

## 調整概念について

加久間岩夫

—

経営管理論において「調整」(coordination)に関する概念は、形式的には多様に理解され、また、実質的内容においても極めて多義な内容を与えられている。そこでこの小論は、伝統的管理論において、調整概念はいかように規定されているのか、形式のおよび実質的の両側面からの検討を試みるものである。

ターンツ=オドンネルが現代の経営管理論の真の父として指摘しているフランスの実業家アンリー・フェイヨル<sup>(1)</sup>の調整概念からとりあげてゆくのが順序であろう。H・フェイヨルは、管理の機能について従来まで定義が極めてあいまいであり、他の機能との境界も不明確であるとする。そこで彼は、企業の業種、規模の如何を問わず、またその単純、複雑の程度を問わず、企業経営に必要な活動として、つぎの6つの活動を分類した。

- (1) 技術活動 (opérations techniques)——生産、製造、加工
- (2) 営業活動 (opérations commerciales)——購買、販売、交換
- (3) 財務活動 (opérations financières)——資本の調達と運用
- (4) 保全活動 (opérations de sécurité)——設備と従業員の保全
- (5) 会計活動 (opérations de comptabilité)——財産目録、貸借対照表、原価統計など

(6) 管理活動 (opérations administratives)——計画 (prévoyance), 組織 (organization), 指揮 (commandement), 調整 (coordination), 統制 (contrôle)

そして、まえの5つの固有活動はよく知られており、それらの活動領域を明確にすることは容易である。これに対して、第6の管理活動については明確な認識を欠いているのであって、フエィォルは管理の概念をつぎのように定義している。すなわち、「管理とは、計画し (prévoir ; planning), 組織し (organizer ; organizing), 指揮し (commander ; command), 調整し (coordonner ; coordination), そして統制する (contrôler ; control) することである」と。そして、調整に対して、すべての活動、努力を結合し、統一化し、調和せしめることであるとの概念を与えている。<sup>(8)</sup>

調整は企業の活動と成就とを促進するように企業の全活動を調和するものであり、各部分が確実に経済的に活動し得るように、物質的、社会的、機能的、組織的全体に調和を与えるものとしている。そして、調整が適切に行なわれている企業には、つぎの如き事実が観察されることを指摘している。<sup>(9)</sup>

- (1) 各部門は他部門と調和して活動している。
- (2) 各部門と部課は、担当すべき共同の仕事と相互に提供すべき援助の目的を正確に知らされている。
- (3) 各部門の実施計画予定表は常に情況に調和して維持される。

しかし、実際は適切な調和がとられていない場合が多く、その原因として、つぎの3つを指摘している。<sup>(4)</sup>

- (1) 各部門は他部門のことについてなにも知らないし、知ろうともしない。それは、自己部門のみが目的であるごとく運営し、関連部門や企業全般に関心を持たずに運営している。
- (2) 完全に隔離されたごとき障壁が同一部門内の部課間にあつて、あたかも他部門のごとく振る舞う。
- (3) 企業の全般的利益を考えるものがなく、独創性や忠誠心を持ち合わせていない。

調整を管理過程の1機能とするH・フエィョルの考え方は、ブレック、ピーターセン、マクマリ、メロヴィッチその他多種の学者によって継承され、アメリカ空軍、AMI、その他多くの経営体の規定中にもとりいれられている。<sup>(5)</sup>

L.A. アレンが1958年に出版した Management & Organization では、管理機能として、計画、組織、調整、動機づけおよび統制の5種類をあげ、調整の概念にバランス (balance)、タイミング (timing) および統合 (integrating) の3要素を含ませ、<sup>(6)</sup> つぎのごとき詳細な概念づけを行なっている。<sup>(7)</sup>

管理者は、管理するにあたって、自分が責任を持っている仕事にバランスをとり、タイミングをはかり、統合することによって、その調整をしなければならない。バランスをとるということは、ある一つのものを支援しあるいは牽制するようにすることを意味する。……タイミングとは、それぞれのスケジュールのもとに進行している異なった種々の業務活動を、それぞれの進展が他の業務活動の進展に互いに役立つようにすることである。統合とは、目的的な仕事を効果的に達成しようとするさいには、必要なことであって、すべてのまだ関連づけられていない、あるいはさまざまな関心を統一することをさしている。

さらに、L.A.アレンは、こうした調査の多くは、もし正しい目的、方針、手続および組織が確立されていれば、自動的に達成されるであろうことに論及している。しかし、その後、L.A.アレンが1961年に刊行した2つの著書では、あとで述べる人たちと同じような立場をとり、調整を管理過程の1機能とする考え方を捨てて、管理機能を計画、組織、指揮および統制の4種類に限定している。<sup>(注)</sup>

注 その後に刊行された2つの著書とは、The Professional Manager's Guide, California, 1961 および The Management Profession, McGraw-Hill, 1964 である。

調整を管理過程の1機能とする最近の概念として、高宮晋教授はつぎのごとく述べている。<sup>(8)</sup>

総活動を一つの方向に統一する機能である。それは、利害や見解の対立する諸活動を一定の方向に統合し、あるいは時間的に諸活動を一定の順序に従って行なわしめるなどの機能である。計画、組織が確立しておれば、調整はこれらの中ですでに行なわれ、現実調整を要することは少なくなるが、それでもなお見解の対立、利害の対立等は生ずるので、調整という機能が必要である。

