

経営学説における経営概念の検討

石 岡 雅 憲

はじめに

経営学の歴史を考えると、経営学の成立をいつと考えるかが問題になる。経営活動は人類の発生と共に存在していたと考えることも可能であるから、当時すでに経営活動について研究がなされていたであろうと考えられる。しかしここではアメリカ機械技師協会の成立した1880年をもって経営学の学問的研究の開始とし、それ以前を「経営学前史」と考えることにする。

坂本藤良は、日本経営学史を考察して、つぎのように述べている。

経営学が、大正末期から昭和初期にかけて、ドイツ経営経済学の輸入により、商業学を母胎としてそこから分裂、成立したという通説の理解は、かならずしも正確ではないことになるのではないかとと思われる。企業家による経営目的という観点が歴史的に登場し、そこから「組織」あるいは「生産の過程」と「原価」あるいは「価値の過程」とを中心問題としてとりあげるにいたったことを経営学成立の指標と考えれば、私は、経営学はむしろ日露戦争後（明治末期）、独占資本主義の段階で「商事経営学」として成立し、第一次大戦後（大正末期——昭和初期）一般的危機の第一段階で「経営経済学」として新たな展開をみた、といったほうが正確ではないかと考える。

「商事経営学」は企業家の利潤追求に役立つことを標榜してはばからなかったが、「経営経済学」は、むしろ、社会全体の観点に立って経済性

目的をかかげる点に基本的な相違がある。¹⁾

坂本が、企業家による経営目的のもとに「組織」あるいは「生産の過程」と「原価」あるいは「価値の過程」を中心問題とするようになったことを、「経営学の成立」の指標としていることに注目したい。

ここにいう「組織」あるいは「生産の過程」は、製造過程の問題であり、別のいい方をすれば企業活動におけるヒトとモノの問題といってよい。テイラーの科学的管理法は、いわゆる「機能組織」と「時間研究・動作研究」によって、この問題の解決をはかろうとした最初の試みである。つぎの「原価」あるいは「価値の過程」は、カネに関する問題である。テイラーは「指図書」に所要労働時間と所要材料を書き込ませて、個々の製品の原価計算を行っている。またファヨールは、主としてヒトの問題に焦点を当てているが、技師および社長として長年実務にたずさわってきたので、その発想の原点にモノとカネの問題をしっかりと把握していることは、彼の著述からみて明瞭である。これらのヒト・モノ・カネの総合として経営があるのであるから、坂本のいう経営学成立の指標は、一応の目安となりうると思える。ここでは以下、テイラー以後の経営学説を概観し、その経営概念を検討してゆきたいと思う。

1. テイラーの科学的管理法

テイラーの科学的管理法は、作業方法の合理化を目指す課業管理を中心とした「作業の科学」だという説がある。²⁾ 野口祐は、テイラーの学説の成立についてつぎのように述べている。1873年の恐慌を契機として独占に移行しつつあったアメリカの経済的基礎をもとにして1903年に至る間に、タウン(Towne)とメトカルフ(Metcalf)による能率増進運動の一環として生まれた「成行管理」が、結果的に組織的怠業を生むことになった。³⁾ これを克服するために要素的賃率に基づく出来高給の改善を行った。これに

より労資の対立が激化したので、これに対応して、労資協調を根本にし、高賃金低原価を基調として、労働者の闘争を抑制、緩和し、独占利潤をより大きく獲得する意識的な「課業管理」が提起された。しかもこれに、それを保証するための企画部、職能式職長制度、指導票制度が結びついて「工場管理」(Shop Management)として結実したのである。⁴⁾

この野口の説明については、若干の私見もあるけれども、テイラーの経営研究の始められる経緯については妥当なものといえると思う。

(1) 「一つの出来高給制度」1894年

テイラーがアメリカ機械技師協会の大会に始めて提出した経営学に関する論文は、「一つの出来高給制度」(A piece-rate system) 1894年であるが、藻利重隆はこの論文をつぎの3要素から成るといい、コメントを加えている。

- ① 要素的賃率決定部門 (elementary rate-fixing department)
- ② 差別的出来高給制度 (the differential rate system of piece-rate)
- ③ 日給労働者管理の最善の方法と信ぜられるもの (what he believes to be the best method of managing men who work by the day)⁵⁾

テイラーはこの3要素について、最初の要素的賃率決定の問題を重要視しており、発表時大会での討論ではあまり注目されなかったことに驚きかつ失望したが、将来その重要性の認められることを信じて疑わなかった、といっている。このことを指摘して、藻利は、「要するにテイラー・システム最初の形態が要素的賃率決定を中心とするものであることは、もはや疑いの余地を残さないであろう。」⁶⁾と述べている。テイラーは経験から、作業を科学的に研究し、客観的で公正で、労働者には高賃金を、使用者には高収益を保証する途を考案したのである。

(2) 「工場管理」1903年

その8年後の1903年にテイラーは、「工場管理」(Shop Management)を同じアメリカ機械技師協会で発表した。これについて藻利はつぎのように述べている。

さきの論文においては、テイラーは、過去10ヶ年間にわたってミッドベイル製鋼会社でみずから実施した管理制度をのべて、要素的賃率決定の必要性と、これにもとづく差別的出来高給制度の有効性を主張したにすぎないのであるが、「工場管理」においては、彼は、さらに進んで、いわゆる「管理の技術」(the art of management)の確立を目指して、より積極的な論述を試みている。

管理は人の問題 (a question of men) ではなくて、「技術」(art) である。それは、あたかも工学の基礎的諸原則 (the fundamental principles of engineering) と同様に、正確にして明瞭な諸法則 (laws) をもっている。工場管理の不能率は、主として、管理がこのような「技術」であることを人びとが自覚しないことによる。しかも、この「技術」のもっとも重要な部分を形成するものは、使用者と労働者との関係である。管理制度はすべて結局において、この双方に満足をあたえ、最善の利益が両者に共通であることを明らかにし、両者を完全に協働に導くものでなければならない。これがテイラーの問題提起である。⁷⁾

この論文においてテイラーは、いわゆる「成行管理」は、その出発点に作業の速度に無関心であるという欠陥があるとみて、速度問題の統制を課業管理制度によって解決しようとしたのである。要素的賃率決定も、単なる賃率の問題に限定されるものではなくて、管理の基準のためという、より高次の目標を意図していたところを注目しなければならない。⁸⁾ ここでテイラーの述べた5原則をあげておこう。

