

## アンリ・フェイヨル

### ——經營學の課題と方法をめぐって——

#### 一 序

上田貞次郎博士が經營學の必要に想到せられ、その確立のために心血を注がれてよりほぼ半世紀、この間わが國の經營學は、まずドイツを中心として發展せる經營經濟學(Betriebswirtschaftslehre)を導入することによつて、その理論的基礎を固めると共に、更にアメリカおよびフランスを中心として發展せる經營管理學(business administration, administration industrielle)を導入して、その具體的内容を攝取し、もつて今日の隆盛をきざすに至つた。とりわけ第二次大戦後における經營管理學の導入は、經營管理に關するおびただしい知識をもたら

すことによつて、わが國經營學にかつてみざる活氣を横溢せしめることとなつた。

しかし乍ら、このような外見的活況は、果して、そのまま、この學問の眞の發展を意味するものであらうか。われわれはこの點に關して、少なからぬ疑問をいだかざるを得ない。けだし戦後における經營管理學の導入は、一方において、先進諸國の進歩せる管理技術を紹介し、各種管理技術に關する個別的な研究を促進する上に、きわめて重要な役割を果したのであるが、その反面、經營管理學の導入に際して、斯學の方法に關する反省が充分になされなかつた結果、經營學の研究課題ないし方法をめぐつて、多くの混亂を惹きおこしているように思われる

雲 嶋 良 雄

からである。とりわけ、各種管理技術に關する個別的研  
究と經營學との關連をめぐって、種々の異なる見解が亂  
立し、經營學の課題をいちじるしく不明瞭ならしめてい  
るように思われる。例えば、ある者は、このような管理  
技術に關する個別的研究こそ經營學固有の領域をなすも  
のであり、これとは別に斯學の課題を考ふる餘地は全く  
存しないとなし、専ら管理技術の個別的研究に専心す  
る。これに對し他の者は、こうした管理技術に關する個  
別的研究は、「技術の科學」(Technologie)にすぎず、  
それが直ちに「經營の科學」としての經營學の内容をな  
すものではない、と主張する。われわれはここで、これ  
らの見解について深く立入ることはできない。しかしわ  
が國の經營學が、その外面的な華かさにも拘らず、今や  
重大な危機に直面していることは、これをもっても明ら  
かであろう。

われわれは今や、經營學の課題と方法に關して、眞劍  
なる反省をなすべき時期に直面しているということがで  
きる。そしてこの場合、われわれの何よりもまず爲すべ  
きことは、戦後、方法的反省の爲されぬまま、盲目的に  
導入せられた、經營管理學の方法を反省し、その課題に

關する正しい理解を深めることであるといわねばなら  
ない。けだし、このような反省を通じてはじめて、戦後導  
入せられた經營管理學の、經營學における正しい位置が  
明らかとなり、これを攝取綜合するための基礎を準備す  
ることができると考えられるからである。<sup>(三)</sup>

ところで、このような方法的反省をなさんとする場  
合、最も有效と考えられる方途の一つは、今一度、斯學  
の源流までさかのぼり、出發點におけるこの學問の課題  
を確かめることであろう。由來、經營管理學は少くとも  
二つの源流をもつものとせられている。その一つは、テ  
イラー(F. W. Taylor)の研究にはじまりアメリカを中  
心として發展せる流れであり、今一つは、フェイヨル  
(H. Fayol)の研究に發してフランスを中心として展開  
された流れである。<sup>(五)</sup> 兩者はその理論構造において、それ  
ぞれいちじるしい特徴を有し乍ら、しかもその窮極的課  
題および方法において多くの共通性を有し、そのことの  
故に漸次綜合統一せられて、今日の經營管理學を形成す  
るに至ったものと解せられる。とりわけフェイヨルの研  
究は、その頭初より一貫して、「管理の原理」の確立を  
その課題とせるものであり、その意味において、今日の

經營管理學の理論構造に、きわめて大きな影響を與えているものといふことができる。<sup>(一)</sup> われわれは、このような見地から、以下においてフェイヨルの研究をとりあげ、その素朴な問題提起と理論構造のうちに、經營學の課題と方法を反省してみたいと思ふ。

(一) 我が國におけるドイツ經營經濟學に關する文獻としては次の如きものがある。

渡邊鐵藏、商事經營論、修文館、大正一一年  
増地庸治郎、經營經濟學序論、同文館、大正一五年  
馬場敬治、經營學方法論、日本評論社、昭和六年  
池内信行、經營經濟學史(増訂版)、理想社、昭和三〇年  
佐々木吉郎、經營經濟學の成立(新版)、中央書房、昭和三〇年

北川宗藏、經營學批判、研進社、昭和二一年  
市原季一、ドイツ經營學、森山書店、昭和二九年  
尚、ドイツにおける經營學的研究には經營經濟學の他に、經營科學(Betriebswissenschaft)、經營組織學(Betriebsorganisationslehre)、經營社會學(Betriebssoziologie)、經營社會政策(Betriebliche Sozialpolitik)などが含まれる。これらについては次の書物を参照されたい。

