによって、望まれた目的を達成するものであると定義する (Management is defined here as the accomplishment of desired objectives by establishing an environment favorable to performance by people operating in organized groups)。

そして、「マネジメント理論は、経験を組織化し、研究調査、原則の経験的なテスト、基礎理論の適切な教示によって、管理実践を改善するものである」<sup>(5)</sup>として、経験と理論と教育の三者間の密接な関連性を指摘している。

第4版（1968年）においては、これまでの management（経営管理）という用語を managing（経営管理活動）という用語に改め、協働体理論と環境理論から概念づけを摂取して次のごとく定義している。<sup>(6)</sup>

経営管理活動とは、集団の中で協働している個人が、集団目標の達成に向かって、効率的かつ能率的に遂行しうるように、企業体の内部環境を設計し、創造し、維持するものである、と定義する (Managing is defined here as the design or creation and maintenance of an internal environment in an enterprise where individuals, working together in groups, can perform efficiently and effectively toward the attainment of group goals)。

そして、managing と management とについては、managing は執行の技術 (art of doing) であり、management は技術の基礎にある知識の組織体 (body of organized knowledge) である、として使われている。<sup>(7)</sup>

第5版 (1972年) およびその後刊行された *Essentials of Management* (1974年) においても、第4版と同じ定義を managing に与えており、新たに、managing は仕事環境の設計 (performance environment design) であると、付け加えている。<sup>(8)</sup>

第6版 (1976年) においては、managing について、これまでのような定義づけをせず、これに代るものとして、次のような主旨で述べている。<sup>(9)</sup>

個人では達成できない目標をなしとげるために、人間が集団を形成して以来、個人の努力の調整を確保するために、経営管理活動が必要不可欠のものとなった。社会が次第に集団努力に依存するようになり、また、多数の組織化された集団が大きくなるにしたがって、経営管理者の仕事は、その重要さを増してきた。集団で協働している人たちが集団目標の達成に向かって効率的にして能率的に仕事を遂行させる環境を設計し、維持することが、すべての経営管理者の仕事である。経営管理者はどのようにして彼らの仕事を遂行するのか、そして、この仕事がよりよくなされるために、managing を理解するために有用な知識を要約するのが、経営管理者を研究する目的であるとしている。物理学や化学のようなより成熟した科学などの知識と比較して、経営管理の知識は不完全であるので、経営管理活動の基礎にある知識体系——概念、理論と原則、および技術——のより一層の、かつ速やかな発展が望まれる。そこで、経

営管理者に焦点をおいて研究することになるが、経営管理者は真空の中で、すなわち、外部の影響を受けないシステムの中で働いているものではない。まさにその逆である。彼らが、行政機関を、会社を、部門を、あるいは、組織単位のいずれを統率するにしても、経営管理者は、彼らの仕事に関係のある、組織内あるいは組織外の、数多くの影響をつねに考慮に入れなければならない。

そこで、実践的アプローチについて、その基礎的思考と方法との2つにわけて述べることになる。

### 1 実践的アプローチの基礎的思考

経営管理への各種のアプローチについての解明にあたって、クーンツ=オドネルは、実践的アプローチについて、次のごとく述べている<sup>(10)</sup>。

実践的アプローチは、経営管理者は何をなすべきかという経営管理者の仕事に関連させることによって、経営管理に関係のある知識を引き出そうとする。したがって、このアプローチは実際の経営管理活動に関係があり、実務家が彼らの仕事を理解するに際して、きわめて役立つすべての要素を、経営管理のすべてのアプローチから寄せ集めるものであるから、ある程度折衷的である。