- ① 毎日の高い課業 (a large daily task)
- ② 標準的諸条件 (standard conditions)

- ③ 成功した場合の高賃金支給 (high pay for success)
- ④ 失敗した場合の損失負担 (loss in case of failure)
- ⑤ 課業は一流労働者 (first-class men) のみが達成しうる程度に困難なものでなければならない。

この原則は次の論文では違ってくるのだが、のちにくわしくみることにする。

ところで、テイラーがこの「工場管理」において提唱した諸制度のうち代表的なものは、①計画部門制度、②職能的職長制度、③指導票制度、④差別的出来高給制度、の4制度である。藻利はこれについてつぎのように述べている。すなわち、ここで注意すべきは、この4制度がテイラー・システムを構成するのではなく、また、課業管理としてのテイラー・システムの本質的意義は、これらの諸制度と必然的に結びつくものでもない、ということである。これらの制度を用いなくとも、「課業管理の技術」が存在するところは、テイラー・システムは存在するのだ、⁹⁾と。私はこれは正当な解釈であると考えている。前記原則からもわかる通り、「課業」とは、「公正な1日の作業量」(a fair day's work)を意味し、「一流労働者の最高能率」を示すのである。

私は、テイラー・システムはこの「工場管理」において成立したものといっていると考えている。このつぎの論文「科学的管理法」はこの「工場管理」の内容を実行するために必要な修正を加えたものであり、その結果若干の相違を生じているが、ここでは先に「科学的管理法」を概観し、そののちに私見を述べることにしたい。

(3) 「科学的管理法」1910年

「工場管理」が前論文発表後8年にして発表されたと同様、「科学的管理法」(The Principles of Scientific Management)¹⁰⁾も「工場管理」発表後8年1910年にアメリカ機械技師協会の大会で発表された。ここでテイラーは、

「管理の機構」(mechanism of management) と「管理の原理」(essence or one set underlying principles or one philosophy of management) とを、はっきり区別すべきである、と主張し、科学的管理の本質は一種の「原理」である、と述べている。テイラーは、「原理」(または「哲学」)を伴わない「機構」だけのものは、真の科学的管理ではない、というのである。その科学的管理の「原理」は、管理に内在するつぎの4大原則を結合することによって成立する。

- ① 真の科学を発展させること (the development of a true science)
- ② 労働者を科学的に選択すること (the scientific selection of the workman)
- ③ 労働者を科学的に教育し、開発すること (his scientific education and development)
- ④ 管理者と労働者とを親密に協働させること (intimate friendly cooperation between the management and the men)

藻利が「工場管理」で述べた原則と、ここに示された4原則を比較して述べていることは、注目に値する。

ここにいわゆる「管理の原理」は、さきの論文「工場管理」においてテイラーの主張した「管理の技術」という観念の発展したものだと解すべきであろう。それでは、右の諸原則は、「工場管理」における管理の4(または5)¹¹⁾原則とどのような関連をもつのであろうか。いま両者を比較するとき、第一にわれわれの気づくことは、前者が後者に比して、はるかに一般的・抽象的にのべられているということである。換言すれば、科学的管理の「原理」は、高度の一般化のために抽象にすぎて無内容と化し、かえってテイラー・システムの本質的意義を滅失させる嫌いがあることをわれわれは見のがしてはならない。¹²⁾

ともあれ、テイラーの主張する科学的管理の原理は、テイラー・システムの原理を説くものとしては必ずしも適切ではない。ただし、テイ

ラー・システムの本質的意義と、これを実施するための諸手段とを識別するということは、近代的経営管理の原理としてのテイラー・システムを正しく理解するために必要なことであり、従って、こうした意味において管理の「原理」とその「機構」とを裁然と区別することは、テイラーの進むべき正しい方途を意味するものだといわねばならない。けれども、それはどこまでも、テイラー・システムの特質を活かす方途において行われなければならない。ところが、テイラーは、課業観念を科学的管理の「原理」から追放することによって、ついに科学的管理ないしテイラー・システムの特質を放擲してしまった。これは、おそらくは、テイラーが、彼の提唱する諸種の制度に対する非難と攻撃とに遭遇して、これを回避するとともに、さらにまた、ひとり経営管理のみならず、あらゆる人間行動に対しても妥当しうるような広範な科学的管理を主張しようとしたことに禍いせられたことによるのであろう。このようにして、テイラー・システムの正しい理解を妨げることになるものの種子は、テイラーみずからの手によってまかれているのである。¹³⁾

藻利のこの説は、前の「工場管理」に比して「科学的管理法」は抽象的になり、無内容になっており、テイラー・システムの本質的意義を滅失させる嫌いがある、というのである。そして「工場管理」において確立した「課業」を科学的管理の「原理」から追放することによって、テイラー・システムの特質は捨て去られた、というのである。こうなった理由として、労働組合その他から加えられたテイラー・システムに対する非難攻撃に対応するために、人間行動一般に妥当するような科学的管理法を主張しようとして、墓穴を掘るに至った、というのである。そしてこの見解に同調する学者は少なくない。

しかし山本純一は、この藻利説に同調しながら科学的管理の本質を丹念に分析してゆき、つぎのようにその本質を2点にあると説明している。すなわち、『証言』1912年をも参照しながら、テイラーは科学的管理の本質¹⁴⁾

を、①仕事，同僚，労使相互間の協働関係における職務に対する心的態度の変革，②職長も労働者も，正確で科学的な調査と知識に基づいて仕事をすることが本質的なことであると認識すること，¹⁵⁾の2点を指摘している。つまり，「精神革命の内包」と「科学的な調査および知識の代置」の2点の共存することこそ科学的管理法の本質であるとテイラーはいつているのだ，と山本はいうのである。

さらに山本は，この両者の矛盾が解決される理由を説明してゆく。そのためにテイラーの目的とする意図を説明し，結局それは「生産の制限の止揚，組織的怠業への批判である」とする。そして精神革命につき，

