

經營管理の科學化と『情況の法則』

——フオレットの所論を中心として——

藻 利 重 隆

- 一 序
- 二 經營管理の科學化
- 三 專斷的權限の解消
- 四 機能的統一體としての經營
- 五 情況の全體的構造と經營管理
- 六 「管理の科學」と「經營の科學」
- 七 結

一 序

テイラー (F. W. Taylor) は、管理が、資本家ないし労働者のいずれかの側の一方的な「意見」(opinion) にもとづいて、あるいは、勞資双方の「意見の妥協」にもとづいて管されることを排斥し、それが、勞資双方の納得せざるをえない客觀的な「法則」(law) ないし「科學」(science) にもとづいて管されるべきであることを提唱してその實現に畢生の努力をかたむけた。そして、テイラーの提唱し、實施したことがらが廣く「科學的管理」(scientific management) と稱せられるようになったゆえんがここに見出されることは何人も否定しえないところだと解することが出来る。そこで「管理の科學化」が問題とせられる場合、人々は直ちに「科學的管理」の實施を想起するとともに

經營管理の科學化と「情況の法則」

に、テイラーの主張する「科學」を管理の基礎にもとめることによつて問題に接近しうるものとするかに思われる。管理が單なる「意見」ないし「意見の妥協」にもとづいてではなくて、客觀的な「法則」ないし「科學」にもとづいて實施せらるべきであること、したがつて、こうした意味において、管理が科學化せらるべきであることに關するテイラーの提唱と實施とは經營管理の發展に對して不朽の功績を残したものであり、こうした主張の正しいことは今日といえども何人もこれを否定しえないであろう。だが、われわれは、「管理の科學化」に對するこうしたテイラーの提唱と、テイラーがその確立に努力した「科學」とが截然と區別せらるべきものであることを忘れてはならない。

テイラーが提唱し、みずからその實現に努力したのはこれを二つに大別することが出来る。その第一はテイラー・システム (Taylor System) の名において周知知られてゐる、いわゆる「課業管理」(task management) の實施であり、第二はその基礎を提供すべき「作業の科學」(the science of laboring) の確立である。テイラーは管理の科學化に對する據點を労働者の「公正な一日の仕事量」(a fair day's work)、すなわちいわゆる「課業」(task) にもとめ、課業を科學的に決定することによつて管理が科學化せられることを確信する。そこで、一方において、課業を科學的に決定するために、その前提として、いわゆる時間研究をその主たる研究方法として、「作業の科學」を確立することに努力するとともに、⁽¹⁾他方において、この「作業の科學」にもとづいて、時間研究の方法によつて、「科學的に」決定せられた課業を基準とする管理の實施を問題とし、そこに課業管理の體系を展開するのである。⁽²⁾この二つの業績はともにテイラーの獨創的な卓見にもとづくものであり、最高の評價に値するものであることは申すまでもない。だが、それにもかかわらずわれわれは、管理を科學化するために確立せられた科學が「管理の科學」では

なくて「作業の科學」であることに對して批判の眼を差しむけざるをえない。けだし、經營管理が實施せられる場合には、各種の科學的知識が必要とせられる。換言すれば、管理は諸種の科學を使用するわけである。だが、そのことによつて管理そのものが直ちに科學化せられるわけでは決してない。シールドン (O. Sheldon) の主張するように、われわれは「管理の科學」(the science of management) と「管理において使用せられる諸種の科學」(those sciences which management employs) とを截然と區別することを必要とする。そして、「管理の使用する用具」(instruments) がより科學的となるにしたがつて、こうした用具の使用そのものが科學的とならなければならぬのである。「諸科學を調整し、組織し、統御することそのことが科學をなす」のである。「例えば、經營においては醫學が使用せられるけれども、醫學そのものは管理の科學を構成する部分ではない。管理は醫學およびその他の諸科學を使用するが、しかし、管理そのものの科學はこれらすべてのものから區別せられる。經營管理の仕事およびこの仕事の各分野を分析する科學、そして、最後に、生産という共通目的のために管理が他の諸科學を利用し、組織し、調整する場合に、その行動の基礎となる知識を提供する科學、これが管理の科學をなすのである。」⁽³⁾そして、こうした「管理の科學」にもとづいて經營管理が營まれる場合、そこにはじめてわれわれは管理の科學化を理解することが出来る。

「作業の科學」の確立に關するテイラアの努力はもとより高く評價されねばならない。それは今日の労働科學ないし人間工學等の母胎をなすのである。だが、そのことのゆえに、これを「管理の科學」と混同することは許されえない。「作業の科學」そのものは、正に、「管理において使用せられる諸種の科學」の一つをなすにすぎないものであることが注意されねばならない。科學的管理が「作業の科學」によつて基礎づけられるものである限り、それは決して

32
科學的「管理」の名に値するものではない。管理の科學性は「管理の科學」にもとづいてのみ判断されねばならないからである。

ところが、テイラーの見地をはなれて、科學的管理の基礎をなす科學を、「作業の科學」とは異る、別の「法則」にもとめ、こうした新しい解釋にもとづいて、眞の科學的管理の實施による「管理の科學化」を理解しようとする新しい見地が見出されるにいたつてゐる。フォレット (Mary Parker Follett, 1868—1933) の理解する科學的管理がそれであり、彼女は科學的管理を基礎づける科學として「情況の法則」(the law of the situation) を理解する。すなわち、いう、「一つの見地よりすれば、人は科學的管理の本質を、情況の法則を發見しようとする企てだとよぶことが出来るであらう。」と、⁽⁴⁾ ここでは、ここにいわゆる「情況の法則」とは一體なにを意味するのであろうか。それははたして、管理の科學化を基礎づけることの出来る「管理の科學」たりうるものであろうか。これを明かにすることが本稿の課題をなすのである。

- (1) 「作業の科學」を確立するための研究の一般的過程としてテイラーの理解するものに關しては、つぎを参照のこと。
F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, N. Y. and London, 1913. pp. 117—118.
- 漢利重隆著、工場管理、昭和二十五年、新紀元社、一九七一—一九八頁。
- (2) テイラーの科學的管理に關しては、つぎを参照のこと。
漢利重隆著、經營管理總論(改訂増補版)、昭和二十七年、千倉書房、第四章テイラー・システイムの本質。
- (3) O. Sheldon, *The Philosophy of Management*, London, 1923, pp. 49—50.
- (4) H. C. Metcalf and L. Urwick, ed., *Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follett*, N.

二 經營管理の科學化

メトカーブ (Henry C. Metcalf) およびアウウィック (L. Urwick) によつて編集・刊行せられたフォレットの論文集「動的管理」(Dynamic Administration) は、經營管理に關する彼女の論文のほとんどすべてを網羅する。「情況の法則」に關する彼女の主張は、その全卷を貫徹しているのである。だがそれにもかかわらず、彼女はこの法則を正面から取りあげてはいない。この法則を正面から體系的に展開することを回避しながら、しかも、經營管理上の基本的な諸問題の論述のうち、その根底を貫ぬく思想として、この法則を脈動せしめることこそがフォレットのとつてゐる態度である。そこで、われわれもまた、彼女のこうした態度を尊重しながら「情況の法則」を浮き出させることとしたい。

さて、經營管理の科學化は、しばしばその専門化ないし職業化 (professionalization) との關連におゝて取りあげられる。ただし、フォレットによれば、「職業」(profession) とゞう言葉は一般に二つの内容におゝて理解せられてゐる。その第一はそれが科學をその基礎にもつとゞうこと (a foundation of science) であり、第二は、その動機が奉仕に見出されるということ (a motive of service) である。⁽¹⁾ ところで經營管理の職業化が問題とせられる場合には第一に經營管理の科學化が取りあげられねばならないこととなるのである。

ただし、經營管理は現實に漸次科學化されつつあるものと解せられる。そして、その徴候は、フォレットによれば、經營管理の科學化と「情況の法則」

つぎのような事實のうちこれをもとめることが出来るのである。

第一は、いわゆる「科學的管理」の發展であつて、それは第一段階をおえて、いまや「作業の技術」(the technique of operating)のみならず、「管理の技術」(the technique of management)を問題とするにいたつてゐる。

第二は、特殊化せられた管理(specialized management)ないしいわゆる「職能化せられた」管理("functionalized" management)を發展せしめる傾向の増大であり、多くの経営においては、いまや管理の職能化が進行中である。

