

## 「管理原則論」批判への批判

伊藤 森右衛門

### (1) 開題 —— クーンツの管理学派の分類と その吟味 ——

ハロルド・クーンツ (Harold Koontz) は、今日における管理学諸学派を ① 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 社会システム学派 (The Social System School), ⑤ 意思決定論派 (The Decision Theory School) および ⑥ 数理学派 (The Mathematical School) に分類し<sup>(1)</sup>、このように林立する各学派の様相を『ジャングル戦』のごとき混乱状態であるときめつけ、語義上の混乱をとり除き、基本的命題を検証し、他学派との交流を深めることによって「統一理論」(a unified theory of management) への途を確立すべきであると主張するのである。

第1の管理過程学派は、管理 (management) を “as a process of getting things done by people who operate in organized groups” であるとし、この過程を分析して概念的な枠組みをつくり、過程における原則を打ち樹てることを目的としている。この学派は、次のような基本的な考え方にもとづくものである。すなわち、①管理活動は、経営者の職能を分析することによって、理論的に分解しうるプロセスであること、②種々な企業環境における管理の長い経験は、基本的な原則ないし一般化しうる素材であること、③これらの基本的な原則は、その妥当性を検証し、実践上の意義や適用性を高め

---

(1) Harold Koontz: Making Sense of Management Theory, in “Toward a Unified Theory of Management,” ed. by H. Koontz, 1964, pp. 3-10.

るために必要な研究調査の対象（または中心課題）となること、④これらの基本原則は、少なくとも反証されない限り、有用な管理理論の個々の内容をなすものであること、⑤管理活動は、ひとつの技巧であるけれども、医学や工学のように基本的原則に従うことによって改善しうるものであること、⑥管理の諸原則は、生物学や物理学におけると同様に、特定の状況の中で行動の基準について例外や折衷が行なわれるにしても、それ自体有効といわなければならないこと、⑦管理者をめぐる状況に多くの要因が影響を与えているけれども、管理理論は実践に科学的かつ理論的な根拠を与えるすべての知識を網羅する必要はないこと。<sup>(2)</sup>

この学派は、管理者の諸職能——planning, organizing, staffing, directing and controlling——について基本的な原則を引き出すことを目指しており、一層実践的 (manageable) であるためには、関連諸科学の成果をとり入れていくのであって、それら諸科学の応用領域としてではなく、独自の体系的をもつ原則群を探求するものである。

第2の経験学派は、アーネスト・デール (Ernest Dale) に代表せられるいわゆる「比較論的アプローチ」 (“Comparative Approach”) であって、経験的事実の研究を通じて、そこから教訓を引き出し一般化を試みようとするものである。デールによれば、比較論的方法は、「異なる組織構造の間に存在する基本的な類似性を認識し、叙述しようとする方法である。これらの類似性を集め、分析するならば、発展を予測する手段として類似した、または比較することのできる他の状況に適用しうる一般的結論を生み出すこと」である。<sup>(3)</sup> さらにデールは、いわゆる普遍主義的方法における原則への過信を戒め、比較的方法によって実証することによって、新しいアイデアや十分な調査を促進することになるとし、「究極的には普遍的な正当性をもつことができるような理論を構成する各部分を創造することは可能なのである。」と主

(2) Ibid., p. 4.

(3) E・デール著「現代の企業組織と経営者」岡本康雄訳 15頁。

張する<sup>(4)</sup>。

しかし、クーンツは、過去の経験から導き出される教訓が将来に適用できるとしても、同じ事実が起るとは限らないし、将来の問題解決について過去の教訓に依存しすぎることはきわめて危険であるといい、さらに、調査研究から一般的なことを導き出したとすれば管理過程学派と、まったく軌を一にするものといわざるを得ない<sup>(5)</sup>と批判する。

第3の人間行動学派は、管理の人的側面（the “people” part of management）についてアプローチするものであることはいままでもない。人間関係の問題は、個人のパーソナリティから、諸々の文化にいたるまでの解明が必要となり、その範囲はすこぶる広汎である。この学派は管理の人的側面を取り扱う以上、心理学や社会心理学への偏向がみられるのも当然といわなければならない。

しかし、クーンツはこれらの論者が“managed” situation のなかでのみ人的要因を考えていたり、また管理がただちに社会心理学的現象としかみないのは行きすぎであるとし、社会心理学の領域のなかに管理を包含できるという考え方は、あたかも人体学のすべてが心臓学であるというのに均しい<sup>(6)</sup>というのである。

第4の学派は社会システム学派であるが、人間行動学派と混同されがちであるし、多分に重なり合う側面をもっている。管理を社会的システムとして把握しようとする立場にあるが、J・G・マーチ（James G. March）およびH・A・サイモン（Herbert A. Simon）のごとくシステムを公式組織に限るものもあるが、他方どのような種類の組織についても考察しようとする立場もある。

この学派の創始者は、C・バーナード（Chester Banard）であるが、彼に

---

(4) 前掲書、37頁。

(5) H. Koontz: op. cit., pp. 5-6.