いままで労資は，余剰（surplus）の分配にのみ注目していたのだが，これが労資紛争の原因だとして，「精神革命というのは科学的管理のもとにおける二者の心的態度が，余剰の分配のみを重要な問題とすることから眼を転じて，それをいかに分配するかを争う必要がないほどまでに，余剰の大きさを増大することにむかって両者が注意を払うことである」といい，そして，「この新しい見解は，科学的管理の真の本質であり，これが両者の中心理念（central idea）となったあとでなければ，またこの協働と，平和な新理念が，紛争と戦争の旧理念にかかわらねば，科学的管理はどこにも存在しない」とするのである。このようにテイラーの目撃するのは，生産制限の止揚と，生産の増大，それにともなう資本的生産関係の枠内での労資の協益性（利益協同性）が，精神革命の第一歩なのである。

生産の増大にむかっての協働というテーゼを聞くとときわれわれは直ちに，精神革命論と彼の科学論が結合せられうることに気づくのである。「管理と労働者の心的態度が，最大可能の余剰を生産するために協力する責務，さらに慣習的意見または古い目の子算的方法や個人的知識にかえて，正確な科学的知識の必要性にたいする責務の2点にむかって変革された後にはじめていかなる経営においても科学的管理は存在しうるといえるの

である。これらこそは科学的管理の絶対的に本質的な2要素である。¹⁶⁾」

以上のテイラーの科学的管理の4原理によって、テイラーの意図するところの本質論すなわち協働関係における「精神革命」と「科学的な調査と知識」の2要因をもって科学的管理の本質とするところの意図が、ほかならぬ出発点においてよりも、その目的を内包した管理活動それ自体の実践過程において問題となっていることがあきらかになった。そしてこの過程は彼においては「科学」による管理を基幹として、それに対応して必然的に、「精神革命」が生起し発展させるものであった。しかもそれを可能とするのが、最大生産性を経営活動の直接目的とし、それを可能にする唯一最善の方法が、「科学」による管理の客観的合理性にもとづいて、両者つまり労使の対立関係を克服して確立せられるところに、経営的生産性に不可欠な「精神革命」と「科学」との内面的関係が存在すると解することができるのである。したがってテイラーにおける本質としての「精神革命」は、利益協同性の経済的認識とその実現過程の方法としての科学的合理主義によってのみつらぬかれていると解してよいであろう。¹⁷⁾

したがってテイラー的人間関係論たる精神革命本質論は、上限の極においては協益性という労資関係上の価値分配の目的を樹立し、下限においては、労働過程の技術的側面をまず作業の方法の計画とその実施を管理と労働で分割しあい、両者が結合することによってはじめて協益目的の実現過程において最大生産性を確保しうる体制をきづいている。¹⁸⁾

さてテイラーの科学的管理の目的が、協益性と協働性にあるとすれば、その基本的方法が科学的調査と研究におかれていることはいうまでもなく、それがシステマチックな時間研究であることも異論はないであろう。(略) すなわち時間研究がその範囲にとじこめられているうちは、まだ管理方法たりえないのである。計画はその管理化、つまりそれによって経営の一切の要因が規範をあたえられ、それにしたがって運動

し、それにしたがって規定されるという意味において、^{●●●●}管理方法の本質たりうるのである。

彼はかかる計画を通じて一元的命令原則をつらぬいた。そしてそれに源泉して管理の体系をきずいたのである。その体系は、計画・組織・指揮・統制という機能であり、そこに異なる機能の統一的規範として時間と費用をおいた。この意味で彼の管理体系の規範は時間的管理におかれたのである。したがって彼の本質は時間管理といえるかといえはそれは管理の手段を本質とすることになる。彼の方法の本質は、技術行程によって形成せられる方法つまり実践的活動の最適性であって、その技術的計画が一方において労働と価値とをもちながら、それらを規定する規範を内在的運動法則において形成するのである。つまりこれは経営的実践の目的形成機能¹⁹⁾にほかならない。

私はこの山本説に賛同する。この山本説を含めてテイラーの研究について、私見をつぎに述べることにしたい。

(4) テイラー学説についての私見

テイラーは14歳から16歳まで、すなわち1869年から1871年まで欧州各地を旅行し、数え年17歳でハーバード大学に合格したが、眼疾のため進学を断念し、ポンプ工場の徒弟となり、23歳の1874年にミッドベール製鋼所に入社した。1883年に工学修士(M. E.)の称号を受け、1886年にアメリカ機械技師協会の会員となり、1893年に「ベルトについて」を発表、1895年に「一つの出来高給制度」を、1903年に「工場管理」を、1910年に「科学的管理法」を発表した。この経歴からもわかるであろうように、テイラーは本来理工系の研究をして技師になった人である。「ベルトについて」や「高速度鋼の研究」はこのことを示している。マネジメントに関する最初の論文「一つの出来高給制度」は、当時の公正な賃率決定に関するハルシーやローワンらの出来高給制度が、賃率決定の基礎となるべき作業そのものを

科学的客観性のある検討を経ずに決定されていると批判して、作業を要素的動作に分割して賃率決定の基礎とすることを提唱したのである。

つぎの「工場管理」は、これをさらに精密化して「課業管理」を完成させているといえることができる。これは、①時間研究をするための用具や測定方法などを具体的に説明し、②計画部門と執行部門の区別と機能組織の主張、および、③管理の技術の認識、という3点を特徴としているといえる。

ところがそのつぎの「科学的管理法」になると、突然、「精神革命」、すなわち労使協調が本質論として登場してくるのである。それ以前の「課業」を本質とする科学的管理の説明では、矛盾が見られないから問題はなかったが、この新見解は、結合しにくい「精神革命」と「科学的作業研究」とを結合しようとするものであったから、一般に理解しにくいものと受け取られたのであった。

この問題を検討して山本純一は、「高賃金と高収益」を実現しようとするテイラーの意図を重視してつぎのように論を展開した。山本は、テイラーは「高賃金・高収益」という目的を実現するためには、「精神革命」が不可欠であると自覚するようになったと考える。要するに、「高賃金・高収益」を、つまり「最大生産性」という目的を達成するためには、対立ではなく、労使の協調がまず解決される必要がある、とテイラーは自覚したのである。さらに、この協調を実現させるためには、生産性を向上させる科学的作業研究が必要と考えられた。かくて両者は、生産性向上による高賃金・高収益を実現するための目的または規範を内在的運動法則とする限り、矛盾なく結合しうる、というのが山本説であり、山本はこれを「経営的实践の目的形成機能」と呼んでいる。