第三は、專斷的權限(arbitrary authority)が解消しつつあることであり、これは科學的方法により、大なる價値を認めることに對する確實な一つの徴候である。けだし、今日の傾向は所定の問題に關してすぐれた知識をもち、またこの知識を適用することに關してすぐれた熟練をもつものに權限が與えられることに存するのである。

最後に、第四は、管理こそが經營の基本的要素をなすと思はれるにいたつたことである。それは、一方において、管理を擔當する管理者ないし經營者の經營における地位が銀行や株主よりも大であることを意味するとともに、他方においては、經營の所有者が個々の資本家であろうと、國家であろうと、あるいは労働者であろうと、それらには關係なしに、管理が經營の永久的な一つの職能(a permanent function)であることを意味するのである。⁽²⁾

經營管理に對して科學的方法が漸次適用の度をましつつある徴候としてフォレットは以上の四つを列擧するのであるが、このうち彼女のとくに重視するものが第三の專斷的權限の解消傾向に見出されることは注意されねばならない。「眞の科學的管理」(a truly scientific management)を發展せしめる鍵は彼女においては正にこのことのうちにも

とめられているのである。それでは、眞の科學的管理はなぜ必要とせられるのであろうか。フォレットはこれを、(1) いまや能率的管理が天然資源の亂用にとつて代らねばならない時代であること、(2) 激烈な競争、(3) 労働の不足、(4) 人間關係の倫理 (the ethics of human relations) という廣汎な概念⁽³⁾ (5) 經營を能率的活動による社會奉仕 (public service) などと見る觀念の成長等の諸事情のうちに理解するのである。換言すれば、眞の科學的管理を發展せしめることは、正に、經營管理に對する歴史的・社會的要請として理解されているわけである。

それでは經營管理をより科學的にするためにまず必要とされるものは一體何であらうか。フォレットはこれに關して第一に、科學的方法を經營管理の全體 (the whole of the business management) に對して適用すべきことを主張する。けだし、經營管理は「技術の面」(the technical side) と「人間の面」(the personnel side) との兩者をもつのであるが、このうち科學化されるものは前者のみであつて、後者を科學化することは不可能だとする見解が見出される。フォレットはこの見解を否定し、「技術の面」のみならず「人の面」もまた科學化されねばならないことを強調する。すなわちいう、「われわれがここで經營における人間關係を研究しているのはわれわれが協働の科學 (a science of co-operation) の可能であることを信ずるからである。……如何にして協働するかを學ぶこと、これが何よりも第一に私の懇願するところである」⁽⁴⁾と。フォレットが經營管理における專斷的權限の解消傾向をとくに重視するものであることは、この言葉のうちに、すでに、極めて明瞭である。だがそれのみではない。彼女はさらに經營管理において、「技術の面」と「人の面」とを截然と區別することの不可能であることを強調する。「しかしながら、人事業務に關するわれわれのあらゆる研究において、われわれは人間の問題と機械の問題とを全面的に分離する

ことは不可能であることを忘れてはならない。⁽⁵⁾そこで、經營管理をより科學的にするためには、人間關係を含む全體としての管理を把握し、こうした全體的管理の諸問題に對して科學的方法を適用しなければならぬこととなるのである。そしてそれは、おのずから「管理者の仕事の分析」(an analysis of managers' jobs)を要請するにいたる。これはいわばテイラア・システムにおける「作業者の仕事の分析」(the analysis of workers' jobs)に照應するものである。すなわち、管理者の仕事进行分析することによつてわれわれは管理のための事實的基礎(the factual basis)したがつて科學的基礎を見出さなければならぬ、とするのである。

經營管理の科學化を促進するためにフォレットは第二に管理の基礎づけをなす知識の組織化を問題とする。ただし、科學は「正確な知識の組織體」(an organized body of exact knowledge)であり、したがつて、科學的方法は、(1)研究(research)と、(2)研究によつてえられた知識の組織化との二つから成るのであるが、このうち「研究」の意義は管理者の比較的よく認めるところであるにもかかわらず、こうした研究の結果を「組織化」する方法は、一般に輕視せられている。だが、これではもとより十分でない。「各作業者の仕事に對する標準および方法」(standards and methods)を作業者が容易に手に入れうるようにすること、また行わるべき仕事の質に關する知識を明細書ないし圖面によつて作業者に指示すること、こうしたことはテイラア・システムの一部分をなしている。このようなシステムが管理者のためにも展開されねばならない。これを展開することは上にのべた管理者の仕事の分析の一部分をなすこととなるかも知れない。實際、いまや作業者の仕事のみならず、管理者の仕事もまた、公認せられた標準および方法(accepted standards and methods)をもつことが出来るということを、知りつつある高級管理者の

数は漸次増大しているのである。⁽⁶⁾そして、このようなシステム⁽⁶⁾の確立は知識の組織化によつてのみ可能なのであり、しかも知識を組織化するためには、記録および報告の制度を確立し、また「経験の交換」のために各種の會議を開催する等諸種の方法が工夫されねばならないのである。⁽⁷⁾⁽⁸⁾

經營管理の科學化を促進するためにフォレットの要請するところは以上の通りである。ここでわれわれの看過しえないのは、いわゆる「科學的管理」が「作業の技術」を問題としているのに對して、彼女の問題とするものが「管理の技術」であり、また前者が「作業者の仕事の分析」を問題とするのに對して、後者が「管理者の仕事の分析」を問題とするものであることを、彼女がみずから指摘していることであろう。ここにわれわれはテイラーの「作業の科學」に代る「管理の科學」の確立に對する彼女の強い志向を見出すことが出来る。しかも、そのみならず、さらに彼女は管理の技術面のみではなくて、人間關係の面をも含む全體としての管理に對して科學的方法を適用しようとするものであることが注意されねばならない。ところがこの場合彼女の採用する方法は、これまで看過されがちであつた人間關係の問題を管理の第一次的課題として取りあげ、これを媒介として管理の全面的把握を企てようとするに見出される。彼女が經營管理における專斷的權限の解消傾向をもつとも重視するゆえんはここにもとめられねばならない。

フォレットが指摘しているように、今日、經營管理において「專斷的權限」(arbitrary authority)が解消しつつあるといふことは、極めて重要な意義をもつてゐる。けだし、それは管理者の主觀的・恣意的な、その意味において非合理的な權限の行使がもはや許されなくなりつつあることを意味するわけであり、そこにわれわれは權限行使が管理者の主觀をはなれて、客觀化し、合理化され、したがつてまた、經營管理が客觀化し、科學化される過程を見出す。

すことが出来るからである。それでは、管理者の主観をはなれた権限行使、ないし經營管理を指導する客観的な原理は何にもとめらるべきであらうか。けだし、こうした原理こそは正に經營管理の科學的な原理であり、これを探究し、究明することによつて、われわれは「經營管理の科學」を確立しうるはずである。そして、このようにして經營管理の科學が確立せられるときは、われわれは現實の經營管理を指導すべき原理をこの科學のうちにもとめることが出来る。このような原理に指導せられる管理こそが、フォレットのいわゆる「眞の科學的管理」をなすわけである。と同時に、現實の經營管理をこの科學的原理に照して批判・検討して、それがどの程度において科學化し、合理化されているかを判定しうるわけである。「經營管理の科學」が經營管理合理化のために重要視されねばならないゆえんはここにもとめられねばならない。

さて、フォレットは、經營管理における專斷的権限の解消傾向のうちに、經營管理を指導すべき客観的な科學的原理を洞察する。そして、そこに見出されるものが正に「情況の法則」にはかならないのである。

- (1) Dynamic Administration, p. 117, and p. 132.
- (2) Cf. op. cit., pp. 117-122.
- (3) Op. cit., p. 122.
- (4) Op. cit., pp. 123-124.
- (5) Op. cit., p. 124.
- (6) Op. cit., p. 129.
- (7) Cf. op. cit., pp. 122-131.