同教授は、調整を管理過程の1機能として残しておく理由として、つぎのごとく述べている。<sup>(9)</sup>

集権的執行体制のもとでは個々的に指揮、命令、監督を行なっているため、仕事を遂行する過程でくいちがいが生じやすく、調整を必要とする場合が多い。この場合の調整は事後的であり、また便宜的な、あるいは力の関係による妥協に墮ししやすい。これに反して、管理体制のもとでは、組織し計画する過程の中で調整が事前に行なわれる。調整の多くは、組織や計画の活動も含まれている。仕事を遂行する過程では方向と枠が与えられているので、それだけ調整を要しない。けれども、実際問題として、担当者の考え方や利害関係に相違があるので、なおその間に対立が生じ調整を必要とすることがある。この場合の調整は、方向が組織と計画によって定まっているので、異なったものを経営の一定の方向にむかって統合するという調整本来の内容を持つことができる。

同教授は、実際問題として、担当者の考え方や性質や利害関係に相違があり、かつ、統合ということが、経営組織が拡大し、業務内容が複雑化してゆく傾向にあるので、調整機能の重大性を認識し、管理機能の一つとして残されておられるように思われる。もちろん、管理体制が整備されるにしたがって、調整機能は他の管理の諸機能に吸収され、その必要性が狭まることをも認められている。

## 二

E.F.L. ブレックは、調整をフェイェルと同じく管理過程の1機能とみる立場にあるが、調整概念について幅広く検討を加えているので、少し詳細にE.F.L. ブレックの所見に触れてみよう。

E.F.L. ブレックの管理の定義は、まず「理論的に管理のプロセスの分析」を行ない、そしてそれらのプロセスを「一般的な区分に還元」する方法をとっている。すなわち、彼は管理のプロセスをつぎの9つに区分する。<sup>(6)</sup>

- (1) 政策の決定と仕事の大綱の企画
- (2) 管理担当者または業務責任者の任命
- (3) 仕事の大略の割当て
- (4) 計画、方法、手続の決定
- (5) 命令および指示またはリーダーシップ
- (6) 作業の実行（管理のプロセスとは別のものである）
- (7) 部下の活動の監督
- (8) 調整またはチーム活動を統合する責任
- (9) 記録

この9つの管理のプロセスとは、経営者の活動分野が生産、配給その他の事業活動のいかなる部分であろうともやらなくてはならないものであるとされ、これは「一般的な区分」に還元するのであるが、第1、2、3および4の項目は「企画」の強力な要素を持っている。第3項はそのうえ特に「調整」に寄与している。第5項はもともと鼓舞・昂揚またはリーダーシップのプロセスであるが、同時にまた命令を出して作業集団の活動を統合する点で「調整」の強力な要素を含んでいる。第7と第9の項目は作業進行の照合、すなわち、作業進行が満足なのかどうか、また適用した多くの方法が将来の利用に値するかどうかを確かめるための作業の「統制」に関するものである。

第8項は文字どおり「調整」であると、それぞれのプロセスを規定し、管理のプロセスとは別のものである第6項以外の8つの管理プロセスを、(1)企画(planning)、(2)調整(coordination)、(3)動機づけ(motivation)および(4)統制(control)の4機能に集約している。そして、「調整」に関して「各成員にうまく課業を賦課することによってチームを均衡させ、集団として維持すること、またメンバー間で良好な調和を保って課業が遂行されているか否かを検討すること」という概念を与えている。<sup>(1)</sup>そして調整に関してつぎのごとく詳細に解説している。

原則的にもまた実際的にも、調整は管理のプロセスのもう一つの人間要素、すなわち、動機づけ(motivation)ないしリーダーシップに密接に結合している。事業における調整に対する有効な類推は、オーケストラの指揮者にみられよう。彼は実にすぐれた器楽演奏家であるかもしれないが、それは、指揮者としてはつかわない技術である。彼はその計画(すなわち総楽譜)を読み、各楽団員のためにそれを解釈し、その解釈について総括的な政策を持っていて、演奏されていく各節につきリードし、同時に各員の役が終わったときには合図してやめさせ、ある節ではもっと音を高くし、また強く寄与するように引げ、他のところでは高すぎる音を和げさせる。こうして指揮者は全体を通じてペースとトーンをきめでゆくのである。よき指揮者として、彼はオーケストラを彼の指揮するところにうまくついてくるようにし、また、その計画とリーダーシップは各楽団員がなしうること、また、彼等がやりそうなことについての知識にもとづいて行なわれる。彼の調整が完全であれば、その結果は見事に演奏された荘厳なシンフォニーとなって現われてくるであろう。指揮者はいつも積極的であり、監視し、事前に計画をたて、指揮し、指導し、眉をひそめ、微笑を浮かべ、激励している。彼の任務はもともと積極的なものであり、彼の手腕はけっして倦むことのない生々とした調整の努力である。<sup>(2)</sup>

調整の仕事は、上記の指揮者の事例のごとく、まず第1に「人間行為」

(human action) による任務、すなわち、経営管理者みずからの活動や態度によって達成するのであるが、他方計画その他の諸手続、明確な規定によってできているりっぱな組織構造、予算統制、コミュニケーションの諸技法、会議、スタッフなどによっても達成され得るとする。<sup>(3)</sup>