漢利重隆、經營學の基礎、森山書店、昭和三一年  
(二) 我が國における經營管理學に關する文獻としては次の如きものがある。

山本安次郎、經營管理論、有斐閣、昭和二九年

古川榮一、アメリカ經營學(増補版)、同文館、昭和二四年  
古川榮一、經營管理概論、同文館、昭和二九年  
漢利重隆、經營管理總論(新訂版)、千倉書房、昭和三一年  
尚、アメリカを中心とする經營學的研究には、經營管理學の外に企業の經濟學的研究も存在する。とくに企業の制度論的研究には注目すべきものが少くない。こうした制度論的研究としては次の書物をあげることができる。

(三) このような方法的反省を試みた代表的研究としては次の書物をあげることができる。

漢利重隆、經營學の基礎、森山書店、昭和三一年  
(四) テイラーの研究に關しては次の如き文獻がある。

國松豊、科學的管理法綱要、巖松堂、大正一五年  
上野陽一(譯)、テイラー全集、同文館、昭和七年  
宮田喜代藏、經營原理、春陽堂、昭和六年  
漢利重隆、工場管理、新紀元社、昭和二五年  
清水品、經營能率の原理、同文館、昭和二四年

(五) フェイヨル管理學に關する我が國における研究としては次の如きものがある。

山本安次郎、フェイヨル管理論研究、有斐閣、昭和三〇年  
山本安次郎、經營管理論、有斐閣、昭和二九年  
パレウスキー著  
岡野 眞譯 科學的管理法、白水社、昭和二八年  
井關十二郎、フェイヨルの經營技術論、明大商學論叢、九卷二號三號四號

都筑 榮、アンリ・フェイヨル、經營セミナー、二卷九號  
 拙稿、經營及び一般の管理、一橋論叢、二十九卷三號  
 向、フェイヨルの主著には、次の如き英譯および獨譯があ  
 る。

Henri, Fayol, Industrial and General Administration,  
 1929.

Henri, Fayol, General and Industrial Management,  
 1949.

Henri, Fayol, Allgemeine und industrielle Verwal-  
 tung, 1929.

(六) フェイヨルの影響はアメリカ、イギリスおよびドイツ  
 の文獻の中に強くみられるが、例えば次の書物にはきわめ  
 て明瞭にあらわされてゐる。

W. H. Newman, Administrative Action, 1951.

L. Urwick, The Elements of Administration, 1943.

W. Thoms, Betriebs-Verwaltung, 1934.

## 二 フェイヨルの生涯とその問題提起

フェイヨルは一八四一年七月、コンスタンチノーブル  
 に生れた。當時、建設事業に従事していた彼の父が、母  
 國フランスをあとに、この地に赴任していたからであ  
 る。フェイヨルは長じてフランスに歸り、一八六〇年嶺  
 山學校を卒業して、コマントリ・フールシャンポール鑛

業會社(Société de Commentry-Fourchambault)に入  
 社、以後、一九一八年この會社の最高經營者の地位を去  
 るまで、じつに五十有餘年の間、この會社の技術および  
 經營の改善のために盡し、一九二五年十一月その生涯を  
 閉じた。<sup>(七)</sup>

この間、彼は經營者としての自らの體驗を基礎とし  
 て、經營管理の研究に乗り出し、一九〇〇年の國際鑛山  
 冶金學會(Congrès International des Mines et de la  
 Métallurgie)および一九〇八年の鑛業協會大會(Con-  
 grès du Cinqquantenaire de la Société de Industrie  
 minière)に、それぞれ經營管理の重要性に關する報告  
 をなしている。そして一九一六年には遂に、これらの研  
 究をとりまとめ、彼の主著、「經營および一般の管理」  
 (Administration Industrielle et Générale)を發表し  
 て、ここに經營管理學という前人未踏の研究領域を開拓  
 することに成功した。彼が今日テイラーと並んで、經營  
 管理學の祖と仰がれる所以はここにある。

しからばフェイヨルが管理問題の研究に従事するに至  
 った直接の動機は何に求められるのであろうか。何が彼  
 の研究の出発點であり、又窮極の課題をなしたのである

うか。すでにふれた如く、もともと彼は鑛山技師として出發した。したがって彼の直接の關心が専ら鑛山の採掘技術および地質の問題に向けられたことは、けだし當然といわねばならない。彼の初期における研究には、すぐれた業績も少なくないのであるが、それらは、いづれも、専らこのような専門の領域に限られ、そこには未だ經營管理に關する關心はほとんど見出すことができない。しかるに一八六六年彼がコマントリ炭坑の所長(Directeur)を命ぜられ、經營者としての第一歩をふみ出すに及び、彼の關心は漸次變化せざるを得なかつた。けだし所長としての彼の業務を遂行するに當って最も重要な問題は、採掘技術に關する知識でもなければ、又地質學の知識でもなかつたからである。そこには、未だかつて彼が學んだことのない何ものかが必要とせられた。しかし、それが何であるかということが明確に自覺せられるには、更にかんりの年月と體驗とが必要であつた。そして、それが經營管理という新しい領域に關するものであることが、明確に意識されるに至つたのは、一八八八年彼がこの會社の社長(Directeur Général)に就任したときのことであつた。當時この會社は、多くの損失のため

