

動態的經營管理

加久間 岩 夫

1 序

伝統的經營管理論が靜態的理論の立場をとっているのに対して、システムのアプローチにしても、行動科学的アプローチあるいは意思決定論的アプローチにしても、現代經營管理論は、いずれも動態的思考をその基礎においている。環境の変化の激しい今日、環境の変化に適応していくことが、經營管理を維持発展させるための中心課題となる。そこで、經營戰略、新製品開発と新市場開拓、多国籍經營、タスク・フォース、プロジェクト・チーム、目的別組織、専門職の活用、課制廃止、企業の合併と併合、企業提携、系列化などの諸技法が現在競って採られつつある。これらは經營体を靜態的立場よりはむしろ動態的立場にあるものとして、いちはやく環境の変化に適応せんとして採られた技法である。

動態的立場からのアプローチは新しいものであって、その理論的成果は今後の研究に待たねばならない。經營管理の現代理論といわれているものは、それぞれ独特の理論的基礎を有しているが、いずれもシステム理論をその基盤においているといつてよい。システムの思考は、システムを本質的に動態的なものとして理解する。システムの思考から經營管理を解明せんとする立場をとるジョンソン、カスト、ローゼンツヴァイグ(R. A. Johnson, F. E. Kast, & J. E. Rosenzweig)等の所説を代表的なものとして、それに従って、經營管理論とシステム論との結びつき、およびその動態的特質を解明せんとする。

經營管理の動態的理解については、今から約50年前、すでにマリー・パーカ

ー・フォレット女史 (Mary Parker Follett, 1808-1933) によって展開されている。フォレット女史はまず政治学者として発足し、政治学に関する3冊の著書を刊行したが、1924年以後みずからの思索を経営管理問題に転じた。しかし、女史には経営管理に関する著書はない。ただこれに関する主要論文(講演の記録)が、遺稿集として2冊にまとめられているにすぎない⁽¹⁾。女史の概念は、当時の女史の時代よりも遥かに進んでいたものであると評されているが、⁽²⁾ 静態的立場に立つ伝統的経営管理論の牙城が強かった当時であって、経営管理の動態的思考を発表し、しかもその所説が今日でも継承され重要視されていることは、高く評価されなければならない。

動態的経営管理論は、経営体を、静態的・制度的に理解しないで、動態的な統一体、換言すれば、機能的に関連付けられた統合的単一体であるとする。この統一体は、それを構成する部分あるいは要素の活動の相互作用によって、休止することなく機能するものとする。これら構成要素の相互作用の累積的結果として、統合され、統一体化が行なわれる。しかも、統合は常にそのうちに発展を含む動態的過程として理解される。現代経営管理論においては、経営管理を、伝統的経営管理論のごとく、閉鎖システム (closed systems) とみないで、環境との相互作用のもとにある開放システム (open systems) として理解する。さらに、計画化、組織化、コミュニケーション、および統制の過程からなる経営管理過程 (management process) という社会的過程 (social process) のもとに機能するものとする。

注(1) Mary Parker Follett の遺稿集として次の2冊がある。

H. C. Metcalf & L. Urwick(eds.), *Dynamic Administration; The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Pitman, 1941.

L. Urwick(ed.), *Freedom and Co-ordination—Lecture in Business Organization by Mary Parker Follett*, Pitman, 1949.

しかるに、前書に3つの論文が追加されて、1973年に E. M. Fox & L. Urwick によって 2nd edition が刊行されている。本論文はこれに拠っている。

(2) 女史に対するこの称賛のことは、H. C. Metcalf & L. Urwick の *Dynamic*

Administration, 1941 の Introduction, p. 24に述べられている。

2 統一体

ここにいう統一体 (unity) とは、フォレットのいう統合によって統一体化された統合的単一体 (integrative unity) をさすものである。また、システム思考のもとにおいては、ジョンソン等の「組織された、あるいは、複合された全体、すなわち、複合体あるいは単一の全体を形成する事物あるいは部分の集合または結合 (an organized or complex whole: an assemblage or combination of things or parts forming a complex or unitary whole)⁽¹⁾」をいうのである。

まず、フォレットのいう統一体概念から解明していこう。統一体、詳しくいえば、機能的統合的単一体として、経営管理を理解する。すなわち、相互作用によって創造せられる統一体の一種が経営体であると理解する⁽²⁾。しかも、経営管理の統一体化 (business unifying) は結果 (product) としてではなくて、過程 (process) として理解されなければならない。このことが経営管理の理解にとってまずもって重要な点である。

この経営本質観は、女史の最も独創的な学説としての統合の理論を経営管理の場に適用したもので、独自の機能観と状況の法則を援用して、極めて動的、発展的な経営本質観を把えている。すなわち、経営体は各構成要素の相互作用によって機能的に関連しあっているものである。それは、各構成要素の単なる合計ではなく、それ以上の価値を持つものである。機能的に関連付けることは、みずから創出していく統一体化の連続的過程である。正しい種類の機能的関連付けが行なわれるならば、それは一つの統一体を生じる過程であり、それがさらに次の統一体へと導いていく——自己創出⁽³⁾の前提である。この機能的単一体の概念は、過程と相互作用の二つの思考の所産であり、動態的な部分全体の関係原理であり、ここに動的に理解される組織概念が形成される。また、経営体という統一体は、経営構造を構成する部分の複合的全体 (business as a

complex whole) であるとみる。いかなる状況のもとにおいても、全体というものは複合体で、単一のものではない。そこで、管理の領域もある特定の要素のみによって構成されているものではなく、ある特定の相互に作用し合う活動によって構成されているとみる統一体として認識する。

この統一体は全体的思考にもとづくものであって、経営管理は人間的結合体としての統一体の一種として理解せられる。統一体を形成する原理は、統合の原理 (the theory of integration) に求められる。これは労働者が産業においてどのような役割りを演じるかという問題以上のことである。その経営体を構成するいろいろの部分すべてがうまく調整される (coordinated), すなわち、各部分の活動が互いに密接に繋がり、また互いに調整しあいながら全部一緒になって動き、しかも各部分が互いに結び合い、かみ合い、関係し合ってひとつの動く単位体となっていることである。すなわち、それは個々の部分の寄せ集めではなく、⁽⁴⁾ 機能的全体ないし統合的単一体をなしているのである。

ここに機能的な統一体 (functional unity) というのは、管理者が労働者を支配する権力 (power-over) をいうものではなく、一緒になって仕事をするという共同的権力 (power-with) を意味するものである。双方の側が状況の法則に従うものであって、これによって、どの人間も個人として他の人間を支配するような権力を持つものではない。⁽⁵⁾ したがって、統合的単一体においては、最終的決定、究極的な権限の代りに、累積的な管理とか累積的責任とかを考えることになる。⁽⁶⁾ この累積的責任は、現実に工場に存在するすべての責任を集め、横の関係の機能と理解することによって、個人のまたはグループの責任をもっと効果的にする方法である。そして、こうした関連において理解せられる責任の概念が、上役に対する責任ではなくて、仕事に対する責任を重視するものである。それは職能中心的思惟の必然的所産である。したがって、もし権限と責任が機能から出るものと理解するならば、権限も責任も職位の階層とはほとんど関係がないはずである。⁽⁷⁾ そこで、女史の考える統一体においては、階層性にもとづく垂直的な組織構造の分化は組織の基本とは考えられていない。

