

経営管理論の動向

坪井 順一

The Trends of Management

Junichi TSUBOI

Early in the 1960's, Harold Koontz appraised "the management theory jungle" at the situation of management theory. After 20 years, according to what he say, the situation is kept on and is going from the variety of the tendency. In those situation, the Management Process School has been received many criticism and has changed.

In major criticism, we should not overlook what was criticism of Herbert Simon in the past and what was criticism by the Contingency Theory recently. He thought, it was necessary that the interdisciplined and specialized study because of investigation of human behavior in organization, and therefore he denied the existence of the situation of jungle. While Harold Koontz has recognized the side of approach, it was doubtful whether that was management, he thought.

On the other hand, the criticism of the Contingency considers the Management Process School as the general and abstract theory, that is, there is not "one best way" in all conditions and against the practice of management, the Contingency Theory denied universal approach.

And the Contingency Theory insisted that the Management Process School divided in 1960's and would unify other approaches in 1980's.

However the practical management was usually contingitive, and didn't advocate "one best way". The Management Process School keeps even now the initiative. This school has had a flexibility that accepted positively the results of other approaches.

目次

I はじめに

II 歴史的経過

III 経営管理論の今日の動向

IV 結び～今後の展望にかえて～

註釈

参考文献

I. はじめに

クーンツは1960年当初、経営管理におけるアプローチの多様化の状況を周知のように、経営理論のジャングル (The Management Theory Jungle) と評した。

それから約20年、彼によればいまだにジャングル状態は続いており、しかもその多様化はますますその度合いを増し、11のアプローチを数えることができるという。^(註1)

クーンツのこうした分類は、現状において、細分化した経営管理諸理論の整理を目指すと共に、逆に一方では、その統一化を目指したものであるということができる。ここでは、クーンツの分類の変化に沿いながら、今日の経営管理諸理論の様子を概括してみたいと思う。

クーンツは、アメリカにおける経営管理論者として、一方の旗手であり、しかもその統一化への努力とともに時々の理論状況を率先して取り上げ、それらを自説の中に取り入れることによって、自らの実効的アプローチ (oprational approach) を常に諸理論の中核として位置づけようと試みてきている。

クーンツによる統一化への試みそのものには考慮の余地もあるが、より今日的な理論状況の把握という点に関しては、先づ先端に行くといっても過言ではない。様々のアプローチの台頭をどのように評価し、いかなる問題点からそれが展開されているかを見ることによって、今日の経営管理論がいかに推移しているのか、特に従来から主導性を発揮してきた管理過程論の変化はどうか、その動向を探ってみたい。

II. 歴史的経過

クーンツを代表とする管理過程論は、過去より伝統的あるいは、古典的理論として常に批判の対象になり続けてきている。と同時にその批判にさらされつつ、管理過程論自体、変貌をとげてきているといえる。数多くの学

者は歴史的には3つの段階として管理過程論の発展を記述しているが、^(註2)ここでは特に、今日の管理過程論の動向に直接関係している、1960年代以降の流れを中心に述べる。いま少し経過を概括することにより、現在に至る状況の整理をしてみたい。

管理過程論はまず1916年のフェイヨール (Fayol.H) を発端として発展する。彼は、経営 (le gouvernement) と管理 (le administration) を区別し、管理というものが、単に企業だけでなく、社会的な組織体であればどこにでも存在する機能であるとして、組織における管理の普遍性を指摘し、^(註3) 管理の機能を初めて展開した。フェイヨールを端緒として、第2次大戦頃までは比較的静態的枠組みの中で、管理過程や管理原則などの深化が行われた時期である。

1940年代から60年代までは、一方で管理過程論が体系化した時であり、^(註4) それに対する2つの批判が生じてきた時期でもある。その1つは、ケース・スタディの研究グループからの管理原則に対する非現実的・非実践的という批判、もう1つは管理過程論以外の管理論の台頭である。これは、人間関係論を基盤として、その成果の上に、従来、組織の中に埋没し非人格化されてきた組織における人間的側面の強調と、バーナード (Barnard.C.I) サイモン (Simon.H.A) などの新しい組織論を意味している。