解散寸前の危機に直面していたのであるが、彼の必死の努力と決斷とによつて、奇蹟的にもこの危機を克服することができた。しかもこの危機克服のために、もつとも重要な役割を果したのもこそ、彼の採用せる新しい管理方式であり、それによる經營管理の合理化にほかならなかつたのである。ここに管理問題という新しい領域の存在が明確に自覺されると共に、その重要性が決定的なものとして、彼の惱裡に刻みつけられるに至つた。こうして、フェイヨルの關心は、急速に經營管理の問題に惹きつけられていったのである。

かくて彼は、企業における管理職能の重要性を強調して、次の如く述べている。すなわち「これまでは技術的職能が、それにふさわしい又それに與えらるべき重要な地位を占めて來た。しかし技術的職能のみでは、企業の合理的發展を確保するのに充分ではない。企業の合理的發展を確保するためには、他の重要な職能、とりわけ管理職能の援助が不可欠である」と。<sup>(九)</sup>換言すれば、採掘、運搬、選鑛の如き個々の技術的活動が、いかに合理的に遂行せられたとしても、それが直ちに企業全體としての能率化に役立つとは限らない。個々の技術的活動が、企

業全體としての能率化に役立つためには、それらが調達活動、販賣活動の如き他の企業活動との関連において、企業目的に向って正しく統合されていることが前提となる。そしてこのような意味において、企業における諸活動を統合し、その遂行を確保せんとするものこそ管理職能にほかならず、これなくして企業全體としての合理的発展を期することは不可能である、というのがフエイヨルの論旨であるように思われる。

さてこのようにして管理職能の重要性に思い到った彼は、次に管理に關する教育の必要を強調する。けだし彼は、管理職能の合理的遂行をはかるためには、何よりもまず管理職能擔當者の専門的教育がなさるべきであると考えたのであるが、當時のフランスでは、經營管理に關する教育は、全く無視されていたからである。しかも管理教育を眞に振興するためには、たんにその必要性を強調するのみでは充分でなかった。管理教育を實施するために最も重要な基礎をなすところの、「管理の原理」(doctrine administrative)が確立されていなかったからである。フエイヨルは、この點に關して次の如く述べている。「フランスの實業學校において、管理教育が行

われない眞の理由は、管理の原理の缺除に存する。けだし原理なきところに教育は不可能だからである」と。<sup>(10)</sup>かくてフエイヨルは、「管理の原理」の確立こそ管理教育を振興する基礎であり、ひいては彼の目指す經營管理の合理化を推進する唯一の途であると考える。じつに「管理の原理」の確立こそ、彼がその生涯をかけて樹立せんとした新しい科學、すなわち經營管理學の窮極的課題をなすものといわねばならない。

以上がフエイヨルの簡単な略歴と彼の問題提起である。彼がその考察の中心を、個々の技術的活動にではなくして、それらを全體として統合し且つ確保するものとしての管理活動に求めたことは、彼の經歷のしからしむるところとはいへ、まさに卓見であったといわねばならない。けだしこれによつてはじめて經營管理學はその發展の緒を見出すこととなつたからである。しかしわれわれが最も注意しなければならない點は、彼の關心が、頭初より一貫して、「管理の原理」の確立に向けられていた、ということである。すなわち管理活動を貫く客觀的理論の究明こそ、彼の研究の窮極的課題をなすのである。しかも、このような管理活動の理論的究明を促すに

至った根本的動因は、あくまで経営管理の合理化なる實踐的要請に、これを求めねばならない。換言すれば、経営管理の合理的遂行のために、その理論的根據を提供するものとしての實踐理論の確立こそ、フェイヨルの出發點であり、同時にその窮極的課題をなすものといふことができる。

しからは、このような實踐理論としての「管理の原理」は、いかなる内容において展開されるのであろうか。われわれは、次に、彼の主著を中心として彼の管理學の構造を一瞥しなければならぬ。

(七) フェイヨルの略歴については、英譯本の序文にかなり詳細なる説明がある。

(八) フェイヨルにはこの他に次の著書がある。これは彼がその主著を公刊した後、その主張を普及するために發表せる論文および講演をその主内容とする。

H. Fayol, *L'Éveil de l'esprit public*, 1917.

(九) H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, 1925, p. 22.

(一〇) H. Fayol, *ibid.*, p. 24.

### 三 フェイヨル管理學の構造と「管理の原理」

フェイヨルの経営管理學は、少くとも三つの部分から構成されていると考えることができる。「管理の一般原則」(principes généraux d'administration)、「管理の方法」(procédés administratifs)および「管理の要素」(éléments d'administration)がそれである。しからはこれら三つの部分は、相互にどのような關連を有し、又彼が確立せんとする「管理の原理」のうちで、それぞれ如何なる位置をしめるものであろうか。

