

マネジメントにおける 管理過程学派の特質と史的展開

The Characteristics and Historical Development of
Management Process School in Management

石 本 裕 貴

要 旨

本稿は、管理学ないしは経営学の体系としてマネジメントを捉えるとともに、特に経営組織あるいは経営管理という重要な分野に影響を及ぼす「学派」に関して言及し、その検討と分析を課題として取り扱うものである。その方法としては、諸学派を上げてこれに学説や理論を羅列するということはせず、特定の学派に特に絞り込んで、その理論体系や特質を、歴史的展開に関連づけながら論じていこうとするものである。

このような言わば経営学史の視点に立脚して本稿が取り扱うのは、諸学派のなかにあつて、既に1世紀の歴史・伝統を有せんとする「管理過程学派」の特質と史的経緯である。この学派を今回特に検討していく理由は、現代の経営学関連分野における幾多の「理論」や「学説」が、出現するや否や数年ともたずして、あたかも泡の如く消滅していくという現実に照らしても、「管理過程学派」を再検討しておく価値が、充分にあると判断したことによるためである。勿論、そうであるからとて他の学派を否定したり批判したりすることを、本稿の主旨とするものではないことは、述べるまでもないことではある。

かつて、「管理過程学派」を自認するハロルド・クーンツ (Harold Koontz) は、1961年にマネジメントの当時の状況を捉えて「マネジメント理論のジャングル」のようであると論じきつたのは、余りにも有名である。それでは、彼の属する「管理過程学派」とは、そもそもいかなる本質を有するものであるのか、その論理構造を明らかにしていくとともに、現代に到るまでの影響などに関して、具体的に論者をとりあげるのと同時に、問題点や変更点などがそれでは全く無かったのかなどについて、論じていくのが、本稿の主旨である。

key words: 管理過程、管理機能、管理原則

- 1 序
- 2 管理過程学派の発生と成立
- 3 「管理過程学派」の近代への移行と展開
- 4 「管理過程学派」の学際的時代への変移
- 5 結

1 序

マネジメント (management) に関する学説や理論が多数存在することは、周知の通りであるが、これらを特に経営学の分類の視点で捉えたと、所謂「学派」(school) が存在することも周知の事実である。この学派の分類や区分に関して論じ始められたのは、それほど以前からのことではなく、敢えて言えばむしろ最近のことであるとも言える。ドイツ経営経済学 (Betriebswirtschaftlehre) やフランス管理学 (d'administration)、さらにはアメリカ経営学 (business management) など、所謂経営学が古くから研究され、樹立されてきた各国においてすら、分類化され、あるいは学派としての体系化がなされてきたのは、比較的最近になってからのことであると言っても過言ではない。これらのことは、経営学の研究が進んでいる我が国においても、当てはまることである。ただし、本稿では詳細には触れないが、我が国には「批判的経営学派」というアメリカなどには見られない、独特な学派が存在することには言及しておく必要がある。

さて、1世紀にも及ぶ経営学の歴史において、1961年、アメリカのハロルド・クーンツ (H. Koontz) は、自ら著した極めて重要な論文となる『マネジメント理論のジャングル』(The Management Theory Jungle)⁽¹⁾において、経営学説あるいは管理理論の状況が、極めて多様化し複雑化していることを端的に指摘するとともに、このような情況下において、自身の理論が依りどころとする位置づけを、「管理過程学派」(management process school) であると断言したことにより、学派の分類化がさらに一層進むこととなったのは、余りにも有名なことである。それまでも類似した学説を論じる研究者や実務家による所謂科学者集団から成る学派が存在することは、論じられていた訳ではあるが、クーンツのこの論文によって、「管理過程学派」は、より明確に1つの学派として区分され、さらに体系化が進むこととなるのである。同時に、我が国においても、この一連の分類化の流れによる名称は、「管理過程学派」あるいは「経営過程学派」と称される他に、そのまま「マネジメント・プロセス・スクール」として導入され、その研究が進められてくることとなる。

「管理過程学派」は、クーンツの論文によって、より一層脚光を浴びることとなるのではあるが、この学派のルーツをたどれば、勿論、フランスの管理学の始祖アンリ・ファヨール (H. Fayol) にその原点を求めることができ、その歴史の長さや経営学に対する影響力という点で

は、極めて看過できない言わば、重要な「理論体系」であり、「科学者集団」であると言えることができる。ただ、クーンツが、より明確な形で学派区分ないしは分類を行なった「管理過程学派」ではあるが、この同時期（1960年代）に、この確固たる学派の名称からは離れて、単に「経営管理過程論」あるいは「経営過程論」として扱われるようになった時期でもあるという点も指摘しておかなければなるまい。クーンツが声高に主張する「管理過程学派」の卓越性ではあるが、その一方において他の論者ないしは学派に属する研究者達からは、この時期に至っては既にその影響力は衰えてきているかのように分析されつつあったと捉えることができる把握の仕方に移りつつあったとも言える。

「管理過程学派」の生成期から捉えるならば、既に1世紀に及ぶこの学派の流れにあって、1960年代におけるこうした捉え方は、我が国においても見受けられるようになり、例えば、クーンツの先の論文発表からわずか数年の後には、高宮晋責任編集による辞典において⁽²⁾、「学派」という名称は用いられることなく、単に「管理過程論」として扱われているし、また1973年の同じく高名な研究者である小川英次・北野利信編による著書の中でも「学派」という呼び方はされていない⁽³⁾。このような傾向の根底にあるものは、勿論、単に訳語を変えたということではなく、重要なことは「学派」から「理論」への変移、つまり敢えて言えば、「学」から「論」への切り換えのプロセスが、いかなる観点から成されたのかを知る必要があるということである。

「学」と「論」の相違については、既に多くの社会学者達が言及しており、ここにおいて再びこの点を分析し検討することは、本稿の構成を煩雑にする可能性があるのを避けて、事実関係のみを論じていくこととしたい。

先にも述べたように、クーンツは、我が国でも極めて高名な経営学者であり、自らも「管理過程学派」の1構成員であることを明示し自負するのとともに、彼の指摘に待つまでもなく、この学派がそれ自体、歴史を有する研究対象となる「学派」であることは、現代においても多くの経営学研究者達が認めるところでもある。われわれが通称「古典的経営学」(classical management or classical business administration)と呼ぶ幾つもの理論ないしは学説が、所謂「管理過程学派」に属するものであることは、完全に否定してしまうことは決して不可能でもある。こうした流れは、その後受け継がれることとなる「新古典的アプローチ」(neo-classical approach or neo-classical management theory)にあっても、その特質を見て取ることが可能であり、現代のマネジメントにも受け継がれていることはまぎれもない事実である。

経営学に関する諸学説や諸理論に関して、一般的に時代区分ないしはその連続性あるいは非連続性という観点からの分類としては、古典的ないしは「伝統的(管)理論」(traditional theory of management)、そして新古典的ないしは「人間関係論的(管)理論」(management theory of human relations)、さらには近代的ないしは「行動科学的(管)理論」(management theory of behavioral science)といったものが知られている訳であるが、これを特に「管理過程学派」の視点

に移して捉えなおすとするならば、一見同じようであるところには厳密な意味で異なるマネジメント史(=経営学史)的展開が、なされてくることとなる。このようなことは、勿論本稿で取り扱う「管理過程学派」に視座を据えた時にのみ見受けられるのみではなく、他の諸学派の各々に共通して見られる現象であることは言うまでもないが、取り分けこの学派には、その時代その時代において、あたかも歴史上のひとつの「国家」であるがごとく、浮き沈みがあるようにうかがい知ることができると言えるのである。

