

經營管理論研究

田代義範著



有斐閣

田代義範著

經營管理論研究

有斐閣

著者略歴

昭和二十八年三月
昭和三十三年三月

九州大学経済学部卒業
九州大学大学院経済学研究科博士
課程終了、東京経済大学経営学部
教授を経て

現住所

主要著書

西南学院大学商学部教授
福岡市大字田島一五七番五五
『経営学史』(共著) 昭和四十年
ドラッカー『産業人の未来』(訳
書) 昭和四十年
NPA編『労働組合と民主主義』
(訳書) 昭和三十八年

昭和四十五年九月三十日 初版第一刷発行
昭和五十五年三月三十日 初版第四刷発行

経営管理論研究

定価二五〇〇円

著者

田代義範

発行者

江草忠允

発行所

東京都千代田区神田神保町二丁目十七番地
株式会社 有斐閣

電話東京(二六四)一三三(代表)
郵便番号(101) 振替口座東京六三三番
本都支店(113) 文京区東京大学正門前
京都支店(606) 左京区田中門前町四四

印刷 株式会社 精興社
製本 稲村製本所

目 次

序章	過程的管理論と制度的管理論	一
第一編	過程的管理論	三
第一章	過程的管理論の成立	五
	——フエイヨルの管理論——	
一	序	二五
二	フエイヨルのアプローチ	六
三	管理の要素と原則	三
四	結 び	三
第二章	一九三〇年前後の管理論	四
一	序	四
二	管理過程の展開	四
	——ホワイト——	
三	アーウィックの主張	四
四	結 び	五

第三章 過程的管理論の発展…………… 七

——ブレックの管理論——

一 序…………… 七

二 社会的過程としての管理…………… 八

三 企業目的と管理…………… 九

四 結 び…………… 七

第四章 補 論…………… 七

——ブレックの組織論——

一 序…………… 七

二 管理原則の推移…………… 八

三 管理と組織の構造…………… 九

四 「職能的」(functional)と「業務的」(operational)…………… 九

五 職能部門…………… 九

六 その他…………… 九

七 結 び…………… 九

第五章 一般管理論の展開…………… 一三

——アーウィックの管理論——

一 序…………… 一三

二 ムーニーの組織原則論…………… 一五

三	アーウィックの論理の方陣	二三
四	結 び	二三
補論	一般管理論の技術論化	二五
第二編	制度的管理論	二五
第六章	イギリスにおける制度的管理論 ——シエルドンの管理論——	二七
一	序	二七
二	『管理の哲学』の構成	二九
三	管理職能の構造	二九
四	管理の社会的責任	二九
五	労務管理と生産管理	二九
六	結 び	二九
第七章	制度的管理論 ——ウィスラーの管理論——	二七
一	序	二七
二	ウィスラー企業管理論の概括	二八
三	営利体と生産体	二八
四	企業の制度化	二九

五	管理の制度化	一七
六	労働者と機構化	二〇四
七	結 び	二〇六
第八章	経営権力の正統性	二〇九
	——ドロッカーの場合——	
一	序	二〇九
二	株式分散と正統な権力	二二三
三	被統治者の利益受容説	二二三
四	制度的企業体からの把握	二三八
五	結 び	二三八
第九章	産業社会と企業	二四〇
	——ドロッカーの場合——	
一	序	二四〇
二	地位と機能	二四五
三	自由な機能的社会と企業	二四九
四	管理論	二五五
五	結 び	二六〇
あとがき		二六七

序章 過程的管理論と制度的管理論

いかなる學問も現實への問いや實踐上の疑問から發生し、發展してきている。管理論なるものはとくにアメリカを中心にして發生し發展してきたのであるが、きわめて應用的、実用的、實際的だといわれる。應用的であり、実用的であり、實際的であるために、その研究は多様であり、厖大かつ豊富な文獻に満ち満ちている。學問としての管理論はどういう時期に擡頭したものであらうか。それは独占が擡頭し、労働組合運動が熾烈化する時期、すなわち一九〇〇年前後であるといつてよからう。企業規模の拡大と労働組合運動は、管理の必要を高めたからである。⁽¹⁾

