



# 現代経営管理論の形成過程

— 関連諸科学との交渉とその課題 —

関 口 操 著

慶応義塾大学商学会 商学研究叢書 9



有 斐 閣

## 著者紹介

現職 慶応義塾大学商学部教授



### 現代経営管理論の形成過程

——関連諸科学との交渉とその課題——

慶応義塾大学商学会 商学研究叢書 9

---

昭和45年7月30日 初版第1刷発行      ¥ 2,000  
昭和55年5月20日 初版第2刷発行

著者 関 口 操  
          <sup>せき</sup>          <sup>ぐち</sup>          <sup>みさお</sup>  
発行者 江 草 忠 允  
          <sup>え</sup>          <sup>ぐさ</sup>          <sup>ただ</sup>          <sup>あつ</sup>

東京都千代田区神田神保町2～17

発行所 株式会社 有 斐 関

電話 東京 (264) 1311 (大代表)

郵便番号 [101] 振替口座東京6-370 番

本郷支店 [113] 文京区東京大学正門前

京都支店 [606] 左京区田中門前町44

---

印刷・株式会社堀内印刷所 製本・高陽堂製本所

© 1970, 関口操. Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

3034-061961-8611

## 序 文

激しい企業環境条件の変動に対応する経営理論の展開については、これまで蓄積された経営学の領域の知識体系をもってしては十分な理解を得ることができない。そのためには、企業環境を含めた企業経営の現実的な問題状況を先ず観察し、問題状況の分析を通じて研究対象を限定する必要がある。

しかし、その限定された対象領域を記述し、理解を伝えるためには、共通な用語と知識とを用いなくてはならない。これまでの蓄積された経営学の知識を基礎として論述し、その関連諸科学の知識もまた吸収しなければならないわけである。

かくして、現時点の経営理論が、過去どのような経過を辿ってきたかを顧みる必要がある、それを単なる歴史的経過ではなく、研究方法の推移を基礎において、経営理論の展開、形成過程を明らかにしようとしたのが本書の課題なのである。

したがって、各章のテーマは、その研究方法上の課題を念頭において付したものであり、それをアメリカにおける経営管理論とその関連分野の名著を中心に裏付けようとした。そのために、文献史的研究としてそれらの文献内容をくまなく取り上げたものではなく、現代の経営理論展開にふさわしい内容を、その文献の意図を害することなく取り上げる結果となったわけである。もし、文献史的研究として眼を通すならばその点はいささか異論もでることとなろうが、筆者の意図はまさに上述のところにあるのである。

本書の内容は、昭和四二年より四三年にかけて発表した論文を骨子としているが、その理解に不十分なところや間違いがあったこともあって、大幅に補充、訂正し、書き変えた部分も少なくないが、その基本的考え方はいさかも変わることがないことはいうまでもない。

また、本書の内容は前著『マネジメント・プロセス』（昭和三九年）の前編をなすものであって、研究が相前後して、妙な具合になってしまったが、前著の改訂がより明白な方向でなし得ることができると思われる。

このようなわけで、付章としてその関連する論文二編をつけ加えたのは、本書の位置づけを明らかにしたかったからである。

この内容となった論文は、中西寅雄先生、故小高泰雄先生および森五郎先生によって審らかに眼をとおしていただき、詳細な御指導をたまわった。

本書がこのような形ででき上がるのは、これらの諸先生の御指導をはじめ、先学、同学の研究者のお蔭である。この機会に改めて御礼を申し上げ、感謝の念を捧げる次第である。

また、本書の内容は、前著『マネジメント・プロセス』と合わせて学位請求の論文となったことを併記させていただきたいと思う。このことは、制度的必要からであって敢えて文末に添記する次第である。

最後に、修正、加筆して有斐閣の池淵昌、林喜代子の両氏に編集上の御手数をかけたことをお詫びとともに、御礼申し上げたい。

一九七〇年六月一三日

関 口 操

# 目次

## 序文

### 第一章 序説

——経営管理論の研究方法与課題の変遷——

|                    |   |
|--------------------|---|
| 第一節 経営管理研究方法の初期的性格 | 一 |
|--------------------|---|

|                |   |
|----------------|---|
| 第二節 経営管理の科学的思考 | 二 |
|----------------|---|

|                  |   |
|------------------|---|
| 第三節 現代経営管理論と基礎研究 | 四 |
|------------------|---|

|                  |   |
|------------------|---|
| 第二章 経営管理研究の初期的性格 | 八 |
|------------------|---|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 第一節 管理の科学的分析とその意義 | 二二 |
|-------------------|----|