我が国における「管理過程学派」に対する研究は、数多くの研究者達によって検討されている訳であるが、勿論そこでは、この学派がもつ理念ないしは哲学というものに対して、これを批判的に捉えるものと、逆に賛同し、高く評価するものがあり、その他に、事実関係のみを純粹に経営学の視点から分析をするものもある。ここでは最近の主たる研究者達の動向を上げるとするならば、ハーバート・サイモン(H. A. Simon)の理論に対する研究でも高名な経営学者である二村敏子氏を始めとして、一寸木俊昭氏や高橋伸夫氏、さらには川端久夫氏や西川清之氏らの諸研究や分析などが代表格として掲げられ⁽⁴⁾、彼らの業績は主たる学会においても知られるところであるばかりでなく、他の多くの研究者達の関心が今もって高いと言えよう。こうした傾向を逆に言えば、この「学派」が、やはり現代においても、今尚依然として経営学の理論上、極めて重要な位置を占めているとともに、多大なる影響を及ぼすものとして理解することができる。

この学派とは別に、現代においてはマネジメントとりわけ経営管理学は、その展開過程を振り返れば、それはまさに百花繚乱のごとく、自説を誇示するように存在している訳であり、規範的経営(管理)学や記述論的経営(管理)学、そしてプラクティカルな側面を強調するものもあれば、セオリーを全面的に押し通すものなど、多岐に亘りマネジメントは「開花」してきていると、現象面を捉えるならば言えるであろう。その一方で、単に「時流」ないしは「風潮」に乗ること自体が自己目的化することにより、長期的な視点や展望、そして法則性や普遍性といった決して欠落してはならない視座、言うなれば科学としてのマネジメントの在り方を忘れ、ないしは故意に捨象し、その結果として泡のごとく消滅していく「学説」「方法論」「理論」といったものが無い訳ではない。これまでの数多くの諸説にあって、所謂パラダイム論の視点に照らしても、極めて高い有意性を内包しつつ現代マネジメント諸理論へも、歴史的に見ても多大なる影響を所有する科学的な学説こそが、われわれが真に検討し、緻密に分析し、そしてまたこれを発展的に捉えなおして再構築し、世に再び送り出して真価を問うというプロセスをたどるにふさわしい価値あるものと言われなければならないであろう。

翻って、我が国におけるこの「学派」に対するアプローチを、「学」派と捉えるのか、それとも「論」として捉えるのかといった根本的な問題に触れざるを得ないことは、主たる学界において、さまざまな位置づけや展開がなされているという現状を見ても、重要な課題と言わざるを得ない。さらに、以前と比較して、その勢いないし影響力は、既に衰えたものとするのか、あるいは

は依然として重要な地位にとどまり、決して軽視することのできない程の強い支持勢力を誇示しているのかという点を、再確認しておく必要がある。そのためにも、やはりこの「学派」に対する研究の一連の流れを、歴史的・理論的に再分析しておくことが、まさしくマネジメントの意義を再認識するうえからも、肝要であると当然考えられる訳である。本稿は、この「学派」、つまり“Management Process School”を、歴史的つまり時代の流れと、そこでの理論・学説上の特質を、再度整序しつつ同時に再分析を行なうことを主眼に据えて、論じていくものである。

2 管理過程学派の発生と成立

マネジメントに関しての諸学説において、さまざまな「学派」ないしは「グループ」に分類化される一連の研究の流れが存在することは、既に前節で触れた通りであるが、「管理過程学派」あるいは、敢えて言い換えて「管理過程論」に所属すると考えられる学説が登場することになってから、1世紀程になろうとしている。こうした流れに沿って、この「学派」に所属するであろうと考えられる数多くの代表的論者のその理論的特質を、時系列的に並べてみると、そこにはその時代その時代にまさしくふさわしい時代的区分とでも呼ぶことが可能となるような、いわば「分類化」がなされてくることとなる。この点において、特に着目すべき事柄は、経営学そのものの歴史的発展過程、これ即ちマネジメント史とも言うべきものと、やはり歩調を合わせるかのように、そこでの時代区分が可能であるということである。

ここにおいて敢えて「管理過程論」として、「管理過程学派」における諸学説を置き換えてみると、通常管理理論体系のいわば一般的時代区分の分析とあたかも合致するが如く、ファヨールに始まる「古典的理論」ないしは「古典的管理過程論」から、「新古典的理論」あるいは「近代的管理過程論」へとつながり、そして「学際的管理過程論」あるいは「行動科学的理論」を経て、所謂「現代的理論」(modern theory or contemporary theory of management)へと時代を画すことが可能であると考えられる。勿論、ここでは、その根拠となる理論上の特質と、そこでの歴史的経緯を辿っておくことも必要である。「学派」として捉える「管理過程学派」そして「理論」として捉える「管理過程論」の発祥とその展開にいたる契機となるものとして共通に掲げられるものは、20世紀初頭のアンリ・ファヨール (Henri Fayol) の研究成果である『産業並に一般の管理』(Administration industrielle générale, 1916)⁽⁵⁾が上げられる。ただし、彼の考案した管理における主たるプロセスを中心とする機能論、これ即ち「管理過程」の論理の展開は、経営管理における「組織構造」(organizational structure) ないしは「組織形態」(organizational forms) における側面自体においては、彼以前の旧来の技法、つまり直線組織 (line organization) をば、組織管理の原点に据えて捉えるという点では、この側面を核にして着目するのであれば、それ程端的な相違あるいは著しい変化は見られないと言えよう。

このような「直線組織」という管理の技法にあって、しかしながら、そこでの方法論そのもの

自体を、より緻密に分析しこれに注目した場合、明らかにその性格は相異なっているものと言える。つまり「直線組織」による管理技法の長所を生かすための一連の「過程」を明確にし、それらが単に単一方向的な直線的過程に終始するのではなく、「循環過程」(processus de l'cycle)を描くことを実践的に明確にし、その重要性を彼は論理的に強調したのである。彼の所謂「管理循環論」(cycle ·théorie d'administratio)は「計画」(prévoir)・「組織」(organiser)・「命令」(commander)・「調整」(coordonner)・「統制」(contrôler)という管理のファンクションズ (les fonctions=functions) が、管理構造においてあたかも円を描くが如く、循環ないしはフィードバックするとする点に特質が見い出される訳である。このような理論的特徴をもつ彼の研究成果を「始祖」と仰ぐ人々、つまりは研究者達のグループないしはパラダイムを築き上げる科学者集団とその一連の流れをして、「管理過程学派」として捉える訳であり、ここではその大筋のみを述べたが、多少の用語やその表現内容に違いはあれ、ほぼ共通して見られる言わば「普遍的論理」でもある。ここでその特質を再度簡潔に敢えて大雑把に述べるならば、それは「計画」(plan) — 「実行」(do) — 「調整」(see) という極めて理解が容易な一連の機能を、反復的かつ連鎖的に繰り返すという点では、この「学派」の論者にはほぼ一貫して共通に見られるものであり、その意味においては、まさにこの点にも理論的に集約することが可能であるとも言える。

管理過程学派の創始者といえるファヨールを始めとする論者の組織管理、さらに視野を広げればマネジメントの視座に立脚すれば、組織そのものは、所謂専門化原理によって分業が行なわれるという点で、経営管理を円滑に遂行していくための「手段」(means)ないしはツール (tool)と見なされている。従って、分業によって構築された組織であるからには、そこに「課業」(task)〈ここでの課業は F. W. テイラーが意味したものと同義語〉に対する「責任」(responsibility)と「権限」(authority)を持つ者が配置され、そのような中で特に重要な責任と権限を付与された1人が上司となって、「命令一元性」(unity of command)の原則を貫徹し、権限と命令のもつ大きさは「ヒエラルヒー」(hierarchy)によって序列化され、最終的には組織の擬集性を維持すべく「集権化」(centralization)が行なわれることによって、円滑な組織管理、つまり広義のマネジメントが実践ないしは実行できるとしている。

管理過程学派のなかでも、古典的生成期を築き上げた研究者あるいは実務家には、ファヨールの他に、周知のように、ラルフ・ブラウン (Ralph Currier Brown) や、エドワード・ブレック (Edward F. L. Breck) そしてアルビン・ブラウン (Alvin Brown) らが上げられるのと同時に、勿論この時代の「イギリス経営学」(British management)の「管理過程学派」の雄たる研究者でもあるリンドール・アーウィック (Lyndall F. Urwick)の存在も忘れてはなるまい。この他にも、経営機能(ないしは管理機能=administrative functions)として POSDCORB を掲げたことで余りにも有名な、ルーサー・ガリック (Luther Halsey Gulick)〈尚、ギュリックと発音する研究者も多い〉も、この時代区分に所属するものであると言える。これら研究者達の学説や理論