(6) H. Koontz: op. cit., p. 7.

よれば、個人と公式組織との関係を協同体系 (Cooperative system) として全体をとらえ、その構成要素として、①伝達 (Communication), ②貢献意欲 (Willingness to service), ③共通の目的 (Common purpose) の3つを挙げている<sup>(7)</sup>。またサイモンも組織理論および人間組織の研究主題は、それらが相互依存の活動システム (systems of interdependent activity) であるとし、すべての協同的かつ自的集团的相互関係と行動に適用しようとするのである。

しかし、クーンツは、社会システムという枠組のなかでの種々な研究や分析は、管理にとってきわめて有用であるにはちがいないが、社会学の領域がすなわち管理学のそれではないのであって、後者固有の領域が何んであるか明らかにされないと批判している。

第5の学派である意思決定論派は、いわゆる合理的な意思決定についてアプローチするものであるが、決定を行なう個人あるいは集団についてみようとすものや、決定過程そのものについて分析しようとするもの、経済的合理性にもとづく決定に限るものや、経営における諸決定に拡大するもの、さらには決定者について心理学的、社会的に考察しようとするものなど、きわめて多岐にわたっている。

人間の行動は、必ずといってよいほど決定をとるものであり、決定論を拡大していけば人間行動の全領域に及ぶことが出来るといつてよいが、クーンツは“Keyhole look”のそしりを免れないと評するのである。

第5の数理学派は、管理活動を合理的なものとし、数学的記号を用い、関係式をつくり上げ、代替的方法の選択を行なうもので、モデル化ないしシミュレーションを操作する手法が多く開発されてきている。

クーンツは、この一派の人々が管理科学 (Management Science) と称していることについて、それは“pretentions name”であると断じ、このような数学的手法はあくまでも a tool であつて、体系的に問題把握に役立つ

---

(7) C. Banard: The Function of Executive, 「経営者の役割」田杉競監訳 89頁。

としても、それらが管理者の一派であると認めることは問題であるとしている。クーンツの分類は、管理学におけるアプローチや問題領域の相違を明らかにするためのものであって、厳密な方法論上の吟味をしているのではない。むしろ、管理の実践に対してどのように有用であるかを考慮に入れて分類したものといえよう。したがって、ひとりの学者がひとつの学派にどうしてもはめ込むというのではなくて、管理の実践上の問題がどのような研究方向のもとで扱われている、または扱いうるかを示したのである。したがって、クーンツの考え方のなかには、経営管理に関する理論それ自体の性格が暗示的に含まれているのである。このことは、彼の論文の末尾にある『理論そのものに関する公準』<sup>(8)</sup>において明白にされているとあってよい。

すなわち、理論として成り立つための公準として、①ひとつの理論は、それが『管理可能』（“manageable”）の範囲での知識や研究に限られる。②理論は、管理の実践を改善しうるものでなければならない。③如何なる理論も語義上の障壁で妨げられてはいけない。④有効な理論は、管理研究や教育に方向を与え、能率化をもたらすものである。そして、⑤価値ある理論は、知識や理論のヨリ大なる世界のほんの一部をなすもので、総てを包含する必要はない。言いかえれば、クーンツにおける「理論」とは、管理の実践に深く結びついており、しかも、理論の実践性は、問題領域を限ることによって高められるのであり、このような方法的態度はプラグマティックな学問理念に根ざすものといつてよい。

ひとたびこのような論議が、わが国の学界にもち込まれると、学派の分類は方法論上の相違とされてしまい、実践との関連などは無視されるのである。例えば、占部都美教授は、クーンツの分類について、「管理研究の百花繚乱の状態、いいかえれば、『ジャングル戦』の様相を一べつするには便利である。しかし、それ以上に管理論の方法論的発展の動向を理解する手がかりとはならない。」とし、バーナード＝サイモンの管理論が、社会システム

---

(8) H. Koontz: op. cit., p. 15.