あとで触れることになるが、女史は、「部分の相互作用は統一体を創造しながら部分を変更する⁽⁸⁾」と述べているが、これには全体と部分の関係がとりあげられており、全体を決定するものとして、三つを理解することができる。その第1は、全体を構成する要素であり、第2は、要素相互間の関係であり、第3は、諸要素と全体との関係である。しかも、ここにいう要素とは、要素の活動のことであって、こうした要素の活動が現実⁽⁹⁾に営まれる過程において、全体が、したがって、統一体が理解せられるわけである。

こうした全体と部分の理解のうえにたって責任を問題とする場合に、さらに次の二つの責任を区別しなければならない。その第1は、全体のうちにおけるわれわれの機能に対する責任 (being responsible for our function in the whole) であり、第2は、機能的全体に対する責任 (being responsible for a functional whole) である。このうち、第1の責任は、これまで多くの配慮を得てきたものであるが、これに反して、第2の責任は、必ずしも多くの関心を集めてはいない。われわれはしばしば、職能理論 (the functional theory) と呼ばれてきたもの、すなわち、各人が自分に最も適したことをなし得るように作業を分割することに興味を奪われてきた。そのために、われわれの責任が、全体のうちの特殊の部分⁽¹⁰⁾を良心的に、また、よく遂行することによって完了するのではなく、全体に対してもまた責任があるということを忘れがちである。経営体は、すべての人がこうした責任を感じるように組織せられなければならない。ところで、第1の責任が分担責任と呼ばれるものであるのに対して、第2の責任は集合責任と呼ばれている。そして、このような二重の責任の存在するところに、機能的統一体が理解せられる⁽¹⁰⁾。

人間の相互活動よりなる社会活動において創造せられる社会的過程としての統一体には、三つの部面が存在する。相互作用 (the interacting)、統一体化 (the unifying)、および創出 (the emerging) がすなわちそれである。だがこれらの三者は、過程における段階という意味を持つものではなく、こうした意味における部分ではない。統一体は単一の過程 (one simultaneous process) であっ

て、これらの三者はこの同一の過程の三つの部分をなすにすぎない。統一体は、全体を構成する部分の相互作用によって統一体化が行なわれるのみならず、これによって、相互活動による機能的関係が構成諸要素の潜在的な能力と可能性⁽¹¹⁾に対してこれを表現する方途を解放し、これを引き出す。

50年前に女史がとりあげた一つの過程としての統一体の考え方は、今日の経営管理論の新しい基礎理論として用いられているシステム思考においても、その中核をなしている。「組織された、あるいは、複合された全体、すなわち、複合体あるいは単一の全体を形成する事物あるいは部分の集合または結合」という先きに述べたシステム概念のもとに、さらに深められてきている。

まず第1に、経営システムは、部・工場・支店などのサブシステムを持つ。これらのサブシステムの部分として、課というサブ・サブシステムを持ち、さらにその下に係・班などのサブ・サブ・サブシステムとして分岐していく。逆に、経営システムを包摂する同種産業のトータル・システムに、各種産業を包摂する日本産業全般というさらに上位のトータル・システムにと、階層的に上位の統一体に統合されていく。また、経営システムは静態的なものではなく、刻刻に変化する動態的なもの⁽¹²⁾であり、そこに創出という発展もみられるホメオスタシス (homeostasis) である。経営の統一体は、閉鎖システムではなくて開放システムである。開放システムは別々の要素の集積ではなく、組織の全体性を保持するシステムである。それは、それにはいる物質とエネルギーが変化の状態 (いわゆる動的均衡) を保つかぎり、一定の状態を維持する一つの開放システムである。この経営体は、その環境から影響を受け、かつ環境に影響を与え、そして、この環境における動的均衡の状態に達する⁽¹³⁾。経営体という統一体は、外部環境との間に一定の交換関係が存在し、システムと環境との間に相互作用を保ち、システムが生存するためには、環境の変化に適応するメカニズムを持たねばならない。システムが安定状態を保つ自律調整機能を持つことによって、あらゆる生物システムが生存を続けるのと同様に、経営体も成長と進化の法則によってその構造変化を遂げながら、外部環境の変化に適応していくシス

テムである。フォレットにおいては、統一体に階層性を認めていないが、システム理論においては、全体と部分との関係を連続的に理解する意味において、階層性をその本質的属性とする。

- 注(1) Johnson, R. A., F. E. Kast, & J. E. Rosenzweig, *The Theory and Management of Systems*, McGraw-Hill, 1967, p. 4, 邦訳 6ページ。
- (2) Fox, E. M. & L. Urwick, *Dynamic Administration; The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Pitman, 1973, p. 167.
- (3) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 165-6.
- (4) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 42.
- (5) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 33.
- (6) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 123.
- (7) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 118.
- (8) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 160.
- (9) 藻利重隆 経営学の基礎（改訂版）156ページ。
- (10) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 51, 米国経営学（中）東洋経済新報社刊（昭和32年）140—141ページ（藻利重隆 フォレットの経営管理論）。
- (11) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 163, 米国経営学（中）102ページ。
- (12) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 3, 4, 邦訳 5, 6ページ。
- (13) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 11, 邦訳 14ページ。

3 相互作用

システムは全体そのものではなく、それを思考し、設計し、運営するための思考概念であるから、ある全体を考える場合には、それを構成する要素間の関係を考える必要がある。システムを構成する要素の間には相互に関連があり、また、互いに相互作用を及ぼしあっている。同じ要素の集まりであっても、相互作用のあり方によって、システムとしては異なる機能を持つことになる。

システムとは、一般的にいえば、稼動過程（on-going process）である。だから、動作中のもの、処理中のもの、あるいは変化の状態にあるものはシステム

であるといえる。⁽¹⁾ このオプナー (Optner, S. L.) の定義は、システムの特徴を、統一化よりも相互作用にあることを強く意識している。経営システムは開放システムであり、生命のある有機体である。それは、別々の要素の集積ではなく、生体性を保有する明確なシステムであるとみる。すなわち、経営体は、その環境——顧客、競争者、労働組合、供給者、政府、およびその他の多くの機関——と動的な相互作用を営む人為的システムである。さらに経営体は、組織と、個々の関係者双方の多くの目的を達成するために、協力的に作用する相互作用部分からなる一つのシステムである。⁽²⁾

システム思考の基本概念の一つである相互作用は、フォレットの動態的経営管理の基本的枠組みをつくる重要な概念の一つである。すなわち、社会科学の分野でも、政治学の研究と同じく、統一体はその統一体を構成する要素によって決定されるだけでなく、それら構成要素の相互の関係によっても決定される。⁽³⁾ 経営体においては、関係のあるすべての活動が互いに依存しあっている。厳密にいうと、一つの部門だけの問題といったものはないはずである。さらにまた、これは、純粋に生産の問題であるとか、これはまったく販売だけの問題であるとかのようにみなされる問題もないはずである。現代の経営体を構成している各部分が複雑に絡み合っているので、労働者は彼自身の問題だけについてなにか意義のある意見を持つには、工程とか設備についてある程度知っていなければならないだけでなく、新しい機械の導入とか労働者の訓練の影響も考慮に入れなければならない。彼はさらに、生産面と販売面との関連を理解しなければならないし、また販売部門の効果についても多少知っていなければならない。⁽⁴⁾