まず、ここにいる「管理の一般原則」は、管理活動遂行に當って準據すべき一般的規準 (normes) を意味している。それは一般原則である限り、何らかの意味において常に普遍的であり、且つ抽象的性格を伴う。しかしそれは、たんに永遠の道德律やモーゼの十戒、あるいは教會の掟の如き、個人の生活に關する一般的規準ではなくして、あくまで管理活動遂行のために據らねばならぬところの規準を意味している。フェイヨルはこのことを、「管理の原則は、一般に人間集團の成功を中心とし、且つ經濟的利益の達成に關わる」と表現している。換言すれば、「管理の一般原則」は、經濟的利益達成のため、人間集團の活動を統合するに當って必要とせられる諸原則

であり、あくまで経済的諸原則であることを注意しなければならぬ。

ところでこのような意味における「管理の一般原則」は、無数に考え得られるわけであるが、フエイヨルは、これらのうち彼自らがしばしば據り處とせざるを得なかった、次の十四の原則をとりあげて<sup>(一三)</sup>。

- (一) 分業の原則 (division du travail) (二) 権限・責任の原則 (autorité-responsabilité) (三) 規律の原則 (discipline) (四) 命令統一の原則 (unité de commandement) (五) 指揮統一の原則 (unité de direction) (六) 共同の利益に對する個人的利益從屬の原則 (subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général) (七) 報酬の原則 (rémunération du personnel) (八) 集中化の原則 (centralisation) (九) 階層の原則 (hiérarchie) (一〇) 秩序の原則 (ordre) (一一) 公平の原則 (équité) (一二) 従業員安定の原則 (stabilité du personnel) (一三) 創意 (initiative) の原則 (一四) 協和の原則 (union du personnel)

あらゆる企業は、それが商業であれ、工業であれ、その他いかなる種類ののものであつても、少くともそれが人

間の集團的行動として營まれる限り、常に管理活動を必要とする。そしてこの管理活動が合理的に遂行せられるためには、必ず以上の如き経済的諸原則に従わねばならないことは明らかである。かくてこのような「管理の一般原則」が、フエイヨルの主張する「管理の原理」において、きわめて重要な内容をなすものであることは、容易に理解し得るであらう。

しかし乍ら、「管理の一般原則」が直ちに彼の確立せんとする「管理の原理」をなすものと解するのは早計である。ただしフエイヨルは、「管理の一般原則」の重要性を強調しつつも、なお次の如く述べているからである。

「もし原則がないならば、われわれは暗黒と混亂の中を進まねばならない。しかしたとい原則があつたとしても、經驗と方法がないならば、われわれはやはり多くの混亂の中にとり殘されるであらう。原則は航行において進路を決定せしめる燈臺の如きものである。したがつてそれは港への途を知る者のみに役立つにすぎない。」<sup>(一四)</sup>又「原則の光は燈臺の光と同じく、港への航路を知る者のみを導く。したがつて實現の方法を伴わざるたんなる原則は、效力を發揮し得ない」と。<sup>(一五)</sup>換言すれば「管理の一

般原則」は、これを達成するための技術つまり「管理の方法」との関連においてはじめて具體的意義をもち得るものであり、そのみで直ちに「管理の原理」をなすものではないのである。しからば彼のいう「管理の方法」とは、いかなるものであろうか。

ここに「管理の方法」とは、管理活動を遂行するための諸制度を意味し、われわれが「管理の技術」と呼んで来たものに相當する<sup>(二七)</sup>。フェイヨルは、このような意味における「管理の方法」として、各種の制度を提唱するのであるが、その主たるものとしては次の五つをあげるこゝとができるであらう<sup>(二七)</sup>。

- (一) 活動計畫 (programme d'action)
- (二) 參謀部制度 (état-major)
- (三) 歩橋制度 (passerelle)
- (四) 部課長會議 (conférence des chefs de service)
- (五) 報告書制度 (rapports)

このうち第一の活動計畫は、今日の企業豫算制度の先驅的形態をなすものと解せられ、フェイヨルの提唱する「管理の方法」の中核をなすものである。これに對して他の四つの制度は、それぞれ活動計畫遂行のため不可欠

なる機構をなすものと解することができる。いずれにしても、これらの「管理の方法」は、フェイヨルが經營者として危機に直面した當時、その苦境を打開するのに重要な役割を果したものであり、經營管理の合理的遂行のために、きわめて大なる意義を有することは明らかである。彼が、「管理の一般原則」と並んで「管理の方法」を重視する所以はここにある。

しからば彼が確立せんとする「管理の原理」は、このような「管理の一般原則」と「管理の方法」とをその内容とするものであろうか。われわれはこうした解釋にも直ちに左袒することはできない。けだしフェイヨルが「管理の原理」の必要を説く場合、彼は次の如く述べているからである。「もとより、一般に承認せられた多くの原則 (principes) がないわけではない。」又「これらの諸原則を實現するための方法 (moyens) も、けっして不足しているのではない。それらは無數に存在する。しかしそれにも拘らず、家庭でも、工場でも、國家においても、良い方法と悪い方法とが同時に行われている。このような事態は、原理 (doctrine) の缺除ということによってのみ説明し得る。」そして「もしもこうした原理