展開は、フランス管理学の父でもあるファヨールの理論と比較すると、「原理・原則論」など、哲学的ないしは概念上極めて基本的には類似している点も多いことから、ここでは煩雑さを避けるとともに、本稿の論点や要点が曖昧になることを回避するためにも、彼らの業績のすべてを取り扱うということは避け、諸特質のみを簡潔に触れておくこととしたい。

先ず、アーウィックであるが、イギリス経営学の重鎮であり、多くの著書を世に出しているが、基本的にはその分析・研究はファヨールやテイラー (Fredelick Winslow Taylor)、そしてフォレット (Marry Parker Follet) やムーニーとライリー (J. D. Mooney & A. C. Reiley) の共同研究などの成果を採りいれつつ管理研究を行なっている。その結論・成果のみを集約的に述べれば、「管理機能」(administrative functions) として、既にファヨールらが論じたように、予測、計画、組織、調整、命令、統制、という諸側面を強調することにより、ここからこれらと密接に関連する29の「諸原則」(principles) を導き出していることは、多くの管理(過程)論者の周知のところであろう⁽⁶⁾。このアーウィックと共に、有名な著作を世に送りだしたガリックは、『管理の科学に関する考察』(Papers on the Science of Administration, Institute of Public Administration, 1937) からも理解されるように、彼の主たる関心は、管理の側面を重視するというよりも、この著書に所収してある、彼が執筆した部分、つまり“Notes on the Theory of Organization”からも判るように、ファヨールの掲げた管理の5要素を考慮に入れつつも、組織そのものに重心が置かれていたものと考えられよう。彼の考案した POSDCORB はまさにこの論文を執筆中に生み出された、いわば「組織マネジメント」の理論ないしは技法と、捉えることが可能なのである。

次にアルビン・ブラウンであるが、彼もガリックと同様に、その主著となったタイトル (Organizational of Industry)⁽⁷⁾ が示しているように、管理そのものの諸側面を殊更に探求し論じていくというよりも、むしろ関心は組織マネジメントの方にあり、管理機能の本質も組織そのものの検討から始まるという見方をしている。彼は、言うなれば管理過程学派の重要な理論構築に寄与した人物ではあるのだが、同時にもう1つの側面として、アメリカの経営組織論の代表的な研究者兼実務家としての面を併せ持っているという点も、ここで指摘しておく必要がある。彼は組織分析という作業から初めて、「100程度」(「程度」としたのは、著書の中では重複するような箇所があるため) の所謂「諸原則」、正確に言えば「組織原則」と考えられるが、これらを管理の局面と関連づけることにより、まさしく代表的な「管理の諸部面」としての集約的な表現であるプラン(plan)・ドゥ(do)・スィー(see)を掲げているのではあるが、これは即ち「計画」・「実施」・「点検」(「点検」はファヨールが <contrôler> = 「統制」と表わしたものに該当する) であるのであり、「組織分析」そのものに言及するテクニカル・タームズによる検討は明確ではない。しかし、彼の論理に従えば、「管理」のあらゆる部面において、つまり管理全体に対して、組織は言わば「奉仕」(service) をするものであると捉えられており、これを再度正確に分

析してみると、組織と管理とは厳密な意味つまり概念において、彼は極めて明瞭に識別していることが、読み取れるのである。即ち、機能論という観点から捉えてみると、組織そのものの中にある、より簡潔に述べれば組織によって、初めて「計画」・「実施」・「点検」が遂行されていくのが実態なのであるということ、合衆国の要職にも就いた実務家としての彼の経験にも基づく把握の「方法」であったということが、理解できよう。

さて、ここまで簡潔に述べてきた各論者の「相違点」ではあるが、これらもファヨールの大著による理論から捉えるならば、それらは彼の考え方の大枠の中に、いずれもが収まるものである。彼が自己の体験と分析を踏まえて論じた研究成果、つまり技術者としての目を通し、同時に経営者の職位としての実務・実績を通しての「管理理論」の中で述べた著名な6つの「活動」(opérations)の最も重要な側面である「管理活動」(opérations administratives)に、結局はいずれの論者の捉え方も収斂されていくものと言える。「管理活動」の円滑なる遂行とその働き、つまり換言すれば「管理機能」は、企業のマネジメントのみに固有なものでは勿論なくて、あらゆる「社会的集団」(social group)もしくは「社会的体系」(social system)にも存在するものであり、「管理機能」自体は羅列してしまえば他の5つの機能と並行したもののうちの1つに過ぎないとする地位づけもされうる可能性は勿論あるのだが、その重要性ないし不可欠性という点からは比較にならない程に高いものであることが、論理的構造の検証からも見て取れるのである。

ここにおいて、「管理機能」の重要性を再び説くこととなるが、これと密接に関連する所謂より良い管理機能が展開されていくための条件として、管理過程学派の代表格としてのファヨールが捉える論点の1つにあるのが、管理機能担当者の管理能力を開発するための管理教育の必要性という課題であり、そのためにも管理研究そのものを緻密に行ない、管理教育のまさしく基盤となるような「管理原則」の体系化こそが図られなければならないとする論理である。このような主張から考えられることとして、彼のこの論理は、当時のフランスにおける主として工業学校における、技術教育を中心とする風潮に対する彼の批判から生まれているものであり、管理能力を養成していこうとする教育姿勢がまったく見られなかったことに対する強い苛立ちからもきているものであると理解することができる。企業を始めとして、具体的には工場などにおける現場の管理責任者や、経営者を選出していく際には、当然のことながらマネジメント能力の方が技術的能力を身に付けているかどうかというよりも重要な決定事項となる訳であり、技術的能力ばかりではなくマネジメント能力も基礎から学校で学び、その次の段階として現場で所謂実践的習得をしていくものなのであって、従ってその意味では管理教育も絶対的に必要不可欠なものであるとする見解であることに、納得することができる訳である。

しかしながら、このような点から派生してくる諸問題が、現実的に数多く見いだされてくるのにも拘わらず、管理教育の重要性が指摘されることが一向に見受けられず、敢えて言えばこの点については全く不毛とも言える状況は、彼から見れば伝授すべき理論ないしは技法、つまり教

授するに相応しいとも言うべき管理理論、広義で言うところのマネジメントがまさに樹立されていないという元凶に基づくためであることに他ならないと捉えられる。実際には、彼が考える管理の理論というのは、より实际的で実践的なものを基盤としており、ルーティーンな日常における具体的な管理に関する諸活動ないしは「行為」(action)を経験することにより、そこにおいて言わば経験的に会得した普遍的論理を、各人が検討しそして交換し合い、そこに見い出されてくる一連の管理の所謂一般的な「原則」を構築していくという、まさしく「管理過程」を経ることによって、初めて展開されてくるものであるとなる訳であるが、この一見単純そうで、実は複雑なプロセスを唱える彼の論理構造は、極めてその「学派」を理解するうえで重要な点でもあると言える。

ファヨールが論じた「管理過程」から導き出された「管理原則」(principes généraux d'administration) というものを、ここでもう一度彼の用いた原語に従って確認しておくことが、重要であると考えられる。それらは、次に掲げる14項目に分類され、① division du travail (=分業)、② autorité-responsabilité (=権限・責任)、③ discipline (=規律)、④ unité de commandant (=命令の統一)、⑤ unité de direction (=指揮の統一)、⑥ subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général (=個人的利益の一般的利益への従属)、⑦ rémunération du personnel (=報酬)、⑧ centralisation (=集権(この語については「集中」とする研究者もいるが、本稿では組織管理の視点から「集権」とした))、⑨ hiérarchie (=階層)、⑩ ordre (=秩序)、⑪ équité (=公平)、⑫ stabilité du personnel (=従業員の安定)、⑬ initiative (=創意)、⑭ l'union du personnel (=従業員の団結) という諸原則なのであるが、彼が言うにはこれは相対的で「フレキシビリティ」(flexibilité)があるものであって、あくまでも絶対的で「パーマネント」(permanente)なものなのでは必ずしもないとも述べている。いずれにしても、彼がこのようにして掲げた14の「管理原則」を振り返る時、これらが先に述べてきたいずれの古典的な「管理過程学派」の論者達にも、結局は受け継がれているという事実が判明してくるのである。