派にも、人間行動派にも、意思決定論派にも、さらには数理学派にも属するもので、クーンツの分類のなかでは正しく分類されないと述べ、「管理論にたいする方法論の基本的なちがいから、…(中略)… (1)伝統的管理論, (2)近代管理学の二つのカテゴリーに大別することがもっとも妥当と思われる」と主張するのである。<sup>(9)</sup>

クーンツの分類が、方法論上の相違を問題とするものでないから、占部教授の批判は当然であるとしても、ここでいう「近代管理学」が「理論科学的志向を強くもって」いるという意味で、伝統的管理論と相対するものであり、それに(伝統的管理論)対して「挑戦」することによって管理学の発展が期待できると言いうるかどうか。<sup>(10)</sup> 何故ならば、英米を母胎として発展している管理学のなかで理論科学的志向をどう考えるかが問題なのであって、それ自体を否定もしているわけでもないし、軽視してきたわけでもない。逆にいうと、いわゆる伝統的理論が理論科学的志向を欠いているという批判こそ、管理学自体の否定になりかねないのである。何故ならば、管理学は経営の実践に指向しつつ理論科学的なアプローチの業績や成果を摂取しているもので、アプローチそれ自体が管理学の内容のすべてでないからである。また山本安次郎教授は、「管理学派, 経済学派, 組織学派に大別し、それらの対立の統一として経営学派が成立する」としている。同教授は、「経営を分析的一面として見るだけか、経営を行為的な主体的存在として見るか」によって、いわゆる経営学派と他の学派の区別を考えられているが、管理学派が行為的、実践的な立場に立つものであり、管理的側面から企業経営の全領域に及ぶものであるが、経済学派や組織学派と同一の群に含めているのは疑問とせざるを得ない。経済学派はいわゆるミクロ経済学的方法に立脚するものであり、組織学派は主として社会心理学的方法に拠っているといてよいの

(9) 占部都美著「近代管理学の展開」昭和41年, 20頁。

山本安次郎教授稿「組織理論の展開と経営学への動向」ビジネス・レビュー, Vol. 15, No. 1, 2頁。

(10) 前掲書, 21頁。

で、管理学派は方法的にいうと、他の学問のそれに拠っているのではなく、「経営的見方」（山本教授）から出発しているものであるから、この学派の方法的な立場を経営学派へ展開することこそ必要といわねばならない。3つの対立の統一というには余りも異なった方法に立つ学派といわざるを得ない。

## (2) サイモンの「管理原則批判」の吟味

H・サイモンは、『経営行動』の第2章において、自らの新しい理論を展開するに先立って、「一般に容認にされている管理の諸原理」を俎上<sup>ついで</sup>にのせ、「格言がそうであるように、それらが対<sup>ついで</sup>になっていること」、言いかえれば、「どの原理についてみても、それと矛盾するが、同じようにもっともらしく容認できそうな原理が存在し」、「このどちらを採用するのが適切であるかを指摘する理論は、全然存在しない」と批判している<sup>(11)</sup>。

「一般に容認されている管理の諸原理」として挙げられているのは、次の4つの原理である。

- 「一、管理能率は、集団のなかで仕事の専門化を進めることによって増大する。
- 二、管理能率は、集団のメンバーを明確なオーソリティのヒエラルキーに階層化することによって増大する。
- 三、管理能率は、ヒエラルヒーのなかのどの場所においても、統制の範囲を少人数に限ることによって増大する。
- 四、管理能率は、統制のために、仕事をする人々を、(a)目的、(b)過程、(c)顧客、(d)場所、のいずれかによってグループ別に分けることによつて増大する。<sup>(12)</sup>」

第1の「仕事の専門化」の原理については、専門化の程度が進めば進むほど能率化するという「ごまかしの単純性」であるとし、またそれは「どんな

(11) H・サイモン著『経営行動』松田、高柳、二村訳、昭和40年、25頁。

(12) 前掲書、26頁。

集団的努力にも必然的に存在する特徴である」ともいう。サイモンのいう2つの批判、すなわち、専門化の諸基準について選択が示されていないということと、専門化が組織一般の特徴を記述するにすぎないということ、は矛盾している指摘といわなければならない。この原理の意味することは、組織における専門化をどこまでもおし進めていくべきであるということでない。専門化は能率を保証する条件であることは経験の示すところであり、専門化していない組織はないわけで、その程度如何を示さなければ「原理」でないというのは批判というに値いしない。組織一般の特徴を記述していること、それが組織の基本的な「原理」であることを示しているのであって、サイモンの批判は自家撞着に陥入っているといわざるを得ない。