E.F.L. ブレックは、調整の必要性を任務の多様性とそれを実行する人間の多様性にあるとしている。職場集団では、いろいろの人がいろいろと多様な仕事と結合され、各人は独立の自主的な行為をすることができ、その結果として、たとえ名目的には同一目的を志向していても、その努力は相互に異なった方向、いな反対の方向にさえ費されていることがある。さらに人間はその体力と能力に相違があるということ、個性の強いものと弱いものがあるということなどで一団の人々の努力を調整し均衡させる必要が生じてくる。しかも、この任務はすべて経営管理者にとって運命的なものであるとしている。<sup>(4)</sup> さらに、調整と相互の意思疎通 (inter-communication) は、そのことの本質からして人間的・社会的活動であり、これらの効果的な達成を阻害し、あるいはまた促進するような個人的要因に注意を払わなくてはならないことをも指摘している。<sup>(5)</sup>

以上、E.F.L. ブレックの調整に関する要旨を概説したが、これにはつぎのごとく批判すべき諸点がある。まず第1に、「管理のプロセスの分析」から「一般的な区分に還元」する方法をとり、調整を管理過程の1機能にまとめようとしているが、企画、動機づけ、統制の諸機能と異なって、調整という機能に単一的な内容を与えることの困難さがありありと見受けられる。また、オーケストラの指揮者の例示は、管理過程の1機能としてではなく、経営管理者の基本的な機能として理解するのが正しいのではなからうか。

つぎに、彼の調整機能の概念に、組織機能として考えねばならないいくたの概念が含まれており、つぎに述べる調整概念を組織理論と密着させて理解する考え方も混在している。

最後に、調整を人間的・社会的活動と関連させて考察していることは、これをもっと基本的にほり下げてゆくべきではなからうか。

E.F.L. ブレックの所論に対してこのように批判することは、これからの調整概念の展開に対して大きな手がかりを与えることになる。

### 三

調整を経営管理過程の 1 機能とする考え方は、今日では次第に少なくなり、別の立場から調整を概念化してゆこうとする構想が台頭してきている。まず最初に、調整を組織理論の展開の中に位置づけようとする立場をとりあげよう。

J.D. ムーニーによれば、「組織とは、共通目的のための人間結合の形式である<sup>(6)</sup>」としている。そして、職務についているすべての人々の活動の健全な調整は、その前提として、職務それ自体の健全な調整を不可欠とする。すなわち、組織は、2人以上の人々が一つの目的に向かって力を結合される (to be combined) ことであるが、結合ということは、組織それ自体のことであって、各人の努力が調整される (to be coordinated) ことによって有効になる。したがって、調整の原理 (coordination principle) を組織の第 1 原理とする。なぜならば、組織の外的な目的は異なるのに対して、その内的な目的は、いかなる組織においても、常に調整である。調整とは、「共同目的の追求に行動の統一をはかるための集団努力の整然とした配合である」と定義づけている<sup>(6)</sup>。したがって、調整原理は、たんにそれを通じて調整が作用する過程 (process) ないし調整を効果的 (effective) なものにする従属的原理であるにすぎない。組織の第 2 の原理として、階層の原理 (scalar principle)、第 3 の原理として、職能の原理 (functional principle) をあげる。

調整原理はこのように組織の包括的原理ではあるが、しかし、そのような調整は、それ自身の基礎として、権限 (authority)、すなわち、最高調整権力



(supreme coordinating power) をもたなければならないとする。それがなければ、調整された努力を指導することが不可能になるからである。したがって、この権限はあらゆる調整の源泉として組織のどこかに必ず存在すべきものである。<sup>(9)</sup>

調整原理のもとにおいては、権限のほかには調整の道徳的的局面として、利害の相互性 (mutual service)、教義 (doctrine) ならびに規律 (discipline) が扱われている。これら道徳的側面は、調整の目的を達成するために、各人が相互に理解し合い、共通の利害関係を意識していることが必要であるけれども、究極的権限にもとづく調整というものが根本でなければならないのであって、それを基礎にして、そのつぎに道徳的側面が考えられるのである。

さて、この究極的権限が下位に委譲され、権限がそれを通じて組織のいたるところに作用するフォーマルな過程がえられる。かくして、第2の階層の原理 (scalar principle) が生まれてくる。<sup>(10)</sup> ここで階層とは、権限とそれに対応する責任の度合による職務の序列 (grading of duties) のことであり、その序列現象を階層連鎖 (scalar chain) と呼ぶのである。この過程は、それ自身の原理、過程、効果を持つものであって、(1)リーダーシップ、(2)権限委譲、(3)職能の規定づけ (functional definition) という3つの原則にわかれる。リーダーシップは、「権限が過程のなかにはいるときにとる形式」<sup>(11)</sup>であり、権限委譲は、「上位の権限者から下位者に特定の権限を付与することを意味する」<sup>(12)</sup>が、この権限委譲の原則がフォーマル組織のあらゆる過程の中心をなすものであって、適正な権限委譲なくしては、組織が機能することができない。最後に、職能規定づけとは、階層過程の最終局面であり、目的であって、具体的には、上位者が下位者に職務権限を委譲することを通じて、下位者が担うべき職務を明確に決定することである。<sup>(13)</sup>

組織の第3の原理としての職能原理 (functional principle) は、階層原理が権限と責任の序列にかかわるのに対して、仕事の区別にもとづく「職務種類内の職能的差別化」(functional differentiative kind of duties) の原理である。組