実践的アプローチは、経営管理にのみ存在する経営管理活動についての知識の中核であることを主張する。経営管理者が関係しているところのみ見出される概念、および科学として、ラインとスタッフ、部門化の型、管理の範囲、管理者の評価、管理の各種の統制技法などがある。その他の多数の関連知識要素は、他の関連学問分野から引き出される。たとえば、システム理論、動機づけとリーダーシップ、意思決定、集団行動と協働体系、コミュニケーションの応用、数学的分析とその活用などである。以上のごときもの、その他のものは、すべて経営管理活動以外の領域のものである。たとえば、システム理論は物理学および生物学でひろく使われてい



る。動機づけやリーダーシップを含めて人間行動の心理的側面は、経営管理以外の行動を説明するのに役立っている。社会的システムおよび集団行動の類型は、経営管理者的とはいえない数多くの事例に見ることができる。そして、数学的モデル化および操作 (manipulation) のような技術は、科学および実践のあらゆる分野に共通のものである。そこで、実践的アプローチにおいては、知識を次の3群に区別することになる（さきのB図参照）。

1. 基本的経営管理科学および理論。
2. 他の科学（または知識）から経営管理にとりいれるもの。
3. 経営管理活動に関係のない概念、原理と原則および技術。

実践的アプローチに賛同する人たちは、理知的に管理可能な領域をつくることを希望する。実践学派の人たちは、パンから貨幣、宗教、行政サービスにいたるまですべてのものの生産とマーケティングを取り扱う経営管理活動は、物理学、生物学、文化的世界から完全に独立することはできないと理解する。むしろ、いかなる領域においても、研究し解明することに進展を求めるならば、知識の分割が必要である。システム理論家がシステムを理解し、分析するために、境界を設けるのと同じように、実践学派の人たちは、経営管理に境界を設定しようとする。そして、ほとんどすべてのシステムの場合においてみられるごとく、設定された境界の外にある環境は、システムに浸透し、相互作用するであろう。実践のほとんどすべての分野においては、固定した閉鎖システムのごときものはない。

実践的アプローチは、経営管理を経営管理活動のすべての階層と、企業体のすべての種類に適用しうる普遍的に利用できる知識体系として考えている。同時に、このアプローチは、経営管理者が直面する現実の問題および彼らが活動する環境は、企業体間で、また階層間で相違するであろうことを認める。また、有能な実務家が現実の問題解決を考案する際に、科学の適用はこれを考慮に入れなければならない。そこで、理論は、調査研究

(research), 原則と技術の経験的な検証 (empirical testing of principles and techniques) および基礎理論の教示 (teaching of fundamentals)によって、実務が改善されるよう、知識と経験を組織化する方法であるとして見られる。

## 2 実践的アプローチの方法

実践的アプローチの方法として、クーンツ=オドンネルは、(1) 第一次的分類として経営管理者機能 (functions of managers) の区分、(2) 第二次的分類として、各機能についての基本的質問 (basic questions) による分析を行ない、(3) 最後に、いくつかの基本的信念 (fundamental beliefs) について述べている。

### (1) 経営管理者機能の区分

「統一理論」においては、経営管理者の機能として、計画化 (planning)、組織化 (organizing)、要員配置 (staffing)、指揮 (directing)、および統制 (controlling) の5つの機能が採り上げられている。しかし、1940年以前には、要員配置、計画化、統制などの諸機能に経営管理者はほとんど注意を払っておらず、経営の組織の面については、豊かな経験をもっていたので、この学派の貢献者の大部分は、経営管理過程のうちの組織の部分のみを取り扱っていたのである。<sup>(11)</sup> 第5版 (1972年) において、経営管理者機能による区分を第一次的分类 (first order classification) として取り上げることをはっきりと明言し、<sup>(12)</sup> 第6版 (1976年) において、これまで「指揮」のみとして取り上げてきた機能を、<sup>(13)</sup> 「指揮および指導」 (directing and leading) に改めている。

### (2) 基本的質問

第3版 (1964年) および第4版 (1968年) において、経営管理者機能の第二次的分析として、次のごとき基本的質問を設定している。<sup>(14)</sup>

- イ. 機能の本質 (nature) はなにか?
- ロ. 機能の目的 (purpose) はなにか?
- ハ. 機能の構造 (structure) を説明するものはなにか?
- ニ. 機能の過程 (process) を説明するものはなにか?