私はかつて池内信行の「社会的認識の根本の立場は、かくて客体的にして主体的、存在的にして存在論的でなければならぬ」、および、「人間の生活は自然の現象とは異って人間を基礎として成立する世界であり、従って

この世界へ向う認識もまた、世界の人間の在り方をそとにしてはその内面的本質を理解する通路を見いだすことができない」、その他を引用し、さらに私見として、

結局存在論的には理論と政策は、「本質理論」と「政策論」とに区別されるが、政策の目的は現実存在に内在的なその本質であるという関係から、表裏一体とも表現すべき密接不離の関係を保持する。ここに実践科学の特徴が存すると私は考える。いまもし上述の関係を「存在と当為の自同性」と呼ぶなら、私は実践科学の性格を、存在と当為の自同性として特徴づけることができる²⁰⁾と考える。

と述べておいた。私はテイラーは実践科学の方法論を意識することはなかったと思うが、しかし事実上、彼はこの方法を展開しているのである。それは作業に主体的人間の問題がからんでくると、自然科学的な方法すなわち客体の論理をもってしてはこれを解決し得ぬことを痛感し、素朴な表現によってではあるが、これを克服するために、主体的にして客体的、客体的にして主体的な方法を、つまり「存在と当為の自同性」を、「科学的作業と精神革命の結合」という形で解決しようとした、と解するのである。このように解釈して、私は山本純一説に賛同するのである。それは、

実践科学としての理論的経営学において措定される規範は、超越的主観的規範 (Sollen) ではなくて、まさに内在的な客観的規範 (Müssen) であり、こうした意味において超越論的でなく、内在的論理的な理論的規範をなすのである。²¹⁾

という藻利重隆の主張と構造において同一論理構造をなすと考えられるのである。このように考えれば、テイラーについてのいわゆる「矛盾」は、実は実践科学的方法にあっては矛盾とはならない、と解するのが私の見解である。ただし先にも述べたが、テイラーは方法論としての自覚はなく、事実上経験上の問題として扱っていることは、否定することができない。

2. ファヨールの管理論

(1) ファヨールの生い立ちと業績

アンリ・ファヨール (Jules Henri Fayol) は1841年に、父アンドレが兵役で砲身鑄造工場の建設現場責任者として働いていたトルコのコンスタンチノーブル（現在のイスタンブール）で生まれた。アンリは帰国してのち王立サン・テチェンヌ鉱山学校を卒業して、直ちに経営者となることを約束されて、技師としてボワグ・ランプール合資会社のコマントリ炭鉱に就職し、以後65年間この会社に勤務した。1886年には主任技師に昇進し、会社が株式会社コマントリ・フルシャンボーと改組改称されたのち、1888年に社長に就任、ブラサック炭鉱やドウカズヴィルの炭鉱を取得して、1899年には株式会社コマントリ・フルシャンボー・ドウカズヴィル（略称コマンポール）と改称、ファヨールは社長でありながら取締役ではなかったがようやく1900年に取締役に就任、1918年12月に社長を辞任し、その後も取締りに在職して、1925年、84歳でパリで死去した。（邦文ではフェイヨールとするものもあるがここではファヨールに統一した。）

名門校王立サン・テチェンヌ鉱山学校を卒業したアンリ・ファヨールは、炭鉱技師として理工系の研究を進め、立派な業績を残している。まず1860年代から1870年代にかけて炭鉱火災と地盤沈下を研究し、その成果の6篇をフランス鉱山協会の機関誌 *Revue de la Société de l'Industrie Mine'rale* に発表し、1880年代には、同誌に炭層の地質学的研究4篇を発表した。このほか1888年にはフランス地質学会の機関誌 *Bulletin de la Société Géologique de France* に「デルタ理論」の概要とコマントリ炭田形成史研究の成果を発表し、1886年から1893年に協力者と共に3冊の研究書『コマントリ炭田の研究』を著している。この「デルタ理論」というのは、在来の理論では説明できないところから、ファヨールはコマントリ炭層は湖のなかで形成されたという新説を実証的に述べたもので、これによ

り彼は1893年にフランス科学アカデミーのドレース賞を授けられた。このほか、昆虫2種と植物2種の化石を発見し、これらの学名にファヨールの名がつけられている。

ファヨールの著書には、『産業ならびに一般の管理』1916年（都築栄訳，風間書房，1958年。佐々木恒男訳，未来社，1981年），『公共心の覚醒』1917年（佐々木恒男訳，未来社，1970年），および、『国家の産業的無力』1921年，の計3冊がある。²²⁾しかしここでは最初の『産業ならびに一般の管理』を中心に考察を進めてゆくことにしたい。

(2) ファヨールの学説

ファヨールは、テイラーとほぼ同時代に生き、（テイラーは1856年に生まれ1915年に死去、ファヨールは前述の通り1841年に生まれ1925年に死去している。ファヨールは15歳年長で、10年間テイラーより長生きした。）ほぼ同時代に主著を発表しているが、年少のテイラーの方がファヨールより5年程早かった。しかしテイラーはたちまち世界的に「科学的管理法」を普及させたのに、ファヨールは注目されることもなく、ようやく第二次大戦後の1950年代に入ってから認められるのである。²²⁾

このことについて、ヘラルド・クーンツ（H. Koontz）は、「もしフランスの産業家アンリ・ファヨールの業績が、テイラリズムに対する熱狂によって隠蔽されなかったならば、管理理論の歴史は変わっていたといっべく、また一般管理原理はもっと急速に発達したであろう」といい、²⁴⁾ジョージ2世（C. S. George, Jr.）は、「彼のマネジメントの諸機能に関する、独創的でわかりやすい記録は、いまなお今日的なマネジメントの論文と同様に読まれ、また彼の古典的なマネジメントの機能の分析は、時代の試練に耐えている。事実、彼の順序だったマネジメントの分析は取締役会から下の方へおよんでいるもので、アメリカにおいても、やっと1950年代になって発見され、正しく評価されたばかりである」²⁵⁾といっている。ファ

ヨールの学説は現在「経営管理過程学派」(The Management Process School) または「伝統学派」(The Traditional School) と呼ばれ経営管理論の6学派の主流をなしている。クーンツのあげた6学派は、①経営管理過程学派、②経験学派、③人間行動学派、④社会体系学派、⑤意思決定理論学派、⑥数理学派、²⁶⁾の6学派である。