3 「管理過程学派」の近代への移行と展開

フランスのファヨールに始まる管理過程学派の古典的な時代とその潮流は、1950年代に入ると所謂理論的変質とその再編成化・再構築化が進展していく訳であるが、その契機となったものは、やはり、アメリカのウィリアム・ニューマン (William H. Newman) の主著である "Administrative Action"⁽⁸⁾の登場が掲げられなければならないであろう。

「管理過程学派」の言わば「主流」は、アメリカ人研究者であるこのニューマンの研究成果である著書が、世に問われるのと同時に、フランスからイギリスを経て、アメリカへと移り変わったとすることができよう。勿論、彼の研究成果の登場によって、管理過程学派の理論上の基本や支柱となるものが、言わばドラスティックに変化してしまったということではないにしても、や

はりマネジメントにおける「近代的管理過程学派」と称するに相応しい幾つかの特色が、そこには見て取ることができる訳であり、ここで言う「近代的」とする意味が、単に時間軸ないしは歴史的に現代に近いということのみを捉えて、それをもって「近代」を意味するのでは決してない。彼の理論に対する研究は、我が国でも学会や研究会あるいは論文などを通して、発表ないしは報告さらには主著そのものの検討も行なわれていることでもあり、ここでは最も重要となる概念上の彼の理論の特質を述べておくことにとどめておくこととする。

彼が記述した1951年の主著を通してのその理論および概念の特質として、彼は「管理の基礎的諸過程」が、計画・組織・資源調達・指揮・統制、から成立しているものであり、「経営組織」（勿論、ここでは狭義の意味で彼はこの用語を用いている）にあたっては、これらがあたかも規則的にその順序に従って反復され、かつ繰り返されているという現象を指摘することにより、「諸過程全体」(total processes)を「古典的」理論よりも、より明確にそして直接的に「管理サイクル」(management cycle)と呼ぶのである。彼の主著の言わば概観を検討してみても判明することは、彼自身もまた「管理過程学派」、さらに言えば「古典的」な論者達と同様に、管理におけるベーシックな視点、つまり「基礎的諸過程」と「管理諸原則」(principles of management)の重要性を主張していること自体には大差はないとも言えよう。だが、ここで緻密に彼の理論を辿っていくと、彼が述べた「原則」は、先に言及したファヨールに始まる「古典的」な原則とは質的に異っている点が、幾つか浮上してくる点が判明してくる。つまり、彼の「原則」は、ファヨールが明確に提示した「14の原則」というようには、数を明示したりあるいは内容を明瞭に区分してそこに列挙して論じていくということは難しく、また実際そうした論法は取っておらず、その論じるところは、より実践的理論の全体の中における所論「指導原理」として、分かり易く言い換えれば「一般的ガイド」(general guide)としての性格のものとして捉えられるものと言えるであろう。

こうした特徴を持つニューマンの理論が、「近代的」な管理過程を重視する理論の発端となっていることは既に触れたが、その後の貢献として掲げられるものの1つとして、更に付け加える形でここに記しておかなければならないものとしては、彼とチャールズ・サマー・ジュニア(Charles E. Summer, Jr.)との共著である“The Process of Management”⁽⁹⁾を、やはり上げておかななくてはなるまい。この著書は周知の通りまさに莫大な量を誇る大著であるが、同時に版を重ねていく度毎に共同執筆者が新たに参入したり、また入れ替わったりするなどして、内容も多少変化しているところがあるが、一貫して論じている重要な管理過程に関するところには変化はないと言える。それは「リーダーシップ」(leadership)についての記述であるが、彼らによれば、「管理的リーダーシップ」(managerial leadership)が管理者と所謂従業員の間で存在するものであるが、これ自体は企業目的を遂行するために従業員を「指導」(direction)し、「動機づけ」(motivation)をすることと、従業員の抱く問題と感情を理解することのために存在するもので

あり、管理過程に言わば自発的協力体制を構築する機能を果たしているものであると位置づけている。勿論そこでは、前節で触れたアーウィックが記述した著書の中でも述べられているリーダーシップそのものの「資性論」(personal quality or trait approach) に関しても取り上げて、言及していることは言うまでもないことであろう。彼らのこのような共著が刊行・発表されたのは、後に述べるように1961年のことであり、「近代的」な理論の時代に正確に属するのかとなると、時間軸上は相前後することとなり多少のずれが生じる訳だが、その後の諸理論に対する大きな影響と、果たした役割を考慮に入れるため、敢えて本節においても取り扱っているということを指摘しておきたい。

さて、近代的な「管理過程学派」が登場する契機となったのは、先にも述べたニューマン個人による単独の著書が刊行されてのことであるが、彼のこの著書の発行から4年後の1955年、この時代の代表格と言っても過言ではないクーンツとサイリル・オドンネル (Cyril O'Donnel) による著書が世に出ることとなる。そのタイトルは、管理過程学派が最重要視する原理・原則を、文字通り反映させたものとして『マネジメントの原則』(“Principle of Management” <邦訳は『経営管理の原則』とされている)¹⁰⁾と命名されている。この著書は、我が国を始めとして各国に紹介され、同時に翻訳書も発行されているので、ここではこの著書の筋道を追って論じるということとは避けるが、要するに彼らの言うマネジメントとは、一言で言えば「人々を通じて物事を成し遂げる職能」であるという点に集約することが可能であると考えられる。まさしくこの時代の「管理職能」の捉え方の特質を表現するのに相応しい言及であると言える訳だが、その「諸職能」(functions) 自体は、計画、組織、配員、指揮、統制、から成立するものであるとしている。

クーンツとオドンネルのこの共著も、膨大な量を誇る大作であるが、その著書の特徴は、要は管理の諸原則を扱ったものであり、その結論として導き出されてくるものは、「システム化」(systematizing) すること、つまり原理・原則の体系化の必要性を強調したものであると言えよう。彼らの論理に従えば、そこでの原則の探求とは、一定の状況に適用できる「基本的真理の探究」(pursuit of fundamental truth) のことでもあり、同時に関連する一連の諸原則が、これ即ち「理論」(theory) そのものを構築してくるものと考えられており、それらが定式化されれば、それこそが、より実際の・実践的なものとなるとして捉えられていることが、重要な特徴のひとつであると言える。こうした特色を持つ彼らの共著ではあるが、先に述べたニューマンとサマーによる共著と同様に、版を重ねる度毎に少しずつ内容・表現に相違が表われてくる。つまり、ここで簡単に1つの例を上げると、初版(1955年)で記述されている組織管理の職能に関する15の原則が、第2版(1959年)では、すべての職能に拡大されるのと共に、原則の数も63と4倍以上に達し記述されている。この一連の「変化」は、これを管理過程学派の理論的視点から正確に捉え直すならば、初版と第2版はまとめて近代的な時代区分の範疇の中に収めるというよりも、むしろ古典的な時代区分に逆に接近しつつあるものとして分析することも可能であると言えよう。