相互作用は、全体がその構成要素によって決定されるだけでなく、さらにそれら構成要素の相互の関係によっても決定される。次に、全体がさらに全体とその構成要素との関係によっても決定される。すなわち、製造方針、販売方針、財務方針、労務方針などは、それぞれ相互に影響し合う。しかし、これらの各部門の方針を絡み合わせることによってつくられつつある全般的経営方針は、常に、その方針が形成されている間でも、製造方針、販売方針、労務方針

等に影響する。各部門の方針は、それらによって、全般的經營方針がつけられている間に、全般的經營方針によって影響を受けている。したがって、經營管理を統一化することは、結果としてでなく過程として理解されるべきものである。⁽⁵⁾要約すれば、相互作用は、統一体を構成する各要素間の相互作用であり、全体と構成要素との間の相互作用であり、しかもこれが靜止的な全体に対する関係ではなく、常に新しくつくられていく全体に対する関係としてとらえられるのである。⁽⁶⁾女史の理解する統一体は一つの社会的過程であり、經營体もまたこうした統一体の一種として理解せられる。そして相互作用そのものがそのまま經營体であるとする。換言すれば、自己創造的な結合の活動が經營管理活動である。⁽⁷⁾

次に女史は、構成要素間の相互作用が部分の集計以上を生み出す原因を相互作用の特殊性に求める。この特殊性とは循環反応（circular response）である。

A、B 2 人の活動を仮定して相互作用（reciprocal activity）を理解しよう。この 2 人の活動が相互作用を持つという場合には、それは、A の活動が B の活動に作用して、そしてさらに、A の活動の作用によって変化を受けた B の活動が A の活動に作用することを意味する。したがって、このことは、A の最初の活動が彼の次の活動を引き起こす刺激にみずから入り込んで行くことにほかならない。それは、生理学上の循環反応に類似する。すなわち、あらゆる状況において、活動は活動の原因の一部分をなすのであり、われわれ自身がそれを引き起こすことにあずかった刺激に対して、反応しているわけである。この相互的な影響というのは、たんに A が B に影響し、また B が A に影響するということだけのことではない。相互的影響はそれ以上のことを意味する。すなわち、それは、A が B に影響すること、および、A の影響によって変化を受けた B が逆に A に影響すること、したがって、A 自身の活動が彼の活動が彼の活動を引き起こす刺激にみずから入り込んで行くことを意味する。すなわちあらゆる場合に、われわれ自身の活動がまさにわれわれの活動の原因の一部分をなしているのである。そこで、みずから協力して引き起こした刺激に対して反応してい

ることとなる。資本家は労働組合に対して反応しているのではなくて、資本家と労働組合との間の関係に対して反応しているものであり、また僕は君と闘争しているのではなくて、常に君プラス僕と、より正確には、君と僕との間の関係と闘争しているのである。A、資本家ないし僕の行動は、B、労働組合ないし君の行動の函数ないし機能ではなくて、AとB、資本家と労働組合ないし僕と君との間の交織の函数ないし機能である。ただここで、交織の函数ないし交織の機能というのは、交織の結果ということではなくて、交織していること (the weaving), すなわち、過程を意味しているものであり、そして、この過程こそが、まさに統一体にほかならない。そこで、Aの活動がAとBとの間の交織の函数ないし機能であるということは、たんにAとBとが、したがって部分が相互に変化を与え合っているということのみではなくて、さらに創造せられつつある全体が、部分に変化を与えているのである。女史が、「部分の相互活動は統一体を創造しながら部分を変更する」という一般的表現を用いている場合に、それはこうした意味を持つものとして理解されなければならない。⁽⁸⁾

統一体の構成要素として、機能と権限と責任とが交織する。今日、経営組織に関する考え方に浸透している最も基本的な観念は職能 (function) のそれである。各人は一つの職能ないしその一部を分担している。職能に付随して責任と権限とが派生する。したがって、各人は彼の分担している職能とちょうど同じ——それよりも多くも少なくもない範囲の——責任を負っている。彼は彼の責任とまったく同じ——それよりも多くも少なくもない範囲の——権限を持っている。そして、職能、責任および権限は、経営組織において三位一体をなしており、密接不離の関係をなしている。⁽⁹⁾これは、女史の権限職能説 (functional theory of authority) の構想であって、今日においても支持を受けている一つの立場である。職能・責任・権限の交織によって構成されている統一体を経営体とみる女史の動態的管理 (dynamic administration) は、今日では、機能主義 (functionalism) として受容されていて、諸関係についてのシステムを重視し、部分やサブシステムを全体に統合する思考として、経営体の研究のための理論

的枠組みを提供している。ここに機能主義というものは、構造、過程、機能ないしサブシステムの相互作用的結合を機軸とする考え方である。

機能的統一体における機能および責任は、相互作用によって発する交織によって、機能の交織 (interweaving of functions) または 責任の交織 (interweaving of responsibility) として把握され、機能的統一体に統合されている。権限は責任から派生し、責任は機能に付随し、状況に固有のものであり、職務上の地位に付随するものではない。また正当な権限は調整からくるものであって、調整が権限からくるものではない。正当な権限とは、関係のあるすべての経験の交織である。⁽¹⁰⁾ 双方の側が状況の法則に従えば、どの人間も個人として他の人間を支配するような権限を持つことは⁽¹¹⁾ない。このように理解するならば、一般に信奉されている権限の委譲 (delegation of authority) の考え方は、女史において⁽¹²⁾は、否定されることになる。

注(1) Optner, S. L., *Systems Analysis for Business and Industrial Problem Solving*, Prentice-Hall, 1965, p. 26, 石田武雄訳 経営問題解決のためのシステム論 37ページ。

(2) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 11, 邦訳 14ページ。

(3) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 153.

(4) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 60-61.

(5) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 160.

(6) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 62.

(7) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 167, 米国経営学(中) 102—3ページ。

(8) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 159, 160, 米国経営学(中) 99—100ページ。

(9) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 118, 高宮晋 経営組織論 114ページ。

(10) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 121, 169.

(11) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 77.

(12) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 80, 118.