ファヨールは主著『産業ならびに一般の管理』“*Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle,*” 1916において、まず企業が活動することによって生ずる6種の活動を区分する。

- a 技術的活動（生産，製造，加工）
- b 商業的活動（購買，販売，交換）
- c 財務的活動（資本の調達と管理）
- d 保全的活動（財産と従業員の保護）
- e 会計的活動（財産目録，貸借対照表，原価，統計，等々）
- f 管理的活動（予測，組織，命令，調整，統制）

ファヨールは、これら6活動は、企業活動にとって本質的な職能であり、企業の単純複雑、規模の大小にかかわらず存在する活動である、と述べている。このうち最後の管理活動以外の5活動については、すでに知られているけれども、管理的活動についてはその権限と限界が明らかにされていない、と述べて自ら次のように定義づけている。

『管理すること』、それは予測し、組織し、命令し、調整し、統制することである。

予測すること、将来を吟味し、活動計画を作成すること。

組織すること、企業の物的ならびに社会的な二重の組織を構成すること。

命令すること、従業員を機能せしめること。

調整すること、あらゆる活動とすべての努力を結びつけ、一元化し、調和させること。

統制すること，すべての事柄が確立された規準と与えられた命令とに従って行われるように注意すること。²⁷⁾

ここでファヨールが，①経営と管理とを区別していること，②経営機能を明確に定義づけたこと，および，③管理というものは，企業責任者の特権でも，個人の責務でもなく，組織体の指導者とその構成員との間で分担される一つの機能であるといっていること，の3点が注目される。

(3) ファヨール学説についての私見

まず「経営」と「管理」の区別をとりあげよう。テイラーは Scientific Management といっているが，ファヨールはその主著の標題に Administration を用いている。われわれは，「経営」を Business Administration とよび，「管理」を Management と解している。ファヨールはつぎのようにその区別を説明している。

管理的職能を経営と混同しないことが重要である。経営すること，それは企業が自由に処分するすべての資産から可能な最大の利益を引き出すように努めながら，企業をその目的へ導くことである。それは6つの本質的な職能の運びを確かなものとするものである。

管理は，経営がその運びを保証しなければならない6つの職能の一つにすぎない。²⁸⁾

ここでわかるのは，「経営」というときは，企業全体の立場で行う活動であり，そこには企業の全体的目的の決定，および，企業の利用できる諸力 (resources, 具体的には，資本，設備，技術，人材) をその目的に沿って組織し，活用することが含まれる。これに対して「管理」は，「経営」の決定に従って割当てられた部署における決定と実施，ならびに統制の任に当るもの，と考えることができる。

この考え方でテイラーをみると，テイラーの場合は「工場管理」にみられるように，「管理」と呼ぶ内容をもつものと考えられる。従ってテイラー

の研究は、management研究であって、administration研究ではないということがわかる。これに対してファヨールは、まさにadministrationを研究しているといえるのである。それは彼の主著のタイトルを見ればわかるのである。私は現在ファヨールがテイラーより重視されているのは、その研究内容の「管理」と「経営」の差によるものであらうと考えている。

つぎに経営機能の明確化について考えてみよう。テイラーの「管理」研究と違って、ファヨールはすでにみてきたように、「経営」を6活動（6機能）に分け、それぞれの特徴を説明している。いうまでもなく、テイラーの著書にも、計画、組織、命令、調整という語は使われている。その数も少くはない。しかしテイラーの場合は概念規定が厳密ではないし、もっとも大事なことは、管理過程として把握されていないという事実である。私は管理過程の説明はテイラーのそれよりも、ファヨールの方がはるかに明晰であり、かつ学問的であると評価している。別の表現をすれば、テイラーの説明は事実的であって、概念化の程度でファヨールに及ばない、といいうると私は思う。

最後の第3点は、「管理」を企業内の諸機能の一つとみる観方であるが、これは出資者が経営者を兼ねた初期資本主義の時代の感覚を脱したものである。株式会社の形態の大企業が出現して、資本と経営の分離が進行し、ファヨールの勤務していた会社も、合資会社から株式会社に改組している。ファヨールは長い間社長ではあったが取締役にはなれずにいたのである。いわゆる「サラリーマン重役」の出現である。そうになると、社長も部長も平社員も、企業の活動の担い手として同等の貢献をしているのであり、職位は身分を示すものではない、という民主主義的なものになってゆく過程を示している。ファヨールのこの主張は、まさに時代を先取りしたものといえることができる。

ここにファヨール自身の主張を要約しておこうと思う。以下は彼の主著の第2章「企業の従業員の価値を構成する諸能力の相対的重要性」に書か

れているものである。すなわち、企業活動の各職能には、それぞれ専門的能力が対応する。①肉体的な資質、②知的な資質、③道徳的な資質、④一般教養、⑤専門的な知識、⑥経験、の6資質が列挙され、「労働者にとっては技術的能力が重要であるが、組織の階層が上昇するにつれて、技術的能力は相対的にその重要性が減少し、管理能力が相対的に重要性を増大する³⁰⁾」、³⁰⁾というのである。ここでは明らかに人格的価値を離れて、能力としてその価値をみる観方が窺いうるのである。

だが、私がファヨールの学説について特に強調したいのは、ファヨールが「経営学」を他の学問、殊に自然科学とは違っている点を明らかにしていることである。

管理職能は器官ならびに器具として社会体をもつにすぎない。その他の職能が材料と機械を活動させるのに反して、管理職能は従業員に働きかけるだけである。

社会体の健康状態とすぐれた機能状態は、われわれがほとんど区別せずに原則とか法則とかあるいは規準とか呼んでいる一定数の条件にかかっている。私はこれら一定の条件を厳密性という考えそのものから解放するために、好んで原則という言葉を用いるであろう。管理という問題には厳密なものも絶対的なものも少しもない。そこにあるすべてのものは程度の問題である。われわれは同一原則を同一の条件のもとで二度適用することはほとんど決して必要ではない。多様で変り易い状況、同じようにさまざまに変り易い人間、そしてその他の多くの可變的な要素を考慮に入れておかねばならない。

したがって、これらの原則は順応性に富み、あらゆる要素に適合することができるものである。これら原則の用い方を知ることが問題である。それは知性と経験・決断力と節度を是非とも必要とする難しい技術である³⁰⁾。³⁰⁾