まず、管理論の嚆矢をテイラー (F. W. Taylor) による「科学的管理法」ないしテイラーイズムにもとめるのが一般である。科学的管理法が、管理の基盤として相應しい技術や内容をもっていることは、誰も否定できないであらう。作業の科学に始まり、課業實現のための諸制度にわたる管理の体系は、燦として経営學史の上で光り輝いている。⁽²⁾

ところで、管理論の研究にあたっては、テイラーの科学的管理法を性格づけ、位置づける必要がある。テイラーの科学的管理法は、いわば工場管理論として特質づけることができる。⁽³⁾ 組織体は財務、購買、生産、販売などの目的的職能と一般的職能の統一物である。⁽⁴⁾ このように二側面の統一物として組織体を把握すれば、科学的管理法はこれを目的的職能の遂行のための技術の研究といふことができる。科学的管理法は、いわば企業の經濟的機能達成

するために、できるだけ低いコストで製品をつくらんとすることを狙っている。⁽⁵⁾ それはヨリ多くの利潤を獲得せんとする企業目的達成の手段を研究するものであるために、組織一般にみられる一般的職能の遂行過程は殆んど問題にならない。科学的管理法の本質が精神労働と肉体的労働を意識的に分割したものと⁽⁶⁾いわれる際には、この一般的職能が一応触れられているわけではあるが、そこではまだその遂行過程ないし循環過程は問題となっていない。クーンツら (H. Koontz and C. O'Donnell) は次のごとく述べている。

「彼 (テイラーのこと——田代) の主張の主体は、一般的な管理よりもむしろ工場段階の管理におかれていた。彼は主として作業者および作業部門の管理職者に関心を抱いていたわけで、こういった関心の抱き方のため、あらゆる段階およびあらゆる種類の職能で使用する管理の原則を発見し使用するという必要性が問題とされなくなってしまった。……工場段階における能率および動作・時間研究による経済性について強調したため世間の関心は彼の工場段階の研究にのみひかれ、しばらくの間、管理の研究は実質的には工場段階の研究ということになってしま⁽⁷⁾い、主としてイギリスおよびアメリカでは一般的な経営管理の分野の研究は見逃されてしまう結果となった。……テイラー主義にたいする関心のあまり、フエイルの業績がかげのうすいものとなっていなかったならば、管理理論の歴史は変わっていたかもしれないし、また一般的経営管理の原則はもっと早く発展していたと思われる⁽⁸⁾」と。科学的管理法は目的職能遂行のための技術の研究であるために、このような研究が資本循環の他の過程であるところの、財務、購買、販売に向けられるのは必然の論理であって、⁽⁹⁾「このような研究として、キンボール (D. S. Kimball) の *Principles of Industrial Organization*, 1913. ヌンズ (E. D. Jones) の *The Administration of Industrial Enterprises*, 1916. ランズバーク (R. H. Lansburgh) の *Industrial Management*, 1923. ヒーバース (R. C. Davis) の *The Principles of Factory Organization and Management*, 1928 などを含む⁽⁹⁾」版を重ねて

今日にいたっている。

ちなみに、ジョンズの著書を見ると、専門経営者の擡頭を論じた後、企業設立のための資本の結合様式から始まり、工場の設置場所、工場設計を論じて、経営の組織や原則を論ずるが、きわめて包括的である。この後、科学的管理を中心に工場管理、購買、原価、雇用、賃金、福祉活動、販売問題、広告、輸送といった問題を論じている。

以上のような研究に対峙して管理の遂行過程の研究、言葉をかえていえば組織体一般に存在する職能たる一般的職能の遂行過程の研究がある。これはやはりフエイヨル(H. Fayol)の *Administration Industrielle et Générale*, 1916 にその起源をもっているといわなければならない(尤も、その骨子はすでに一九〇〇年の鉱山ならびに冶金にかんする国際大会 *Congrès International des Mines et de la Métallurgie* で発表されているが⁽¹⁰⁾)。フエイヨルは、*Classics in Management*, 1960 の編者メルン(H. F. Merrill)が「う」と「て」テイラーと同じ分析的方法でアプローチしており、彼の研究対象はトップ・マネジメントであったかもしれない。しかし、彼の著書のもっとも大きな特質は、一般的職能が遂行されるプロセスを研究し、その原則や要素を論ずる中で活動計画や他の管理手段が位置づけられ研究されていることである。フエイヨルの著書は次のような章からなり立っている。