4 調整と統合

調整 (coordination) は社会的過程としての統一化における統一化の作用である。そして、調整を通じて、経営管理を得る⁽¹⁾。したがって、動態的管理においては、調整が組織の中心課題としてとりあげられている。全体を構成する部分の循環行動によって統一化が行なわれる。複雑な創出的全体は、構成要素の相互作用、相互の関係付けによって、すなわち、相互作用的累積⁽²⁾ (interactive accumulation) から生じる⁽³⁾。

女史は、日常起こる各部門間の意見の差異や紛争を解決するための方法として、調整をとりあげ、さらにこれを、支配 (domination)、妥協 (compromise)、および統合 (integration) の三つに区分して説明している。統一化は調整によっても行ない得るが、最も円満、的確に統一化を行なうためには、統合の方法によらなければならない。統合の意味はこれら三者を比較区別することによって、これを明らかにすることができる。

第1の支配は、当事者の一方が勝利を占めて他方を全面的に犠牲にし、これを抑圧して服従を強要するものである。すなわち、支配においては、一方のみがその希望を達成するにすぎない。この方法は一時的には紛争処理に関する最も容易な方法であるが、しかし、長期的には必ずしも成功を収めることができるとはいえない。第2の妥協は、当事者双方が互いに譲歩し、部分的犠牲を忍ぶことによって平和を実現するものである。すなわち、妥協においては、両者ともにその希望を達成することができない。労働組合の戦術をはじめ、紛争を終結させる一般的方法として、妥協の方法が一般に広く採用されているが、しかしそこには、決して紛争の満足な解決は見出され得ない。その限りにおいて、妥協もまた紛争の暫定的解決の域を脱却するものではない。

そこで、二つの要求が統合せられているということは、二つの要求のいずれの側にもなんらの犠牲も払われることなしに、二つの要求が所を得るという方

法で解決が行なわれることである。⁽⁴⁾そして、諸要素の統合によって、統一体を形成する営みが行なわれる。この統合は均衡ないし釣合いと同義のものではない。それはたんなる均衡ないし釣合いを越えて、機能的全体を形成するものだからである。統合においては、連合して発展する力が新しい価値を創造する可能性を意味するものであるから、それは釣合わせるという不毛の過程とは全面的に相違する過程である。これは、妥協と統合との差違を示すものであって、妥協は創造をなすものではなくて、すでに存在するものを取り扱うものであるが、統合は新しいものを創造するものである。そして、それは、双方の見地から有利な点を取り出す (to get the advantage of both point of view) ことによって実現せられるものである。⁽⁵⁾このことは、循環行動を意味するものであって、⁽⁶⁾循環行動は統合の基礎となる。そして、統合の結果には、(1) 君と僕とがともにその希望を達成することができ、(2) 全体状況 (whole situation) が前進すること、および (3) その過程がしばしば社会的価値 (community value) を持つこと、という三つの意味が含まれている。⁽⁷⁾以上のごとき女史の統合の理論は、現代のシステム思考における統合の理論と大きな差異を認めることはできない。そこで、女史の統合の理論は、現代の動態的經營管理論の基礎概念としていまなお継承されている。

現代のシステム理論において、統合とは、統一することまたは完全なものにすること、すなわち、部分を集めて全体にすることを意味する。すなわち、次のごとき特質を持っている。

全体は第一義的であり、部分は第二義的である。統合とは、一つのものの中で多数の部分が相互に関連し合っている状態である。したがって、部分は他のすべての部分に影響を与えることなしに、影響を受けることはない。全体は、いかに複雑であろうとも、一つの個体のように行動する。そして、統合することによって進化する。全体は、転換過程を通じて、絶えずそれ自身を更新する。全体性とその単一性は保持されるが、部分は変化する。

経営体は一つの統合された全体であり、そこでは、どのシステム、サブシス

テム、およびサブ・サブシステムも、トータル・オペレーションに結びつけられる。したがって、その構造は、階層的秩序で配列された数百のシステムによってつくられている。最小システムのアウトプットは、次のより大きなシステムのためのインプットとなり、ついでそれは、より高次のレベルのためのインプットを供給する。⁽⁸⁾

統一体化すること、すなわち、統合することは決して容易なことではない。フォレットは統合に対する主要な障害として、次のごとく列挙している。⁽⁹⁾

第1に、統合は高度の知性、鋭い洞察力と識別力、特にすぐれた創意工夫が必要である。

第2に、統合は支配に慣れた人びとにとっては手ぬるい方法として受け取られる。そこには征服のスリルはない。しかもわれわれの多くは支配を楽しむように慣らされているのであって、支配のための闘争意欲が統合の成立を阻害することとなる。

第3に、紛争中の問題を活動の提案としてとりあげないで、抽象的に理論化するということもまた統合の支障となる。知的な一致のみでは十分な統合は成立し得ない。

第4に、使用する言葉、ことに労資関係を表現する言葉が闘争的であることも、統合の重大な障害をなしている。

第5に、指導者ないし管理者の不当な影響、すなわち、一方では指導者の無遠慮な態度、他方では大衆の被暗示性が、統合の障害となる。人間関係のすべての感情的分野を考慮して、紛争の処理が行なわれなければならない。

最後に、統合に対する最大の障害は、われわれがそのための訓練を欠如していることである。一緒に考える方法が統合の技術をなすものであり、そのための訓練が要請せられることになる。

以上のごとく、女史は六つの障害をとりあげ、この問題の締め括りとして、統合へのわれわれの責任を論じている。先に循環反応を考察したが、われわれの行動はわれわれが反応している状況の創造に役立っている。すなわち、われ

われの行動がわれわれが反応している状況の創出に役立っているという意味である。ここにいう状況の創出という概念は、経営管理にとって最も重要なことであるので、項を改めてとりあげることにする。

女史は、経営管理における人間関係 (human relations) を特に重視して研究している。それは、女史が協働の科学 (a science of cooperation) が可能であることを信じているからであり、どのようにして協働するかを学ぶこと、これがなによりも女史の目指しているところである。ここにいわゆる協働の科学は、たんなる経営的協働の科学を意味するものではなく、一般的な人間的協働の科学を意味するものである。1930年ごろにすでに女史が人間関係の意義を強調し、その研究によって協働の科学を研究すべきことを提唱している。この女史の見解は、まさに卓見というべきであるとして、藻利教授は高く評価されているが、それがただちに、経営管理の科学をなすものと解することは許され得ない、とされている。⁽¹¹⁾ 女史の提唱は今日の行動科学的思考の先駆をなすものであるといっても過言ではない。

協働を得るまえに参加 (participation) がなければならない。⁽¹²⁾ 参加とは、たんに加わる (take part) といったことでなく、機能的に関係を持つことであり、しかも、相互の理解と統合があってこそ参加が可能となる。⁽¹³⁾ 協働の科学の基礎に、統合の原理と状況の法則が存在することを見逃してはならない。協働の科学と経営参加の理論は、女史の学説を特徴づける重要なものの一つである。伝統的経営管理論が圧倒的支持を受けていた時代に、女史は、協働の科学と経営参加理論の構想を打ち出し、経営管理の心理学的、社会学的側面をとりあげていたのである。カストとローゼンツヴァイグは、女史を伝統的管理理論家と行動科学者とをつなぐ連結者と評し、また、マッシーとダグラス (Massie, J. L. & J. Douglas) は女史を行動科学の先駆者であるとみている。⁽¹⁴⁾ ⁽¹⁵⁾ したがって、フォレット理論をとりあげる場合、経営管理の人的側面の理論を除外して通することはできないが、経営管理の動態性を主題としている関係上、この点に深く立ち入らないこととする。しかし、次の点は触れておかななければならない。