織の職能は、目的達成の必要性にしたがって多様に分化される。そして、これらの職能は、相互に孤立し分裂してあるのではなく、つねに総合的相互関係 (integrated correlation) にあり、またそうでなければならない。したがって、これらの職能は、いずれも調整原理および階層原理を必要前提としている。

J.D.ムーニーの組織論から影響を受け、組織一般原理の体系化を最も積極的に企てたL.F.アーウィックは、「一定の目的のために2人以上の人を使った場合、労働はいくつかの部門に分割される必要がある。組織の目的は、これら各部門が円滑に動いて、努力が統一されること、いいかえると、調整が行なわれていることを確保することである」とし、「調整は権限の原理にもとづいて行なわれる<sup>(34)</sup>」と、「調整を組織原理との密接な関連のもとに理解している。これは、L.F.アーウィックが管理を過程と結果という2つの主要グループにわけ、「予測から計画が生れ」、「組織は調整を目標とし」、「指揮によって統制を行なう」とする管理の6つの側面という考え方に即している<sup>(35)</sup>。

アメリカにおける経営組織論の最もすぐれた権威者の1人であり、経営組織を理論的に究明し、責任、権限、委譲について独得の理論を展開したA.ブラウンは、調整概念を組織理論との密接な関係のもとに理解する。権限委任者は「自己の委任した諸責任につき、それらが調和を保って遂行されるようにはからうのは、委任者の任務である」〔原則32〕とし、調整とは、「監督の部面であって、2人以上の受任者の責任が調和的あるいは相関的に遂行されるようにするものをいう」と定義づけている<sup>(36)</sup>。

委任は、本質的に、相互関係を有し、1人の委任者より多数の委任者に対し行なわれる委任は相互に関連するがゆえに、委任者は委任した権限間の不調和を調整しなければならない。この調整は、委任者の任務の一つであり、調整は委任者の監督の責任であり、調整は委任者の監督の手段たり得るからである。したがって、責任の委任者でないものを調整者 (coordinator) とする

ことはできない。<sup>(8)</sup> 調整者は責任の委任者そのものでなくてはならない。このことは、いわゆる監督の単一性、一貫性にもとづく当然の帰結ということがができる。別に第三者の調整者を設置するならば、それは誤れる組織となり、A. ブラウンはつぎのごとくいう。「責任の自然的な相互関係によって 監督を実施する人と単に第三者である人との間の監督の分裂であるところの権限の蔭の場 (shadow land) は、もしも経営活動が効果的であれば、組織の中に場を持たない」と。A. ブラウンの調整に関するこのような概念づけはあまりにも狭隘であり、水平的調整とか、スタッフによる調整とか、会議による調整とか、ハイマン=スコットのいう斜行的調整 (後述) などは、A. ブラウンの調整概念の中には含まれないことになる。

しかし、A. ブラウンは自己調整 (self-coordination) を認めている。彼はいう。<sup>(9)</sup> 「各成員は、他の成員の責任事項の遂行方法が自己の責任事項に及ぼす影響に関して、他の成員に発言する権限 (right) を有している。そして、かかる発言に対して、他の成員は彼の責任事項のうえからなさなければならぬ配慮を払わなければならない」。かくのごとく、各成員の責任事項からの発言に十分な考慮をほらい、また他の成員に対して自己の責任事項の立場から十分に発言を行なうことによって、各成員相互の関係は調整されることになる。

E. デールも調整を管理過程の 1 機能とせず、組織機能のなかで調整に触れている。すなわち、組織の構成員によって遂行される仕事は、必ず相互に関連しあっている。したがって、各自の仕事を調整するなんらかの手段を用意しなければならない。実際には、調整は、グーリックが示唆したように、機能それ自体ではなく、むしろ組織の本質的部分である。詳言すれば、人間の知識が拡大するにつれて、1 人の人が特定の分野のすべてを知ることはますますむずかしくなり、このため専門化はますます細かく進んでゆく。そして、共通の目標を指向しなければならない多くの活動について不統一を招く。大組織には非常に強い遠心力があるので、調整に対する絶えざる努力が

ない限り、仕事が重複したり、相反する目的に向かって仕事をする事が起りやすい。かくして E. デールは、調整の手段として、上司、委員会、ゼネラル・スタッフ、専門のコーディネーターによる調整を例示している。

#### 四

伝統的管理論者である T. ハイマンと心理学的立場からの組織論者である W.G. スコットの両者は、各自の個人的考え方と技法とを統合して、1970年に *Management in the Organization* なる共著を刊行し、伝統的機能的なマネジメント・アプローチとシステム理論および行動科学からの新しい貢献との結合を試みている<sup>84)</sup>。調整概念はこの新しい試みのもとにおいて、どのように処理されているだろうか。T. ハイマンの旧著において、調整は *Introduction* 編の一章が割かれており、つづいて、計画、組織、要員配置、指揮統制の機能別の各編となっている。調整は管理過程の1機能ではなく、経営管理者が共同の目標を追求して秩序正しく集団努力と活動の統一を達成する過程と考え、調整とは、「統一された努力を所定の目的、すなわち、企業の共通目的に導くように、執行の適正な量配慮、タイミングおよび質配慮を与えるべく、秩序正しく部下の努力を同時化することである」と<sup>85)</sup>、定義づけている。