1960年代は、経営管理論にとっては、歴史的な時期である。まず1962年の周知のシンポジウムは、多様化した経営諸理論に対する認識を深め、それらの成果を導入することにより統一化を指向する努力が行われた。また、1960年代に急速な発展をみた電子計算機の利用と、それに付随して強調されてきたシステム理論に対する評価は、経営管理論にシステムズ・アプローチの重要性を認識させた。

このことは、それまでの経営管理論、特に管理過程論が、システムズ・アプローチを全

く無視していたということではない。(註5)フエイヨールを初めとして、環境要因は予測上の大問題であって、企業と環境は、常に相互に作用しあうオープンなものとして考えられてはいた。にもかかわらず、管理過程論者たちが、必ずと言っていい程システムズ・アプローチを大きく評価するのは、システムズ・アプローチによって事物を決定的変数や制約要因、あるいは、それらの相互作用(註6)として見い出すことにある。社会のあらゆる構成体はシステムであり、その相互の関係を無視しては、実践的な管理理論は成立しない。システムズ・アプローチが全く新しい考え方ではないにしても、その点を明確に自覚させたことが、経営管理論、特に管理過程論が今日システムズ・アプローチを強調する証拠となっている。

以上のような各時代の特徴をもとに、1960年代以降の流れを、クーンツの分類変化に沿いながら詳述してみる。

Ⅲ. 経営管理論の今日の動向

クーンツの変化に則せば、それは現在までを4期に区分することが可能である。もっとも、このこと自体には大した意味はない。単に時代を反映する特徴を述べる場合の便宜上の区分であって、継続する流れの中の一断片にすぎない。

第1期 1960年代(註7)

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 Systems School)
5. 意思決定論学派 (The Decision Theory School)
6. 数理学派 (The Mathematical School)

1962年のシンポジウム以降、クーンツによ

るこうした分類に対して様々の批判が加えられた。すでに十分論じられてきているので、詳しくは触れないが、その代表的な批判者であるサイモンは、組織内における人間行動の究明のためには、隣接諸科学の協力による、細分化された研究が必要であり、隣接諸科学すらも経営学の一部を構成しうるのであり、クーンツが混乱と見たものを、単に研究上の分業であるとし、専門化された研究内容の結合方法としてシステム理論による統合を試み、混乱の存在を否定している。(註8)しかし、サイモンの言うような、人間の集団行動の研究は、経営学の一つの側面として大きな意味を持つことをクーンツは認めてはいるが、(註9)それ自体を経営学として定義づけることに疑問を投げかけている。(註10)何故ならば、個々の個別な学問、たとえば、行動科学は人間や動物の行動やその過程の跡付けはするけれども、そして、それは経営管理活動における人間の合理的な意思決定を研究する上で有効ではあるけれど、それ自体は決して経営学ではなく、経営学を独立した学問と考え、根本となる経営理論はその必要領域において有用性を引き出せばよく、個々の問題解決に対する有効性が認められる限りにおいて、隣接諸科学は、経営学に寄与しうるにすぎないという、経営学主体による統合を主張した。(註11)管理過程学派を代表するクーンツと、人間行動学派あるいは意思決定論学派と評されたサイモンによる、この期におけるジャングル論争は、以後、さしたる展開もなく今日に至っている。

第2期 1974年(註12)

ここでは、第1期の6つの学派に対して、さらに1つの学派が加えられる。

7. コミュニケーション・センター・アプローチ (The Communications Center Approach)

これ以後、クーンツは学派 (school) と表現しないで、アプローチ (approach) と表現している。内容的には、体系だった理論というよりも技術的手段や手法といったものを含めて分類