(8) 以上は「動的管理」の第五章「経営管理は職業の要件をそなえるためにどのように発展しなければならないか」(How must business management develop in order to possess the essentials of a profession) 242 (cf. op. cit., pp. 117-131.)。

三 専斷的権限の解消

経営管理の客観的な科學的原理として理解せられる「情況の法則」は、フォレットにおいては、経営管理における専斷的権限の解消傾向のうちに洞察せられる。こうした事情を解明するために、われわれはまず「命令授與」(the giving of orders)の問題を考察することとした。

さて、經營的生産の第一の特質は、それが複數の人間の協働による生産たることに見出される。しかも、協働が合理的であるためには、協働する人々の諸活動が秩序的に營まれることを必要とする。經營管理が命令授與の問題を抜きにしては理解されえないゆえんをわれわれはここに見出すことが出来る。だが、このことは、専斷的な命令の授與 (too great bossism in giving orders) が經營において、合理的なものとして許されうることを意味するわけでは決してない。われわれは、命令の與えられない無秩序も、また専斷的命令をもともにこれを非合理的なものとして排斥しなければならぬ。それでは命令はどのように授與されるのであろうか。フォレットはこれを「命令の非人間化」(depersonalizing orders) にもとめる。そして、それは正に「情況の法則にしたがうこと」(obeying the law of the situation) を意味するのである。彼女はいう、「命令の授與を非人間化すること、すべての關係者を結集して情況を研究せしめること、情況の法則を發見してこれにしたがうこと、これが私の解決である」と。すなわち彼女に

經營管理の科學化と「情況の法則」

よれば、「一人の人間が他の人間に命令を授與すべきではなくて、両者が一致して情況から命令を受けとるべきである。もし命令が單に情況の一部分 (Part of the situation) でしかないならば、誰が命令の授與者で誰がその受領者であるかという問題は發生しない。兩者はともに情況の授與する命令を受けとる。使用者は情況の授與する命令を受けとり、また、被用者は情況の授與する命令を受けとるわけである。」そして、フォレットの見解によれば、科學的管理の最大の貢獻の一つは、このような命令の非人間化に見出される。すなわち、「科學的管理によるときは管理者は作業者と同様に命令を與えられる。なぜなら、兩者はともに情況の法則にしたがうからである。われわれの仕事は、どのようにして人々を命令にしたがわしめるかということにあるのではなくて、特定の情況において必要とせられる命令を發見 (discover) しうる最善の方法をどのようにして工夫するかということにある。命令が發見せられたならば、使用者が被用者に對してこれを發しうると同様に、被用者もまた使用者に對してこれを發することが出来るのである。」

フォレットは人々を情況の法則にしたがわせ、その發する命令を情況の一部分たらしめることによつて、これを非人間化すべきであると主張する。ところが、このことは、決して、人間を抹殺することを意味しない。そののみならず、かえつて積極的に人間を生かし、眞に「人間化」(repersonalizing) を實現するものこそが、正にこのような「非人間化」であることを強調する。すなわち、「私はいま科學的管理が非人間化することを述べた。科學的管理のより深い哲學は、人間關係 (personal relations) がその一部分をなしているものの全體的關係 (the whole setting) のうちにおいて、この人間關係をわれわれに示現するのである。」と。彼女によれば、「われわれ人間は相互

に關係しあつてゐるのであるが、しかしわれわれはこうした關係を全體情況 (whole situation) のうちにおいて、また全體情況を通して見出すべきである。相互關係は、これに對して意味と價值とを與えてゐるところの關連 (setting) から切り離してこれを取りあげるかぎり、われわれは健全な相互關係をもつことが出来ない。人間と情況とのこのような分離は著しい害をなすものである。」そこで、情況から分離せられた抽象的な人間ないしその相互關係を否定して、情況の法則にもとづく「非人間化」を實現することは、正に、情況のうちに、また情況を通して理解せられる具體的な人間ないしその相互關係を積極的に肯定し、これを尊重し重視することを意味するのであり、そこにわれわれは眞の意味における「人間化」を見出しうることとなるわけである。フォレットが「私は情況を眞に人間化 (repersonalizing) の問題であると考える⁽²⁾」となしてゐるゆえんはここにある。換言すれば、情況をはなれた抽象的人間を殺すことによつて、かえつて、情況のうちに理解せられる具體的人間を生かそうとすることにフォレットの強烈な主張が認められるのである。

命令の非人間化は、しかし、權限 (authority) の存在を否定することを意味しない。フォレットの主張は外在的權限 (external authority) ないし專斷的權限 (arbitrary authority) を否定するとともに、情況の權限 (the authority of the situation) ないし内在的權限 (inner authority) を肯定し、ここに命令の根據をもとめるわけである。⁽³⁾ だがそれのみではない。命令の非人間化は、經營における人間の階層的組織、したがつて命令の授與者とその受領者との組織的關係を否定するものでもない。フォレットはこの關係を肯定するとともに、これを解明するために「シンボル」(symbol) の概念をもちだし、命令の授與者によつて發せられる命令が「シンボル」にほかならないことを主

張する。いわく、「競技の審判官は時計を手にして立ち、『行け』という。それは命令であるが、しかし単にシンボルとしての命令であるにすぎない。私は被用者に對して『こうこうせよ』というであろう。しかし私がこのようにいうのは、私がせよと命ずることががら、なざるべき最善のものであることについて、明示的にか暗示的にか、双方の意見が一致しているからにほかならない。そこで命令はシンボルをなすのである。」と。すなわち、命令の非人間化が行われるとき、命令は實質的には情況の一部分でしかないものであり、したがつて上位者によつて、下位者に傳達せられる命令は上位者の個人的意志 (personal will) ではなくて情況の要求するところに關するシンボルであるに過ぎないことを説くのである。⁽⁴⁾

命令授與の非人間化の問題をフォレットはまた「命令」の「標準業務」(standard practice) への轉化の問題として説いている。すなわち、仕事の分析が行われ、もつとも能率的な方法が発見せられるときは、よりすぐれた方法が発見せられるまでは、この方法が「仕事の規定」(rules for the job) なし「標準業務」として定型化されるわけであるが、これが命令の實體をなしている。したがつて「行動から命令が生れて來るのであつて、命令から行動が生れて來るのではない」(orders come from action, not action from orders)⁽⁵⁾。「命令に關する理論と實踐との間の最大の相違は、おそらくつぎのことに存するであろう。古い理論は指揮者 (leader) をもつて、人々を命令——それは如何なる命令であつても——に服従せしめることの出來る人だと考えるのに反して、もつとも勝れた近代的實踐においては、指揮者は命令が情況の必要とする部分 (integral to the situation) であることを示現しうる人だというのがそれである。そして、このような命令は、それが情況の要求するところ (the demand of the situation) であ

ることゆえに、その意義をもつのである。⁽⁶⁾「進歩的な管理の行われている経営においては、命令は、情況の要求するところ (the requirements of the situation) として、標準に關する知識 (information) として、方法上の訓練として理解されるようになりつつある。指揮者が人々を命令に服従せしめることが出来るのは、第一には、人々が正しい方法 (the right way) で事に處することを真に欲しており、しかも指揮者が人々にこの方法を示現しうるからであり、第二には指揮者もまた服従しているわけだからである。⁽⁷⁾⁽⁸⁾」

ここでわれわれは、命令することそのこと (the giving of orders) と命令せられる内容、すなわち命令の實體 (the thing ordered) とを一應區別する必要にせまられる。フォレットが非人間化せらるべきものとして問題とするところは、むしろ後者を中心としているのであり、前者はただこれを媒介として間接的にのみ取りあつかわれているにすぎないものと解すべきであろう。命令の實體をなす内容、すなわち、命令せられる事柄が客觀的に規定せられるときは、命令授與の專斷性は拒否せられるわけであり、權限の專斷性はおのずから解消せざるをえない。しかし、そこにはなお、命令授與、ないし、權限行使の形式上の問題、換言すれば、命令する者、ないしシンボルを體現する者と命令を受けてこれに服従する者との間の關係の問題が残されていることを看過するわけにはゆかない。そして、これこそが、命令の實體とは別個に理解せられる命令授與の問題をなすのである。ところがフォレットはこの問題を無視していないのみならず、かえつて意識的にこれを取りあげている。しかもこの問題もまた「情況の法則」において合理的に解決されることを主張するのが彼女である。⁽⁹⁾それは果して可能であろうか。これに答える爲にはわれわれは進んでまず、フォレットの理解する經營情況 (business situation) の機能的性格を明かにしなければならぬ。

- (1) Dynamic Administration, pp. 58 and 59.
- (2) Op. cit., p. 60.
- (3) Cf. op. cit., pp. 59 and 61.
- (4) 以上は「動的管理」の第二章「命令授與」(The giving orders)に於て (cf. op. cit., pp. 50—70)。
- (5) Op. cit., p. 273.
- (6) Op. cit., p. 275.
- (7) Op. cit., p. 276.
- (8) 「命令」の「標準業務」への轉化に關しては「動的管理」の二七二頁—二七七頁を参照のこと。
- (9) Cf. op. cit., pp. 61—70.