しかるに、W.G. スコットとの新共著においては、調整は、第4編の組織論の中に移され、組織理論と密接な関連のもとに概念づけられている。これは、「複雑な組織の研究は、伝統的には他の機能分野で取り扱っていた問題をいまや組織論に包含するまでに発展してきている」とか、「研究課題をだんだんと組織論にとりいれてゆくことは、マネジメント理論の統合が組織理論またはシステム理論の枠組みの中で行なわれるであろう」とかの構想によるものと思われる。しかもなお、5つの管理機能の形式的な分類と分析区分を捨てていない。そして、調整概念についても、伝統的組織理論の構想のも

とで規定されている。

労働の分業が調整の必要性を生じる。しかも、労働の分業の強化に比例して、調整の必要性が高まる。そして、労働の分業と調整とは、組織管理の本質的命<sup>(6)</sup>令である。労働の分業が組織のどこで、またどの階層で起ころうとも、経営者に調整する必要性が生じる。労働の分業が組織にとって普遍的であるので、調整もまた普遍的な過程である。かくして、調整とは、「組織目的を達成するために分化した諸活動を調和的に業務を遂行せしむべく組み合せ、同時化する意識的な過程」であると定義する<sup>(8)</sup>。

調整は容易に達しの得るものではない。その理由として、(1)企業の成長と職務の複雑化、(2)複雑な組織構造にもとづくコミュニケーションの困難性、(3)進歩した製品と技法のもたらす新しい人間—機械関係、および(4)担当業務の達成に専念する人間の性向、などを挙げている。いずれも高度に進歩した近代組織のもたらす調整の困難性といえよう。

つぎに、調整の型として、(1)垂直的調整 (vertical coordination)、(2)水平的調整 (horizontal coordination) および(3)斜行的調整 (diagonal coordination) の3つを挙げている<sup>(9)</sup>。垂直的調整は、組織の異なった階層間の調整であり、水平的調整は、同じ組織階層の水平的部門間の調整である。斜行的調整は、大企業組織において、プロジェクト・チームが編成されるときか、電子計算機の集中化したサービスとの接近化をはかるためとか、組織の特殊サービスを利用するために、命令連鎖の系統や階層関係を無視しての調整であるとし、経営の現代化にともなう新しい調整の型を示唆している。

近代経営理論では、環境が重要な研究対象となってきている。かかる情況のもとで、ハイマン=スコットは、従来の内部調整 (internal coordination) のほかに、外部調整 (external coordination) をとりあげている。すなわち、競争状態、政府関係、技術的進歩、一般公衆・所有者・従業員などの利害者集団、荷送先、供給業者、運送人および広く企業と経済との関係などの外部調整が内部調整に加重されて、すでにいくたの困難な調整課題を提供してい

る。したがって、新しい道具・装置の出現および管理機能のさらに完全な理解を必要とするため、調整をいかにして達成するかについての経営者の知識はますます広範囲にならざるを得ない。<sup>(4)</sup>

## 五

R.C. デヴィスは、管理機能の種類を計画、組織および統制に限定し、調整を管理過程の1機能とせず、随所に散在して説明しているが、その要旨はつぎのとおりである。

調整は、その時の仕事を効果的、経済的に達成するように関連づけることと関係がある。この調整の仕事は心的な場合もあれば、物的な場合もある。心的な調整の仕事は、何を行なうべきか、いかに行なうべきか、どこで行なうべきか、だれの責任なのか、どのような時間と資源が含まれるか、何故か、といった問題に対する考えを一致させることとつながって、計画の仕事に関連する。計画行為の結果は、技術的な命令、規格、指令書によって実行に移されることになる。

物的な調整の仕事は、思考よりもむしろ行為を関連づけることと関係がある。その目的は、最終的な結果を満足に生み出すための実行計画を遂行する過程において価値を蓄積することにある。調整によって正確な時間と仕事の順序にしたがって諸活動を計画に関係させ、この価値の蓄積が行なわれるのである。製造工場では工程にかけられている注文品のスケジュールは行動を調整することであり、コントロールの一分野に属するものであることは明らかである。統制は企業手続、組織構造に関する多くの要素を基礎とし、かつまた、これらによって影響されるものである。したがって、調整もまた、これらの要素の影響を受けることになる。行動の調整は、管理機能の中の統制機能の一部である。組織の成長に伴って行動を公式的または日常的（ルーティン）の調整をすることが増加する。<sup>(4)</sup>

以上概説のごとく、R.C.デヴィスは、調整を統制に関連せしめ、統制の分野では重要な問題とし、実施時間とその順序に関し、行為を関連づける機能と定義づけ、計画および組織におけるよりも、統制と調整との関係を重要視している。<sup>(3)</sup>

W.H.ニューマンは、「経営管理において、調整とは、集団の行動の一致統一を図ることである。調整された行動とは、従業員の業務活動が一つの共通目的に向かって調和され、集結され、統合される場合をいう」と定義している。<sup>(4)</sup> 調整をはかることは、すべての経営管理者の主要目標の一つとし、管理過程の1機能とみないで、命令と関連して論じている。

クーンツ＝オドネルは、「多くの専門家は調整を管理者の独立した機能として取り扱っているが、集団の目標を達成するために、個々人の努力の調和を得るようにすることが管理の目的であるから、調整を管理の $\dot{\text{エ}}\dot{\text{セ}}\dot{\text{ン}}\dot{\text{ス}}$ と考えるほうが正確のように思われる。管理者の各機能は調整の必要にもとづいて行使されるものである」と、調整は経営管理の本質であり、経営者の機能の本質であると考えている。