(doctrine)、すなわち一般の経験によって試験せられ、検討せられた原則・規準・方法および手段の統一(ensemble)が行われていたならば、事態は全く異っていたであろう」と。換言すれば、フェイヨルの確立せんとする「管理の原理」は、「管理の一般原則」自體でもなければ、「管理の方法」自體でもない。またたんに兩者の機械的結合を意味するものでもない。彼の主張せんとする「管理の原理」は、「管理の一般原則」と「管理の方法」とを内面的に統一し、これを一體化するところに、はじめて成立するものにはかならない。「管理の一般原則」も存在し、「管理の方法」も無数に存在し乍ら、しかも「管理の原理」が除外しているという、フェイヨルの論述の意味は、このように解することによってのみ充分に納得することができるであろう。しからは「管理の一般原則」と「管理の方法」とを統一し、これを一體化せしめるものは何であろうか。

フェイヨルはこれを「管理の要素」の分析に求めんとする。ここに「管理の要素」とは、管理活動を構成する部分的諸活動を意味する。彼は、「管理の要素」を明らかにするために、まず經營活動全體を分析し、そこにお

ける管理活動の位置を確かめることから考察をはじめ。すなわち彼によれば、企業におけるすべての活動は、次の六群に分つことができる。

- (一) 技術的活動 (opérations techniques)
- (二) 商業的活動 (opérations commerciales)
- (三) 財務的活動 (opérations financières)
- (四) 保全的活動 (opérations de sécurité)
- (五) 會計的活動 (opérations de comptabilité)
- (六) 管理的活動 (opérations administratives)

このうちはじめの五職能は、經營的生産の遂行過程に含まれるものであり、これらについては、一般に良く知られているが、最後の管理職能については、未だ充分に理解せられていない。そしてしばしばその権限や限界について誤った見解が行われている。かくてフェイヨルは、管理職能を五つの要素に分析し、その権限および限界を明らかにせんとするのである。彼によれば管理とは、豫測し (prévoir)、組織し (organiser)、命令し (commander)、調整し (coordonner) そして統制する (contrôler) ことである。すなわち豫測するとは、將來を豫見して活動計畫を定めることであり、組織すると

は、企業の物的および人的二重の組織を形成することである。又命令するとは、企業構成員をして、それぞれの職能を遂行せしめることであり、調整するとは、あらゆる活動および努力を連結し、統一し、調和せしめることを意味する。更に統制するとは、すべての活動が豫め定められた規程および與えられた命令に従って行われるように監視することである。

これが「管理の要素」に關するフェイヨルの分析の骨子である。そしてこのような「管理の要素」の分析こそ、彼が確立せんとする「管理の原理」の、理論的基礎であり、その骨組をなすものといふことができる。しかも、ここでわれわれがとくに注意すべきことは、このような「管理の要素」の分析が、經營活動全體の分析から出發してのことである。このことは、彼の「管理の要素」の分析が、少くともその出發點においては、あくまで經營における「管理の要素」したがって「經營管理の要素」の分析を企圖するものであったことを意味している。そして、このような「經營管理の要素」としての、豫測、組織、命令、調整および統制のうちに、それぞれ經濟的の原則としての「管理の一般原則」およびこれを達成する

ための技術としての「管理の方法」を位置づけることによって、原則と手段との内面的統一をはかり、もつて具體的な「經營管理の原理」を樹立せんとするのが、その理論構造にあらわれた、フェイヨルの意圖であるように思われる。

要するに、フェイヨルの目指すものは、たんなる「管理の一般原則」の究明でもなければ、個々の「管理の方法」の研究でもない。それはむしろ、兩者を内面的に統一し、一體化せしめるところにはじめて成立する、具體的な「經營管理の原理」の究明にほかならない。しかも注意すべきは、フェイヨルがけつして、「管理の一般原則」および「管理の方法」を輕視し、その價値を低く評價しているのではないということである。むしろ「管理の一般原則」および「管理の方法」は、彼の目指す「經營管理」の原理の不可欠な内容をなすものであり、原則および手段を捨象せるたんなる原理は、實體なき形骸にも等しいものといわねばならない。

すでに考察した如く、フェイヨル經營管理學の窮極的課題は、實踐理論としての「管理の原理」を確立することに求められた。したがって彼が、このような實踐理論

を、具體的な「經營管理の原理」のうちに見出さんとしたことは、まさに當然であるといわねばならない。ただし經營管理の遂行に對して、その理論的根據を提供すべき實踐理論は、けつしてたんに、個々の管理技術や管理原則のうちに、これを求めることはできないからである。しからば、以上の如き理論構造をもつものと解せられるフエイヨルの經營管理學は、果して彼の意圖せる實踐理論にふさわしい、具體的な「經營管理の原理」を展開し得たのであろうか。われわれは、次に彼の理論に對する若干の吟味を試みることにする。

- (一) H. Fayol, *ibid.*, pp. 27—58.
- (二) H. Fayol *ibid.*, p. 58.
- (三) これら原則の内容については、ここで立入る餘裕がない。別項の文獻を参照された。
- (四) H. Fayol, *ibid.*, p. 58.
- (五) H. Fayol, *ibid.*, p. 25.
- (六) フエイヨルはその主著において、「管理の方法」に關してとくに一章を設けて論じていない。したがって、ここでわれわれのとりあげるものは、彼の「管理の一般原則」および「管理の要素」の論述に含まれている。
- (七) 彼のとりあげる管理の方法はこの五つのみではなく、この他にも各種の方法がある。われわれは彼の理論構

造との關連で、最も重要と思われるものを選択した。これらの詳細については、別項の文獻を参照されたい。

(一八) H. Fayol, *ibid.*, pp. 24—25.