四 機能的統一體としての經營

フォレットはわれわれが何に對して服從 (obedience) する責務をもつかを問題とする。そして端的に「われわれがその一部分をなし、またわれわれがそれに對して貢獻しているところの機能的統一體 (a functional unity) に對してのみであることはたしかである」と言明する。われわれはさきに命令の非人間化が「情況の法則」にしたがうことによつて實現せられるとともに、それが同時に情況のうち⁽¹⁾に理解せられる具體的な人間を生かす意味において人間化を實現するものであることを明かにした。情況は人間關係をそのうちに含むものであるが、しかもこうした情況がフォレットにおいては、さらに、機能的統一體として理解せられていることを注意しなければならない。われわれは

「情況の法則」にしたがうことによつてのみ具體的に人間的でありうる。ところが、「情況の法則」にしたがうといふことは、われわれがその一部分をなし、またこれに對して貢獻しているところの機能的統一體の要請にしたがうことにはかならないこととなるのである。そして經營 (Business) は正にこうした意味における機能的統一體として理解されねばならないことを強調するのがフォレットである。それでは機能的統一體とは一體なにを意味するのであるか。

機能的統一體はまた機能的全體 (a functional whole)、『作業統一體 (working unit)』なりし、『統合體 (integrative unity)』ともよばれてゐる。ここでは第一に分裂にかえて統一が、鬭争 (fighting) にかえて合議 (conferring) が問題とせられる。たとえば、勞資の階級的分裂鬭争に見られるような、總じて、「分派」(sides) の立場は「統一體」(unity) とは絶対に相容れない。だが、このことは、あらゆる意味において「分派」が否定せられるわけではない。そのみならず、統一體の存立およびその發展にとつて缺くことの出来ないある種の分派が認められることは注意されねばならない。たとえば、勞資連合協議會における「全體としての經營にとつて何が最善であるかに關する勞働者の見地」(the workers' point of view of what is best for the plant as a whole) がそれである。また「部長會議においては、各部長は、單に自分の部門にとつて何が最善であるかという事 (what is good for his department) のみではなくて、自分の部門から見て經營にとつての善 (the good of the business as viewed from his department) をも考慮しなければならない。この最後の文句は注意して貰いたい。私は、しばしば行われるように、部長は經營全體にとつて何が最善であるかを考慮すべきだといつて、そこで私の文章を終つてゐるわけではない。自

分の部門から見て何が全體にとって最善であるか (what is good for the whole as seen from his department) ということを私はいつてゐるのである。こうした意味における分派をわれわれは要求するのである。⁽²⁾「そこでフォレットは分派について「鬭争的分派」(fighting sides or controversial sides)と「統合的分派」(integrative sides)とを區別することの必要を強調する。後者は統合體を豫想することによつて、したがつて、統合體のうちにおつての理解せられるものであり、正に「全體の統合的部分」(an integral part of the whole)をなすのであるが、これに反して、前者は統合體とは無關係であるのみならず、かえつてこれとは全く相容れないものである。統合體の存立と發展とにとつて必要とせられる見地、すなわち「全體の統合的部分という立場から全體を見ること」(the viewing of the whole from an integral part of the whole)が統合的分派におつてのみ可能であることは申すまでもないであらう。こうした分派に關してのみわれわれは「鬭争」ではなくて「合議」を問題とすることが出来るのである。

機能的統一體は統合的分派の「集合責任」(collective responsibility)なりし「連合責任」(joint responsibility)を要請する。責任がフォレットにおいては機能的統一體に對してのみ負擔せられるものと解せられていることは申すまでもないが、しかもこうした責任を問題とする場合、われわれはさらにつきの二つの責任を區別しなければならぬ。その第一は全體のうちにおけるわれわれの職能に對する責任 (being responsible for our function in the whole)であり、第二は機能的全體に對する責任 (being responsible for a functional whole)である。このうち第一の責任はこれまで多くの配慮をえて來たものであるが、これに反して第二の責任は必ずしも多くの關心を集めて

はいない。「われわれは、しばしば職能理論 (the functional theory) とよばれて来たもの、すなわち、各人が自分にもつとも適したことをなしうるようになしうることに興味をうばわれて来た。そのために、われわれは、われわれの責任が、全體のうちのわれわれの特殊の部分の良心的に、また、よく遂行することによって完了するわけではなくて、われわれは全體に對してもまた責任があるということをお忘れがちである。經營はすべての人がこうした責任を感じるように組織されねばならない。」⁽³⁾そして第一の責任が「分擔責任」(decentralized responsibility) ないし「個人責任」(individual responsibility) とよばれるのに對して、第二の責任が「集合責任」ないし「連合責任」とよばれているのである。このような集合責任が統一的分派ないし統一的部分についてのみ要請されるものであることは申すまでもないであろう。それは鬭争的分派とは無關係である。そして、このような二種の責任の存立するところに機能的統一體は理解せられるわけである。したがってそこには集權 (centralization) と分權 (decentralization) との併立とその相即的發展とが見出されることとなる。そこで、「集權と分權とは背反するものではない」ということは經營管理の學ぶべき中心問題だと私は信じている。⁽⁴⁾

機能的統一體としての經營においては、従業者はそれぞれ一方において各自に割りあてられた職能を良心的に遂行すべき「分擔責任」をもつと同時に、他方においてはこうした職能の見地から經營全體の問題を配慮すべき「集合責任」をもつている。このことから必然的に發生する問題は、いわゆる經營管理の職能が現實に誰によつて擔當されているかということである。ところが、これに關してわれわれの注意すべきは、程度の差はあるにしても「作業者は自分の仕事をなすに際して深甚の思慮 (considerable discretion) をはらわねばならない」ということである。そして、

「經營管理の科學化と」情況の法則」

それは、「彼等がそうしなければ仕事は完成されないからであり、このような思慮の缺如はどのような監督をもつてもこれをつぐなうことが出来ないからである。」⁽⁶⁾このことは何を意味するであろうか。それは管理することのすべてが必ずしもいわゆる管理者ないし経営者のみによつて完全につくされているのではなくて、作業員ないし労働者もまたしばしば管理していることにほかならない。けだし、「労働者が計畫にみずからの判断を用いる場合には、何時でも、それはおそらく管理していることであろう。もし作業員が仕事をあたえられ、しかもそれをどのようなすべきかを決定しなければならぬとすれば、それはおそらく管理していることであろう。作業員が何らかの管理をしないということになれば経営を営んで行くことは不可能となるであろう。」⁽⁷⁾たとえわずかでしかないにしても、ほとんどすべての人間が何らかの管理能力 (managing ability) をもっているということは是認されねばならない。そして各人のみずから所有するところが彼の實際の仕事のうえに發揮されるような機会が與えられねばならない。管理者はすべて創意、創造力、組織し執行する能力を所有するものとすれば——勿論彼等は實際に所有するわけだが——、こうした資質を全く缺如してはいない多數の作業員がいるのである。⁽⁷⁾そこでわれわれのいっているのは計畫と執行 (planning and executing)、管理者と作業員ないし経営者と労働者との間に明確な一線を劃することは現實には不可能であり、したがつて兩者の區分は絶對的なものではなくて、一部分人為的 (artificial) なものでしかありえないことである。そして、こうした意味において經營管理が相互浸透の問題 (an interpenetrating matter) であることを注意しなければならぬ。けだしすべての従業者の擔當すべき集合責任は經營管理との關連において解せられる責任だと解しうるのである。⁽⁸⁾