そして、調整の必要性についてつぎのごとく述べている。集団目標の達成方法や個人集団目標の調和方法に関する意見の差異が原因で、個々の人間の行動を同調せしめる必要が発生してくる。教会あるいは学友会のような組織においてさえも、各人は同じような問題をしばしば違ったふうに解釈するし、また、共同目標に対する各人の努力が自動的に他人の努力とうまくかみ合うわけではない。したがって、方法、タイミング、努力、利害の違いを統合することおよび協働する目標を調和させることは、管理者の中心的な仕事となるわけである。各個人が自分の仕事が主要目標にどのように貢献しているかを理解するとき、調整は最もうまく行なわれるようになる。<sup>(5)</sup>

つぎに、調整の技法として、(1)監督者の設定、(2)権限や機能の明確化、(3)個人的接触と情報伝達の補助手段、(4)会議、および(5)連絡係の設定を挙げている。<sup>(6)</sup>

いずれにしても、調整は管理者の責任であり、適切な組織構造を作り、有能な部下を選択し、効果的に訓練し、監督し、部下が遂行する総合計画、個別計画を説明し、計画が適切に遂行され、個別計画がスケジュールどおりに運ばれているかどうかを決定する方法を設定することによって、環境条件が調整を促進することを確保し、また、自分の部下が調整の原則をよく理解するようにすることである<sup>(6)</sup>、と。

G.R.テリーは、クンツ＝オドンネルと同様に、調整を経営管理者の基本的機能と考えている。「調整者」(coordinator) という職名が マネジャーという職名よりもすぐれた表現であるとし、調整するとは、管理することと同義語であるとしている。この立場で、G.R.テリーは、調整とは、「業務遂行上の適正な、(1)量配慮、(2)タイミングならびに、(3)指揮監督の関係を経営の目的に向かって調和と統一のとれた諸活動となるように配慮するために、諸々の経営努力相互間に秩序だった同時性を付与せしめることである」と、定義している。

G.R.テリーは、調整は広範囲にわたる包括的な概念であり、目的達成の方法を全般的見地からすべきことを強調している。計画、組織、発動および統制の管理機能が適切に遂行され、相互関係に適切な配慮が与えられると、良識があり満足感が充ちている職場集団によって、統合されよく均衡のとれた努力の結集が得られる。特に調整を必要とすることは、不適切な管理、不十分な執行を示すものである。しかし、宇宙船のごとき大きなプロジェクトでは、多数の部門間に必要とされる調整は、経営管理へのシステム・アプローチの方法で達成されると述べていることは、調整概念に新しい展開を与えるものといえよう。

## 六

1933年に発表されたM.P.フォレット嬢の調整に関する論旨は、ユニーク



なものとして今日でも高く評価されており、近代的経営理論に一脈通ずるものがある。

M. P. フォレットは、経営管理はそれが客観的な「情況の法則」(the law of the situation)にしたがって営まれる場合のみ、はじめて合理的であり、科学的であり得るとする。「部分の交互活動は統一体を創造しながら部分を変更する」という一般的表現は、(1)全体を構成する要素であり、(2)要素相互間の関係であり、(3)諸要素と全体との関係として理解される。

ところで、要素ないし部分の交互活動において理解される過程としての全体は、静止的な情況ではあり得ない。それは、常に、力動的に発展する発展的情況としてのみ存立する。「機能的に関係するということは、継続的な自己創造的結合の過程なのである」。そして、これによって明らかなように、社会的過程 (social process) としての全体情況には、相互作用 (the interacting) 統一化 (the unifying)、および発展 (the emerging) という3つの部面が存在する。しかも、これらは一つの過程において同時に発現する事態であり、これが機能的統一体としての経営の構造的な性格をなすのである。そしてこれを、「調整」と呼ぶこともできる。調整は、統合体を形成することであり、それは交互活動の相互作用のうち<sup>(5)</sup>に理解される。

経営管理の合理化において発現する意識的管理は、情況のうち<sup>(6)</sup>にその根源をもつ権限、したがって、調整ないし管理のうち<sup>(7)</sup>に発現する権限を行使して、逆に、調整ないし管理を高度化して、新しいより能率的な情況を創造することを志向する。

「情況の法則」に従って行なわれる営みにおいて理解せられる意識的管理ないしコントロールの特質として、M. P. フォレットはつぎの2つをあげている。その第1は、管理が人間による管理 (man-control) ではなくて、事実による管理 (fact-control) を意味することであり、第2は、中央管理 (central control) が「上から課せられた管理」(a superimposed control) ではなくて、「多数の管理の相互関連」(the correlation of many controls)、ないし、こうし

た意味における集合管理 (collective control) を意味するということである。すなわち、情況の法則にもとづいて営まれる管理は、情況の客觀的事実のうちに成立する内面的要求にもとづいて展開せられるわけであり、その必然の結果として成立するものこそが事実による管理および集合管理として理解せられるのである。<sup>(8)</sup>

このような眞の科学的管理を展開するために必要とせられる管理の原則として、M.P.フォレットは「組織の4つの基本原則」(four fundamental principles of organization) としてつぎの4つを列挙している。<sup>(9)</sup>