目的なしには、協働は生じない。明確な目的なしには、どういう行動や意思決定が個人に要求されているかを、知ることも、予想することもできない。協働のための目的なしには、協働への意欲も起こってこないであろう。バーナード (Barnard, C. I.) 理論によれば、組織、すなわち、統一体の構成員である各個人は、意思決定者とみなされている。そして、共通の目的 (a common purpose) が組織における基本的要素として、協働的意思 (willingness to cooperate) およびコミュニケーション (communication) とともに、必要かくべからざるものとされている。それは、組織において各個人がどういう行動をし、どういう意思決定をするかは、組織の目的によって決まってくるからである。そして、組織の目的によって、各個人の行動や意思決定が統一体化されるのである。⁽¹⁶⁾

- 注(1) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 171.
 (2) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 163.
 (3) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 164.
 (4) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 2, 10.
 (5) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 179.
 (6) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 76.
 (7) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 180.
 (8) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 112-3, 邦訳 124-5ページ。
 (9) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 16-9, 米国経営学 (中) 122-3ページ。
 (10) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 94, 米国経営学 (中) 151ページ。
 (11) 米国経営学 (中) 151ページ。
 (12) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 136.
 (13) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 187.
 (14) Kast, F. E. & J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, McGraw-Hill, 1970, p. 67.
 (15) Massie, J. L. & J. Douglas, *Managing: A Contemporary Introduction*, Prentice-Hall, 1973, p. 119.
 (16) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1968, p. 86, 邦訳 新訳 89ページ。

5 動態性

統一体の構成要素は、その構成要素間の循環反応によって、交織の機能を持つことになるが、ここに交織の機能というのは、交織の結果ということではなくして、交織していること、すなわち、過程を意味しているものであり、この過程がまさに統一体にほかならない。そこで、AとBとの活動がAとBとの間の交織の機能であるということは、たんに部分が相互に変化を与えている (the part are altering each other) という事のみではなくて、さらに創造されつつある全体が部分に変化を与えている (the whole a-making is altering the parts) ことも意味している。このことを女史は、「部分の相互活動は統一体を創造しながら部分を変更する⁽¹⁾」と表現している。その過程は、自己調節 (self-adjustment) の過程であると理解され得る。また、統合は、常に発展をそのうちに含む進歩的統合 (progressive intergratings)⁽²⁾ としてのみ存立するのである。以上の表現から、統一体の相互活動は、常に動態的な過程にあるものとして理解し得る。

歴史であれ、法律であれ、経済学であれ、経営管理であれ、人間が関係してくるどのような状況に対しても、循環的反応の法則の理解が必要となってくる。全体がその構成要素によって決定されるだけでなく、循環的反応のもとに、それら構成要素の相互の関係によっても決定される。ここに全体のなかの要因 (factors) とか要素 (elements) という用語を用いていても、これは活動 (activity)⁽³⁾ のことを指している。循環的反応を繰り返しながら、統一体は不断の一つの過程⁽⁴⁾ であって、一つの産物ではない。かくのごとく、統一体を不断の一つの過程として把えるところに、経営管理の動態の本質がある。この経営管理は状況の中にあり、状況は刻々に変化する動態的なものであるから、経営管理は状況の法則 (the law of situation) の支配のもとにあるということになる。

状況の法則に従うということは、命令の授与を非人間化すること、すべての

関係者を結集して状況を研究させること、状況の法則を発見してこれに従うことである。一人の人間が他の人間に命令を授与するべきではなくて、両者が一致して状況から命令を受け取るべきである。もしも命令がたんに状況の一部でしかないならば、誰が命令の授与者で、誰がその受領者であるかという問題は、発生しない。両者ともに、状況の授与する命令を受け取る。使用者は状況の授与する命令を受け取り、また、被用者も状況の授与する命令を受け取るわけである。⁽⁵⁾状況というものは常に発展しつつあるものである。もし状況が絶対に静止的なものでないとするれば、命令もまた絶対に静止的なものではない。⁽⁶⁾そこで、使用者も被用者も常に動態的な状況に対峙していることになり、われわれはそれらの事実の変化についていかなければならない。また、事実についていくこと自体が事実を変化させる。いいかえると、調整の過程は調整されるべきもの自体を変えることになる。⁽⁷⁾

かくして、使用者も被用者もともに状況の法則に従うから、われわれの仕事は、どのようにして人びとを命令に服従させるようにすることができるかということではなく、特定の状況の有機的な一部分としての命令を最も適切に発見できるようにするための方法を、どのようにして考え出すかということである。命令が発見せられたならば、使用者が被用者に命令を出すと同じように、被用者も使用者に対して命令を出すことができるのである。⁽⁸⁾

すでに述べたごとく、社会的過程には、相互作用、統一体化および創出の三つの部面がある。前二者についてはすでに触れたので、ここでは、創出について述べよう。創出とは、創出的発展 (emergent evolution) とか創出的活力 (emergent vitalism) とか呼ばれていて、何か新奇な物事が発展過程に現われた場合、その新規な物事を指すものとして用いられている。これらの言葉は、何か新しいもの、過程のなかの前進の特徴を意味する。すなわち、機能的に関連している場合には、それは常に各構成部分のたんなる合計ではなく、それ以上の価値を持つものである。両方の側を変えることによって、真に両側がうまく絡み合うか、あるいは相互に浸透し合う場合には、それは新しい状況をつくり出

すことになる。⁽⁹⁾これは、構成要素の相互作用、相互の関係付けによって形成された複雑な創出的全体であって、統合とも呼ばれている相互作用の累積から結果として生じている。⁽¹⁰⁾このことは、一つの管理領域から他の管理領域へと移る⁽¹¹⁾過程としても理解され、経営管理の動態の本質を示すものである。

創出とは、進展すること (evolving)、新しい価値の創出、前向きの動きを示すものとして、今日しばしば用いられている。経営者は創出することに大きな関心を寄せている。経営における偉大な指導者とは、経営の進歩の過程における創造的瞬間を理解し、一つの状況が他の状況に溶けていくのを見て、その瞬間を活用することを学んだ者をいう。⁽¹²⁾創出という進化の過程における新形質の出現を現わすことは、構成要素の相互作用がたんなる相互作用にとどまらず、新しいものが生まれ得る臨界的経験である。このような構成要素間の関係を女史は機能的関係付けと呼び、この機能的関係付けを効果的に行なうことに、事業経営の成功の鍵があると考え。なぜならば、機能的関係付けは、自己創造的な結合の継続的過程 (the continuing process of self-creating coherence) であり、機能的関係付けが順調に進むときには、変化する環境に対する適応的活動が自動的に全体の中に統合吸収され、組織の均衡が保証されるからである。そして、正しい種類の機能的関係付けが行なわれるならば、それは一つの統一体を生じる過程であり、そして、それがさらに次の統一体へと導いていく——自己創出の前進⁽¹³⁾ (a self-creating progression) である。

経営管理の統一性、相互作用、統合および動態性について、主としてフォレットの理論にもとづいて検討してきたが、これによって、経営管理の動態の本質は指摘され得たと思われる。さらに一步進めて、以上の考え方が全体的思考と長期的思考のもとにあることをも指摘しておかなくてはならない。構成要素の相互作用から形成される状況を全体的状況 (the total situation) といい、そこに統合的単一体の本質を見出す全体的思考 (undepartment thinking) のうえに立っている。また、女史は、組織の四つの基本原則の一つに、継続的過程としての調整 (coordination as a continuing process)⁽¹⁴⁾ をあげているが、これは、