けだし、経営管理が問題とせられる場合、一般にもつとも重視せられるものの一つは「最終責任」(final responsibility)、「究極権限」(ultimate authority) ならして「最高のコントロール」(supreme control) という問題である。ところが、機能的統一體としての経営の見地より、経営の現実的営みを問題とするときは、こうした問題は必ずしも重要な意義をもつものではない。けだし、「経営者の決定は一つの過程のうちにおける一つの要素 (a moment in a process) である」にすぎないのであり、「われわれがもつとも多く研究しなければならぬことは、最終の一步ではなくて、決定の成長 (the growth of a decision) にならして、責任の累積 (the accumulation of responsibility) である」からである。(9) その点において「最終責任の錯覚」(the illusion of final responsibility) が、それが専斷的権限の思想に由来するものであることを説くこととなる。今日の経営においても重要な觀念は「職能」の觀念である。従業者はすべて経営の一職能ないしその一部分を遂行している。そしてその遂行する職能に應じて「責任」と「権限」とが規定せられるわけである。換言すれば、責任および権限は職能から發生するものであり、したがって職能と責任と権限の三者は経営組織において三つの分割することの出來なざるもの (the three inseparables) をなつて居る。ところで、責任および権限をこのように理解するときは、「社長が権限と責任を委任する」(the president delegates authority and responsibility) という一般的な考え方は成立しえなざることとなる。けだし、この考え方は所有者ないし社長があらゆる権限に對する「権利」(the "right" to all the authority) をもつことを是認するにとり、その若干を委任することがむしろ有利であるという見地に立つものである。しかし社長といえども自分の擔當する職能にとりては、責任と権限をこえる何ものをも所有するわけではない。そして各人の擔當すべき職能は組織計畫のうち

に規定せられているのであり、しかも組織計畫は「情況の法則」に従つて機能的統一體の要請に應じて客觀的に樹立せられるはずである。客觀的に形成せられた職能に由來する責任ないし權限が、さらにその擔當者によつて主觀的に委任せられるというものはありえないはずである。責任ないし權限の委任ということは最高の權限が他のあらゆる權限に對する絶對的な「權利」として專斷的に理解せられる場合にのみ可能なのであり、しかもこうした專斷的權限のもとにおいてのみはじめてわれわれは「最終責任」の絶對性を主張しうるにすぎないのである。

けだし最終責任の絶對性を否定する事實をわれわれはまず管理の「特殊化」ないし「職能化」のうちに見出すことが出来る。これが今日の一般的傾向の一つであることはすでに指摘したのであるが、それによつて明かにされることは、職能化した専門家の専門的な知識の援助をまつことなくしては最終決定が不可能となりつつある事實である。フォレットはこれに関連して、別の個所で、政治において一種の官僚政治の發現する必然性を論じている。けだしわれわれが「指揮」を問題とする場合、そこではつねに指揮者の意義が強調せられ、したがつて「人間の指揮」(the leadership of personality)が論ぜられるのが一般である。ところが指揮の實際はこれとは著しく相違し、「人間の指揮」にかえて「職能の指揮」(the leadership of function)が登場しつつある。そしてこれを例證するものこそが正に官僚政治であるとせられるのである。けだし、行政官僚は内閣の更迭にもかかわらず、同じ職能を擔當し、「彼等の職務に關する歴大な知識のゆえに、また職務に關連する諸問題とたえず關係を保つてゐることのゆえに、しばしば、事件に關して閣僚よりもより決定的な影響を及ぼしている。重要な決定をなすのはしばしば彼等なのである。」⁽¹⁰⁾そして、これと同様の事態をわれわれは經營活動の實態のうちに確認することが出来る。究極權限、ないし最終責任

がすべてを決定するのではなくて、その發動を見るに到るまでの全體的な營み、ないし過程のうちに累積的に決定が行われて行くこととなるのである。

このような、職能の累積的遂行のうちにわれわれはさらに「管理の用具」(a tool of management)として形成せられるスタッフ部門たとえば企画部門(planning department)が實質的には單なる「管理の用具」から「管理の部分」(a part of management)すなわち職能化せられた管理の部分へと移行しつつある事態を看取することが出来る。けれど「あるラインの職員によつて彼の決定の基礎とせられる資料(material)を單に提供することに過ぎないようなスタッフ職員はほとんど存在しないであろう。……たとえこうした職員が命令を發することはないにしても、したがつて、通常の意味においては権限を行使しないにしても、彼は、命令を發し、また配下のものと直接に接觸することによつて配下のものに影響を及ぼすところのラインの職員と同様に、現實に影響を及ぼしているのである。」⁽¹¹⁾そして、現實に影響が認められるかぎり、そこには實質的には管理職能の遂行が理解されねばならないとするのがフォレットの見地である。彼女は別の個所で「決定に對する専門家の役割」(the part of the expert in decision-making)を問題とし、スタッフの「助言」(advice)がいまや變質しつつあることを指摘する。けれど助言はこれを受けたものがそれを自由に取捨選擇しうるものだとせられるわけであるが、現實にはこうした取捨選擇的態度(a take-it-or-leave-it attitude)は専門家たるスタッフによつて提供せられた助言に對しては必ずしも許されえない。「われわれは各種の長が命令を發し、各種の専門家が助言をなすものだと考へ慣らされている。しかし、最近數年間に新しい關係が發生した。すなわち命令でも助言でもないあるものが發生しつつある。たとえばスタッフ職員は機械の管理を考査

經營管理の科學化と「情況の法則」

する責任をもつが、機械の管理はライン職員によつて行われるとする。いまある機械に注意が必要であることをスタッフ職員がライン職員に告げるとする。これは命令であろうか。そうではない。なぜなら、ライン職員はスタッフ職員から命令を受けることはないからである。これは助言であろうか。そうではない。なぜなら助言の特質の一つはそれが拒否されうることにあるが、これは善處することなしに拒否されうるものではないからである。⁽¹²⁾そこで、フォレットは「助言」にかえて新しく「要求」(requisition)の概念を持ち出すこととなる。もつとも彼女はスタッフのこうした「要求」が絶対的なものであることを主張するわけではない。「専門家の情報 (information) ないし意見は自働的に決定となすことが許されてはならない。他方、専門家の決定に對する役割について十分の認識が與えられねばならない⁽¹³⁾」とするのが彼女の主張である。そしてスタッフの助言が現實には單なる助言を越える働きをなしている事實のうちに、彼女は「管理の用具」の「管理の部分」への移行を看取しようとするわけである。⁽¹⁴⁾

「最終のもの」がもつとも重要であるとする觀念を解消せしめつつある事實をわれわれはさらに「部門方針」(departmental policy)と「一般方針」(general policy)との關係のうちに見出すことが出来る。「管理に關する著書では、生産管理者は部門方針を經營方針に従屬せしむべきだといわれている。私はこれには賛成しない。……生産管理者は部門方針を經營方針に従屬せしむべきではない。彼は部門方針によつて經營方針に貢獻すべきである。そして部門方針が貢獻しうる方針 (a contributable policy) であるように心がけるべきである。生産管理者の方針が貢獻しうる方針であるか何うかということが、彼の主な判断基準である。」⁽¹⁵⁾「……私は部門の長に對して、彼等は部門を否定する (de-departmentalize) すべきではなくて、部門を相互に關連づける (inter-departmentalize) すべきだといふこ

とを言わねばならない。換言すれば、部門方針は『一般方針』として知られているものの統合的部分でなければならぬ。⁽¹⁶⁾すなわち、「各種の部門方針は一般方針を形成しながら一般方針によつて影響せられているのである。これは一つのバラドックスのように思われるが、しかしそれは私の知つてゐる最高級の眞實である。」⁽¹⁷⁾そして「一般方針が部門方針を『指導する』(……)と同様に販賣方針および生産方針が一般方針に貢献しているということをおわれわれが知るときは、われわれは最終的なものないし絶対的なもの、の領域から脱出してゐるわけである。」⁽¹⁸⁾

要するに職能の分擔ないし分權化——それは集權化と併存するものであるが——の發展が一般に最終責任の意義を輕減し、これを錯覺化しつゝあるとは注意されねばならない。そして、これにかえてわれわれの主張すべきものは、正に「累積責任」(cumulative responsibility)であり「累積的コントロール」(cumulative control)であり、「複數權限」(pluralistic authority)であり、しかもこうした事態のうちにも基本的な眞相が見出さるべきだとするのがフォレットの見解である。けだし「一人の人間ないし一つの機關 (board) がこうした累積責任のシンボルとなるということに惑わされて事物の眞相を見失つてはならない」⁽¹⁹⁾のである。そこでフォレットは階層的な上下の機能關係よりもむしろ各階層における水平的な横の機能關係 (cross-functioning) を重視し、委員會制度の意義を強調するとともに、こうした關係が可及的の下位階層において開始せらるべきことを主張することとなるのである。⁽²⁰⁾そしてこうした關係において理解せられる「責任」の概念が人に對する責任ではなくて仕事に對する責任を重視するものであることは申すまでもないであらう。⁽²¹⁾それは職能中心の思惟の必然的所産である。⁽²²⁾