4 「管理過程学派」の学際的時代への変移

管理過程に関する学説を精緻化させつつ登場した1951年のニューマンの理論から、10年程を経過した1960年代、管理過程学派の質的变化と考えられる所謂学際化の時代が生まれようとしていた。それは、アメリカを中心として発展しつつあった「行動科学」の研究を契機としたものであり、取り分け1945年に出版されたハーバート・サイモン (Herbert Alexander Simon <後にノーベル経済学賞を受賞>) の主著『経営行動』(Administrative Behavior) を始めとする経営学研究者達からの「管理過程学派の理論家達」への疑問と批判は、次第に管理過程学派に属する研究者達の自問と共に、そこからの発展的導入を推し進める要因となってきたのである。この時代は、経営学の理論的分化も際立ってくるが、特に「システム論」(system approach) が生成されてくるのと時期を同じくして、「経営科学」(managerial science) も次第に発展し確立されてきた。勿論これら以外にも多くのアプローチ・理論が展開されてくる訳であるが、「学際的」(interdisciplinary) 研究の活発化とともに、社会科学としての経営学の枠組にとらわれず、自然科学の領域にわたる諸成果の導入も行なわれていくこととなる。このような風潮のなかで、管理過程学派の諸学説・理論も、次第にそれらの研究成果を吸収ないしは採用し、積極的に質的向上を更に追い求めようとする傾向が顕著なものとなってくるのである。このことは、これまで述べてきた論者達自身の手による著書や論文また改訂版などにも、次第に変化が見られるようになってきたことを意味する訳でもある。その先峰となったものが、やはり、ニューマンであり、そして同様にクーンツとオドンネルらも新しい時代に溶け込むかのように、新たな理論の展開を試みていくのである。

さて、前節でも触れたが、ニューマンとサマーは1961年に“The Process of management”を世に問い、そのサブタイトルが示すが如く“Concepts, Behavior, and Practice”、即ち「概念」「行動」そして「実践」を論じていくこととなる。この著書は、本稿の注釈にも記しておいたが、ほぼ5年毎に版を重ね、またその時々において共著者を変えながら、1987年の第6版に到るまで、実に26年間の歳月をかけて彼らの研究成果・考え方が著されているまさしく大作である。その初版に従って論点の特質を述べると、学際的な研究成果である行動科学の手法を援用しながらそこに当時発展しつつあった「意思決定論」(theories of decision-making) を導入し、管理者の基本的な本来の職務概念を統合することによって、そこに生成されてくるであろう「管理過程」の検討と分析が行なわれているものである。ここにおける分析によって、その対象となる事象はより一層拡大され、業種の相違であるとか、規模の大小の如何ん、そして所謂「営利」(profit management) なのか「非営利」(non-profit management) なのかといったようなことを問わず、計画、組織、統率、統制、としての「管理過程」は、あらゆる業種や事業の全階層における管理者達に対して、その円滑な遂行のためには、必要不可欠な要素として提示されたという点に特質が

あると言える。

こうした特質が述べられている初版から、タイトルや内容にあまり変化のないまま21年が経過して出版された第5版では、サブタイトルが『戦略・行為・結果』(Strategy, Action, Results)に書き改められ、1982年というこの年代における重要な研究分野となりつつある所謂「企業戦略論」(theory of corporate strategy)をも視野に入れた、若干の質的变化が表われてくることとなる。続く5年後の1987年には、第6版が発行されることとなるが、そこでは更に研究動向の流れに応じるかのように、新しい「技術」(technology)を取り入れる局面が増えたことと、各企業が一層の競争にさらされるという厳しい現実的情况が広まっていることを指摘しつつも、そういう状況の時代であるからこそ、逆に目先の急激な事態の変化に決して振り回されることなく、マネジメントの原理・原則の再確認、これ即ち「管理過程学派」の基礎となる諸理論へ、言わば原点に回帰し、そこから再び対応策をもって対処していくことの重要性を主張するのである。

管理過程学派の中核とも言える理論として、脚光を浴びつつあったニューマンらの研究成果の報告にあって、「学際的時代」の代表的論者として台頭してきた研究者達と言えば、やはり先に述べたクーンツとオドンネルである。この両者による共著は、初版が1955年であるが、1964年に発行された第3版に至るまで邦訳されておらず、またこの邦訳が成されるにも、先にも触れたように質・量ともに膨大な大著であるがために、この第3版の1冊の著書が邦訳されるのに2年以上の歳月と、和訳書4冊への分割が余儀なくされる程のものとなっている。この第3版が発行されてから、1972年に出版されることとなる第5版に到るまで、そこでの特質は、ニューマンらの理論にも見られたように、学際的な時代の流れを、まさしく反映したような諸特徴が見て取れるということである。つまり、行動科学に関する諸研究からの諸成果の援用や、そのみならず自然科学の分野に入る研究動向と研究成果の導入、そして経営学自体に影響を及ぼし変化を促進したといえる「決定論」や、あるいは「システム論」の活用なども積極的に考慮に入れようとする努力の跡が見られるということである。1976年に第6版が刊行された彼らの共著は、主題が『マネジメント』("Management")の1語となり、副題も"A systems and Contingency Analysis of managerial Functions"へと変化している。この版での特質は、マネジメントの基本を1つの「体系」(system)として捉えるべきであるとする点で、従って管理するということは、管理者と取り巻くあらゆる「環境」(enviroment)つまり経済や技術、社会や政治、そして倫理といったものと相互に関係する、より大きな「体系」の一部でもあるということ論理的に説明しようとする点にある。この論理を進めていく過程で、実務における管理者が行なうことは、直面する条件や状況、即ち必要条件および人間的要素などを反映し、それによっては変更されるべきものでもあるということ、特に強調している。

先にも触れたように、彼らの共著においては、管理の「概念」(concept)、理論、原則、技術についての重要性が語られている訳であるが、1955年の初版以来、ほぼまったくと言える程に変

化していないものとして特筆すべき点は、管理とはこれ即ち技法であるとする立場をとり続けていることである。これは、基本にある「体系化」された経営管理についての知識、つまり「科学」をあらゆる現実的な状況において応用するということを主張することでもある。実際的な管理者は、あらゆる状況に即した普遍的な唯一最善の方法などというものは存在しないということを知っているであろうし、科学と管理論を実際に応用するにあたって、所与の状況の下における現実あるいは状況の重要性といったものを、常に認識しているはずであると指摘している。例として、実務にある技術者は、一般的に知られかつ受容されている物理学、電子工学、力学、その他の科学の知識を計器や機械、そして建築物の設計に応用している訳であるが、設計の段階で生まれてきた製品の外見や中身は、使用される状況によって違ってくるものとなるとする場面と重ね合わせる訳なのである。

彼らは、その膨大な著者において、管理の知識を有用かつ実践的な方法で組み立てるための枠組を設定するにあたり、先ず第一義的な分類として、「管理者の役割」(role of manager)に該当する用語に、「計画化」(planning)、「組織化」(organizing)、「人事」(staffing)、「指揮と指導」(directing and leading)、「統制」(controlling)を使用することとしたと述べている。それぞれの役割については、関係ある「知識」(knowledge)をさらに分類することにより説明している。そして行動科学によるもの、定量的科学によるもの、さらには実務の革新に基づくものであれ、いずれの場合でも経験から言って、「新知識」(new knowledge)はすべて、この枠組の中で適切に処理されるものであるとする。こうすることによって、新しく生まれたものを適切な「視角」(visual angle)の中に収め、この科学を実務家として現実に対し「応用」(practical application)しなければならない者にとって有用となる所謂「体系化された知識」(systematized knowledge)としての真の管理科学に向かって、着実に前進することが肝要であるとする論理に到る訳である。

クーンツとオドンネルのこうした論理、つまり「知識の体系化」を前進させていくにあたっては、具体的には「システムズ・アプローチ」(systems approach)が必要であるとしているが、その理由は、管理者の役割が互いに関連し合う「システム」であるという視点に基づくものである。それと同時に、各々の職能領域は、その中に、また多くのシステムとサブシステムを内包しているという点から（ここで言うシステムとは一般的に言うところの所謂「上位システム」であり、サブシステムとは「下位システム」と同義語として用いられていると考えられる）、他の科学の分野から関係があると考えられる多くの知識や技法を積極的に導入することが重要であり、従って、これら諸科学の分野の知識・技法と管理者の役割に相互に関連性を持たせる配慮の必要性を強調する。これらの観点から、企業そのものや、管理者の役割といったものを、それ自体「閉鎖された社会制度」(closed social institution)としては、取り扱っていないとすることを明記するのである。