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第二節 組織の科学的研究と管理論の形成の初期の段階 | 二三 |
|---------------------------|----|

|                        |    |
|------------------------|----|
| 第三節 組織・管理論の科学化の端緒とその意義 | 二四 |
|------------------------|----|

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第四節 人間関係論の端緒と経営管理研究への影響 | 二六 |
|-------------------------|----|

|                        |    |
|------------------------|----|
| 第五節 経営管理の全体的研究の端緒とその背景 | 二六 |
|------------------------|----|

|                    |   |
|--------------------|---|
| 第三章 経営管理論研究の多様化の進展 | 三 |
|--------------------|---|

|                                             |   |
|---------------------------------------------|---|
| 第一節 行政管理 (public administration) 研究の管理論への影響 | 三 |
|---------------------------------------------|---|

|                  |   |
|------------------|---|
| 第二節 外国の経営管理研究の影響 | 三 |
|------------------|---|

|                              |   |
|------------------------------|---|
| 第三節 「経営管理論」と「組織理論」の分化傾向とその周辺 | 三 |
|------------------------------|---|

|                          |   |
|--------------------------|---|
| 第四章 経営管理研究と関連諸科学との交渉 (一) | 三 |
|--------------------------|---|

|                   |   |
|-------------------|---|
| 第一節 経営管理の実証的研究の意義 | 三 |
|-------------------|---|

|                       |   |
|-----------------------|---|
| 第二節 社会学的研究と「経営管理論」の接触 | 四 |
|-----------------------|---|

|                 |   |
|-----------------|---|
| 第三節 経営管理の心理学的研究 | 五 |
|-----------------|---|

|                          |   |
|--------------------------|---|
| 第五章 経営管理研究と関連諸科学との交渉 (二) | 五 |
|--------------------------|---|

|                     |   |
|---------------------|---|
| 第一節 企業理論の展開と経営管理の問題 | 五 |
|---------------------|---|

|                        |   |
|------------------------|---|
| 第二節 マネジリアル・エコノミックスの諸課題 | 七 |
|------------------------|---|

|                         |   |
|-------------------------|---|
| 第三節 経営科学の展開と経営管理への適用の端緒 | 八 |
|-------------------------|---|

|                     |   |
|---------------------|---|
| 第四節 一九五〇年代の経営管理論の変容 | 八 |
|---------------------|---|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 第六章 経営管理論の統合化と多様化 | 一〇 |
|-------------------|----|

|     |            |     |
|-----|------------|-----|
| 第一節 | 管理理論の一般化傾向 | 103 |
|-----|------------|-----|

|     |                   |     |
|-----|-------------------|-----|
| 第二節 | 経営管理理論の一般的性格とその課題 | 108 |
|-----|-------------------|-----|

——生態学的アプローチにもとづく——

|     |                 |     |
|-----|-----------------|-----|
| 第三節 | 組織理論形成への努力とその意義 | 133 |
|-----|-----------------|-----|

|       |                |     |
|-------|----------------|-----|
| 〈付章一〉 | 「現代組織理論」の課題と性格 | 173 |
|-------|----------------|-----|

|     |             |     |
|-----|-------------|-----|
| 第一節 | 「現代組織理論」の対象 | 173 |
|-----|-------------|-----|

|     |               |     |
|-----|---------------|-----|
| 第二節 | 「現代組織理論」の主要課題 | 177 |
|-----|---------------|-----|

|     |                 |     |
|-----|-----------------|-----|
| 第三節 | 意思決定の過程の分析と関連課題 | 179 |
|-----|-----------------|-----|

|     |            |     |
|-----|------------|-----|
| 第四節 | 組織の生存と均衡理論 | 183 |
|-----|------------|-----|

|     |           |     |
|-----|-----------|-----|
| 第五節 | 組織行動と企業環境 | 186 |
|-----|-----------|-----|

|     |                |     |
|-----|----------------|-----|
| 第六節 | むすび——組織管理理論の基礎 | 189 |
|-----|----------------|-----|

|       |                |     |
|-------|----------------|-----|
| 〈付章二〉 | マネジメント・プロセスの展開 | 196 |
|-------|----------------|-----|