長期的思考 (long views) にもとづいてつくられた原則である。また、機能的関係付けは自己創造の結合の継続的過程であると述べている点、および、紛争の処理に関して、支配および妥協が問題をたんに暫定的にしか解決することができない一時的・短期的思考にもとづくものであるのに反して、統合はこれを終局的に解決しようとするものであるという点に、その長期的思考がうかがい得る。統合によってはじめてその意識的形成ないし高度化を期待せられる統一体あるいは全体的状況の思想が、長期的あるいは持続的見地にささえられているものであることがいい得る。しかもこのような長期的思考こそが人間関係の客観的に要請するところであることを指摘するところに、状況の法則に従うことによって、経営管理を科学化しようとするフォレットの見解が成立するわけである。⁽¹⁵⁾

次に 現代のシステム理論における経営管理の動態の本質について述べよう。ジョンソン等によれば、全体は、転換過程を通じて、絶えずそれ自身を更新する。全体性とその単一性とは保持されるが、部分は絶えず変化する。この過程は果てしなく続き、あるときは計画され観察されるが、ときには、予告なしに生ずる場合もある。⁽¹⁶⁾

オプトナーはもっと端的に表現している。すなわち、システムとは、一般的にいえば、稼働過程 (on going process) であるとし、動作中のもの、処理中のものあるいは変化の状態にあるものは、すべてシステムである、としている。⁽¹⁷⁾ また、システムの稼働状態を明らかにするために、しばしば使われる過程という言葉は、システムの対象、属性および所与の結果を生ずるための関連性の全部でかこまれている構成要素の全体をいうものである。過程は、知的 (思考、計画、学習) であったり、精神活動的 (検定、記述、作成) あるいは機械的 (操作する、機能する) であったりする。過程は、人、機械あるいはこれらが結合した活動でもある。そして、システムには過程のないものは存在しないといえる。⁽¹⁸⁾

注(1) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 160.

- (2) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 6.
- (3) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 161.
- (4) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 160.
- (5) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 30.
- (6) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 36.
- (7) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 269.
- (8) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 30.
- (9) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 165.
- (10) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 163-4.
- (11) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 172.
- (12) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 233.
- (13) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 165-6.
- (14) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 262.
- (15) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 180, 米国経営学(中) 143-4ページ。
- (16) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 113, 邦訳 125ページ。
- (17) Optner, *Ibid.*, p. 26, 邦訳 36ページ。
- (18) Optner, *Ibid.*, p. 27, 邦訳 39ページ。

6 フォレット理論と経営管理

フォレットによれば、経営管理すること (managing) それ自体が浸透的な事柄であり、ある一つの過程、生物的水準、個人的水準、社会的水準でみるところの過程の一部分である。経営管理は意識的なものであり、調整を通じて、あるいは自己調節を通じて得られるものである⁽¹⁾。しかし、経営管理は互いに相手方に浸透する過程であるので、管理する者と管理される者との区別は、明確に打ち出すことはできない⁽²⁾。

女史は、経営管理の領域を統合的単一体とみる。それは、ある特定の要素のみによって構成されているだけでなく、ある特定の相互に作用し合う活動によって構成されているとみる⁽³⁾。その活動は、みずから創出していく統一体化への活動であって、それ自体で経営管理を行なっている活動 (the activity of self-creating coherence is the controlling activity)⁽⁴⁾である。相互作用と過程という

二つの思考から生まれた統合的単一体あるいは機能的統一体と考えられる経営管理は、状況の法則に従って自己創造的に進歩発展するものであると考えられている。そうすることによって、女史は、経営管理における人間の恣意ないし主観性を排除し、経営管理に客観性を与えようとする。また、そうすることによって、実践的理論科学としての経営管理論もしくは協働の科学をつくりあげようとする。その場合、女史の方法論上の特徴は、一方またはお互いに犠牲を強制する二者択一的な思考方法を否定し、互いに両者を生かして新しい人間協働体を創造する統合という方法を提唱する点にある。これは、機能的統一体としての経営管理を理解し、経営管理は、その諸要素、経営管理者、労働者の相互浸透的な循環行動、反応的な全体的状況のもとに機能しているものである。これは、経営管理を積極的・動態的・創造的なものとする思考方法であり、新しい管理形態の構想である。

女史は、下記のごとき諸原則のもとに、経営管理の枠組みを築きあげている。

1. 管理は、人による管理 (man-control) ではなくて、事実による管理 (fact-control) によるべきである。
2. 中央の管理 (central control) は上から課せられた管理 (a super-imposed control) ではなくて、多数の管理の相互関連 (the correlation of many controls) ないし集合管理 (collective control) によるべきである。⁽⁵⁾
3. 女史は経営管理の基本原則として次の四つをあげている。⁽⁶⁾
 - (1) 喚起の原則 (the principle of evoking)。
 - (2) 相互作用の原則 (the principle of interacting)。
 - (3) 統合の原則 (the principle of intergrating)。
 - (4) 創出の原則 (the principle of emerging)。
4. さらに、女史は組織の四つの基本原則 (four fundamental principles of organization) を次のごとく列挙している。⁽⁷⁾
 - (1) 関係している責任ある人たちの直接の接触による調整 (coordination

by direct contact of the responsible people concerned)。

- (2) 初期の段階における調整 (coordination in the early stages)。
- (3) 特定の状況にあるすべての要素を相互に関係付けるものとして調整 (coordination as the reciprocal relating of all the factors in a situation)。
- (4) 継続している過程としての調整 (coordination as a continuing process)。

フォレットの経営管理理論の基幹ともいべきこれらの諸原則の詳論に立ち入ることは避けて、経営管理の動態性に関係のある原則を拾いあげて触れることとする。

事実による管理は、明らかにされた事実それ自体が管理の基本をなすというのであって、状況の法則のところでは触れたとおりである。したがって、女史の動態的経営管理理論の本質をなすものといってよい。次に、喚起の原則、相互作用の原則、統合の原則、および創出の原則の四つの原則は、いずれも、これまでに触れたごとく、経営管理の動態性を説明する手がかりとなっている。最後の組織の四つの基本原則は、経営管理を過程としての機能的統一体と理解し、調整がこのような過程における統一体化の作用をなすものである。したがって、女史のいう組織の基本原則が同時に管理の基本原則をなすものであって、両者は決して別のものではない。これらの諸原則は、現存する諸力が相互に抑制し合い、こうした抑制を介して釣合いを実現する抑制して釣合わせる (checks and balances) もの、諸力を部分的に犠牲にすることによって成立する釣合いでなく、諸力の統合によって発展を招来する経営管理の動態的本質の理解のうえにたってつくられた原則であるといえよう。

経営管理を、計画化、組織化、指導および統制という社会的過程として理解することが一般に採られている。フォレットにおいては、このような経営管理過程を意図的に採用されていないが、これらの経営管理過程に含まれている理論および技法は、論説の各所においてとりあげられている。