ところで、管理の原則は、一般に共同体の成功や経済的な利益の充足

を目的としている。目的が異なれば手段が同一でないということは決して驚くべきことではない。そこに同一性もなければ矛盾も存在しない。原則がなければ、われわれは暗中摸索の状態にあり混乱する。同様に、最もすぐれた原則があっても、経験がなく節度がなければ、われわれは活動を非常に妨げられたままの状態にある。管理原則は方向づけを可能ならしめる灯台である。それは港への道を知っている者にだけ役に立つことができる。³¹⁾

ファヨールのこの説は、まず管理は人間管理である、という。「企業は人なり」ということわざを想起させるいい方である。企業の活動はすべて人によって行われるのであるから、人の努力の結集によってよりよい成果をあげるようにつとめる必要があることはいうまでもない。ファヨール以後、個人と人間集団の問題が大きくクローズ・アップされるようになってゆくのである。

ファヨールはこれに続けて、「管理には、厳密なものも絶対的なものもない」、という。それは程度^{●●}の問題であって、同一原則は二度使われることはあまりないだろう、という。そしてその理由は、それが状況や人間が変り易いことから必然的に生まれるものだからだ、と主張する。さらに企業の目的が企業ごとに違えば、そこにおける最適手段も違うのは当然のことである。原則はその手段の方向づけのより所となる灯台に譬えられるが、その灯台は、「港への道を知っている者にだけ役立つ」、というところに、ファヨールが、自然科学的法則とは別個な、さらにいえば、独自性をもつ経営管理の特性を明示したものと私は解釈している。

このような表現をすると、「厳密性がない」のは、「いい加減」なのだろうと思う人もいるかもしれないが、100億円の売上高をもつ企業の場合、1万円の欠損も、1万円の利益も、損益はゼロに等しいと考えてよいのであって、黒字か赤字かという問題にはそれ程意義はないのである。宇宙産業の場合は、コンマ以下9桁もの誤差が問題だといわれているから、それ

に比較すると「厳密性がない」といえる。しかし経営管理の場合には、それで十分間に合うので、決して出鱈目やいい加減ということではない。この引用文は、実務経験者としてのファヨールの経営管理についての観方をよく伝えているし、その含意には私は深い興味をおぼえるのである。

以上ファヨールにの学説についての私見を述べた。まだ論じなければならない多くのことが残ってしまったが、これから「人間関係論」をみてゆくことにしたい。

3. 人間関係論

(1) エルトン・メイヨーの生い立ちと業績

エルトン・メイヨー (George Elton Mayo) は1880年12月にオーストラリアに生まれ、大学で心理学、論理学、哲学を学び、1911年から1922年まで母国のインズブラリアンド大学で論理学と哲学を講じ、1922年からアメリカのペンシルバニア大学の研究員となり、1922年から1947年までハーバード大学のビジネス・スクールの教授として活躍した。その間にレスリスバーガー (Fritz J. Roethlisberger) らと共に有名な「ホーソン実験」を行って、「人間関係論」(Human Relations, 略称 H. R.) の思想的基礎を築いた。

メイヨーは6冊の著書と30篇の論文のほか、同僚の著作に多数の序文を残しているが、“*The Human Problems of an Industrial Civilization*” 1933は人間関係論の最初の狼火をあげたものであり、メイヨーの後継者はこの分野で研究を進めて、「グループ・ダイナミックス」「リーダーシップ論」「モチベーション理論」などの成果をあげている。メイヨーは1949年9月に、イギリスのサレースで69歳の生涯を終えた。

「ホーソン実験」は有名であって、多くの論述がすでに存在しているから、ここでは極めて簡略にその概要を述べ、以下の論述に関係する範囲に

とどめておきたいと思う。

この「ホーソン実験」とは、1924年から1926までの3年間、ウェスタン・エレクトリック会社のホーソン工場（シカゴ）において、同社と国家学術調査審議会の共同研究が、労働者とその作業に及ぼす照明の効果（「照明実験」）について行われたのが始まりである。実験の結果を明らかにするために、条件を変更してその変更の結果を調査する「実験グループ」と、条件を変えないでその結果を調査する「一般グループ」の編成がなされ、調査が進められた。最初のこの実験では、2室を用意して「実験」と「一般」の比較が行われた。その結果は両者の間に顕著な相違を見出すことができず、失敗に終わった。つまり、照明の変化は、生産に影響を与えることはなかったのである。当時論議の中心テーマであった疲労、単調感、ならびにそれらが作業と労働者に及ぼす影響について、この「照明実験」は判然とした解答を出すことが出来なかったのである。

メイヨーは明確に述べていないが、いうまでもなくその前提ないし予想は、作業条件の改善は能率を増進させる、ということであった。優秀な機械を導入すれば能率が増進する、という一般的な考え方からすれば、むしろ当然の前提であり予想であったといえよう。メイヨーはつぎのように述べている。

何千という労働者を管理する会社はいずれも、おのずからその会社独特の管理方法、ないし『方策』をあみだして実施するのが一般の傾向であったが、しかし同時に、その会社が労働者を取り扱う会社の方法の真実の価値を、完全に評価する規範をもたないということも一般の傾向であった。機械は、非能率であればすぐその状態がわかるが、人間関係を取り扱うとなると、それが理性ではなく、むしろ、たんに習慣や慣例にもとづくものであるとしても、そのことにはなかなかきづかないものである。これらのことをいろいろと考慮してみた結果、第2の調査、すなわち、1927年4月における一連の諸調査が計画されるにいたった。³²⁾

この文は、メイヨーが「ホーソン実験」を終えた時点で書かれたことに、われわれは注意すべきだろう。「照明実験」を終了した直後では、このようには書けなかったに違いない、と私は思う。歴史とは、また時間とはまことに不思議なもので、事後に見れば必然的な流れとはっきりわかるのに、事前では混純とした無限の可能性の暗闇にまぎれてしまって、事後考えられるようなものではない、ということである。この混純の暗闇の中で1927年から「電話継電器の組立作業」が調査されたのである。