管理の職能を實際上円滑に遂行しなければならない職位にある人間、つまり「管理者」(manager)の職能そのものに関しては、彼らは極めて分かり易く、しかもより具体的に、その人のおかれたヒエラルヒー上での位置が、「最下級」(lowest position)であれ、あるいはトップ・マネジメント(top management)の座についている者であれ、基本的には何ら変わりはないとして論じている。つまり、彼らが端的に述べたいことは、「同じ」管理者として、グループで行動する各個人が効率的・効果的に業績を上げうるような環境を作り上げることによって結果を生み出すようにする人は、一見全く異なっているように見えても、基本的には同じ役割を果たしているということに、聊かの変わりもないのであるとする訳である。さらに、管理者の職務に関係する基本というものは、それを取り巻く文化の種類あるいは相違といったものを問わず、すべての組織体に適用されるものであるとする、極めて特徴的な考え方が述べられている。こうした特質は、これまでの第5版までにはあまり見られなかった言及であり、第6版におけるこうした一部断定的な記述は、これ以前の版とこれ以降の版との間では際立った「変化」とも言えるものとして捉えることができるのである。

彼らのこの第6版の著書においては、その主題から「原則=Principle」が消滅してしまっている訳であるが、何故に削除したのかという理由について、直接的に言及しているのも、この版の特徴とすることができる。つまり、管理過程学派に属する諸学者達が、最も重視する要素のひとつである「原則」そのものが脱落しているというのは、よほどの根拠がない限りは考えられないはずである。彼らが、管理における原則そのものが重要ではなくなったとか、原則の存在そのものが不確実なものとなってきたからということではどうやらないことが、この著書からは読み取れる。そこから意外にも簡潔に見い出せることは、他の(学派の)経営学者達から、彼らの著書が、単に数多くの原則を列挙し、羅列し続けているものに過ぎないのではないかという強い批判が浴びせられたことによるものであることを、彼らは端的に率直に認めているのである。勿論、彼らの著書が、この第6版の刊行に到るまでの過程で指摘されてきた、様々な批判を意識してのものであることは確かではあるし、これまで諸批判に対して明確な形で反論を述べてこなかったという点も考慮しての言わば「結論」ということにはなるであろう。しかしながら、その一方で、この著書が、非常に複雑な「知識の体系」(systems of knowledge)から、ある種の「真理」(truth)を引き出す手段としては、「原則」とその分類明示は、極めて重要で多くの貢献をなしているものであるとする、言わば誇りと自負を強調もしているものである点は見逃してはならない。こうした点を含みながら、この版では、より幅広い性格の科学としての管理とその実際について、一層明確にするという目的のもとに、この分野におけるシステムとはそれでは一体何であるのか、ということと共に、数多くの技法ないしは理論体系を「条件適応あるいは状況適合アプローチ」(contingency approach)に関係づけて論じようとする努力の跡が見られる点は、ここに明確に指摘しておく必要がある。

既に先に触れたように、この版では、「原則」というのは、ある状況に適用される基本的な「真理」という意味で使われており、そこから導き出されるものとしては、従って「諸結果（成果）」(results)を予測するうえで、極めて価値のあるものとして位置づけられている。同時に、「原則」と言うと、一般的にはどうしても記述的であり、かつ予測的なものとして捉えられる訳だが、他の経営学者達が批判ないしは誤解しているような、単なる所謂記述的ないしは規範論そのものとも違うものであるともしている点は、看過することはできない。このような論理から判ることは、彼らが関心を傾けた点は、真理を変動要因と無関係に、あるいは逆に関係づけてみることにより、この著書の中では「提案」(suggestion)という形で明らかにしてみようと試みられていることが見えてくるということである。このような観点から、見えてくることは、ある場合には、「原則」は即ち「概念」以上のなにもものでもないということであり、さらにまた、ある場合には、「概念」や「基本的真理」は、一般的に言われる「大原則」(large scale principles)などといった地位にまで引き上げるべきものであるというものでもなく、単に端々とその事実に関係づけて、言わば単に「紹介」(introduction)する程度にとどめられているという捉え方が可能となってくるということである。

こうした論点を捉えることにより、この版で重点としていることは、明確な概念は科学の理解のための必須条件になるという全く反論の余地のない事実認識を、根底に据えて論理を展開しようとすることである。これを、実践的かつ実際的な視点に据えるならば、原則あるいは原理というものは、正確かつ緻密に構築しないしは構成され、同時に適切に利用あるいは活用するのであれば、それらは言うまでもなく極めて「有効性」(effectiveness)の高いものとなると考えるのである。こうした考えを推し進めていくと、原理・原則や理論が、実際に価値があるものなのかそうではないのかという真の証明は、やはり実務あるいは広義における実学での厳しい現実的情况にさらされてこそ、そこから自ずと見え導き出されてくるものとなるのである。このような考え方は、管理過程学派以外の研究者達からの批判に対して、敢えて応える形にもなっている。つまり、「原則」という言葉そのものを基本的な真理に対して安易に使うということに、その中身について厳格にかつ完全に証明しないかぎり、むやみに使用すべきではないとする当時の強い批判あるいは論評である。彼らは、厳密に言えば「原則」をあくまでも「仮定」(assumption)であると性格づけるような検討をしている研究者達に対しても、一定の理解は示しながらも、所謂「厳密」(precision)な科学において、はるかに詳細に統計的に証明された「原則」にあっても、やはりそれすら将来においては批判的に検討されることを、その条件としているものなのであると論じるのである。そして、彼らの設定する数多くの諸原則は、基本的には、多くの根本的かつ根源的な真理を分類し、論理的な枠組を構築しつつその中にまとめ上げようとする予備的な試みを行ない、それは言わば理論(=管理論)を生み出すための試みに結局は連関していくものなのであるという指摘を、著書において主張していくのである。

マネジメントほど重要な人間活動は他にないと断言するクーンツとオドンネルは、その理由としては、人々が「集団」(group)で協働し、あらかじめ選定した任務、目的を達成しようように環境を「設計」(design)し、維持することが、あらゆる階層およびあらゆる種類の組織の「管理者」(manager)の基本的な任務であるからであるとしている。つまり、個々人が、「集団」の目的達成に最善の貢献をなすように、必要な措置を講ずる責任を管理者は課されているということ論じる訳である。この論理に従って、管理者の役割を重視すると同時に、企業およびその構成部門の両者を取り巻く環境と管理者は、相互作用により多くの点で反応しあっていることを見逃してはならないのであるとしている。このような所謂「外的環境」(external environment)との相互作用あるいは相互反応に関しては、管理者は自己の職務に対して影響を与えてくるであろう「経済的・技術的・社会的・政治的・倫理的な環境条件」(economical, social, political, and ethical conditions of environment)の多方面について、理解力と反応力を備えていなければ、当然のことながら自己の任務は遂行できるものではないと明確に記している。

彼らの論理の展開から見い出されてくる言わば焦点であり、かつ読者が読み取らなければならないものは、管理者の職務遂行にあたっての「諸方法」(methods)、そしてこれに関連する基本的な知識で利用可能なものの具体的な提示にあると言える。そして、ここから彼らの言う「マネジメント」の「分析」(analysis)が始まるのであるが、それはあらゆる種類の組織の分野を、「管理」の基本的な「諸職能」(functions)に分割し、こうした「職能」をその拠り所としながら基本的な知識、つまり「概念」(concept)、「理論」(theory)、「原則」(principle)、「技法」(art)といったものに「体系化」していくことによって、その「分析」という目的の促進が図られていくものとして捉えていくのである。このような一連のプロセス即ち流れを通じて、先にも述べた「計画化」を始めとする5つの職能が、より具体的な形で提示されて知識が分類化されていくのと同時に、これらに密接に関連し合う要素として導き出される「諸原則」が抽出され、ここに彼らの理論が、より鮮明な形となって展開されてくるのである。