——経営管理のシステムズ・アプローチ——

|     |      |     |
|-----|------|-----|
| 第一節 | はじめに | 196 |
|-----|------|-----|

|     |                |     |
|-----|----------------|-----|
| 第二節 | プランニング・プロセスの要素 | 198 |
|-----|----------------|-----|

|     |                   |     |
|-----|-------------------|-----|
| 第三節 | プランニング・プロセスの機構と要素 | 200 |
|-----|-------------------|-----|

|     |                    |     |
|-----|--------------------|-----|
| 第四節 | プランニングの各対象要素の結合関係  | 二四  |
| 第五節 | 組織機構と人間問題          | 二〇六 |
|     | ——目標遂行のプロセス——      |     |
| 第六節 | コミュニケーションと組織機構     | 二〇九 |
| 第七節 | モチベーションとリーダーシップ    | 二二  |
| 第八節 | コントロール・プロセスの性格と要素  | 二三  |
| 第九節 | 管理者の職務とマネジメント・プロセス | 二五  |

## 第一章 序 説

### ——経営管理論の研究方法与課題の変遷——

経営管理論の現代的性格とその課題を明示することが、本研究のねらいである。

かつて経営管理論ないし経営管理の研究にたいして提示された二者択一的な問いは *art or science* というものであった。しかもこの種の問いにたいする解答は、*art* であるか、さもなくば *science* でなければならなかったように直接的なものであった。しかし、このような二者択一的な問いに対して、明確な解答を与えることのできる条件を経営管理論は持ち合わせていなかった。

現在の時点においては、経営学の内容や経営管理論の体系的知識の蓄積と研究方法の深化、関連諸科学の研究方法与成果の導入、統合によって、ある程度二者択一的問いにたいして応答し得るようになってきたといえる。

そのような経過を辿りながら、解答を提示することによって、冒頭に掲げた経営管理論の現代的性格と課題を明示しようとするものである。

さて、二者択一的問いに対して、経営管理の理論は科学として成立し得るし、また *art* としての経営管理が依然としてその役割を果たし、また要求されているということが結論的にいい得る。

このような主張は、経営管理論がまだ未熟な部分を内蔵しているということではなくて、*art* としての経営管

理をこれまで経営管理論の内容に含めて記述してきているということであって、科学としての経営管理の理論とは全く異なるものである。

以下、このような主張の裏づけとして、本章においては研究方法上の問題に触れ、第二章以降でそのような発展、経過を実証するために主要文献の研究手法と課題を検討するわけである。

経営管理についての調査、研究は、これまでのところ体系的な知識を増大するよりはむしろ直接的に、経営、管理上の問題を解決、処理するための蓄積された知識とその利用に主な関心があったといえる。

もちろん、経営管理の学問的性格についてみれば、経営、管理上の問題の解決や処理において、科学的分析や統合が前提になっている。そのために、経営管理の関連諸科学領域の知識を十分に理解するとともに、それらの知識を適用するための科学的方法を確立することを必要とするのである。

われわれがここで、経営管理の現代的性格を明示する上でとくに関心をもつのは、このような経営管理の分野における研究方法、課題の変遷とそこにあらわれた研究方法の発見である。もちろん、ここという研究方法上の発見というのは知的創造を意味するものであって、既に存在しておいたものを再発見することではない。

## 第一節 経営管理研究方法の初期的性格

さて、経営管理の研究が積み重ねられてきた今世紀の前半の特徴は、事実収集 (facts gathering) とその分析整理にあった。事実収集における統計法の利用については、主として度数分布、中心傾向の測定、傾向線 (回帰線)

といったものであったが、根本的には記述的であったといわれる<sup>(1)</sup>。また事実に関する分析もデータの意味や重要性を提示することにとどまり皮相的であったと指摘されてきた。このことの裏づけは、第二章および第三章の経営理論の発展過程における研究方法においてみられるところである。

ほとんどの学問領域で、事実収集とその分類については、それらの活動が個々の分野の知識を集積し、これを発展させる科学的努力のはじまりとみられる。経営管理研究の初期的性格はまさにこのような性格をもったものであったとい得る<sup>(2)</sup>。しかも、その後、事実収集とその分類がいかにかつ正確に行なわれたとしても、そのことは科学的研究の一部にすぎない。そこには事実に関する重要性の理解が十分になされないうらみが存するのである。換言すれば、概念、原則、仮説、モデルおよび理論をもって事実を説明し、理解しようとする努力が十分になされてこなかったということである。

事実に関する調査、研究の結果から、ある種のパターン、相互関係および規則性を見出したとしても、さらにそれらを説明するための概念、モデル、理論などの適用や発展の努力に欠けていたといえるであろう<sup>(3)</sup>。第四章第一節における部分的な実証的研究はそのことを示すものであり、経営管理の研究、発展においても事実理解のために概念、仮説、モデル、理論の適用と発展への過程は他の関連諸科学との交渉を経て漸次みとめられてくるようになったとい得るのである。