まず5名1組の女子労働者が選出され、他の労働者とは隔離され、1927年から1932年までの5年間に15期に分けた種々の調査が実施された。まず5人の生産記録をとっておいてから、実験室に移動させて、種々の条件を変えながらその結果を記録していった。その詳細は省略に従うが、休憩時間の延長や短縮、軽食や茶菓の提供やその廃止、給料を工場の100人ほどの1員として出来高に従って計算したり実験グループ5人の出来高に従って計算したり、各種の実験が行われた。(実験グループは最初5人で発足したが、途中で1人がやめ、他人と交替したので、延6人になる。また選ばれた女子労働員は6人であるが、作業台で働くのは5人で、あとの1人は作業中の5人に部品を渡す役目であった。従って生産量の測定に関係するのは5人のグループということになる。) 生産成績は一般労働者の週平均1人当たり2,400台であるのに対して、実験グループの生産の最高は3,000台であり、最低でも一般労働者を上廻る好成績を残した。このことから、

彼ら(註——実験グループの女子労働者)は、生産の改善は休憩とか他の改正に直接関係はなく、むしろそれはより自由な楽しい環境、『ボス』と考えられていない監督、『旺盛な労働意欲』を反映しているものと考えている。このような状態にあれば、たとえ彼女らがより早く仕事をしていることを自覚していなくても、グループの生産は知らず知らず高³³⁾くなっていくものである。

と結論づけられた。つまり、強制的に働かされる場合と、自主的に、自由

に働く場合とでは後者の方が意欲を高めるので、結果として好成績をあげることになる。生産能率の向上には、機械や物的環境の整備という面と共に、労働者の意欲という心情的側面の重大性が、ここに至って明確にされたのである。しかしこれも、1928年8月から始められた「雲母室の実験」に続く、1929年から1932年まで続けられた「面接実験」の記録を分析した結果、ようやくに到達した理解であった。すなわち、「すべての職場に人間的事情があり、しかもかれらの事情は決して同じようなものではなかった³⁴⁾」、というメイヨーのことばは、それ以前の合理性とは別の、機械的合理性とは違った人間の問題をクローズアップすることになった。この「ホーソン実験」は、1932年にこの結論を得て終了した。

(2) 人間関係論の内容

坂本藤良はメイヨーの理論とその後継者レスリスバーガーの理論を簡潔に要約しているので、紙数の関係でこれに従うことにする。(詳細は F. J. Roethlisberger “*Management and Morale*,” 1941. および F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, “*Management and Worker*,” 1936. を参照されたい。)

メイヨーは古典派経済学の前提とする仮説——社会は個人の群で、すべての個人は自己の利益の確保を目的とし、そのために論理的に思考し行動する、という仮説——は誤りであるといい、原始社会も中世社会も協力のシステムであった、という。この協力関係は近くなって失われ、過去2世紀の間に自然科学的な「技術的技能」technical skillはいちじるしく進歩したが、失われた協力関係を回復する人間の「社会的技能」social skillはかえりみられずにいた。政党や労資の対立によって崩壊の危機に頻している今日の産業文明社会を克服し、恐怖や力による協力ではなく、理解と意志にもとづく協力を確保するために、近代産業における人間関係に着目し、人々の自発的協力を得られるようにしなければならない。これこそ経営管

理の課程であり、そのために重視すべきは、経営組織におけるコミュニケーションの理論的・技術的な知識である。以上のメイヨーの理論は、現代社会の特質を社会集団論の視点からとらえたデュルケーム (Emile Durkheim) やマンハイム (Karl Manheim) の影響のもとにその理論を完成させた。メイヨーの理論を示す3部作『産業文明と人間的諸問題』1935, 『産業文明と社会的諸問題』1945, および『産業文明と政治的諸問題』1947, には、個人重視が薄れて、その力点が組織に移っていることがわかる。

レスリスバーガーの理論は、『経営と勤労意欲』に述べられている。経営組織は「技術的組織」(technical organization) と「人間的組織」(human organization) との2側面より成る。「人間的組織」を形成する各個人は、「過去の社会的境遇」や「現在の社会的状況」の相違のため、各自独特な信念や感情を抱いている。各個人はそれぞれ別個の「情感」(sentiment) を抱いている。

このような「人間的組織」における人間の行動には、つぎの3側面がある。①論理的行動 (Logical behavior), ②非論理的行動 (Non-logical behavior), ③不合理行動 (Irrational behavior) がこれである。①は論理的な思考にもとづく行動で、②は「情感」にもとづく行動のうち「社会的感情」と一致しているもの、③は情感にもとづく行動のうち「社会的感情」と一致しないものである。従来の経済理論は、もっぱら①だけを取り上げてきたが、人間の行動の大部分は②に属するものである。

つぎに「情感」という観点から経営をみると、それが5種の社会的集団から成り立っていることがわかる。①経営者, ②監督者, ③技術者, ④事務労働者, ⑤工場労働者, の5種があり、集団ごとに「情感」を異にする。そしてそれぞれの「情感の体系」が、そこにおける協力のあり方を決定し、人間のタイプまでをも決定する。

ところでこの「人間的組織」は個人の単純な集合体ではなく、各個人間

に社会的関係の「型」が存在する。人が他人からある行動をなすことを期待されたり、逆に期待したりすることができるのは、この「型」が存在するからである。そしてこの「型」は集団内部のみならず、集団間においても存在する。この故に、経営の「人間的組織」は同時に「社会的組織」の面をもつものと理解される。このような「社会的組織」のなかには、「公式組織」のほかに自然発生的な「非公式組織」が存在する。「公式組織」にも「非公式組織」にも評価体系が存在するから、企業には主要な評価体系が2個存在することになる。従業員は経営者の見地から評価されると同時に、仲間の見地からも評価され、一定の社会的位置を占め、そこに社会的均衡が成立する。人々は、この「非公式組織」のなかで安定の感情を与えられ、社会的満足を味わうことができるのである。³⁵⁾

以上は坂本説を引用したものだが、要点には触れていると思われる。

(3) 人間関係論への批判と私見

坂本藤良は、メイヨー学派に対する批判を3分類して述べている。①経営者による批判（この研究は経営者が利潤を得なければならないという事実を忘れている。福利厚生は第二義的な問題である）、②心理学者による批判（この研究はずっと以前から認識されていたことを繰返したに過ぎない）、③社会学者による批判（この研究は経営者の偏向を示し、社会的基盤を無視し、理論を軽視した）。この③はさらに3点から批判される。a 労働者については「非公式組織」のみを、経営者については「公式組織」のみをくわしく叙述して、労働者は感情的・非合理的であり、経営者は論理的・合理的であるかのような印象を与えている。b 報告には労働組合についての言及がほとんどないが、これは社会的基盤の無視に由来する経営者偏向である。c この研究は「事实的知識」は「観念的知識」より価値が高いと考えており、理論をもたぬ事実の集積である。