次に、サイモンは、専門化の原則と他の2つの原則との矛盾を指摘している。命令統一化の原則については、ガーリックの説明を引用しているに止まっているが、この原則の「真の欠陥」は、専門化の原則と両立しないという点を問題にしている。ガーリックの見解で明らかのように、「この原則を侵害することから間違いなく生ずる混乱、非能率、無責任に比べれば」命令の統一性は遵守されるべき重要な原理であることを示しているのである。しかし、専門化の原則と同様に、いついかなる場合にも命令の統一性が保たれなければならないと断言しているわけではない。スタッフ的権限が問題となるのは、まさに命令の統一性に相反することのようにみえるけれども、逆に専門的な権威をもつオーソリティの発揮ということであって、本質的な意味での命令の統一性はなんら侵かされていない。組織の基本原則について派生的かつ副次的に生じてくる問題を並列的に論じているサイモンの見解こそ批判されなければならない。

第3のいわゆる「統制範囲の原則」は、管理論者の中で最も多く論議の的になっている「原理」である。組織の一般的な特徴としての「階層化」は、統制範囲の限界ということで説明されるからである。統制範囲を厳格に守るとすれば、「必ず過度の官僚的形式主義を生み出す」とサイモンはいう。こ



れを緩和しようとして「各長の命令下にある人間の数を増加させると」、「階層が少なくなってピラミッドは平たい形」となるが、逆に上段の統制力は弱まるという矛盾した結果を招く。また統制範囲の適切な人数として3人、5人あるばあいには11人とされているが、その根拠が示されていないと批判し、この原理は、「このようなきわめて重大な問題に対して、なんら解決策を与えない」と結んでいる。組織の大規模化にともなうスタッフの利用（補佐スタッフ、専門スタッフ、全般スタッフ）、統制のためのシステムの確立や分権化の展開などは、すべて統制範囲の原理による階層を短縮しようとする狙いをもつものであり、命令の統一性と専門化との矛盾も解決していこうとする対策的な処置である。このような対策的な処置が、原理そのものを否定するものでないことはいうまでもない。アーネスト・デールの「経営組織の立案と実施」によって組織の段階的展開をみればよく理解できる。また、有効に統制しうる部下の数は、リーダーの能力、部下の仕事や統制上の手段など考慮に入れるべき問題であり、デールに示されている数はまったく経験的なことであって、それを説明する根拠がないというけれども、経験的事例があるかぎり批判には答えているはずである。

第4の原理である「目的」「過程」「顧客」および「地域」の部門化についてであるが、この競合する4つの専門化の基準が示されていないという。銀行の窓口や百貨店の売場から大会社の事業部制まで、4つの専門化の基準の複合形態として成り立っているのであり、部門化の基準があろうはずがない。「原理」が自ら物語っているように、管理能率が増大するかぎりにおいて、専門化、命令の統一性、統制の範囲、および部門化が進められるものであり、いかなる組織のなかにそれらがみられるということで足りるといわなければならない。「原理」と「実践」の間には、距離があるのであって、サイモンの理論がこの距離を埋めているとはいえないのに、距離のゆえをもって批判としているのはまったくドグマティッシュといってよい。「原理」が管理活動に対する guiding principle であるという認識と、管理過程について

「一義的な規定」を求める立場との相違なのである。

サイモンは、管理の諸原理が互いに矛盾していて、どれを採用すべきかを示す理論は全然存在しないと批判しているが、「原理」そのものに対する考え方の相違を別としても、組織の「タテ」の構造と「ヨコ」の構造とは相反するものをそれぞれ有しているのだから、「タテ」の原理と「ヨコ」の原理とが矛盾していることが当然なのである。サイモンのいう命令、統一性と統制範囲の原理は、「タテ」の原理であるし、専門化と部門化の原理は、「ヨコ」の原理である。「タテ」の原理と「ヨコ」の原理は、両者それぞれについてと同様、両者の相反する関係については、「程度の問題」(a matter of degree) ないし「必要の度合」(the degree of necessity) を介して「能率」と結びついていて、原理の内容が相反するものであるといっても、全体として諸原理が互いに牽引し合っている4つの原理が調整を通じて「ひとつの体系」をなしているものといわなければならない。