- (1) 情況のうちにあらゆる要素の交互関連としての調整 (coordination as the reciprocal relating of all the factors in a situation)
- (2) 関係を持つ責任者たちの直接的接触による調整 (coordination by direct of the responsible people concerned)
- (3) 早期段階における調整 (coordination in the early stage)
- (4) 継続的過程としての調整 (coordination as a continuing process)

管理が調整として問題とせられる場合に、これを力の釣合 (balance of power) と解してはならない。けだし、後者は現存する諸力を相互に抑制し、抑制することによって釣合を保つことを考えるものであり、「抑制して釣合わせる」(checks and balance) こととして理解せられるのであるが、それはけっして力を発展させるものではない。M.P.フォレットが調整において理解するところは、「連合して発展する力は、新しい価値を創造する可能性を持つ」ということに存するのであり、それは釣合わせるという不毛な過程とは全面的に相違する過程なのである。

ところで、調整の持つこのような積極的な性格を明うかにする概念として、M.P.フォレットは、さらに統合 (integration) を論じている。

M.P.フォレットは差異の処理に関して、強圧 (domination)、妥協 (compromise) および統合 (integration) の3つの方法を挙げている。強圧による方法は、一方が勝利を占めて他方を全面的に犠牲にし、妥協による方法は、双方

がたがいに譲歩し、部分的に犠牲を忍ぶものであって、ともに長期的、終局的に解決する方法でないとして、統合による方法こそ最も適切な調整方法であるとしている。<sup>(89)</sup>

統合のみが真に安定させるものである。しかし、安定ということによって、静止的なものを意味するものではない。静止しているということは、特定の紛争が安定せられ、つぎの紛争がより高い水準において発生することを意味しているにすぎないのである。

ところで、2つの要求が統合せられるということは、2つの要求のいずれの側にもなんらの犠牲が払われることなしに、2つの要求がところを得るという方法で、解決が行なわれることを意味する。したがって、統合は発明を含むものである。そして、このことを認めて、相互排他的な2つの二者択一的なものの境界内に人びとが閉じこもる考え方をとることをやめさせるということが賢明なことなのである。けだし、紛争は諸要求の交互作用のうちに成立する一つのモメントであり、したがって、それは、こうした全体情況の法則に従って客観的に統合せられるはずだと解するところにM.P.フォレットの主張が求められる。こうした統合において、自己犠牲 (self-sacrifice) を全面的に廃棄し、これにかえて自己貢献 (self-contribution) を全面的に可能にし得る。強圧を排し、妥協を排して、統合を求めるところこそ、そこに管理なし調整が見出される。<sup>(90)</sup>

## 七

この小論において、調整に関する概念を、類型的に区分して論述してきたが、とりまとめとして、調整概念を、形式的な側面と実質的な側面との2つの面から整理分類してみよう。

まず第1に、調整概念を形式的な側面からつぎの4つのタイプに分類することができる。

- (1) 調整を管理過程の1機能として理解するもの——これには、H.フェイヨル以後、極めて多数の所説が含まれる。
- (2) 調整を組織理論のなかで、あるいは密接な関連のもとに理解しようとするもの——これに属するものとしては、J.D.ムーニー、L.F.アーウィック、A.ブラウン、E.デールおよびハイマン=スコットなどがあるが、それぞれ特異な立場から概念づけを行なっている。
- (3) 調整を経営管理者の基本的機能と理解するもの——これは、クンツ=オドンネルの所説で代表される。そのほかに、E.F.L.ブレック、R.C.デヴィス、G.R.テリー、T.ハイマン（旧著）などがこの範疇にはいる。
- (4) 状況の法則のもとにおける機能的統一体の作用として理解するもの——これは、M.P.フォレットの所説である。

第2に、調整概念の実質的側面として、調整概念そのものをずばりと分類することは、極めて困難なわざであるので、諸説の調整概念に内包される特質を把握する方法として、つぎの7つの機能を抽出してみた。しかし、調整概念の多数の所説は、これらの機能の2つまたは3つを結合して構成されている。

- (1) 課業の賦課、組織活動の調和と評価という組織機能として理解するもの——これは、J.D.ムーニーの所説である。
- (2) 適正な量・質の配慮を調整機能の特質として理解するもの——これには、G.R.テリーおよびT.ハイマンがある。
- (3) 同時性、時間的序列、およびタイミングを調整の重要な特質としているもの——これには、L.A.アレン、高宮教授、T.ハイマン、スコット=ハイマンおよびG.R.テリーなどがある。
- (4) 諸活動に調和を与え、均衡化させる機能を重視するもの——これには、H.フェイヨル、L.A.アレン、E.F.L.ブレック、A.ブラウンおよびクンツ=オドンネルなどがある。

- (5) 諸活動を一つの方向に統一し結合することを調整の主要機能とするもの——これには、H.フエイヨル、高宮教授、L.F.アーウィック、E.デルおよびW.H.ニューマンなどがある。
- (6) 諸活動を共同の目的に統一する機能として理解するもの——これは、J.D.ムーニー、T.ハイマン、ハイマン=スコット、クンツ=オドネルおよびG.R.テリーなどの概念に含まれている。
- (7) 最後に、調整の概念を統合に求めるもの——M.P.フォレットの所説であり、L.A.アレン、W.H.ニューマン、クンツ=オドネルおよび高宮教授もこの内容を調整概念中にとり入れている。