5 結

以上これまで概観してきたように、管理過程学派の一連の学説・理論の展開にあつて、それはフランスのファヨールの研究を契機として生み出された後、約1世紀の間にイギリスを経てアメリカへと理論上の重点はシフトし、なかでもニューマンらの研究、そしてクーンツとオドンネルら大家の研究のこの学派への貢献は、決して軽視できないどころか、現代への理論的影響の大きさを考えると、まさしくその重鎮であるとも言えるべきことができるものと判明してきた。勿論、本稿でこれまで取り上げてきた研究者以外にも、管理過程学派に属すると考えられる論者は多数存在する訳であるが、「現代」を代表的にかつ論理上象徴的に表わすのは、やはり本稿の「序」でも触れたようにクーンツと盟友オドンネルであろう。彼らの業績に一切触れずして、マネジメ

ント史の一大支柱でもある「管理過程学派」そのものを語ることは、恐らく許されることはないであろうと考えられる。そこで本節では、前節の終わりの部分で論じた彼らの理論上の貢献の流れを、その後の展開と絡めて進めていくのと同時に簡潔に述べることにより、一旦は本稿の「結」として区切ることとする。

管理過程学派の所謂学際的な時代に入り、先にも述べたように、クーンツとオドンネルの共著『マネジメントの原則』の第3版が刊行され、この後2年の年月を経て初めて邦訳が出版された訳であるが、1976年の第6版では、彼らが重視していた『原則 (Principles)』が主題から抜け落ちて、単に『マネジメント』(“Management”) となって内容構成も若干変化したのではあるが、1980年の第7版からは邦訳も出版されず、内容構成も再び若干変化を遂げている。ここで再度触れることとなるが、「原則」こそが要であるはずの彼らの「論題」から、それが消えたのにはそれなりの理由が考えられよう。勿論、著書自体の中では、諸原則の重要性は決して否定している訳ではなく、また、彼らの独特な論理構造とも言える「原則」の全体像をもって「理論」とする見方に、いささかの変更もないことは、初版から第3版までの約60の原則が、第4版以降50前後に減ったにしても明らかである。それにも拘わらず、肝心の『原則』をタイトルから削除したのは、彼らを始めとするこの学派を強く批判していた、ハーバート・サイモンを筆頭とする「意思決定学派」(Decision-Making School) など他の諸学派ないしは理論家からの影響によるものというよりも、むしろ学際的分野の諸成果の援用により、「原則」を中心にこれを前面に押し出し通していく著者の記述のあり方との間に、ある意味でギャップを感じ始めたことによるものと考えられる。

この点は重要なので触れておく必要があるが、第6版では副題にも記されているように、彼らの著書に新たに「コンティンジェンシー分析」(Contingency Analysis) が盛り込まれ記述されている訳であるが、「コンティンジェンシー理論」は、周知の如く「条件適応理論」あるいは「環境適応理論」という和訳語が用いられているように、極めてフレキシブルな特質をもつものであり、これと所謂「原則」という確固とした言わば「不変の論理」を融合ないしは混合させることへの困難さが表われてきた反映であると言える。そして、これと関連するがもう1つの要因としては、「原則こそ理論」と結びつけている点であるが、これが例えば「管理循環論」(management cycle) においても主要諸原則を並べたてて、これ即ち「理論」としてしまうことへの関連性および展開的連続性が、多少荒けずりになってしまっている点なども考え合わせると、そこにはそうした論理展開の困難さも浮上してくることはなろう。これらの要因を再検討してみるだけでも、「原則」論の言わば押し付けとも言える論法には、若干の無理ないしは飛躍があるのではないかということである。

次に、第6版以降の彼らの著書であるが、第7版が1980年に出版され、ここで彼ら2人の他にハインツ・ウェイリッチ (Heinz Weirich) が加わるることとなるのではあるが、著書そのものの

主題と副題は、ともに変化はない¹¹⁾。また「管理者の職能」(the functions of managers)に関しても、先にも述べた「指揮」あるいは「指揮と統率」などといったものが、単に「統率」になっただけなのであるが、初版で既に650ページに及ぶ大著であるものが、本版ではウェイリッチの参加により、850ページにのぼるまさしく膨大な量を誇る書物となり、彼らの理論の検討や分析を緻密に図ろうとする研究者達を、文字通り圧倒する程の分量となっていることには言及せずにはおられない。彼ら3名によるこの著書は、1984年に第8版と版を改めて出版されることとなるが、管理者の職能の内容などに基本的には一切の変更はなく、原則の種類やその内容、そしてその数自体も50前後と変わりはない。ただ、前版での膨大なページ数は、初版の頃に戻っているが、これはウェイリッチが参加したことで量的に膨大になり過ぎたということより、3名の記述で言わば重複する内容に近いものを削減したことによるものであり、内容そのものの変化・変質ではない¹²⁾。

1988年、第9版が刊行されることとなるのであるが、この版のまさに冒頭とも言える部分に、管理過程学派の雄であり、アメリカ経営学の重鎮でもあるハロルド・クーンツという偉大な研究者が、惜しまれつつ死去されたことが、次のような一文から始まる文章で、約2ページにわたって、Acknowledgementsに訳されていることは、特に言及しておきたい。It is noticed with very deep regret that Dr. Harold Koontz passed away in 1984.¹³⁾

クーンツの亡き後も彼の遺志は引き継がれ、この第9版ではオドンネルが執筆者からは退くこととはなるが、クーンツとウェイリッチの2人での共著になっても、内容および約650ページ総数ともに、前版と同じ程度になっている。この版も前版らと同様に、邦訳されたものは無いが、管理職能の内容も計画や組織に始まり、用語そのものの変化は見られないと言える。ただ、若干の補足説明を加えるのであるとすれば、行動科学や社会科学、そして自然科学における成果に対して、導入可能なものは、より一層採用することにより、マネジメントに対する言わば「総合化」「統合化」が、色濃く反映されてきているということである。また、最終章では「比較管理論」や「国際経営論」に対する記述も盛り込まれ(原著ではPART 7のChapter 25: Comparative and International Management)、この中では「日本型経営」や「Z理論」についてのコメント(原著ではJapanese Management and Theory Z、更に論点としてJapanese versus U. S. Management Practices and Theory Zとしての記述もある)もまさしく記している点などが、特筆すべき点として上げられるであろう。この版においては、初版など当初の著書に見られていた、原則重視、敢えて言えば原則一辺倒とも捉えかねられない特質が、次第に他学派の論理も導入・「混合」されることにより、この傾向がやや薄まってきたのではないかと考えられることであり、このことは即ち、「管理過程学派」の中核とも言える論者の思考プロセスに、部分的にせよ多少の変化が生じたとも考えられよう。しかしながら、この著書を言わば「総花的」「総論的」に振り返る時、その中核となる構成自体には何らの変化も見られないという事は、敢えて指摘

しておく必要がある。

この著書は、1993年に第10版となってあらたに出版されることとなるが、それまで執筆者の先頭に掲げられてきたクーンツが、ウェイリッチの後にまわって入れ換わることになるのとともに、主題の『マネジメント』（“Management”）はそのまではあるが、副題として“A Global Perspective”（「グローバルな視点」とここではしておく）が付加されることとなった¹⁴。管理機能における考え方や記述の順番など、その内容が特に変わっている訳ではないが、量的にはやはり相変わらずの大著となり、約750ページ程にまで及んでいる。この版も日本語への翻訳はなされておらず、随所に難解な表現も見られるため、総論つまり全体の論理の流れを捉えることは、これまでの著書からの知識があれば比較的容易であるが、各論を詳細かつ厳密に検討・分析しようとすると、意外と大変な労力を必要とするものとなっている。この版の構成自体は、何よりも先ず「基本的な管理理論や科学」の捉え方（原書では The Basis of Management Theory and Science）から始まり、「計画の目的と本質」（the nature and purpose of planning）へと続いていくというように、先に述べたように総論的には、前版を踏襲していると言える。また、繰り返しになるが、行動科学、自然科学、社会科学の成果を次々に新たに導入している箇所が見られるという点でも、従来の姿勢に大きな変化は見られないということも言える訳であるが、この一連の大著を、初版本と比較してみる時、この第10版は、やはり大きな進展、別な見方をすれば少なからず「現代的」内容に、まさしく変化しつつあると言うこともできるものと考えられる。