以上によつてわれわれは、フォレットの理解する經營情況すなわち機能的統一體としての經營が何を意味するかを

われわれの責務 (obligation) は統合すること (a unifying) すなわち過程 (a process) に對するものだと言現することである⁽²⁵⁾。」「ここでわれわれはフォレットが縦の垂直的機能關係ではなくて横の水平的機能關係を重視していることを想起すべきであらう。だが命令授與の形式上の變質に關してはさらに多くのことが語られねばならないであらう。

- (1) Op. cit., p. 64, and cf. p. 83
- (2) Op. cit., pp. 73-74.
- (3) Op. cit., p. 80.
- (4) Op. cit., p. 80.
- (5) フォレットが經營者および労働者の連合責任ないし集合責任を問題とする場合、それは一つの相互に浸透し合っている責任 (an interpenetrating responsibility) のことであつて、責任を二つの部分に分割して經營者と労働者とがそれぞれその一つをもつて持つことは全たく相違する。前者においてのみ統合體ないし機能的統一體の觀念が成立しうるのであつて、後者はそれとは無關係である。そして、フォレットによればいわゆる勞資の連合管理 (joint control) は、こうした連合責任を承認することによつてのみはじめて正しく成立しうるのである (cf. op. cit., pp. 77-79)。
- (6) Op. cit., p. 85.
- (7) Op. cit., p. 85 and p. 86.
- (8) 以上は「動的管理」の第三章「統合體としての經營」(Business as an integrative unity) 参照 (cf. op. cit., pp. 71-94)。
- (9) Op. cit., p. 146.

經營管理の科學化と「情況の法則」

一橋論叢 第二十九卷 第三號

- (10) Op. cit., pp. 278—279.
 (11) Op. cit., pp. 153—154.
 (12) Op. cit., p. 254.
 (13) Op. cit., p. 256.
 (14) 「決定に對する専門家の役割」に關しては「動的管理」の二五三—二五七頁を参照のこと。
 (15) Op. cit., pp. 91—92.
 (16) Op. cit., p. 301.
 (17) Op. cit., p. 195. なお「生産管理」の二四九—二五〇頁を参照のこと。

Production policy, sales policy, financial policy, personnel policy, influence one another, but the general business policy which is being created by the interweaving of these policies is all the time, even when it is in the making, influencing production, sales, financial, and personnel policies.

- (18) Op. cit., p. 154.
 (19) Op. cit., p. 155.
 (20) 委員會制度に關しては「動的管理」一〇二—一〇三頁および一一二頁を参照のこと。
 (21) 「生産管理」の二四九—二五〇頁を参照のこと。

Responsibility "for" seems to be a higher conception than responsibility "to."

- (22) 以下は井上氏の「動的管理」の第七章「經營管理の責任の意味」(The meaning of responsibility in business management)に於て (cf., op. cit., pp. 146—166.)
 (23) Op. cit., p. 160.

(24) Op. cit., p. 151.

(25) Op. cit., p. 65.

五 情況の全體的構造と經營管理

經營管理はそれが客觀的な「情況の法則」にしたがつて營まれる場合にのみ合理的であり、科學的でありうる。そして、それは、換言すれば、機能的統一體としての經營の要請にしたがつてにほかならない。そこでわれわれはさらに機能的統一體がどのような性質において理解されるかを考察する必要にせまられる。ただし、機能的統一體として理解せられる情況は、何よりもまず、それが「全體情況」(total situation)であることに注意しなければならぬ。すなわちそれは單に個々の構成要素によつて構成されているのみではなくて、さらにそれらの交互活動 (reciprocal activities) によつて創造された複合體をなしているのである。そこで全體情況を理解するためには第一にそこに含まれるすべての要素を網羅的に取りあげる必要があるのであるが、しかし單にこのような包括性 (inclusiveness) を問題とするのみでは足りない。われわれはさらにすすんで、こうした要素の交互活動そのものを問題としないければならぬ。それでは統一體を創造する交互活動はどのような性質において理解されるのであろうか。

まずA、B二人の活動を假定することとしよう。この二人の活動が交互作用をもつという場合、それは、Aの活動がBの活動に作用し、そして、Aの活動の作用によつて變化を受けたBの活動がAの活動に作用することを意味する。したがつて、このことはAの最初の活動が彼の次の活動を引き起す刺激にみずから入り込んで行くことにほかならぬ

い。それは生理學上の循環反應 (circular response) に類似する。すなわち、あらゆる情況においてわれわれ自身の活動はわれわれの活動の原因の一部分をなすのであり、われわれはわれわれ自身をそれを引き起こすことにあずかつた刺激に對して反應しているわけである。したがつて、Aの活動はAとBとの間の交織の機能 (a function of the interweaving between A and B) であると解することが出来る。ただここに「交織の機能」というのは「交織の結果」ということではなくて「交織していること」、すなわち「過程」(a process)を意味しているのであり、そしてこの過程が正に「統一體」(a unity)にほかならない。そこで、Aの活動がAとBとの間の交織の機能だということは、單に部分が相互に變化をあたえあつてゐる (the parts are altering each other) ということのみではなくて、さらに、創造されつつある全體が部分に變化をあたえてゐる (the whole a-making is altering the parts) ことをも意味しているわけである。フォレットが、「部分の交互活動は統一體を創造しながら部分を變更する⁽¹⁾」という一般的表現を用いる場合それはこうした意味内容をもつものとして理解されなければならない。そこで、全體を決定するものとしてわれわれは三つを理解することが出来る。その第一は全體を構成する要素であり、第二は要素相互間の關係であり、第三は諸要素と全體との關係である。しかもここにいわゆる要素とは要素の活動のことであり、それが現實に營まれる過程において全體が、したがつて統一體が理解せられるわけである。

ところで、要素ないし部分の交互活動において理解せられる、過程としての全體は、靜止的な情況ではありえない。それはつねに力動的に發展する「發展的情況」(evolving situation)としてのみ存立する。「機能的に關係する」ということは繼續的な自己創造的結合の過程 (the continuing process of self-creating coherence) なのだ⁽²⁾。そ

して、これによつて明かなように、社會的過程 (social process) としての全體情況には、相互作用 (the interacting)、統一體化 (the unifying) さよび發展 (the emerging) という三つの部面が存在する。しかもこれらは一つの過程において同時に發現する事態であることが注意されねばならない。そして、これが機能的統一體としての經營の構造的な性格をなすのである。

それでは、このような經營における管理ないしコントロールとは一體なにを意味するであろうか。ただし、管理は交互活動の相互作用、統一體化ないし發展そのものである。そして、われわれはこれを「調整」(co-ordination) とよぶことも出来る。調整は正に統合體を形成することであり、それは交互活動の相互作用のうちに理解せられることだからである。そして、このような統一體化の過程、したがつて、管理ないし調整のうちに發現する力が権限である。したがつて、現實の過程は、過程自身の権限、換言すれば、過程によつて發現せしめられ、また過程のうちに含まれている権限に從屬するわけである。管理は正に過程自身のつくり出すものであり、したがつて、それが自己創造的結合の活動以外の何ものでもありえないとすれば、権限がこうした活動のうちに理解されねばならぬことは明かである。そこで、調整は権限にもとづいて行われるのではなくて、逆に調整から権限が生れて來るものであることを注意しなければならぬ。権限が情況のそとに理解せられる外在的・專斷的権限としてではなくて、情況のうちに理解せられる内在的権限として、したがつて「情況の権限」として把握されねばならぬゆえんはここにあるのである。

さて、管理が統一體化の過程のうちに發現する自己統制 (self-direction) だとすれば、統一體化の程度が高度化すればするほど、自己統制、したがつて管理は高度化することとなる。そこに自己統制ないし管理を意識的に高度化する