(一九) ここでわれわれが「管理の要素」として考察するのは、フエイヨルの主著の第一部第一章および第二部第二章に相當する部分である。

(二〇) 「管理の要素」に關する第二部第二章が、主著全體のほぼ三分の二に近い頁數を占めるのは、彼の理論構造における「管理の要素」の重要性を物語るものと解せられる。

#### 四 フエイヨル管理學の性格

フエイヨルの經營管理學は、具體的な「經營管理の原理」の確立をその課題とするものであり、それは「管理の一般原則」と「管理の方法」とを内面的に統一することによって達成せられる。そしてこのような原則と方法との内面的統一を可能ならしめるものとして彼が提示するものこそ、「管理の要素」の分析にほかならなかつた。かくて「管理の要素」に關する分析こそは、彼の經營管理學の理論的基礎をなすものであり、ここにこそ彼の理論の基本的性格が問われねばならないこととなる。

まず彼の「管理の要素」に關する分析は、すでにふれ

た如く、經營活動全體の分析から出發する。そして經營的生産の過程を形成するものとしての、技術的活動・商業的活動・財務的活動・保全的活動および會計的活動との關連において、管理活動が五つの要素に分析せられた。<sup>(二二)</sup> 管理活動がつねに、このような經營的生産の過程をはなれては存在し得ず、それとの關連においてのみ具體性をもち得るものである限り、こうしたとりあげ方は、まさに正しいものといわなければならぬ。しかし乍ら、ここで見逃してはならないことは、このような經營活動の分析におけるフェイヨルの意圖が、管理活動と他の五つの經營活動との内面的關連を明らかにすることにあり、その内面的關連を明らかにすることにあるのではなく、むしろ管理活動を、他の五つの經營活動から區別し、それらと並列的に理解せられる獨立の活動として主張せんとすることにあり、という點である。換言すれば、フェイヨルの關心は、管理活動と他の五つの經營活動との間の、内面的な「結びつき」の面にあるのではなく、むしろ兩者の「對立」ないし「區別」の面に向けられているといふことができる。彼が管理活動を五つの要素に分析した後、次の如く述べていることは、この點を示すものといわねばならない。すなわち「かくの

如く解せられる時、管理はたんに企業管理者の獨占的特權でもなければ、個人的責任でもない。それは他の基本的諸職能と同様に、企業の長と構成員の間に分擔さるべき一つの職能 (the fonction) である。そしてこの管理職能は、他の五つの基本職能とは明確に異なるものである」<sup>(二三)</sup>と。

管理活動の重要性に關する一般の關心が、未だ充分でなかつた當時において、このように管理活動の獨自性を主張することは、もとより重要な意義をもつものといわねばならない。しかし、このような管理活動の獨自性のみが一方的に強調せられ、他の五つの經營活動に對する結びつきの面が無視せられるとき、そこに、管理活動を具體的な經營的生産の過程から切斷し、これをそれ自體として抽象的に把握するといふ研究態度が生ずるに至ることは、容易に豫想し得るところである。フェイヨルが次の如く述べる時、このような管理活動の抽象的把握への態度は、かなり明瞭にあらわれているように思われる。すなわち、「管理職能は、その媒體として、人間集團 (corps social) のみをもっている。他の諸職能が資材や機械の運用をなすのに對して、管理職能は、専ら人間

のみにかかわる」と。<sup>(二三)</sup> こうして彼の「管理の要素」に関する分析は、次第に具體的な經營的生產の過程から遊離し、いつしかあらゆる人間集團に共通する管理活動一般の分析へと轉化するに至るのである。換言すれば、「管理の要素」としての豫測・組織・命令・調整および統制は、たんに生産の組織體としての企業の問題としてのみならず、更に家庭・軍隊および國家の如き、すべての人間集團に共通の一般の問題として、とりあげられるに至るのである。

しからばこのような抽象的、一般理論としての「管理の要素」に関する分析を基礎として、統一され且つ體系化せられた「管理の原理」は、果してフエイヨルの意圖せる如き、具體的な「經營管理の原理」たり得たのであろうか。われわれはこれを否定せざるを得ない。ただし經濟的原則としての「管理の一般原則」と、これを達成する技術としての「管理の方法」とは、本來、經營的商品生産に關して發現せるものであり、従つて兩者を具體的に統一する途も經營的生產の場を外にしてはあり得ないからである。換言すれば、經營的生產の場を遊離せる抽象的な管理一般の分析のうちに、兩者を内面的に統

一し、經營的生產の管理に關する具體的な原理を樹立することは不可能だからである。かくてフエイヨルの經營管理學は、彼の意圖にも拘らず、歴史的・具體的な「經營管理の原理」としてではなく、抽象的な「管理一般の理論」として展開せられざるを得なかつたものといわねばならない。<sup>(二四)</sup> そしてこのような抽象的・一般理論が、彼の意圖する實踐理論として、充分な意義をもち得ないことも明らかであろう。