ただ、サイモンが批判を行なっている4つの原理に、どうしてもつけ加えられなければならない「第5の原理」がある。組織の「タテ」と「ヨコ」の交点には「責任権限の原則」をもってこなければならない。つまり、組織の構造を決定する原理が、機能化するためには組織の「交点」で機能する職務ないし職位がある。サイモンは、これを命令の統一性と統制範囲と「タテ」の構造原理のなかで論じているけれども、「ヨコ」の関係からも職務ないし職位の問題があるのであって、両者を統合する「交点」は、4つの原理の相矛盾する点がここで再び責任・権限の行使、監督、さらに指導ないし統率として、人間的要因を入れた「原理」が登場し、組織を機能づけまたは生氣づける「第5の原理」がある。サイモンは、あえて「第5の原理」を無視したのではないかと考えられる。何故ならば、「タテ」と「ヨコ」の交点、この交点を組織の全面に押しひろげて「意思決定」としているのである。クーンツが意思決定論派を a keyhole look であるとしているのも、以上のような「交点の拡大」といってよいのである。

サイモンが「一般に容認されている管理の諸原理」としているのは、ガリックおよびアーウィックの著書およびアーウィックの『経営の法則』が第2章の注(1)に挙げられている。しかし、組織の一般原理をこれらをもって代表させていることに問題があると同時に、アーウィックの組織の諸原理を部分的にしかとり出していないことを指摘しなければならない。

### (3) 「管理原則論」と「管理の社会学」

#### —— 管理学の実践科学的性格 ——

アーウィックは、ムーニとライリーの「組織の諸原理」を論理的に配列するために、ルイス・F・アンダーソンの『論理的なもの——その法則と範疇』に従って「原理、過程、効果」という3つの段階に分け、相互に関連する9項目の論理的体系として示したと述べている。<sup>(13)</sup> すなわち、彼は『経営の法則』において、管理の原理、組織と調整の原理および指揮と統制の原理の3つの中に、原理と過程と効果の3つの段階に分けてひとつの原則の体系を示しているのである。<sup>(14)</sup> アーウィックの原則体系についてのひとつひとつの説明は割愛せざるを得ないが、サイモンらから批判の対象となっている「組織の諸原理」に関する部分を取り出して吟味を加えてみたい。

アーウィックにおける「組織と調整の原理」も、次の9つの段階から成り立っている。この原理における第1の「原理」は、まず「権限——（調整は権限の原理にもとづいて行なわれる）」の原理、すなわち、指揮・命令統一の原理であるという。しかし、この原理は「タテ」の原理というよりも、「責任・権限の原則」といったほうがよい。次いで「過程」では指揮権の階層——指揮権の鎖、即階級制度もしくは命令系統、すなわち、筆者のいう直系化の原則に相当する。そして「結果」は、「機能の割当と統合——こうして機能を割り当て統合する」ことであって、専門化の原則ないし部門化の

(13) L・F・アーウィック著「現代の経営者哲学」今居謹吾訳，p. 93.

(14) L・F・アーウィック著「経営の法則」堀武雄訳，81～82頁。

原則である。

第2の段階で、指揮権の階層は次のような原理として展開する。すなわち、「原理」は指導力、「過程」は委任、「結果」は機能の限定となり、指導力は管理の統一、委任は、指導力は委任することにより活動に入り、これによって部下の職責に対する意欲を助長する。しかし、機能を限定し、職務の明確化を必要とする。そして、第3の段階で、機能の割当と統合は、「原理」は決定機能（立法）——明瞭で正確な意思決定を行なわせ、「過程」では適用機能（行政）——作業計画が嚴重に遂行されていることを確める——。そして、「結果」では、解釈機能（司法）——間違および失敗については処罰をもって臨む——という諸原理に配列される。

前段で述べたように、サイモンが「責任権限の原則」という最も基本的なものを議論から除いてしまい、その「点の原則」を「意思決定」の過程として展開している。組織と調整の原理とはいうものの、ここで組織とは、それ自体が調整の役割をもつものであり、それは同時に個々人のもつ権限に他ならない。したがって、アーウィックの原理の欄をタテに読むならば、権限——指導力——決定機能であって、リーダーシップの過程も意思決定の過程も判っきりと含まれている。何はともあれ、サイモンは第1の原理における権限を、単に「階層化」ということに含めてしまい、第1の原理における過程と結果についてのみ吟味して、相互に矛盾する原則群であると批判しているのは、少なくとも「管理原則」に対する批判とはいいがたい。繰り返していうならば、組織の諸原則が権限からはじまり、それは調整力であって、その行使は指導力と適切な決定に依存するのであって、「原理」の第1原理を度外視して、相互に矛盾するとか、<sup>つ</sup>対になっているとかいう批判は成り立たないのである。