ることによつて統一體化をより強化する問題が發現する。「經營管理の合理化」ということは、こうした意味における自己統制の意識の高度化を問題とするわけである。そこで經營管理の合理化においては、第一にその對象が機能的統一體であること、すなわちそれが單に要素によつて構成せられるのみならず、さらに交互活動によつて創造せられる全體であることを十分に認識し、その要請にしたがつて統一體化を意識的に高度化することが問題とされねばならない。經營管理の合理化が「情況の法則」にしたがわねばならないゆえんは正にここに見出されるのである。

ところが、經營管理の合理化がその對象とする情況は靜止的な情況ではなくて、力動的な發展的情況であつた。そこで、經營管理の合理化はおのずから、情況の發展を促進せしめる方法において發現する。それは一つの全體情況より、他の全體情況への進展を促進することにほかならない。したがつてそれは、おのずから成立するであろうと思われるつぎの情況を豫見し、これに即應すること (meeting the next situation) のみではなくて、さらに進んで、これをこえて、つぎの情況を創造すること (making the next situation) をも意味する。そして、それはより能率的な全體情況 (more effective total situation) を形成することにはかならない。そこでフォレットはいう、「歴史の研究はわれわれが情況を豫言する (to predict) ことに役立つねばならないという歴史家に對して、私は全面的には賛成することが出来ない。歴史の研究はこれ以上のことをなすべきである——それはわれわれが情況を創造する (to create) ことに役立つべきである」⁽³⁾⁽⁴⁾と。

經營管理の合理化において發現する意識的管理は、情況のうちにもその根源 (the sources of authority) をもつ權限、したがつて「調整」のうちに發現する權限を行使して、逆に調整を高度化し、新しい、より能率的な情況を創造

することを志向する。この場合、それが「情況の法則」にしたがつて行使せられることによつてのみ合理的でありうることはもはや多言を要しないであろう。ところで、このような営みにおいて理解せられる意識的管理なしコントロールの特質としてフォレットは、つぎの二つをあげている。その第一は管理が「人間による管理」(man-control)ではなくて、「事實による管理」(fact-control)を意味するということであり、第二は中央管理(central control)が「課せられた管理」(a superimposed control)ではなくて、「多數の管理の關連」(the correlation of many controls)ないし、こうした意味における「集合管理」(collective control)を意味するということである。けだ、「情況の法則」にもとづいて營まれる管理は、情況の客觀的事實のうちで成立する内面的要求にもとづいて展開せられるわけであり、その必然の結果として成立するものが「事實による管理」および「集合管理」として理解せられるのである。そして、現實に營まれる經營管理が、このような特質を發揮するかぎりにおいて、そこにわれわれは、經營管理の科學化を論じ、その科學性を問うことが出来る。まさにフォレットが「命令の非人間化」において經營管理の科學化を理解したゆえんはここにもとめられねばならない。意識的管理といえども、それが「情況の法則」にしたがつて眞の科學的管理として科學的に展開せられるかぎり、「最高管理者の權限は……上から課せられた專斷的權限ではなくて、組織内の異なる諸點に見出される多數の權限の集合なのである。」そこで「二つの原則——事實による管理および集合管理——はいまや多くの人々によつて經營管理の健全な原則として受け入れられているのである。」⁽⁶⁾それは、このような眞の科學的管理を展開するために必要とせられる「管理の原則」としてわれわれは何を理解すべきであろうか。フォレットはこの問題を「組織の四つの基本原則」(four fundamental principles of organization)

として取りあげ、つぎの通りに列挙している。

(一) 直接的接觸の原則 (the principle of direct contact) —— 事件に關係をもつ責任ある人々の直接的接觸による調整 (co-ordination by direct contact of the responsible people concerned)

(二) 早期調整の原則 (the principle of early stages) —— 早期における調整 (co-ordination in the early stages)

(三) 自己調整の原則 (the principle of self-adjusting) —— 情況のうちにあるすべての要素の交互關係としての調整 (co-ordination as the reciprocal relating of all the factors in a situation)

(四) 繼續的調整の原則 —— 繼續的過程としての調整 (co-ordination as a continuing process)
フォレットのここにいう「組織」とは正に過程としての機能的統一體のことである。また調整がこうした過程における統一體化の作用であり、したがつて管理であることはわれわれのすでに明かにしたところである。事實による集合管理が正に「集合的自己管理」(collective self-control)として理解されねばならぬことはこうした諸原則のうちにおのずから明かである。

さて「管理」が「調整」として問題とせられる場合、われわれはこれを「力の釣合」(balance of power)と解してはならない。けだし、後者は現存する諸力を相互に抑制し、抑制することによつて「釣合」を保つことを考へるものであり、「抑制して釣合させる」(checks and balances) こととして理解せられるのであるが、それは決して力を發展せしめるものではない。フォレットが調整において理解するところは「連合して發展する力は新しい價値を創造

する可能性をもつ」ということに存するのであり、それは「釣合わせるといふ不毛な過程とは全面的に相違する過程なのである。」⁽⁸⁾ところで、調整のもつ、このような積極的な性格を明かにする概念として、フォレットはさらに「統合」(integration)を論じてゐる。

けだし一般に異論 (difference) が認められることは決して望ましくないことではないのみならず、かえつてそれは状況を發展的情況たらしめるモメントをなすものである。そして紛争 (conflict) もまたこうした異論の一種と解することが出来る。「異論の發現し集中しているモメントとしての紛争は健康の徴候であり、進歩の豫言をなすである。」⁽⁹⁾ところで異論の處理に關しては一般に三つの方法が理解せられる。第一は一方が勝利を極めて他方を全面的に犠牲にし、抑壓する「支配」(domination)であり、第二は双方がたがいに讓歩し、部分的に犠牲をしのぶことによつて成立する「妥協」(compromise)である。ところが、この兩者はともに問題を單に一時的に (for the moment) 解決するのみであつて、これを長期的、終局的に (in the long run) 解決するものではない。そこで、こうした二つの方法が異論の處理方法とせられるときはやがて同じ異論の再發を見ることがなる。異論の存在が發展的情況において必要とせられるということは、決してこのように同じ異論が未解決のままに残されることを期待するものではない。異論はつねに終局的に解決されねばならない。そして、こうした解決のうえに、さらに新しい異論の發生を見ることこそが、情況の發展にとつて望ましいわけである。ところで、「支配」および「妥協」にかえてフォレットのとりあげる第三のものこそが、「統合」にほかならないのである。「統合のみが眞に安定せしめるものである。しかし、安定 (stabilization) としうることによつて私は靜止的な何ものをも意味しない。靜止しているものはない。私はたんに、

その特定の紛争が安定せしめられ、そしてつぎの紛争がより高い水準において發生するということを意味しているにすぎないのである。⁽¹⁰⁾」ところで「二つの要求が統合せられるということは、二つの要求の何れの側にも何らの犠牲が拂われることなしに、二つの要求が處をえるという方法で解決が行われたことを意味する。」⁽¹¹⁾したがつて「統合は發明を含むものである。そしてこのことを認めて、相互排他的な二つの二者擇一的なものの境界内に人々がとじこまる考え方をとることをやめさせる、ということが賢明なことなのである。」⁽¹²⁾けだし、紛争は諸要求の交互作用のうちに成立する一つのモメントであり、したがつてそれは、こうした全體情況の法則にしたがつて客觀的に統合されるはずだと解するところにフォレットの主張がもとめられねばならない。こうした統合においてはじめてわれわれは「自己犠牲」(self-sacrifice)を全面的に廢捨し、これにかえて「自己貢獻」(self-contribution)を全面的に可能にすることが出来るのである。⁽¹³⁾「支配」を排し、「妥協」を排して「統合」をもとめること、そこにわれわれは「管理」ないし「調整」の志向を見出さねばならないのである。⁽¹⁴⁾

さて、經營管理の合理化を意識的に擔當するものはいわゆる管理者であるが、管理者は經營における「指揮者」(Leader)として登場することとなる。ところで、ここにいわゆる指揮者とは、集團内において、自分の個人的意志を主張して他の人々をこれにしたがわしめることの出来る人間をいうのではなくて、各人が積極的に活躍しようように、各人の異なる意志を統合する方法を心得ている人間を意味する。「彼は個人的な力(a personal power)を表現する方法ではなくて、集團の力(a group power)を創造する方法を心得ていなければならぬ。彼はチームを形成しなければならぬのである。」⁽¹⁵⁾「換言すれば、われわれが、彼は情況を問題とする(he passes on a situation)のだ