占部都美は、①非合理主義への指向、②「経済人」の否定のゆき過ぎ、

③「依存的な人間」の仮説，④「満足＝生産性」の仮説，⑤保守主義への指向，⑥経営者イデオロギーに対する非難，の6項目の反省がわが国の不況時，昭和39—40年（1964—1965）に起った，と述べている。³⁶⁾この説明は省略せざるをえない。以下私見を述べてこの項を終りたい。

結論を先にいえば，かなりの批判が人間関係論に対して発せられているにかかわらず，私は依然としてその価値は失われてはいないし，否定することはできないと考えている。ただし，私はそれを完成された学説として評価するというよりは，むしろ大きな経営学の潮流の中で，一つの過度期として大きな方向転換を要求したもの，または欠落していた大きな問題を経営学の分野に導入したもの，として評価するのである。それは，テイラー・ファヨール・メイヨーという流れとしてここに論じてきたことによっても，わかることだと思う。

およそ経営は，単なる技術の問題，いわゆるモノの問題だけで解決されるものではないし，また金銭経済の問題，いわゆるカネの問題だけで解決されるものでもない。これらに人間の問題，個人と社会の問題，いわゆるヒトの問題が加わって，はじめて経営問題の全領域が出揃ったことになる。そしてこの最後のヒトの問題は，テイラーが最後に気づき解決しえぬまま世を去ったのち，ファヨールによって取り上げられたのに研究されぬまま放置されてしまった。その後メイヨーが「ホーソン実験」で取り上げ、レスリスバーガーにより理論化されたのが「人間関係論」である。しかしこれは「人間関係」に終始し，経営の全般との関係，上記のモノやカネとの関連が不十分であった。「経営学は総合の学問」と呼ばれるが，この観点からすればこれは不十分なものと評されても仕方がない。しかしこれらの先駆的業績を抜きにして，「近代経営学」と呼ばれる「バーナード（C. I. Barnard）革命」もありえなかったといえるのである。

ヒトの問題はまことに複雑微妙であって，方法論もそれに応じて多様になる。それはさらに「文化」の問題とも密接にかかわり，個人の趣味嗜好

ともかかわる。しかし経営学の前途には、この困難を克服がありうると私は考えている。

おわりに

本稿は故長戸路千秋学長の追悼記念号のために執筆したものである。心より故長戸路千秋先生のご冥福をお祈りするものである。

また本稿はバーナードまでを書く予定であったが紙数が尽きたので今回は省略せざるをえなかった。別の機会にこれを譲ることにする。

- 註 1) 坂本藤良著『経営学史』，ダイヤモンド社，昭和34年，249—250頁。
2) 雲嶋良雄著『経営管理学の生成』改訂版，同文館，昭和41年，89頁。
3) 野口祐著『経営管理論史』，森山書店，昭和35年，23頁。
4) 同書，17—18頁。
5) 藻利重隆著『経営管理総論』第2新訂版，千倉書房，昭和40年，42頁。
6) 同書，46頁。
7) 同書，49頁。原著の「工場管理法論」は拙稿の他の箇所と揃えるため「工場管理」に改めてある。以下同じ。
8) 同書，52—53頁。
9) 同書，56頁。
10) 『科学的管理法』は『工場管理』と共に1911年に Harper & Bros. Publisherから出版された。ここでは両者共にその発表年を記載してある。また『科学的管理の原理』と訳されているのが一般である。
11) この5原則は，普通4原則とされている。最初の4原則はすべてに適用され，最後の第5原則は「多くの場合」と限定されている。ここでは5原則を示した。
12) 同書，65頁。
13) 同書，70—71頁。
14) アメリカ議会におけるテイラーに対する査問会でのテイラーの証言のことを指す。「科学的管理法——特別委員会における供述」，1912年1月25，26，27，30日の4日間，「議会の権能によるテイラーおよびその他の工場管理法を調査するための特別委員会における速記」，1912年発行 国會議事録第3巻，1377—1508頁，テイラー著上野陽一訳編『科学的管理法』，昭和32年，産業能率短期大学刊所収。

- 15) 山本純一著『科学的管理の体系と本質』増補版，千倉書房，昭和39年，257頁。なお，山本は「テイラア」と表記しているが，拙稿は「テイラー」に統一した。
- 16) 同書，259—260頁。
- 17) 同書，269—270頁。
- 18) 同書，272頁。
- 19) 同書，273—274頁。
- 20) 拙稿「実践科学の性格——実践経営学の基礎」，現代科学論叢，第9集，1972年。
- 21) 藻利重隆著『経営学の基礎』（新訂版）森山書店，1973年，89頁。
- 22) 佐々木恒男著『アンリ・ファヨール——その人と経営戦略，そして経営の理論』，1984年（昭和59年），文真堂参照。
- 23) 口拙稿「ファヨールの学説とテイラー」，千葉敬愛経済大学研究論集，第31号，1987年（昭和62年）参照。
- 24) 山本安次郎著『経営学の基礎』，ミネルヴァ書房，1967年（昭和42年），18—19頁。
- 25) Claude S. George, Tr., "The History of Management Thought," Prentice Hall, 1968, P. 146。ジョージ2世著，菅谷重平訳『経営思想史』，同文館，1971年（昭和46年），232頁。
- 26) H. Koontz ed., "Toward a Unified Theory of Management," McGraw-Hill, 1964, PP. 3—10，鈴木英寿訳『経営の統一理論』，ダイヤモンド社，昭和43年，4—12頁。
- 27) ファヨール著佐々木恒男訳，『産業ならびに一般の管理』，未来社，1972年（昭和47年），17—21頁。
- 28) 同書，22頁。
- 29) 同書，23—27頁。
- 30) 同書，41頁。
- 31) 同書，75—76頁。
- 32) エルトン・メイヨー著，村本栄一訳『新訳 産業文明における人間問題——ホーソン実験とその展開』，日本能率協会，昭和42年，60頁。
- 33) 同書，82頁。
- 34) 同書，103頁。
- 35) 前掲坂本『経営学史』，55—60頁。
- 36) 占部都美著『経営学入門』，新経営学全集 第1巻，日本経営出版会，1967年，192—196頁。