しているという理由と共に、個々の理論的枠組みの境界がさほど明確でなくなってきたという点にも考慮してのことと思われる。

このコミュニケーション・センター・アプローチは、^(註13)1960年代後半から、1970年代初めにかけて当時の企業経営に多大の影響を及ぼした、コンピュータ・システムをその前提に据えている。すなわち、コンピュータによる情報の収集、処理・加工、蓄積、伝達といった情報の流れのなかで、管理者はコミュニケーション・センターとしての役割を果たすべき存在であり、コンピュータを管理思考や、管理行動に適用しうる手段と考える点に特色がある。経営管理におけるコミュニケーションの重要性は、当然否定されるべきでなく、その点が、このアプローチの魅力でもあるとクーンツは言う。けれども意思決定理論と密接な関連のある理論としながらも、概念的にはあまり明白なものとはされていない。経営情報システム論、いわゆるMIS (Management Information System) の理論を意図しつつ情報の流れに着目して、その重要性を認めながらも、それだけでは、経営管理理論にはなりえず、コンピュータの利用を前提とした一つの手法という意味が強い。

第3期 1976年^(註14)

1976年のクーンツ、Management 6 th. ed. (Principles of management 改題) は改めて、管理過程論が直面している様々な問題を再認識させたといっても過言ではない。

まず第1にアプローチの精緻化を取り上げることができる。

1. 経験的あるいは事例的アプローチ (The Empirical, or case, Approach)
2. 人間間行動アプローチ (The Interpersonal Behavior Approach)
3. 集団行動アプローチ (The Group Behavior Approach)
4. 協働社会システムズ・アプローチ (The Cooperative Social Systems Approach)

5. 社会技術システムズ・アプローチ (The Sociotechnical Systems Approach)
6. 意思決定理論アプローチ (The Decision Theory Approach)
7. コミュニケーション・センター・アプローチ (The Communications Center Approach)
8. 数学的または経営科学的アプローチ (The Mathematical, or Management Science Approach)
9. 実効的アプローチ (Operational Approach)

ここにおいて、従来の人間行動アプローチは、人間間行動アプローチと集団行動アプローチに二分される。人間間行動アプローチ^(註15)は人間行動アプローチと内容的に同じものをさし、管理を人間と人間との関係の研究として社会心理学や個人心理学の応用がその重点となっている。一方集団行動アプローチは、人間間行動アプローチと密接な関係を持ち、組織を社会的有機体と見ながら、合目的的活動をする組織行動に研究の中心を置いている。前者が心理学的アプローチであるのに対し、社会学的アプローチと見ることができる。

いくつかの表現上の変化を別にすれば、全く新しい概念として、社会技術システムズ・アプローチ^(註16)がある。1970年代に、イギリスのタピストック研究所のE. L. トリスト (Trist, E. L.) の研究によるもので、組織を社会システムと技術システムからなる個々のサブシステムと考え、その相互作用の上に企業の生産性能率の向上と、社会問題としての労働意欲の高揚というテーマを解決しようとする。具体的には、同一の技術システムを前提とした場合の作業集団の組織変革、たとえば、多能工化あるいは自律的作業集団編成により、労働環境に適応しながらも、労働者の意欲や欲求を満たすべく、システム化をはかることにある。このアプローチは今後ますますその重要性が認められて来ようが、その貢献は、直接的な生産システムあるいは、第1次作業集団を対象としたものであり、企業の

経営・管理などの基本構造の枠内での変革にすぎず、これをもって経営管理論ということとはできない。

第2には、クーンツの著書『Management』の表題が従来の『Principles of Management』から改題されたことである。管理過程論派の中では「原則」に対する認識の変化も確かに見ることができる。また単に原則を列挙することに対する批判もある。管理過程論の最大の特徴である過程論と原則論という理論的な枠組みが徐々に批判されてきているさなか、管理過程論の重鎮であるクーンツが「原則」という表現を題名から除いたことは、1つの岐路に立っているともいえる。確かに、1960年代のクーンツは原則を自らの経験、観察、研究によって独自に設定あるいは公式化することを試みていたが、^(註17) 1976年の著書以降、その原則を利用し、適用することに重点がおかれている。^(註18) もちろん、旧版以来、原則の役割は「適用され、予測する上で価値をもつ、基本的真理」として使用していることに変化はない。しかし、「原則」の消去は、その利用に重点があるにもかかわらず、原則の単なる列挙にすぎないという誤解に対するものであり、原則の多少の整理・統合はあるが、クーンツは基本的には、管理過程論の理論的枠組みとしての過程論と原則論にあくまで固執しながら、その個々の状況、あるいは過程に応じて各アプローチの成果を導入し、実践に役立てるという基本的立場を放棄するものではない。