したがって、筆者が最も疑念をもつ点は、このような「管理原則論」に対する批判から、どうして意思決定論が生まれてこなければならぬかの説明がつかなくなるということである。おそらくサイモンは「管理原則」の探求

などは、理論的な志向のもとでは無縁であるという点をもち出してくるであろう。彼は「科学が原理を展開しうるためには、そのまえに、それは概念を有していなければならない。重力の法則の定式化が可能となる以前に、「加速度」と「重さ」の概念をもつことが必要であった。管理理論の最初の仕事は、管理状況をこの理論に適切な言葉で叙述することを可能にするような、一組の概念を発展させることである。」と述べている。言うまでもなく、一組の概念とは、管理上の決定にとって中心的なオーソリティ、能率、一体化、影響力とコミュニケーションなどが挙げられ、合理的意思決定についての分析が行なわれる。

言いかえれば、彼自身が述べているように、「組織の解剖学と生理学を扱うものであり、組織の病気のための処方をしようとしていない。」また「組織の医学ではなくて、むしろ組織の生物学である。<sup>(15)</sup>」とい、「管理の実際に対して貢献するというただ一つのいい分は、健全な臨床医学はその有機的組織体の生物学についての完全な知法を基礎としてのみえられるということ」であるという。このような立言が、理論科学と実践科学の区別を示しているようにうけとられがちで、管理学が実践科学であると主張するばあい、それが「医学」でなければならないと言っているのと同じにうけとられがちである。サイモンの『経営行動』が、組織の解剖学と生理学であるとしても、実践科学の部分なしには管理理論は成り立たないのである。

彼は著書の巻尾で述べているように、第4章（管理行動における合理性）、第6章（組織の均衡）、第8章（コミュニケーション）および第10章（忠誠心と組織への一体化）の各章は、人間が組織された集団のなかで行動するその仕方についての「純粹に事実に叙述」であり、「管理の社会学」を扱っている。これに対して、第3章（意思決定における事実と価値）、第9章（能率の基準）および第11章（組織の解剖）は、主として管理の実践科学をとり扱っていることになっている。<sup>(16)</sup>

(15) H・サイモン：前掲書，285頁。

(16) 同上，328頁。

まことに奇妙なことであるが、サイモンの意思決定論がわが国に輸入されるや、理論科学としての性格が強調され、実践科学の部分が理論の内容をなすものであると解釈され、紹介されている。もし、「経営行動」が「管理の社会学」にのみ限られた内容のものであるとしたならば、何人がこの所論こそ「近代管理学」であるとレッテルを貼りつけたであろうか。

実は、以上のような議論をすることが混乱をひき起す<sup>もと</sup>因をなすといつてよい。何故ならば、学問論から管理学を位置づけようとするばあい、経営経済学にみられるシェンブルークの分類をもち出して議論し、それをそのまま英米系の管理学を性格づけようとするから、サイモンの理論がいわゆる理論的科学であるかのごとくに性格づけしてしまうのである。行動科学 (behavioral sciences) についての誤解も同断である。行動科学はあくまでも sciences であって、いわゆる学際的科学 (Interdisciplinary science) である。それぞれの行動科学が scientific approach をとるとしても、approach のみが谷間の内容をなすのではなく、そこから something が導き出されてこなければならぬ。まして客観的な調査や分析の方法が、管理学の方法と誤認するにいたっては論外である。また、ひとつの行動科学 (a behavioral science) がそのまま管理学になるというようなことは寡聞にして知るところでない。

アーウィックが「管理原則」群を体系的に示し、管理学の内容としているのは、法則、原理、原則という言葉で、次のように考えているからである。「原理は法則ではない。法則とは、現在までの経験に関するかぎり、あらゆる事例に妥当することが証明された原因結果の関係である。」「原理とは、一連の現象に應用すれば、行動に指針をうることができる一般的な命題である。」(傍点筆者) としている。したがって、「法則は事実の声明であり、原理は思考の機構である。」<sup>(17)</sup> という。サイモンの『経営行動』が理論的部分のみでないのは、それだけでは管理学ではなく、むしろ心理学や社会学などの諸科学に委せうるべきものとなってしまふからである。「管理状況」が導入さ