惟うに、フエイヨルが具體的な「經營管理の原理」の樹立を企圖し乍ら、このような「管理一般の理論」へ進まざるを得なかつた最も根本的な理由は、彼の研究を貫く自然科學的な分析方法に求められる。彼は經營管理の任務のうち、最も重要なものの一つとして、改良 (perfectionnements) の問題をとりあげ、かかる改良をおしすすめる方法として、次の如く述べている。すなわち、「その方法は、事實を觀察し、蒐集し、分類し、解釋し、必要のある場合には實驗をなし、そしてこれらの全研究から、經營實踐に役立つ諸規準を引き出すことである」<sup>(二五)</sup>。換言すれば、それは對象を、その外側より觀照し、これを客體的に分析する方法であり、物的自然に關わる

ものとしての自然科学に固有の態度を意味している。そして、このような自然科学的分析の方法こそは、じつに彼の研究全體を貫く基本的態度をなすものであることを見逃してはならない。<sup>(二六)</sup> とりわけ彼が、具體的な經營管理活動を、「管理の一般原則」と「管理の方法」および「管理の要素」に分解し、これらをそれぞれ、それ自體として抽象的に分析すると共に、それらの綜合のうちに具體的な「經營管理の原理」を見出さんとする時、このような研究態度はきわめて明瞭にあらわれているように思われる。そしてこのような自然科学的方法に立脚する彼が、その意圖にも拘らず、具體的な「經營管理の原理」を展開し得なかつたのは、むしろ當然といわねばならない。ただし、すぐれて主體的實踐を意味する經營管理は、たんにこれを外側から觀照し、客體的に分析することのみによつては、充分に把握し得ないと考えられるからである。<sup>(二七)</sup>

かくてフェイヨルの意圖を生かし、實踐理論たるにさわしい、具體的な「經營管理の原理」を樹立するためには、何よりもまず、研究方法における轉換がなされなければならぬ。そして觀照の立場に立ち、客體的分析

を中心とする自然科学的方法にかえて、歴史的社會的實踐としての經營管理を、その内面より、主體的に把握する方法がとられねばならないであろう。それはいわゆる「理解的方法」の導入を意味している。<sup>(二八)</sup> 換言すれば、具體的な經營管理の遂行のうちに採用せられる各種管理技術をとりあげ、それらが何故にとり入れられねばならないかという理由を問うことによつて、それらの有する意味を理解しなければならぬ。更にいえば、各種管理技術の有する歴史の意味を、經營管理の内面的要請との關連において理解しなければならぬのである。フェイヨルの意圖する實踐理論としての具體的な「經營管理の原理」は、このような方法に依ることによつてはじめて、これを明らかにすることができるものと考えられる。

(二一) 會計的活動が他の技術的・商業的・財務的・保全的活動と同列に理解せられるものであるか否かについては問題がある。

(二二) H. Fayol, *ibid.*, p. 13.

(二三) H. Fayol, *ibid.*, p. 27.

尚フェイヨルが管理 (administration) と經營 (gouvernement) の區別について次の如く述べる時にも、このような管理活動の抽象的把握への態度は、明瞭に示されている。

るように思われる。すなわち、「管理と經營とを混同してはならない。經營とは企業の保有するすべての資源から出来る限り多くの利益を獲得するように企業を指導することであり、六つの基本職能の進行を確保することである。これに對して管理は、經營がその進行を確保しなければならぬ六つの職能の一つにすぎない」と。H. Fayol, *ibid.*, p. 14.

(二四) フェイヨルの主著の題名「經營および一般の管理」は、このような彼の研究の性格を正しく示すものといふことができる。

(二五) H. Fayol, *ibid.*, p. 92.

(二六) こうしたフェイヨルの研究方法は、鑛山技師として出發した彼の經歷と密接な関連を有するように思われる。

(二七) フェイヨルの研究方法に關して山本安次郎博士は、われわれと異った見解を發表されている。すなわち「彼が眞に問題としたのは決して自然科学的概念ではなかつた。彼が問題としたのは管理一般、組織一般ではなく、よき管理、よき組織であつた。あくまで行爲主體的であつた。行爲の主體的であるからこそまたよく客體的であり、客觀的であり得たのである。このことを理解せず、一方的に高揚したのが彼の方法的敘述である。彼に於いては、いわば方法と内容とが矛盾しているのである」と。山本安次郎、フェイヨル管理論研究、一八六頁

(二八) 「理解的方法」に關しては次の文獻を参照されたい。板垣興一、政治經濟學の方法、日本評論社、昭和十七年

宮田喜代藏、生活經濟學研究、日本評論社、昭和十五年

## 五 結

われわれは以上において、まずフェイヨルの經營管理學の生い立ちについて考察をなし、次にその理論構造を一瞥すると共に、更に彼の管理學の性格を吟味して來た。要するにフェイヨルの研究は、實踐理論としての、具體的な「經營管理の原理」を志向し乍ら、その方法的限界の故に、現實には、抽象的な「管理の一般理論」へと展開せられざるを得なかつた。そして、このようなフェイヨルの研究は、良きにつけ悪しきにつけ、今日のアメリカおよびイギリスの經營管理學に、きわめて強い影響を及ぼしており、むしろその理論的原型をなすものといふことができるであらう。最後に、われわれは、このような彼の研究が、われわれの經營管理學の研究に對して、どのような示唆を與えるものであるか、という問題について若干の點を摘記することとする。