第3に、クーンツは第6版のサブ・タイトルとして、「管理機能のシステムの・条件適応的分析」(A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions)と付した。1960年代後半に出現した条件適応理論(contingency theory)は、管理過程論を一面的、原則的と批判する。すなわち、あるゆる条件下での唯一最善の方法(one best way)を追求するよりも、ユニークな状況に応じて

それに適した技法が用いられるべきだ、という批判である。^(註19)けれどもクーンツは、効果的な管理は常に条件適応的であるとし、その状況下において、最善でより望ましい結果を生み出すために知識を応用すると述べ^(註20)条件適応的な視点を経営管理にはごく当然のこととして自説に加えようとしている。

第4期 1980年^(註21)

第7版において新たに2つのアプローチが加えられている。

10. 条件適応あるいは状況的アプローチ (The Contingency, or Situational Approach)
11. 管理役割アプローチ (The Managerial Roles Approach)

管理役割アプローチは、^(註22)最も新しいアプローチである。このアプローチは、マックギル大学のミンツバーグ教授(Mintzberg, H.)によるもので、管理者が実際に何をするかを観察し、そのような観察から管理活動(役割)が何であるかを結論づけることにある。そうした研究によれば、管理過程、すなわち計画化・組織化・調整化・統制化などは、実際の執行者(executives)にとって機能していない、単なる「伝説」(folklore)とみなしている。彼の研究によれば管理者は、10の役割を担うという。たとえばA・人間間の役割として①組織の代表としての顔②指導者③渉外、B・情報についての役割として①企業の活動についての情報の受取②情報の伝達者③組織外へのスポークスマン、C・意思決定の役割として①事業主的②変動を乗りきる人③資源配分者④交渉者。

クーンツは管理者の仕事を考慮することに価値があることを認めながらも、管理者の仕事は純粋な管理上の仕事だけでなく、またミンツバーグの指摘する活動の多くが、管理機能を証明したもののみなしている。こうしたアプローチは、経験的あるいは事例研究的なアプローチに近く、むしろその方法の1つと考えることも可能である。

IV. 結び—今後の展望にかえて—

1960年代後半に出現し、70年代後半に学問的流行となった条件適応理論は、今日管理過程論に対して最も活発な批判を加えている。

第1は、管理原則に対する批判であり、第2は条件適応理論によって、管理理論は統合されるという点にある。

まず、管理原則に対する批判は、あらゆる組織のもとで原則が普遍的にその有効性を発揮し、常にone best wayを目指す点にある。しかもこのような普遍・妥当性をもちうる組織は、仕事が明確、単純で高度に構造化された組織であり、環境に左右されない安定的な組織を対象としているという。(註23) またカーリスル (Carlisle, H.M) は管理原則への批判を3つに分類している。(註24) それは、1. 原則は一般的、抽象的、2. 普遍性に対する異議、3. 原則の適用の時と方法の軽視、というものである。