---

(17) アーウィック著：「哲学」97頁。

れ、「ヨリ合理的に」とか「ヨリ効果的に」という思考が働くとき、実践的な志向をもつにいたるのであり、この志向なくして管理学は成り立たない。「管理状況」なくしてその中の人間行動が何んのために研究されねばならないかと反問せざるを得ない。

サイモンのいう合理的意思決定も、合理的といっても制約されたものである。「最終的な決定は、異なった目的に与えられる相対的な重みと、計画が各目的を達成する程度についての判断との両方に依存する」といい、結局「決定は妥協の問題である」ともいっている。しかも、意思決定に影響を与える「事実的前提」と「価値的前提」とがある。しかし、これらの前提は、つねに不安定なものである。したがって、「前提」を裏返していうならば、コミュニケーション、教育訓練による知識や情報（事実的前提）および忠誠心、帰属意識など（価値的前提）の重要性を知るのであって、これらの「前提」をいかに安定化させるかが管理上の重要な問題としてとり上げねばならないことになる。「管理原則」群が矛盾、あいまい、単純さにみちているという批難は、同様サイモンにも当てはまるといわなければならないが、叙述から実践への志向が働くかぎり当然うけなければならない批難であって、管理学は自然科学ではないのだから、このような批難を恐れては一步も前進させることは出来ない。管理学の根底には、「ヨリ合理的に」とか「ヨリ効果的に」という実践的志向が働いていなければならない。したがって、サイモンの「新しい科学」<sup>(18)</sup>をみても判るように、やはりアングロ・サクソン系の学問理念に導かれたプラグマテックな方法論に拠っているのであるから、何も同じ性格をもつサイモンから「原則論」が批判される理由は見当らないのである。

---

(18) H. Simon: The New Science of Management Decision, 1962.

(4) 結び——アーウィックの「近代的理論」  
に対する批判とリーダーシップ論——

アーウィックは、ある論文で<sup>(19)</sup>マーチ=サイモンの組織理論について次のごとく批判している。第1に、組織という概念が広義に解釈されて、制度、会社、企業に通有する一般的なものとして用いていて、H・フェイヨルのごとく計画化、組織化、指令化、調整化および統制化に区分しうるような組織でなくなっている。「GM という“組織”」というような用語はまったく無意味な表現であり、分析の対象にならないし、さらに、「GM という“会社”」という表現でも未だ抽象的であるという。何故ならば、GM という企業に対して責任をもって活動する人々を度外視しては、会社や企業といっても、単なる擬制的な存在といわなければならないからである。

次にアーウィックは、アジリースやマクブレガーやリッカートの著書に触れ、次のごとく論評する。アジリースについては、公式組織と個人の融合を説明しようとしているが、公式組織が要求をもっているのではなく、それは“紙に書かれた”仕事の分担であって、融合しなければならないのは、“2人以上の考えや行動”であるという。また、マクレガーの「X理論」について、彼が「X理論」といっているのはどの文献を指すか知らないといい、テイラーにあっても説得や精神革命(“Mental revolution”)を通じ自発的協力を論じていると述べ、ユーゴー・ムンスターバーグ(Hugo Munsterberg)の「心理学と経営能率」(Psychology and Industrial Efficiency)は1913年に、リリアン・ギルブレス博士(Dr. Lillian Gilbreth)の「管理の心理学」(Psychology of Management), は1914年に、シーボーム・ロントリー(Seebom Rowntree)の「企業における人間的要素」(Human Factor in Management)などの論文は、1921年に出ていて、管理の心理的側面に対す

(19) Lyndall F. Urwick “Have We lost our way in the jungle of Management Theory” in “Personnel,” May-June 1965, pp. 9-18.