まず第一に、彼の研究の課題が、その出發頭初より一貫して、「管理の原理」に求められていたことを注意しなければならぬ。換言すれば、フェイヨル經營管理學

の課題は、個々の管理技術および経済的諸原則の研究にあつたのではなく、むしろそれらを全體としての經營管理のうち、正しく定位せしむべき「管理の原理」の確立にあつたことを注意しなければならない。そして經營管理學が、たんなる「技術の科學」ではなくして、「經營の科學」として理解せられる限り、このような課題設定はまさに正しいものといわねばならない。しかるに、今日のアメリカおよびイギリスにおける經營管理學的研究の中には、このような「管理の原理」への顧慮が必ずしも充分ではなく、むしろ個々の「管理の技術」の研究のみに終始するものが少くない。したがってこうしたアメリカおよびイギリスの研究を、無反省に導入せる我が國經營學の一部において、個々の管理技術に關する個別的な研究こそ、經營管理學固有の課題をなすという謬見が不用意に肯定せられ、斯學の課題と方法に關する混亂の主因をなしたことは、すでにふれた如くである。われわれは、フェイヨル經營管理學の考察を通して、今一度斯學の課題を確認しなければならぬであらう。それは、個々の管理技術の研究ではなくして、あくまで、それらを全體として統一し、正しく定位せしめるものとして

の、「管理の原理」の確立に求められねばならない。しかも第二に、フェイヨル經營管理學の志向する「管理の原理」は、元來、抽象的な「管理一般の理論」ではなくして、具體的な「經營管理の原理」でなければならぬはずである。換言すれば、それは家庭・軍隊・國家の如き、あらゆる人間集團に共通する一般原理ではなく、あくまで經營的生産に關わる具體的原理でなくてはならない。經營管理學が、經營管理の實踐に對して、理論的據り所を提供すべき實踐理論の究明を、その課題とするものと解せられる限り、フェイヨルのこのような志向も亦肯定されねばならないであらう。しかるに、今日のアメリカおよびイギリスにおける經營管理學の中には、こうした具體的な「經營管理の原理」への志向は、必ずしも明確ではなく、むしろ抽象的な「管理一般の理論」を問題とするものが少くない。そしてこれを無批判に導入せる我が國の經營學の中においても、このような問題は未だ充分に自覺されるに至っていないように思われる。尤も、アメリカおよびイギリスの經營管理學が、このような抽象的一般理論として發展するに至るための種子は、じつはフェイヨル自らによって播かれてい

ることを注意しなければならない。けれどフェイヨルが現實に展開せるものは、その頭初における意圖とは異つて、抽象的な「管理一般の理論」にすぎなかったからである。そして、フェイヨルの眞に意圖せるところを忘れて、たんに、彼が現實に展開せる抽象的一般理論のみを、安易に繼承せるものこそ、今日のアメリカおよびイギリスの経営管理學だと解することができるであらう。しかし乍ら、われわれは、あくまでフェイヨルの意圖を高く評價し、彼の意圖せる、具體的な「経営管理の原理」の究明こそ、経営管理學の窮極的課題をなすことを強調しなければならないのである。

かくて第三に、このようなアメリカおよびイギリスの経営管理學を導入するに當つては、充分なる方法的吟味がなされねばならないであらう。とくに「理解的方法」をとり入れて、具體的理論の把握に努めることは、不可缺なことといわねばならない。しかもこうした具體的理論の把握に當つて、何よりもまず注目されるべきものが、各種管理技術であることは、最も注意を要する點である。われわれは各種管理技術を、経営管理學から追放すべきではない。むしろこれら管理技術の採用の仕方のう

ちにこそ、具體的な「経営管理の原理」を究明する手掛りがひそんでいることを見逃してはならないのである。フェイヨルがその研究課題を、「管理の原理」に見出し乍ら、しかも「管理の方法」および「管理の一般原則」を輕視せず、むしろこれらを「管理の原理」の重要な内容をなすものと考えていたことは、この意味において、充分に注意されるべき點であるといわねばならない。

之を要するに、経営管理學の課題は、具體的な「経営管理の原理」の確立に見出されねばならない。そして、このような課題を擔うものとしての経営管理學こそ、まさにわれわれの志向すべき、實踐科學としての経営學にほかならない。しかも、このような経営學の課題は、たんにアメリカおよびイギリスの経営管理學を、盲目的に輸入することによって、直ちに達成され得るものでもなければ、又ドイツ経営經濟學の安易なる導入によって達成し得るものでもない。経営學の課題としての、具體的な「経営管理の原理」は、むしろ兩者の批判的攝取と、その具體的綜合とによってのみ達成し得るものと考へることができらるであらう。(一九五八年一月一日)

(一橋大學講師)