第一部 管理教育の必要性和可能性

第一章 管理の定義

第二章 企業の従業員の価値を構成する種々の能力の相対的重要性

第三章 管理教育の必要性和可能性

第二部 管理の原則と要素

第一章 管理の一般的原则

第二章 管理の要素

- | | | | | | | | |
|---|-----------------|---|-------------------|---|-------------------|---|-------------|
| 1 | 予測 (prévoyance) | 2 | 組織 (organisation) | 3 | 命令 (commandement) | 4 | 調整 (coordi- |
| | nation) | 5 | 統制 (contrôle) | | | | |

爾來この研究は多くの後継者を輩出せしめるにいたった。いわゆる過程的管理学派と称される学派に属する人々がこれである。ホワイト (P. White)、『アーウィック (L. Urwick)』、『デーヴィス、ニーマン (W. H. Newman)』、『ブレック (E. F. L. Brech)』、『クーンツらの面々である。この人々の間には、管理のプロセスを異なった要素から構成されているとみる点で、それぞれ若干の相違があるし、また企業の目的を共同体の生活水準の向上とみたり、利潤の追求とみる点でも違いをもっている。しかしながら、これらの人々に共通の特性は管理プロセスをもっとも単純に示せば、計画、執行、統制からなるとし、その過程やそこに用いられる技術⁽¹¹⁾を研究している点である。

これらの過程的管理論をその発展に従って、フェイヨル、ホワイト、アーウィック、ブレック、クーンツら (クーンツらについては簡単に) の順にとり上げることにした。これらの研究の先駆としては前述のごとくフェイヨルによって目的の職能と分離した職能としての一般的職能の遂行過程の研究がなされ、過程的管理論が成立したといえるのであるが、そこではまだ目的の職能の問題も混入して、管理過程の展開にかんして不分明の点があった。しかるにホワイトになると、管理過程が全般管理、部門管理のそれぞれにあることを明確に示すにいたる。ブレックにおいては全般管理も下位階層の管理も、企業における他の分野の管理も管理過程の本質は同じだとして、全般管理の遂行過程に焦点づけて、企業における管理が研究されている。このような中でアーウィックになると、意識的にすべての組織体が問題とされ抽象化されたかたちで企業における管理論が展開されている。これにたいして、クーンツらは、当初から組織体一般を問題としており、アーウィックと組織体一般を問題とするという点では同じ

でありながら、技術論化という点で相違をもっている。

アーウィック、クーンツらは、一般的管理論を研究するにあたって企業における管理を専らとり扱っている。これは企業が現代社会の代表的・決定的・基本的制度（ドラッカー（P. F. Drucker）の表現を借れば）であるからであり、また行政体、学校、労働組合、病院、軍隊など諸々の組織体の中でも企業がもっとも激しい競争にさらされており、企業において典型的に管理の問題が展開されるからである。こうして一九五〇年前後に組織体一般における目的的管理とは分離した一般的管理の遂行過程を自覚し、それを研究する一般的管理論としての過程的管理論が成立した⁽¹⁶⁾ということが出来る。

右にみてきたような過程的管理論が一方にあるとともに、他方制度的管理論としてとらえるべきものがある。

この制度的管理論では、社会との関連のもとに企業や管理や技術がとり上げられ、それらの役割、意味が常に問われ、またどうあるか、どうなるか、どうあるべきかがとり上げられる。このことは、企業や管理や技術が社会との関連の中で常に具体的に反芻せられ論議せられることを意味するわけである。⁽¹⁶⁾前述の過程的管理論が一般的管理論へ発展していく場合、現実とのギャップは大きくなるか、技術論的にならざるをえなかった。この必然的な推移の中で、企業や管理や技術を包摂し、それに具体性を付与することが問題とされざるをえない。このような意義をもって現われたものこそ制度的管理論に他ならない。