第5版（1972年）においては、さらに3項目の基本的質問が追加されて、<sup>(15)</sup>次の7項目となっている。

- イ．機能の本質および目的 (nature and purpose) はなにか？
- ロ．各機能の構造的特性 (structural properties) はなにか？
- ハ．各機能はどのように執行 (undertaken) されるか？
- ニ．各分野を基礎づけている原則および理論 (principles and theory) はなにか？
- ホ．各分野の最も有用な技術 (techniques) はなにか？
- ヘ．生じうる困難性 (difficulties) はなにか？
- ト．各機能遂行のために創出される環境 (environment) はどのようなものであるのか？

さらに、第6版（1976年）においては、「各機能に適用しうる最重要な概念 (key concepts) はなにか？」<sup>(16)</sup>という1項目が追加された。

### (3) 基本的信念

実践的アプローチは経営管理活動の実践に際しての原理、原則、技術を重視する立場であるから、実践にあたっての基本的信念を採り上げることは当然であるといわなければならない。「統一理論」<sup>(17)</sup>においては、次の7項目の基本的信念が設定されていた。

- ① 経営管理活動は経営管理者の機能を分析することによって、知的に最もよく解明される一つの過程である。
- ② さまざまな企業状況 (situations) における経営管理に関する長い間の経験は、経営管理活動を理解し、改善するにあたって、解明的価値のみならず、予言的価値をも有する基本的真理 (basic truths) あるいは一般化 (generalizations) ——通常、原則 (principles) と呼ばれている——をつくり出すための土台となることできる。
- ③ これらの基本的信念は、それらの妥当性 (validity) を確かめるために

も、実施上の意義や適用可能性 (applicability) を高めるためにも、有用な研究の焦点となる。

- ④ このような信念は、すくなくとも反証がなされるまでは、有用な経営管理論の要素を提出しうるものである。
- ⑤ 経営管理活動は一つの技術であるが、医学や工学のように、健全な基礎原則に依存することによって改善することができるものである。
- ⑥ 経営管理の原則は、生物学や物理学の原則のように、たとえその「法則」(rules)の例外または妥協が、ある一定の状況のもとでみられるということがわかって、その真理性に変わりはない。
- ⑦ もちろん、経営管理者の環境に影響を及ぼす多くの要因のあることはいうまでもないが、経営管理論は、経営管理実務のための科学的基礎あるいは理論的基礎として役立つために、すべての知識を包括する必要はない。

「統一理論」で示された上記の基本的信念は、“*Principles of Management*”に収録される際、およびその後の改版ごとにつねに修正されてきた。それは、ここ数十年の経営環境の変化がいちじるしく、いわゆる現代経営管理論に属する諸アプローチから実践的アプローチに対する批判が強くなり、これらについて反省が加えられたものと思われる。

第3版(1964年)に収録される際に、次のごとき修正が加えられている。<sup>(18)</sup>

- イ. 第1号の *managing is a process* が *management is an operational process* と改められている。
- ロ. *fundamental belief* が *principles* に書き改められ、*principles* が彼らの理論構成上、より重要な意義をもつようになった。
- ハ. 第5号の「健全な基礎原則に依存することによって、改善することができる技術」(*an art which can be improved by reliance on sound underlying principles*)と述べられていたものが、「原則に完全な基礎をおくことに依存すべき技術」(*an art that should rely on through grounding in principles*)

と書き改められ、原則への依存性を高めている。

ニ．第6号も、次のごとく、その内容が大きく改められている。

「経営管理原則は、論理学や物理学の原則のように、実務家が所与の状況の中で、その原則を無視し、また無視することによって発生するコストを負担したとしても、あるいはまた、生じたこのコストを相殺するような他の利益を達成したとしても、やはり真実である」。