一般的に、管理過程論に対する批判の対象は、管理原則を中心としている。確かにその理論的枠組みとして、管理過程(機能)とともに管理原則も存在し、従来からの管理原則への批判のゆえに、管理過程と管理原則とを分離しようという動きがないわけではない。しかし管理過程論の動向は、他の様々なアプローチの成果を吸収することにより、管理過程概念を新たに構築し、その中で、管理原則をある状況下での基本的真理として適用しようとする点にある。その代表はクーンツであり、テリー (Terry, G.R) である。テリーはそれを所与の状況化での判断や解釈に必要で実践的で、特殊かつ状況の変化に対応しうる柔軟性をもったものだとし、(註25) クーンツも柔軟性を強調する。(註26) したがって今日の管理過程論は、その基本的枠組みを変化させないまでも、管理過程概念を中心に展開されている。一般に条件適応理論からの管理原則に対する批判の前提は、管理過程論をクローズ

ド・システムと考え、定型的な業務をなし、さしたる環境の変化に作用されない人間と組織観に基いている。前掲した、ローレンス＝ロッシュらの批判は、その典型的なものである。管理過程論は前述したように、決してクローズドなシステムとして組織を考えてはいない。また他のアプローチの成果を積極的に導入しようと試みている。

第2の点についてルーサンス (Luthans, F.) は、管理過程論は1960年代に分裂し、1980年代には条件適応理論が、他の諸理論も含めて統合すると予想している。(註27)

しかし管理過程論は、実践に有効な他のアプローチからの理論の吸収により、自らの理論を補強し、体系化する努力を怠らない。しかも常に実践的であり、現実生根ざした弾力性を主としている。こうした努力が続く限り、管理過程論はまだまだ存続してゆく余地があるように思われる。

ただし管理過程論のいう統合化、すなわち他のアプローチの成果の摂取という方法によって、本当に統合化が可能であるのかという疑問は、存在する。(註28) 従来の方法論があまりに機械的すぎるからである。テリーの修正管理過程論の提唱は、(註29) 確かに成果を生かす、理論的枠組みを補強する努力をうかがうことはできる。しかし、今後ますます様々のアプローチの出現が考えられる中で、過程的な枠組みを変化することなく、成果を導入するという方法だけでは、あまりに総花的になりすぎるのではないだろうか。この点は今後の課題である。

註 釈

註1) Koontz, H., O'Donnell, C., and Weihrich, H., Management, Mc Graw-Hill, 7th edition, New York, 1980, p63.

註2) この点に関して、工藤達男教授は、第Ⅰ期1916～1945年、第Ⅱ期1945～1960年、第Ⅲ期1960年～現在としており、また明確な

区分はないが、降旗武彦教授もほぼ同様の見解をしている。さらにヒックスは、経営管理論の発展を4時代に区分できるとして、第Ⅰ期科学的管理以前の経営管理時代(1880年以前)、第Ⅱ期科学的管理時代(1880～1930年)、第Ⅲ期人間関係時代(1930～1950年)、第Ⅳ期精緻化・拡大および総合化の時代(1950年～現代)とする。もともと、これのみに捉われることに大きな意味があるわけではなく、一つの指針としてである。cf. 工藤達男・斉藤高志共著『経営管理論』中央経済社、1973、pp161～169、降旗武彦著『経営管理過程論の新展開』日本生産性本部、1970、pp47～57、Hicks, H.G., *The Management of Organizations*, McGraw-Hill, New York, 1966, [影山裕子訳『人間行動と組織』産業能率短期大学出版部, 1969,] pp499～500.

註3) Fayal, H., *L'Administration industrielle et generale*, 1916. [都筑栄訳『産業並びに一般の管理』風間書房, 1958,] p8.

註4) 「50年代後半に最大の理論的影響力を持つ」という指摘。一寸木俊昭稿「管理過程論の考察」(『経営志林』法政大学経営学会, Vol.16, No.12, Jan, 1979) p53.

註5) たとえばクーンツは、システムズ・アプローチは何ら新しいものではないけれど、それが今日の理論や実践に価値がないということの意味しているのではなく、システムとして考えることの効用を述べている。Koontz, H., and O'Donnell, C., *Management*, McGraw-Hill, 6th edition, New York, 1976, p19.

註6) Ibid., p19.