制度的管理論を論じた人物としてはまず、シェルドン（O. Sheldon）⁽¹⁷⁾をあげることができる。彼は一九二三年に著名な書物 *The Philosophy of Management* を刊行したのであるが、時あたかも第一次世界大戦後産業民主化の思想が横溢した時期であっただけに、社会的責任、企業の民主化、株式分散の高度化にもとづく産業からの資本の後退、経営と労働の一体化を論じている。

シュルドンに続いて、ウィスラー (W. W. Wistler) をとり上げるが、ウィスラーこそアメリカの制度論の正統な後裔といつてよいであろう。ただし彼こそアメリカの制度理論を管理論に適用した最初の人物とみられているからである。彼はヴェブレン (J. Veblen) らの制度論者とともに、企業を生産体と営利体からなるものとみており、営利体こそ文化の発展の担い手であり、科学を適用し発展せしめるものと考えている。このような二つの側面からなる企業は社会の必要不可欠の制度であるが、機構化を一層促進することによって(機構化も含まれている)管理も常規化された部分が多くなり、経営者は常規化されない部分に獨創性を要求されるにいたるとする。

最後にドラッカーの理想的社会である「自由な機能的社會」を実現する条件たる権力の正統性および社会的地位と機能を社會の成員に付与する問題を取り上げる。ドラッカーは自由な機能的社會を実現せしめる拠点として企業をとらえ(企業論)、そこから管理論を展開するにいたる。

以上にみてきたような制度的管理論は社會との関連の中で、企業、管理、技術といったものを事實に即して具体的にとり上げていくだけに、現状肯定的、ないし一層政策論的性格をおびざるをえないことになる。

本書ではこのように一般的管理論としての過程的管理論の成立と発展および制度的管理論の二者を主としてとり扱うことにする。⁽¹⁸⁾

ところで近年流行のバーナード (G. I. Barnard)、サイモン (H. A. Simon)、サイヤート (R. M. Cyert)、マーチ (J. G. March) らの行動科学に一言せねばならない。行動科学も一般的管理論に包括することができる。バーナードは管理者の機能を諸力の統合を促進したり、対立する諸力や本能、利害、条件、立場、理想を調整することと規定しているが、日本版の序文のおわりに次のように述べている。

「最後に注意のため一言したい。筆者の主たる任務は事業経営者たることにあったため、しばしば本書はまった

く、あるいは主として事業組織にかんするものだと思われる。それはまったく違うのであって、本書は公式的協働行動一般にわたることを目的としたものであり、事業以外の組織についての著者の経験からみても、本書はそうなっているのである⁽¹⁹⁾と。

それは初めから一般管理論を志向せるものであって、過程的管理論が目的職能遂行のための技術の研究から分離して、一般的職能の遂行過程の研究として一般管理論への道を辿るのは趣きを異にしている。とはいえ、このような近代管理⁽²⁰⁾学といわれるものにも当然触れるべきではあるが、本書は筆者の今までの研究を一応まとめるものであるために、これらの行動科学についての論及は又の機会にゆずることにしたい。

(1) 馬場克三『経営経済学』(昭和四十一年)三ページ。

三戸公『経営学講義』(昭和四十年)一四四ページ。

(2) これらについては次の文献を参照のこと。

川崎文治『科学的管理批判』(昭和三十三年)。

山本純一『科学的管理の体系と本質』(昭和三十四年)。

島弘『科学的管理法の研究』(昭和三十八年)。

注(6)(11)の論文および向井武文「テイラーリズムの研究」(『東京経大会誌』第一七号)。

(3) フェイヨルはつとに「テイラーリズムは管理の諸原則と諸規準の機械組立工場への特殊な適用である」(H. Fayol, *L'Essai de L'Esprit Publie*, 1917, p. 14)と云っている。なお、技術的と管理的の二重の能力なしには、管理を行なうことも、時間測定も科学的組織をつくることもできなからう(H. Fayol, *ibid.*, p. 16)。