この過程は第四章第二節以下、第五章および第六章第二節で述べられるが、もちろん満足する状態ではない。しかし、これらの努力の過程の中に経営管理理論の基礎研究がなされていることは否定できないところである。つまり、基礎研究とは現象を説明するための知識の発展に係関係しており、むしろ経済学、社会学、心理学および文化人類学などによって行なわれてきたとい得るのである<sup>(4)</sup>。この基礎研究が経営管理の領域でなされてこなか

ったことこそ、その初期的性格の特徴といえるであろう。

他方、経営管理の応用研究は先に述べた事実収集のうち、とくに事業の実践の記述、手続の作成および顧客、産業に関する統計的情報の収集などに努力が払われ、経営管理上の問題解決に基本的に貢献するところの方法の探究もまた軽視されてきたといえる。<sup>(5)</sup>

しかし、このような経営管理研究、調査の反省は、時代の要求や科学的方法の発見、関連諸科学分野の知識の発展などによってようやくその初期的性格より脱しつつあるのであり、その経過は第六章以下に述べられるところである。この経営管理研究の変化は、事実収集と理論とを統合し、パターン、相互関係、その規則性を説明するための分析方法と事実収集とを結合するものであり、さらにモデルや数学的技法を利用し総合する傾向にある。<sup>(6)</sup>

## 第二節 経営管理の科学的思考

以上、前節で触れたように、これまでの経営管理の研究が、事実の収集において適用しなければならない諸概念について少しも批判的でなく、したがって理論展開についての研究に重点をおかず、仮設の検証、展開に努力を払わなかったことは明らかである。

仮設や理論の役割の大きな部分は、適切な事実収集を導くものであり、それらの事実を分析、評価することの適切な基準でもある。事実の理解を正しく導く上で経過しなければならぬ努力の過程であるといえよう。

時として、その努力がある時点において正当に評価されなかったとしても、研究方法が発展し、理論が展開されていく過程において、概念のもつ意味、相互関係のより深い理解、一般化された理論が現象のよりよき理解を

導くことを認識してきたときに、それらの努力は再評価されることになる。

バーナード(C. I. Barnard)やサイモン(H. A. Simon)の経営管理論はその例であり、その成果は後に経営管理論の展開過程や組織理論の形成の過程であられる諸研究をみるにつけ、再評価されてきたといえるのである。われわれは、この経営管理論における科学的思考の一般的特徴を次のように整理しておきたい。

まず科学的研究の基礎づくりとして、概念構成を明確にすることである。このことはなによりもまず、現象について思考するところの基本的手段であるからである。

しかし、等しく概念構成を行なうといっても、そのプロセスにおける思考のおきどころによって、異なったフレームワークを準備することになるのである。

次に概念の性格についてであるが、いうまでもなく概念は、観察された、また観察されている現象と同一ではない。にもかかわらず、しばしば概念と実際の現象とを同一視するような誤謬を犯す傾向があるので、とくに概念の性格について端的な理解を提示しなければならない。つまり概念とは、観察した現象を組織化し、理解するための手段として用意された人間の精神的発明である。<sup>(7)</sup>したがって、もし、それが不満足であるならば、変更され、修正されることになる。つまり、概念構成の変更、修正は、現象について思考する新方法をさらに準備することになるのである。

たとえば、集団を観察する上での伝統的概念である規模、慣習、年齢などに代わって、リーダーシップの概念の導入が、人間行動に関する思考に新たな方法を提出したとい<sup>(8)</sup>う。

このような概念の性格から、さらにその発展の可能性は、同一現象を注視するための概念の多様化をもたらすものである。たとえば、コスト概念は、コストを注視するために、総原価、平均原価および増分原価などと多様

化することを示しているのである。<sup>(9)</sup>

このような概念の性格のために、同一現象は異なって観察され、異なって解釈され、理解されることになるわけである。しかし、概念を創造するこのようなプロセスが、学問分野の成長と発展において絶対に必要な部分であることはいうまでもない。同時に、概念を精緻化する過程において、より多様に分化していくものである。

このような意味で、経営管理の研究分野における概念の明確化、分化は、まだ十分に展開されてはいないのである。そのために、資料の収集、分類についての明確な手段が整備されることなく、したがって、現象を理解するための分類システムを明らかにすることができないし、また行動を予測することも不可能なのである。