#### 引用文の原典、およびそのページ

- (1) H. Koontz & C. O' Donnell, Principles of Management, 4 th ed. 1968, McGraw-Hill, p. 21, 邦訳 26ページ。
- (2) H. Fayol, General and Industrial Management, translated by C. Storrs, 1949, Pitman, p. 5—6, 邦訳 3—7ページ。
- (3) H. Fayol, Ibid. p. 103, 邦訳 149—150ページ。
- (4) H. Fayol, Ibid. p. 104, 邦訳 150。
- (5) 山城章 経営学原理 178—9ページ。
- (6) L. A. Allen, Management & Organization, McGraw-Hill. 1958, p. 24, 邦訳 38ページ。
- (7) L. A. Allen, Ibid. p. 41, 邦訳 66ページ。
- (8) 高宮晋, 現代の経営 (ダイヤモンド社 現代経営学全集第1巻) 175ページ。
- (9) 高宮晋, 前掲書 171ページ。
- (10) E. F. L. Brech, Management—Its Nature and Significance, 3 rd ed. Pitman, 1953, p. 25—28, 邦訳 32—35ページ。
- (11) E. F. L. Brech, Ibid. p. 29, 邦訳 36ページ。
- (12) E. F. L. Brech, Ibid, p. 109, 邦訳 137—8ページ。
- (13) E. F. L. Brech, Ibid. p. 110, 邦訳 139ページ。
- (14) E. F. L. Brech, Ibid. p. 107—8, 邦訳 135—6ページ。
- (15) E. F. L. Brech, Ibid. p. 59, 邦訳 75ページ。
- (16) J. D. Mooney, The Principles of Organization, 1939, Harper, p. 1。
- (17) J. D. Mooney, Ibid. p. 5。

- (18) J. D. Mooney, Ibid. p. 6—7。
- (19) J. D. Mooney, Ibid. p. 8—13。
- (20) J. D. Mooney, Ibid. p. 15。
- (21) J. D. Mooney, Ibid. p. 17。
- (22) J. D. Mooney, Ibid. p. 23。
- (23) J. D. Mooney, Ibid. p. 25。
- (24) L. F. Urwick, *The Element of Administration*, 1943, Pitman, p. 44, 邦訳 84ページ。
- (25) L. F. Urwick, Ibid. p. 43, 邦訳 81ページ。
- (26) L. F. Urwick, Ibid. p. 16, 邦訳 28ページ。
- (27) A. Brown, *Organization of Industry*, 1947, Prentice-Hall, p. 71, 邦訳 82ページ。
- (28) A. Brown, Ibid. p. 354, 邦訳 322ページ。
- (29) A. Brown, Ibid. p. 73, 邦訳 83ページ。
- (30) A. Brown, Ibid. p. 73, 邦訳 83ページ。
- (31) A. Brown, Ibid. p. 112, 邦訳 117—8ページ。
- (32) E. Dale, *Management : Theory and Practice*, 1965, McGraw-Hill, p. 5, 邦訳 6ページ。
- (33) E. Dale, Ibid. p. 300, 邦訳 427ページ。
- (34) T. Haimann & W. G. Scott, *Management in the Modern Organization*, 1970, Houghton Mifflin, Preface vii。
- (35) T. Haimann, *Professional Management : Theory and Practice*, 1962, Houghton Mifflin, p. 24。
- (36) Haimann & Scatt, Ibid. p. 160。
- (37) Haimann & Scott, Ibid. p. 161—2。
- (38) Haimann & Scott, Ibid. p. 163。
- (39) Haimann & Scott, Ibid. p. 167—8。
- (40) Haimann & Scott, Ibid. p. 168—9。
- (41) Haimann & Scott, Ibid. p. 173。
- (42) R. C. Davis, *The Fundamentals of Top Management*, 1951, Harper, p. 391 & 634, 邦訳 上 456ページおよび下 178ページ。
- (43) R. C. Davis, Ibid. p. 635, 邦訳 下 179ページ。
- (44) W. H. Newman, *Administrative Action*, 1951, Prentice-Hall, p. 390, 邦訳 352ページ。

- 45) Koontz & O'Donnell, Ibid. p. 50, 邦訳 I-60ページ。
- 46) Koontz & O'Donnell, Ibid. p. 50—51, 邦訳 I-60—61ページ。
- 47) Koontz & O'Donnell, Ibid. p. 52—3, 邦訳 I-63—64ページ。
- 48) Koontz & O'Donnell, Ibid. p. 50, 邦訳 I-65ページ。
- 49) G. R. Terry, Principles of Management, 1968, 5th ed., Irwin, p. 143。
- 50) G. R. Terry, Ibid. 143—4。
- 51) 藻利重隆 経営学の基礎 (改訂版) 156ページ。および, H. C. Metcalf and L. F. Urwick, ed., Dynamic Administration, the Collected Papers of Mary Parker Follett, 1940, p. 194 & 200。
- 52) 藻利重隆 前掲書 158—9ページ, およびアーウィック編 齊藤守生訳 フォレット経営管理の基礎 148ページ。
- 53) アーウィック編 齊藤守生訳 前掲書 150ページ。
- 54) 藻利重隆 前掲書 161ページ, H. C. Metcalf & L. F. Urwick, Ibid. p. 205。
- 55) アーウィック編 齊藤守生訳 前掲書 128—130ページ。
- 56) 藻利重隆 前掲書 162ページ, H. C. Metcalf & L. F. Urwick, Ibid. p. 215 & 30。