計画化過程において、女史はまず第1に、最高経営者の仕事は、経営体が達成しようとしている統一目的を明確に設定することであるとし、構成員全員の

ために、統一した共通目的を明らかにすることの重要性を指摘している⁽⁸⁾。次に、目的の設定にあたって、各单位および経営全体が常に発展しているものとし、環境の変化の一つの重要な瞬間から次の重要な変化へと移りいく移行の瞬間を理解し、目的および計画の設定を適切に行なうべきであるとする⁽⁹⁾。第3に、長期的な見通しは、最高経営者に期待されるべき重要な職能であるとして⁽¹⁰⁾いる。最後に、ある一つの目的を遂行するだけでなく、さらにもっと大きな目的をつくり出すこと、換言すれば、経営の発展性を経営目的の設定に織り込むべきであるとしていることは、女史の卓見としてとりあげるべきであろう⁽¹¹⁾。

組織化過程においては、職能および責任の交織関係は、システムの組織思考のうえにたつものであり、女史の権限職能説は、伝統的な階層関係にもとづく権限法定説を否定し、今日の権限受容説への橋渡しの基盤を提供している。そして、組織化という言葉が、システムをつくるということ以上にはるかにもっと重要な意味を持っていることを指摘し、「われわれは毎日再組織しなければならない」というデニソン (Denison) の言葉を引用して、組織化という機能は最高経営者の仕事であると、組織の動態的理解を端的に示している⁽¹²⁾。さらに、「組織とは関係付けることである」(my key word of organization is relatedness) として、組織を動態的關係のもとに概念付けている⁽¹³⁾。最後に、女史の組織理論は、今日の組織理論からみて、整った体系を持つものであるとはいいがたいが、その分析視角の特徴は、組織はつくられたもの(product)としてではなく、あくまで過程として把握しようとした点にある⁽¹⁴⁾。

第3の指導過程について、女史は経営管理を、人間関係を中心としたたんなる人間の集団としてのみ把握している嫌いがあると批判されているごとく⁽¹⁵⁾、指導過程についての研究は極めて豊富で充実している。しかし、それに深く立ち入ることは、この論文の本題から外れることになるので、注目すべき数点について触れることとする。

女史は、階層的な上下の機能関係よりも、むしろ水平的な横の関係を重視する。したがって、委員会制度の意義の重要性を強調し、その運営の方法に深く

⁽¹⁶⁾論及している。女史の組織の四つの基本原則のうち、直接的接触、初期の段階、自己調整の三つの原則は、縦の関係よりも各部門間の横のコミュニケーションを重視するものとして、今日の経営管理に対して重要な示唆を持つものである。⁽¹⁷⁾女史は喚起（evoking）という用語を用いているが、それは経営体におけるあらゆる人間の能力を統合することができるようにする前に、それらの能力をすべての者からうまく誘い出すものであって、潜在的な能力や可能性を経営体のために役立てさせようとする過程である。⁽¹⁸⁾この過程は、今日でいう指導過程であるが、これには、職能による指導と人格による指導の二つがあり、人格による指導よりも職能による指導の方が重要であるとしている。⁽¹⁹⁾統一体は絶えず変化し発展しているものであるから、各単位は絶えず変化している統一体の中にうまく適合していかなければならない。指導者としての仕事は、常に一つの重要な瞬間から次の重要な瞬間へと移りつつある移動の瞬間を、人よりも迅く適切に理解して指導していくことにある。⁽²⁰⁾したがって、すぐれた指導者とは、指示・命令・指導が状況に適合していることを示し得る人であるといえる。最後に、従業員の服従の態度も喚起するのではなく、協力の態度を喚起すべきである。この場合、共通の目的がよく理解され定義されていて、その目的に対して働くのでなければ、協力の態度を効果的に喚起することはできない。⁽²¹⁾

女史の理論には、経営管理過程学派にみられる統制過程の理論や、システム理論におけるサイバネティックスやフィードバックの制御理論に相当するものはない。これに代えて、職能的思考をその中核におきながら、経営体を一つの統一体とみて、生物学的に把えている。したがってそれは、有機体におけるコントロールの系統（system of control）と同一視され、自己調整の過程を通じて自己発展的・自己創造的活動を営むものとする。⁽²²⁾これによって、基準よりの離脱を許容範囲内に維持し得ると理解している。

最後に、今日の経営管理論においては、経営システムと環境との相互関係が重視されている。最高経営者は工場を効果的に運営するために、内部的調節をする責任があると同時に、さらにその産業の運営に影響しているすべての外部

的諸力に対して内部的調節を関係付けることについて、女史は述べている。偉大な経営者とは、すべての複雑な外部の諸力とすべての複雑な内部的諸力とを関係付けて、それらが一緒になって効果的に働くようにする人間である。⁽²³⁾賃金や労働時間の決定、労働者・消費者・投資家の三者間の利害の統合、さらに広く、経営者と銀行家、株主、同僚経営者、賃金労働者、競争者、供給者、顧客などとの関係に論及していることは、今日注目を浴びている環境理論を、50年前にすでにとりあげていたものといつてよからう。⁽²⁴⁾

- 注(1) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 171.
(2) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 120.
(3) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 172.
(4) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 169.
(5) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 260.
(6) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 232-3.
(7) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 262.
(8) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 252.
(9) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 226.
(10) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 228.
(11) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 233.
(12) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 115.
(13) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 223.
(14) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 170.
(15) 米国経営学(中) 149ページ。
(16) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 139.
(17) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 226.
(18) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 162.
(19) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 243.
(20) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 228.
(21) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 227.
(22) 岩尾裕純編著 講座経営理論 I 制度学派の経営学 403ページ。
(23) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 230.
(24) Fox & Urwick, *Ibid.*, p. 63-64.

7 システム的思考と経営管理

システムの思考を基礎においた経営管理論は、経営管理を動的に理解する。ジョンソン、カストおよびローゼンツヴァイグの所説を通じて、経営管理を系統的に理解し、経営管理過程との関係をも解明しよう。ジョンソン等は、伝統的経営管理論者がとりあげてきた各管理過程をシステムの思考にもとづいて再検討を加え、それら諸過程を統合するところに経営システムをみる。

ジョンソン等は、複雑な環境のもとにおかれた経営体という認識にもとづいて、経営体を、「種々の環境——顧客、競争者、労働組合、供給者、政府およびその他多くの機関——との間に動的な相互作用を営む、人為的システム」とし、さらに経営体は、「組織と個々の関係者双方の多くの目的を達成するために、協力的に作用する相互関係部分からなる一つのシステムである⁽¹⁾」と述べている。前者は経営体を外部との関係において規定しているのに対して、後者は経営体を内部の諸関係において規定しているものと考えられる。すなわち、経営体は、外部的には多くの利害者集団に影響され、また影響を考えながらみずからを維持しようとするものであり、したがって、利害者集団との相互関係によって形成される環境システムに包括され、その一要素として把握される。そして内的には、経営目的を達成するための諸活動を、それぞれ部分として、これらの相互関係によって構成されたシステムであるとみている。