註7) Koontz, H., *Toward a unified theory of management*, McGraw-Hill, New York, 1964による。なお同年のKoontz, H., and O'Donnell, C., *Principles of management*, McGraw-Hill, 3rd edition, New York, 1964によれば、管理過程学派を実効学

派 (Operational School) と表現している。

註8) Koontz, H. [鈴木英寿訳『経営の統一理論』ダイヤモンド社, 1968] pp106～116

註9) Ibid., p10.

註10) 今村成男教授も同様の見解を述べている。cf. 今村成男稿「経営学の方法に関する一考察」(『明大経営論集』明治大学経営学会, Vol.15, No.1, 1967) p4.

註11) Koontz, H. 著, 鈴木英寿訳, op.cit., p20.

註12) Koontz, H., and O'Donnell, C., *Essentials of management*, McGraw-Hill, 1st edition, 1974.

註13) Ibid., p21.

註14) Koontz, H., and O'Donnell, C., *Management*, McGraw-Hill, 6th edition, 1976.

註15) Ibid., p58.

註16) 社会・技術システムに関する研究は、わが国ではまださほど行われていない。クーンツ自身、*Management*での記述はあまり明確、適切であるとは言い難い。

cf. 北野利信編『経営学説入門』有斐閣新書, 1977, 第4節, エリック・L. トリスト, 風間信隆稿「タビストック学派の社会技術システム論」『日本経営学会報告要旨』1980による。

註17) Koontz, H., and O'Donnell, C., *Principles of management*, op.cit., preface.

註18) Koontz, H., and O'Donnell, C., *Management*, op.cit., preface.

註19) Lawrence, P.R., and Lorsh, J.W., *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University, Boston, 1967, [吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部, 1979] p7.

註20) Koontz, H., and O'Donnell, C., *Management*, op.cit., p23.

註21) cf. Koontz, H., O'Donnell, C., and Wehrich, H., op.cit.

註22) Ibid., pp73～74.

- 註23) Lawrence, P.R., and Lorsh, J.W., 吉田博訳, op.cit. pp197~202.
- 註24) Carlisle, H.M., Measuring the Situational Nature of Management, California Management Review, Vol.11, No.2. 1968. p46.
- 註25) Terry, G.R., Principles of Management, Richard D. Irwin, 7th edition, Illinois, 1977, p12.
- 註26) Koontz, H., and O'Donnell, C., Management, op. cit., p11.
- 註27) Luthans, F. Contemporary readings in organizational behavior, McGraw-Hill, New York, 1977, pp43~44.
- 註28) 一寸木俊昭, op. cit., p54.
- 註29) Terry, G.R., op. cit., p39.

1964. [鈴木英寿訳『経営の統一理論』ダイヤモンド社, 1968]

9. Lawrence, P.R., and Lorsh, J.W., Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Harvard University, Boston, 1967. [吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部 1979]
10. Luthans, F., Contemporary readings in organizational behavior, McGraw-Hill, New York, 1977.
11. Terry, G.R., Principles of management, Richard D. Irwin, 7th. edition Illinois, 1977.

(1980年9月25日受付)

参 考 文 献

1. Fayol, H., L'Administration industrielle et generale, 1916 [都筑栄訳『産業並びに一般の管理』風間書房. 1958]
2. Hicks, H.G., The Management of organizations, McGraw-Hill, New York, 1966 [影山裕子訳『人間行動と組織』産業能率短期大学出版部. 1969]
3. 北野利信編『経営学説入門』有斐閣新書, 1977
4. Koontz, H., O'Donnell, C., and Weihrich, H., Management, McGraw-Hill, 7th. edition, New York, 1980.
5. Koontz, H., and O'Donnell, C., Management, McGraw-Hill, 6th. edition, New York, 1976.
6. Koontz, H., and O'Donnell, C., Principles of management, McGraw-Hill, 3rd. edition, New York, 1964.
7. Koontz, H., and O'Donnell, C., Essentials of management, McGraw-Hill, 1st edition, 1974.
8. Koontz, H., Toward a unified theory of management, McGraw-Hill, New York,