る関心が既にあったわけで、「科学的管理派」が全然知らなかったというわけではないとし、レンシス・リッカート (Rensis Likert) の「経営の行動科学——新しいマネジメントの探求——」などは、何も新しい研究業績というわけではなく、“科学的”以前の問題をかくも詳細に実証した業績として高く評価すると述べている。

続いてアーウィックは、マーチおよびサイモンの「組織論」(Organization) をとり上げ、この著書の第1章と第2章とが“混然としたもの”となっているという。前者は「生理学的組織理論」(“Physiological Organization Theory”)であり、後者は「経営的管理論」(“Administrative Management Theory”)になっているが、読者には同一のものであるかのごとき印象を与えていると。そしてティラーの理論が“人間機械モデル”(The machine-model of human behavior)であるとしているが、ティラーやガルブレスは決して人間を機械の附属物とみなしてきたわけではないことを指摘する。むしろサイモンがコンピューターの利用を唱導していることは、人間行動の「マシン・モデル化」ではないかと痛烈に批判する。

また、管理過程が意思決定であるというサイモンの主張について、アーウィックは、意思決定は管理過程に対する一局面であって、その総てではなく、管理活動についてティラーが仕事の測定と分析から始め、組織論者が経営者の果している職能をとり上げたと同様、人間行動の全体から研究をスタートすべきであると警告している。

アーウィックは、以上のようにいわゆる「近代的理論」について論評を下しているのであるが、彼の論評から少なくとも次の3つの点を指摘することが出来よう。ひとつは、組織が人間行動の相互依存のシステムであるとしても、それを客観的に、分析的な面での把握に終始して、果して管理学の内容になるかどうかの問題である。

前にも述べたように、管理学は、“2人以上の人々の考えや行動”をいかに効果的にするかを探求するのであって、それらを客観的に分析することに

止まるものではない。アジリースも個人<sup>(20)</sup>のパーソナリティから出発して、組織＝人間行動の理論的枠組みをつくり上げ、そうして従業員中心のリーダーシップ、参加的リーダーシップや現実的なリーダーシップを提言している。理論の組み立て方がつねに「管理の世界」に行動する人々を扱ってこそ、管理学の内容となりうるのである。リーカートの龍大な実証もまったく同じである。人々の行動システムを“電子回路”のようなシステムにつくったとしても、われわれにとっては、その回路のなかで“Yes”と“No”の岐れるところに管理的な問題を見出すのであって、“flow system”を知る以上に知らねばならないことが沢山あるのである。

第2に、組織に関する研究が、組織そのものの編成について諸原則を求め、それを能率に結びつける「管理原則」がサイモンに批判されているわけであるが、アーウィックもいうように、組織の編成原則と管理能率が直結しているとするのは官僚制組織に見出される。しかし、官僚制といえども“官吏”という歯車があるから能率が確保されている。しかし、官僚制組織が、他の組織（例えば大巾な従業員の参加を許す組織）と比べられるとき能率は異なる。その能率は、人々の関係、リーダーシップの情況に依存しているのであって、組織そのものの分析からは比較不可能であるといつてよい。

したがって、いかなる組織論にも人間的仮説が前提になっている。マクレガーの理論にはX的人間、そしてY的人間が存在している。またアジリースの理論には、個人がますます成熟するにつけとか、職務がますます機械化されるにつけという、人間と管理状況が前提されている。この点サイモンにおける意思決定者についての人間的な仮説は、決定の心理的側面の分析がなされているとはいえず、明らかでない。

最後に、管理の人間的側面について行為する主体の立場から接近しようとするれば、リーダーシップ論として展開されることはしばしば述べてきたところである。しかし、社会学や心理学の応用領域としての管理学ではなく、あ

(20) L・F・アーウィック著：「哲学」122～123頁。

くまでも「経営的情况」に限定して、経営管理学の内容を盛らねばならない。しかしながら、この学と隣接する諸科学とは不可離の関係にある。隣接諸科学からの摂取は、「経営的情况」の理解のためであり、また「情况」のなかに生起する問題への手がかりを得るためのものである。

したがって、管理学は、「経営的情况」を自らのひとつの領域として把握するものであり、その把握から実践への「指針」(guiding principles)を体系的に樹立しなければならない。アーウィックの「統治の一般的諸原理」にはじまり、「経営の一般的諸原理」そして「経営の特定の諸原理」に体系づけられているのはひとつの代表的な学説とあってよい。そして、「統治の一般的原理」が「指導者」を通じてリーダーシップの機能——「代表」、「経営」、「説明」の4機能——となり、このなかの「経営」は「経営の一般的原理」が含まれる。「説明」は「人間の要求の満足（同一視、機会、公正）」となって、前の「原理」と相対する。この2つの面を統一するものとして眺める立場こそ、リーダーシップ機能である。筆者のいうリーダーシップ論は、アーウィックのそれではなくて、部下と上長という一般的な関係のなかに、組織（「経営」）と人間（「説明」）の両者を考察するものである。