ジョンソン等は、経営管理を「組織内のサブシステムの活動を調整し、環境とサブシステムとを関係付けるところの基本的な力 (the primary force) である⁽²⁾」と規定する。またさらに、経営管理とは「関連のない経営諸資源 (resources) を目的達成のために全体システムに統合する過程である⁽³⁾」とも述べている。前者は、経営管理を環境との関連において抽象的に規定しているのに対して、後者は、経営内における具体的活動として規定しているものと解される。したがって、経営者は、人間、機械、資金の各資源の無秩序な状態を、有用な効率的

な経営管理に転換するように要請されている。経営者は、このシステムの目的を達成するために、人間ならびに物的資源と取り組むことによって、これを成就する。彼はみずから運営にあたるよりは、むしろ、他の人びとの活動と仕事を調整し統合する⁽⁴⁾。

次に、ジョンソン等は経営管理過程を、伝統的経営管理論で展開されてきた過程の区分方法に従って、計画化 (planning)、組織化 (organizing)、統制 (control) およびコミュニケーション (communication) の四つの過程に区分している⁽⁵⁾。彼等があえて伝統的理論に従って経営管理過程を区分しようとすることは、これらをシステムの思考にもとづいて再検討し、各過程の相対的独自性よりも、むしろそれらの相互関係を問題とすることによって、経営システムを統一的に解明しようとするにはかならない。

計画化過程は、経営目的とそれを達成するための政策、プログラム、手続き、および方法を選択する過程である。計画化過程は、本質的には、統合された意思決定のための枠組みを提供する過程であって、あらゆる人間・機械システムにとっても重要である⁽⁶⁾。計画化とは、あらかじめ定められた行動方針であって、基本的には、(1) それは将来を含まなければならない、(2) それは行為を含まなければならない、および (3) 個人的もしくは組織上の確認あるいは因果関係を含まなければならないという、三つの特性を持つ。ダイナミックな社会では、全経済のサブシステムとしての経営体が増加する条件に適応する主要な方法は、計画化を通じて得られる。システム概念のもとでは、計画化過程はシステム変化を達成するための手段とみなし得る。経営体という社会的システムにとっては、変化、革新、適応性などのための唯一の手段は、人間の意思決定と計画化過程である⁽⁷⁾。

組織化過程は、人間と資源を一つのシステムに調整させ、その結果、実施される活動が、システムの目的の達成に導かれるようにシステムづくりをすることである。この経営管理過程は、経営目的達成のために必要な活動を決定し、これら活動を部門化し、それら活動に対する責任権限の範囲を定め、権限の委

譲も行なわれる。かくして、組織化過程は、種々のサブシステム間に、また全組織システムとの間に、相互関連もしくは相互結合を与える。経営組織は人間の相互作用からなる開放システムであり、多くのサブシステムの相互作用が統一体化された全般的システムである。すなわち、一連の相互作用を通じて任務を遂行できるように、また社会システムに統合されるように、人間、物、機械、その他の資源を集めたものである。システム概念は、全般的目的の達成に向かって、すべての活動を統合することに重点をおくが、サブシステムが効率的に実施されることの重要性もまた関心の対象となる。そして組織は、

- (1) 社会的システム (social systems), すなわち、集団をなしている人びとと、
- (2) 活動の統合 (integration of activity), すなわち、一緒に働いている人びとと、
- (3) 指向された目標 (goal oriented), すなわち、目標を持つ人びとという三つの特質を持っている。

統制過程は、本質的には、種々の組織のサブシステムが計画に適合して遂行されているかどうかを確認する過程である。統制は本質的には、全般的な計画の達成を確認するために、サブシステムの活動を測定し修正することである。⁽¹⁰⁾ すなわち、統制過程は「計画に一致せしめるよう方向づける過程」であり、「システムの目標の変化を許容範囲内において維持せんとする」⁽¹¹⁾ものである。そして、統制過程は次の四つの過程から構成されている。

1. 統制さるべき特性 (characteristic) あるいは条件 (condition)。
2. 特性あるいは条件を測定するための検出装置 (sensory device)。
3. 測定されたデータと計画値とを比較し、必要に応じて修正機構 (correcting mechanism) に指示する制御装置 (control unit)。
4. 修正システムに必要な変化をもたらし得る発動装置 (activating unit)。

これらの諸過程は、情報の媒介によって、常に同一の順序と相互関係を維持している。⁽¹²⁾

閉鎖システムの場合には、フィードバックによって統制が行なわれる。すなわち、システムのアウトプットは、統制項目に照らして連続的に測定され、ど

のような偏差あるいは誤差であっても、それを零にするように、インプットが修正される。しかし、経営システムのような開放システムの場合には、統制の要素の一つもしくはそれ以上のものが、それが統制しているシステムの統合された部分でない場合である。システム内部では統制できないので、システムの外部、すなわち、環境の影響との相互作用のもとに統制が行なわれる。

コミュニケーション過程は、本来、全組織内の種々のサブシステムにおける情報を決定センターへ移送する過程である。また情報と環境の力 (environmental forces) とを互いに交換することを含む。⁽¹³⁾ コミュニケーションは、計画化、組織化、統制といった経営管理過程を充実させるうえで、欠くことのできない機能を持っている。それは、組織化がある程度のフィードバック制御を含み、開放システムとして機能することを可能にする主要な過程である。さらにそれは、情報のフロー、すなわち、経営の意思決定における重要な要素を含んでいる。情報のフローの概念にとって、システム概念とコミュニケーションの展開が重要である。複合的な統一体を構成する部分間の相互作用を必要とするために、情報のフローのシステムは、必然的に、いろいろなサブシステムを通じて情報を提供する。

コミュニケーションは、システムのネットワークのなかで、結合と統合のための連絡子となる。情報、エネルギー、および物質のフローは、コミュニケーション・システムを経て調整される。コミュニケーションの活発化は統合を容易にし、全体の効率を促進する。⁽¹⁴⁾ コミュニケーションは、広義には、機械と機械とのコミュニケーション、機械と人間とのコミュニケーション、人間と人間とのコミュニケーションが含まれるが、経営管理の対象としてのコミュニケーションは、人間と人間とのコミュニケーションを主とし、人間と機械とのコミュニケーションも含まれ、意思、感情および情報の伝達が行なわれる。コミュニケーションは経営管理を動態化させる手段となる。

注(1) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 11, 邦訳 14ページ。

- (2) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 14, 邦訳 17ページ。
- (3) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 14, 邦訳 17ページ。
- (4) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 14, 邦訳 17ページ。
- (5) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 121-2, 128-9, 邦訳 134, 142-3ページ。
- (6) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 15, 邦訳 18ページ。
- (7) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 24-5, 邦訳 28-9ページ。
- (8) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 15, 邦訳 19ページ。
- (9) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 45, 68, 邦訳 50, 75ページ。
- (10) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 15-6, 邦訳 19ページ。
- (11) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 72, 邦訳 80ページ。
- (12) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 73, 邦訳 81ページ。
- (13) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 16, 邦訳 19ページ。
- (14) Johnson & Others, *Ibid.*, p. 92, 106, 邦訳 101, 116ページ。