以上、これまで述べてきたように、本稿は、マネジメントの本質を探求せんとする姿勢を貫く「管理過程学派」の史的経緯を辿り、その経営学史的的特質を論じようとするものではあるが、「序」でも触れたように、明確に評価づけして批判的に捉えたり、その位置づけを決定したり、経営学上の「地位」を断定しようとするものではないことを改めて付記しておく必要がある。また、我が国における学派分類や時代区分などといった点にも、敢えて深く触れずにおいたのは、本稿の論理的展開に一貫性を持たせるためであり、煩雑さや混乱を避けるためにも意図的に行なったものであり、決して軽視したり、あるいは見落とししたりしたことによるものではない。同様に、同じ英・米の「管理過程学派」の中にも、極めて著名な研究者達が存在するが、本稿では、全体としての流れや、時代区分の明確さ、また内容上でも一連の継続性を持続するために、彼らには言及しなかったのもそのためである。敢えて省略した研究者達の代表例としては、我が国においても研究されているジョージ・テリー（George R. Terry）も、Richard D. Irwin, Inc. から、クーンツとオドンネルによる共著『マネジメント』（“Management”）と同名の大著を発行しており、この著書も1953年の初版から1982年の第8版まで、版を重ね続けていることは周知の通りである。同じく、『マネジメント』（“Management”）という大著を執筆している同学派に属する著名な研究者に、リチャード・ダフト（Richard L. Daft）もおり、彼もまた1997年の最新刊まで版を重ね続ける重要な論客である。この他にも取り扱うべき研究者が何人も存在することは承

知の上だが、先に述べた理由から、本稿では敢えて触れなかったことを述べておくとともに、別の機会において論じることとしたい。本稿は、これまで述べてきた論文を作成するにあたり、直接の契機となっているものは、我が国における経営学史学会での二村敏子『マネジメント・プロセス・スクールの変遷と意義』¹⁰⁹という優れた報告・発表に接したことによるものであることを最後に記しておかなくてはなるまい。

マネジメントにおける最新の「管理過程学派」の諸理論の動向なども踏まえ、今後、再検討・再分析の必要性が高まっていると言えるのではないであろうか。なぜならば、名言とも言える「マネジメント理論のジャングル」は、現代においてもその傾向が継続し、複雑かつ尚一層顕著になっていると筆者（石本）は現状を認識しているからである。

注

- (1) H. Koontz, "The Management Theory Jungle," *Journal of the Academy of Management*, Vol. 4, No. 3.
- (2) 高宮 晋編『新版・体系 経営学辞典』ダイヤモンド社、1970年。
- (3) 小川英次・北野利信他（編集代表）編『経営学の基礎知識』有斐閣、1973年。
- (4) 「管理過程学派」ないしは「管理過程論」に対する研究・分析は、多くの研究者が行なっているが、取り分けここに掲げた論者達におけるその成果には、代表的なものとして下記のようなものがある。

二村敏子「管理過程論の系譜」、土屋守章・二村敏子責任編集『現代経営学説の系譜』有斐閣、1989年。一寸木俊昭『経営理論と経営管理の発展』、一寸木俊昭編著『経営学』ミネルヴァ書房、1994年。高橋伸夫『経営の再生』有斐閣、1995年。川端久夫「組織と管理」、川端久夫編著『組織論の現代的主張』中央経済社、1995年。西川清之『マネジメント入門』学文社、1996年。

勿論、ここに掲げた業績以外にも、他の研究者らによる分析はある訳だが、ここでは比較的年代が新しく、かつ特に著名なものをその代表例として記したものである。

- (5) Fayol, Henri, *Administration industrielle et générale*, 1916 (trans. By J. A. Coubrough, *Industrial and General Administration*, International Management Institute, Geneva, 1930, trans. by Constance Storrs, *General and Industrial Management*, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1949) (都築栄訳『産業並に一般の管理』風間書房、1958年)
- (6) L. Urwick, *The Elements of Administration*, Harper & Brothers Publishers, 1943.
- (7) Alvin Brown, *Organization of Industry*, Prentice-Hall, Inc., 1947. (安部隆一訳編『経営組織』日本生産性本部、1963年)
- (8) William H. Newman, *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*, Prentice-Hall, Inc., 1951, 2nd ed., 1963. (高宮晋監修・佐原猛志訳『経営管理——組織と管理の技術——』有斐閣、1958年)。尚、本文において邦訳のタイトルを用いなかったのは、原語に対する和訳である『経営管理』に対して、これを『管理行為』とすべきとする高名な研究者（例えば二村敏子氏他）も存在すること

から、ここでは英語の題名をそのまま引用することとしたものである。

- (9) Newman, Willian H. and Charles E. Summer, Jr., *The Process of Management: Concepts, Behavior, and Practice*, Prentice-Hall Inc., 1961 (尚、本文でも触れてあるように、第2版では執筆者が3名に増え、つまり E. K. Warren が加わっている。さらに第4版では Summer が抜けて Newman と Warren の2名によるものとなるが、第5版では Newman と Warren の他に J. E. Schnee が入り、副題がこれ共に “Strategy, Action, Results” に変更されている。そして第6版では Newman と Warren の他に、A. R. McGill が入って3名となっている。勿論、著者自体のタイトルは変化がないのであるが、執筆者が次々に入れ替わっているという点では、ややこしいと言える。出版元だけは、一貫して Prentice-Hall, Inc. から発行されている)
- (10) Koontz, Harold and Cyril O'Donnll, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill Inc., 1955, 2nd ed., 1959, 3rd ed., 1964, 4th ed., 1968, 5th ed., 1972, 6ed., 1976 (第6版で、主題から “Principle” が抜け落ちて、*Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions* へと変更される)。
- (11) Harold Koontz, Cyril O'Donnel, and Heinz Wehrich, *Management*, 7hj ed., McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1980.
- (12) Harold Koontz, Heinz Wehrich, and Cyril O'Donnel, *Management*, 8th ed., McGraw-Hill International Book Co., 1984.
- (13) Koontz, Harold and Heinz Wehrich, *Management*, 9th ed., McGraw-Hill Book Co., 1988. (この版において、ウェイリッチは、序文の中でハロルド・クーンツが道なかばに倒れたことについて、2ページを割いて語っている。[Preface: Acknowledgments, pp. xxiii~xxix])
- (14) Wehrich, Heinz and Harold Koontz, *Management: A Grobal Perspective*, 10th ed., McGraw-Hill Co. 1993.
- (15) 二村敏子「マネジメント・プロセス・スクールの変遷と意義」『経営理論の変遷——経営学史研究の意義と課題——』経営学史学会編 [第六輯]、文眞堂、1999年。

参考文献 (注釈以外のもの)

- 1 石本裕貴「現代経営組織論の分析視角」野口祐編著『経営学原理』所収、日本評論社、1980年。
- 2 石本裕貴「組織の時代」の分析視角、『三田評論』、慶応義塾、1988年12月。
- 3 石本裕貴「経営組織の基本的系譜」実践経営学会監修『実践経営学研究』、SBB 出版会、1990年。
- 4 石本裕貴「環境と戦略および組織の基本視座」、慶応義塾大学商学会『三田商学研究』第35巻1号、1992年4月。
- 5 石本裕貴「組織管理諸理論の基本的潮流」、創価大学経営学会『創価経営論集』第26巻第1号、2001年12月。
- 6 石本裕貴「管理組織理論における展開過程と史的特質」、浦和短期大学『浦和論叢』第28号、2002年6

- 月。
- 7 石本裕貴「ピュー (Pugh D. S.)」の理論、経営学史学会編『経営学史事典』、文真堂、2002年。
 - 8 石本裕貴「経営学史におけるクーン理論と管理機能論の展開」、浦和短期大学『浦和論叢』第29号、2002年12月。
 - 9 石本裕貴「管理過程学派の経営学史における潮流」、浦和大学短期大学部『浦和論叢』第30号、2003年6月。