(4) これについては、三戸公『個別資本論序説』(昭和三十九年)第四章「個別資本の組織的性格」、同「経営学の根本問題」(日本経営学会編『経営学の基本問題』(昭和四十四年)のうち)、および漢利重隆『経営管理総論』(昭和二十八年)第一章六節参照。

(5) 三戸公『アメリカ経営思想批判』補章一「テイラー・システム小論」では、テイラー・システムの価値的構造を分析さ

れている。

なお、雲嶋良雄教授の「われわれは企業全体としての生産能率の向上がけっしてこのような作業能力、完全利用の見地のみによって十分に達成されうるものではなく、さらに企業をとりまく経済的および社会的要因の変動、とりわけ市場状況の変化をも考慮した上で決定されるところの企業全体としての達成可能目標を基準とすることによってはじめて十分に達成しうるものであると断定せざるをえない。何故ならば、労働ないし作業がけっしてそれ自体として存立するものでなく、つねに調達および販売をも含む経営的生産の一環としてのみ具体的に機能しうるものである以上、いかに労働者の作業能力の完全利用がなされたとしても、そのみでは、けっしてただちに、企業全体としての生産能率の向上が保障されるところ大であるからである」(『経営管理学の生成』(昭和三十九年)七二—七三ページ)という指摘には教えられるところ大である。

(6) 副田満輝「テイラー・システムの原理」九大『経済学研究』第二一卷第一号。

(7) H. Koontz and C. O'Donnell, *Principles of Management*, 1964, pp. 16-17. 大坪禮訳『経営管理の原則』I (昭和四十二年)二五—二六ページ。

(8) クーンツらは「この分野(方針の策定——田代)は二つの大きなグループに分かれるわけで、一つのグループは管理者の機能、すなわち企画、組織、人員配置、指揮、統制の諸機能にかんする方針を含むものである。この種の方針が本書全体の対象となっているのである。

もう一つのグループは、企業の機能にかんする方針を含むもので、企業の特徴的な行動を取り扱うものである。この種の方針は製品の選択と開発、販売、製造、金融、人事関係、PR関係の分野に分かれることになる」(H. Koontz and C. O'Donnell, *ibid.*, p. 161. 大坪禮訳、前掲書、二四八ページ)と述べているが、第二のグループがここに問題とするものにあたる。

(9) テイラーにおける作業の科学はギルブレス (G. B. Gilbreth) らによって継承され、一層精密化をとげ、ドイツをへて「労働科学」として結実した(内海義夫『労働科学序説』(昭和二十九年)第二章)。

(10) H. F. Merrill (ed.), *Classics in Management*, 1960, p. 216.

(11) 先にテイラーにかんして技術なる語が出、さらにここに再び出てきているが、これらを考慮するさい、次の論述は参考となるであらう。

『自然科学』の応用であるところの生産技術は、ひとまず資本がこれを見出して利用するところのものであるに對し、

生産技術から区別した経営技術は、その実、資本の増殖活動そのものである」(馬場克三『個別資本と経営技術』(昭和三十三年)九二ページ)。

「さきに労働過程の技術は、労働手段の機械化をけいきとして一部は科学——技術学——として労働過程、したがって労働者から離れたが、この科学は結局資本の利用するところとなった。他方、経営組織の複雑化と高度化にともない管理は一部は科学として発展しているが、ここでもまた資本はその科学——経営学——を活用している。資本との関係において、技術の科学と管理の科学とのあいだにどこか相違があるであらうか」(副田満輝「テイラー・システムの原理再論」九大『経済学研究』第二八巻第一号)。

(12) E. F. L. Brech, *Management*, 1953, p. 28.

(13) cf. L. Urwick, *The Pattern of Management*, 1956, Preface.