さて、資料の収集、分類のための概念に加うるに、一連の諸概念の間の相互関係にもとづく情報が伴うことになれば、現象のよりよき理解のため用いられることは当然の成行きである。諸概念間の相互関係の発明がなされたのはこのような理由である。<sup>(10)</sup>

しかも、このような諸概念間の相互関係づけは、より複雑な知識の実体を形成することになる。このような相互関係の研究は、また、概念の精緻化と相互に関連して行なわれる。学問分野でこのような知識の体系が発展してくると、そこには複雑な相互関係のシステムが認められてくる。その中から複雑な概念スキームが発展してくるし、相互関係の型<sup>パターン</sup>が見出されてくるものである。

しかし、自然科学、とくに物理学と比較して、社会科学、たとえば経済学や会計学などにおいても、相互関係の型は比較的に正確ではない。相互関係の型の一般的な情報があるとしても、それは特殊な型についての情報ではなく、したがって、相互関係の多くの情報の中から規則性のある型を見出すところまでには至っていない。

もちろん、自然科学の対象と社会科学の対象との相違はあるが、といってそのことが科学の名の下で、相互関

係の正確な情報や規則性の発見の遅れの理由として強調されるべきではない。むしろ、強調しなければならないのは、それらの努力が不足し、それらの情報が欠如していることであるといわざるを得ないであろう。科学的研究——相互関係の型を決定すること——は、いっそう明白な知識を形成し、予測はより正確で信頼性をもち、よりよき理解をもたらすものである。<sup>(11)</sup>

このような相互関係の型を明確にすることが、経営管理の科学的思考として強調されなければならない。

そのために科学として利用する一般的方法は、仮説の表明と、そのテスト、証明である。たとえば、産業社会学の領域で発見されてきた人の満足と生産性との相互関係は、人の満足する度合が大きければ大きいほど、生産性はより大となるという仮説を表明した。この仮説はリッカート (R. Likert) 等のテストによって必ずしも支持されず、その一般化には至っていない。<sup>(12)</sup>

もちろん、一般化の発見は、相互関係の特殊性を明白にすることと無関係ではない。しかし、科学者によって発見された相互関係が一層一般的であればあるほど、一層価値あるものと考えられるのである。<sup>(13)</sup> つまり、一般化または一般性というものは、それが真であるか誤謬であるかという問い方ではなく、多くの状況の下で、それが適用し得るものか、または適用し得ないのか、を問うことになるのである。

以上指摘してきたことは、ある学問分野において、一連のよく定義された諸概念を発展させ、諸概念間にわたる相互関係の型を発見し、発見されたパターンにもとづく一般性についての同意が求められたときに、その分野の学問は高水準に達したといえる、ということである。<sup>(14)</sup>

経営管理の研究が、これまでの事実収集、分類、相互関係の型の一般的提示から、諸概念間の相互関係の正確な型の発見、仮説のテスト、その一般化を精力的に推進しはじめてきていることが現時点の様相である。

この経過は第六章に述べられるわけである。同時に、このような努力に見出される基礎研究の性格と現代経営管理の研究との関係を次節で触れておきたい。

### 第三節 現代経営管理論と基礎研究

すでに述べた経営管理研究における科学的思考の過程は、周知のことではありながら、とくに経営管理研究において軽視されてきたところである。しかし、その理由は、経営管理の研究が経営問題の解決や意思決定の問題を解くための実践的知識を集積することに重点をおき、現象理解のための理論を形成する努力に十分なる配慮を示さなかったからであるといえよう。

そのような反省と経営管理研究の内容に関係する課題が、経済学、社会学などの研究課題に結びつき、それらの学問領域の研究方法が再認識されるにしたがって、基礎研究として、すでに理論的に発展している他の学問領域の知識が導入せられるようになってきたのである。

この経営管理の領域における基礎研究の役割は、現象を説明し、理解することの促進にあり、なお進んで問題解決に役立つところの理論、概念および原則を発展させることである。<sup>(15)</sup>

リグビー (P. H. Rigby) による基礎研究の内容とは、第一に事実収集——報告されたもの (reporting) や記述されたもの (description) ——であり、次に調査 (inquiry) の再吟味——質的研究に関するもの——、最後に調査において発展せしめられた相互関係を經驗的にテストする数量的研究である。<sup>(16)</sup>

事実収集ないし記述は、科学的解明に貢献はするが、それ自体はまだ科学としての解説にはほど遠いものであ