ホ．第7号も、次のごとく、その内容がより具体性をもって表現されるようになった。

「科学や芸術などすべての分野におけるごとく、経営管理者をとりまく環境に文化的・物理的・生理的なあらゆる世界が各種の影響を及ぼすが、経営管理論が管理原則の科学的な基礎としての役割を果たすために、あらゆる知識を網羅していなければならないということはない。

第4版（1968年）および第5版（1972年）は字句の小修正にとどまり、第6版（1976年）では大幅な修正がなされて、下記のごとくなっている。すなわち、第2号および第4号が新しく加えられ、第3号、第7号および第8号が修正されている。<sup>(19)</sup>

- ① 経営管理活動は実践的な過程であって、まず第一に、経営管理者の機能を分析することによって、最も適切に解明される。
- ② 経営管理の知識が効果的に示されるためには、明確な概念が必要である。そして、知的な経営管理の実務家によって一般に用いられていることばで表現しうるならば、それだけよりよく意味を伝えうる。
- ③ 種々の企業状況の中での経営管理活動の経験というものは、理論および原則という基本的な真実を抽出するための基礎となりうるものであって、これらの理論、および原則は実務を理解し改善するにあたって、問題を明白にし、予測するうえで価値がある。
- ④ 経営管理技術——経営管理活動においてなにかをする方法——は、経営

管理の基本的科学に属するだけでなく、経営管理の実務家が責任をもっている人たちの執行について、環境を設定し維持していくためにも重要である。

- ⑤ これらの原則は、その真実性を証明し、そして、その適用性を改善するにあたって有用な研究をするための焦点となりうるものである。
- ⑥ これらの原則は、少なくとも反証がなされるまで、たしかに改善されるまでは、経営管理の有用な理論の本質的な要素を提供しうるのである。
- ⑦ 経営管理活動は、医学または工学におけるごとく、概念、理論と原則、および技術——という基礎科学に依存する一種の技術である。
- ⑧ 基本的原則のような経営管理科学の要素は、他の諸科学と同様、ある特定の状況のもとにおいて、実務家がその原則を無視し、また無視することによって発生するコストを負担したとしても、あるいはまた、生じたコストを相殺するような他の利得をえたとしても、やはり真実である。もちろん、これはすべての種類の問題に実務的解決を設計するにあたっても共通している。
- ⑨ 科学や技術の他のすべての分野におけるごとく、経営管理者をとりまく環境に文化的・物理的・生理的なあらゆる世界がいろいろと影響を及ぼすが、経営管理の科学と理論は、経営管理の実務の有用な基礎としての役割を果たすために、あらゆる知識を網羅していなければならないということはない。

注(1) *Unified Theory*, p.3-5, 邦訳 4—6 ページ。

(2) *Management*, 1st, p.3, and 2nd, p.3.

(3) *Unified Theory*, p.3, 邦訳 4 ページ。

(4) *Management*, 3rd, p.1.

(5) *Management*, 3rd, p.28.

(6) *Management*, 4th, p.1.

(7) *Management*, 4th, p.1.

- (8) *Management*, 5th, p. 1, and *Essentials of Management*, p. 1.
- (9) *Management*, 6th, p. 6-7.
- (10) *Management*, 6th, p. 64-6.
- (11) *Unified Theory*, p. 3-4, 邦訳 5 ページ。
- (12) *Management*, 5th, p. 36.
- (13) *Management*, 6th, p. 72.
- (14) *Management*, 3rd, p. 29, and 4th, p. 37.
- (15) *Management*, 5th, p. 36, and *Essentials*, p. 17-8.
- (16) *Management*, 6th, p. 68.
- (17) *Unified Theory*, p. 4, 邦訳 5-6 ページ。
- (18) *Management*, 3rd, p. 28.
- (19) *Management*, 6th, p. 69.