(14) クーニンツらは序文に「おそらく管理の分野ほど人間活動の分野で重要なものはないのではないかと思う。それは管理の仕事が、組織化された集団で働く人々の効果的な作業環境をつくることにあるからである。

われわれの近代文明は、ますます協働的な努力の文化となりつつある。ビジネスであれ、政治であれ、あるいは教会、慈善団体、あるいはその他の形の組織体であれ、組織体の目標を達成するために人々が協働する際の能率は、主として、管理的な地位を有する人々の能力によって決定されるものである。組織化された集団の管理の質によって人的資源を有効に調整することができない限り、科学的知識、工学的な熟練、技術的能力、あるいは物的資源を利用することができな」(H. Koontz and C. O'Donnell, *op. cit.*, Preface. 大坪訳、前掲書、序文)と述べている。

(15) H. A. Fay, *Administrative Action* (高宮晋監訳『経営管理』(昭和三十三年))およびデーヴィスの *The Fundamentals of Top Management* (大坪檀訳『管理者のリーダーシップ』上下(昭和三七〜三十八年))が刊行されたのは、一九五一年であり、クーニンツの *Principles of Management* の初版は一九五五年に、アーウィックの *The Pattern of Management* が一九五六年に刊行されている。なお、桜井信行『現代経営学』(昭和四十二年)も一般管理学として把握してよいであろう。

(16) 三戸教授は制度学派の特質を次のごとく要約されている。

「制度学派はこのように、人間の能動的な活動と外部的環境の所産である諸制度が、社会進化の累積的因果的過程のなかで、いかに変化してきたか、また現在いかに在り、さらに、いかに変化しつつあるかを明らかにすることを目的としている

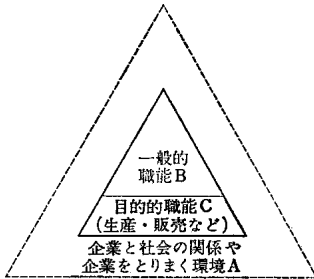
ために、この学派は事実在即するということを大きな特長としている。そのことは、逆に制度学派は経済学にしる経営学にしる、ともに共通のまとまった理論体系ないしは体系的理論といったものを持っていないということにもなる」(三戸公他著『経営学史』(昭和四十一年)二〇〇ページ)。

また、村本教授はウィスラーの制度的管理論を機能主義として把握されている(村本芳郎「ウィスラーにおける制度的接近について」『貿易の自由化と経営学の諸問題』(昭和三十七年)のうち)。

その他、制度経営学ないしは制度学派の企業理論を扱った論文としては、占部都美「制度的経営学の方法」(『近代経営学』(昭和三十年)のうち)、同「米国制度学派の経営学説」(『米国経営学』上(昭和三十一年)のうち)、などがある。

(17) 高田教授は「われわれが一般に『経営者の社会的責任』の問題を考察するのは、『経営者の社会的責任』論において、まさに『経営者と環境』の関係が明示されているからである。シェルドンの『経営者の社会的責任』論にも経営者と環境の関係が示されている」(高田馨「シェルドンの『経営者の社会的責任』論」『大阪大学経済学』第一七巻第二・三号)と述べておられるが、これは制度的管理論としてわれわれがとらえる論拠でもある。

なお、藻利教授はシェルドンの著書を制度論的経営学に包括されている(藻利重隆『経営学の基礎』(昭和三十七年)主要文献目録)。



(18) テイラーの研究は目的の職能Cの遂行に焦点をあわせたものであり、過程的管理論は一般的職能Bの遂行を研究する。これにたいしてシェルドンはAとBとCを、ウィスラーはAとCを、ドラッカーはA・B・Cを研究しているといえるであろう。

なお、雲嶋教授の方法論史の立場からする技術論、目的論、実践論へという発展的考察(雲嶋良雄、前掲書)、古川栄一『アメリカ経営学』(昭和二十八年)、「一寸木俊昭『経営管理論』(昭和四十四年)における分類、マシー(J. L. Massie)の『Essentials of Management』, 1964における管理会計学派(managerial accounting)、経営経済学派(managerial economics)、組織理論学派(organizational theory)、人間関係論と行動科学学派(human relations and behavioral sciences)、数量統計学派(quantitative-mathematics & statistics)、IE学派(industrialengineering)という分類、および第五章補論注(二二八—三〇ページ)におけるクーンツの分類、ビラース(R. Villers)の『Dynamic Management