というとするならば、われわれは、彼がその情況のうちにいる (he is in that situation) のだということを記憶しておかなければならない。彼がその必要な部分であるところの管理の過程の外へ彼を引出しておくような言葉を用いないようにわれわれは注意しなければならない。⁽¹⁶⁾「けだし管理者の指揮はつねに情況の内側からその内面的要求にもとづいて行われねばならないのであつて、外側からの専斷的な判断は無意味である、とするのがフォレットの見地にほかならない。

ところで、管理者が指揮者として經營の諸部分を能率的に統合し、調整するためには、彼はつねに經營の目的 (purpose) を明確に規定していなければならない。そして、こうした目的が共通目的 (common purpose) として集團の諸要求および諸活動から生れるものでなければならぬことは申すまでもない。したがつて、經營の諸部分を能率的に統合し、調整するために必要とせられる經營の目的そのものが同時にまた諸目的の全體的複合體 (the whole complex of purposes) をなし、諸目的の統合において成立するわけである。⁽¹⁷⁾

さて、われわれは、すでに、紛争の處理に關して、「支配」および「妥協」が問題を單に一時的にししか解決しえないのに反して、「統合」はこれを長期的・終局的に解決しうることを明かにした。ところが、フォレットにあつては、この長期的見地 (long views)こそが、實は經營管理の科學化を可能にする唯一の見地であることを注意しなければならぬ。そして、こうした長期的見地においてはじめてわれわれは「情況の法則」の意義を提唱し、統合の必要を論じうるのである。「もしアメリカの經營原理 (business philosophy) が『長期』 (long run) を承認することだとして知らるべきであるならば、統合はたしかにこの原理の一部であらねばならぬ。……」⁽¹⁸⁾そして、統合においては

經營管理の科學化と「情況の法則」

じめてわれわれは機能的統一體としての經營の存立を理解することが出来るわけである。ところで、こうした「統一體がわれわれによつて意識せられるとき、私利 (self-interest) は善いものである。なぜなら、そのときは私利はわれわれと一體化した集團の利益を意味するからである」⁽¹⁹⁾。「長期的には組織にとつて有利なことは個人にとつて有利なこととなるであろう」⁽²⁰⁾。そして、そこにわれわれは從業者が「經營とともに成長する」(growing with the business) という事態を理解しうることとなるのである。だがそのみではない。長期的見地はさらにそれ以上のことを理解せしめる。すなわち「經營はそれが社會の善に逆つて營まれるならば、長期にわたつて成功をつづけることは出来ないであろう。……」⁽²⁰⁾というのがそれである。そこで、こうした長期的見地に立脚した上で、フォレットは、⁽²⁰⁾「社會の善と私經營の善とは同じものであり、したがつて指揮者は何が社會の善であるかを理解することをつとめねばならない、と私は信ずる」と。このようにして管理者は單に集團の對内的關係のみならず、さらにその對外的關係をも配慮しなければならないこととなる。そこで「偉大な指揮者はすべての外的諸力の複合體とすべての内的諸力の複合體とを、それらが一緒になつて能率的にはたらくように關係せしめる人である」とせられることとなるのである。⁽²¹⁾

(1) Op. cit., p. 194.

(2) Op. cit., p. 200.

(3) Op. cit., p. 208, and cf., op. cit., pp. 263—264.

(4) 以上は「動的管理」の第九章「ロマンロマンの心理學」(The psychology of control) 244頁(Cf. op. cit., pp. 183—209)。

(5) Op. cit., p. 296.

(6) 以上は「動的管理」の第十四章「計畫社會における個人主義」(Individualism in a planned society) による (cf. op. cit., pp. 295—314.)°

(7) Op. cit., p. 251.

(8) Op. cit., p. 205.

(9) Op. cit., p. 34.

なることは、この文脈から明らかである (Op. cit., pp. 35—36.)°

It is to be hoped that we shall not always have strikes, but it is equally to be hoped that we shall always have conflict, the kind which leads to invention, to the emergence of new values.

(10) Op. cit., p. 35.

(11) Op. cit., p. 32.

(12) Op. cit., p. 33.

(13) Op. cit., p. 215.

(14) 「統合」に關するは「動的管理」第一章「建設的紛争」(Constructive conflict) を参照せよ (Op. cit., pp. 30—49.)°

(15) Op. cit., p. 248.

(16) Op. cit., p. 261.

(17) ネットワークは共通目的の「産物」である “born of the desires and the activities of the group” である。その「産物」は、また「それ」が “the whole complex of purposes” である。これを描き出すことは、しかもまた「それが」統合せられたものであると表現している。しかし、共通目的もまた統合において成立するものと解すべきである。なほ、これを参照のこと。Op. cit., pp. 261—263.

「經營管理の科學化と「情況の法則」

- (18) Op. cit., p. 215.
 (19) Op. cit., p. 216.
 (20) Op. cit., p. 217.
 (21) Op. cit., p. 265.

六 「管理の科學」と「經營の科學」

經營管理を合理化し、科學化するためにフォレットの提唱する「情況の法則」が何を意味するかを明かにすること、これが以上におけるわれわれの試みである。そこでわれわれはつきに彼女の主張がわれわれの問題に對してどのような意味をもつかを検討しなければならない。

第一に、われわれはフォレットが「管理の科學」(the science of management)を確立することの必要を意識的に問題としている點を指摘しておかなければならない。彼女はとくに一文を草して「經營管理は職業となるためにどのように發展しなければならぬか」(How must business management develop in order to become a profession)を論じ、そのうちで「管理の科學」を確立してこれを職業化することの必要を説くとともに、それが業者 (business men) の任務であることを強調しているのである。そして、それは、經營管理が現實に職業化せられることによつてはじめて、「管理の科學」もまた確立されうるとする彼女の見解によるものだといわねばならない。そして、それにもかかわらずフォレット自身がこの科學の確立に努力していることは注意されねばならない。けだし彼女は經營管理が

職業化しつつある現實の動向のうち「管理の科學」を確立するためのモメントをもとめたわけである。そこでフォレットは、「私は何であるか (what is) ということをどのような意味においても語っているのでもなければ、またたんにどのようになければならないか (what ought to be) ということを語っているのでもなくて、多分どのようになるだろう (what perhaps may be) という⁽²⁾とを語っているのである。われわれはこれを經驗によつてのみ發見することが出来る。」と、ここにわれわれはフォレットの問題としている「管理の科學」の性格を正しく理解しなければならぬ。

第二に、われわれはフォレットが「管理の科學」をもとめたにもかかわらず、あるいは、そのことのゆえに、彼女の展開するものが、まず、「經營の科學」(science of business)として理解されうるものであることを指摘しなければならぬ。けだし彼女は「管理の原則」を經營それ自體の内面的要請において成立する内在的原理に依據せしめることの必要を説くのであり、そして、それが正に「情況の法則」にほかならなかつたことを看過してはならない。したがつて「情況の法則」は正に經營それ自身のもつ客觀的な論理だと解しうるであらう。眞の科學的管理が依據することを要請せられる「情況の法則」は正に經營の論理であり、經營の事實法則である。そのことのゆえにこうした管理が「事實による管理」(fact control)たりうるわけである。けだし「管理の科學」が「經營の科學」にもとづいてのみ成立しうるものであることは注意されねばならない。經營それ自體の内面的原理をはなれて專斷的に理解せられる管理原則は何らの科學性をも主張しえないからである。そして、このことを明かにしているフォレットの主張は高く評價されねばならない。けだしわれわれは、しばしば諸種の管理原則が科學の名において提唱せられるにもかかわ

らず、その理論的根據が經營そのものの内面的要請、したがつて經營の論理とは無關係に、單に抽象的な合理性のうちにもとめられるのを見うけるのであるが、このような管理原則が、經營の管理原則としては、合理的でも科學的でもありえないことこそは、正にフォレットの明かにしているところなのである。

第三に、われわれはフォレットの「情況の法則」が「經營の科學」として經營の事實を眞に科學的に展開するものであるか何うかについて一瞥することとしよう。ここでわれわれの第一に問題とすべきは、彼女の前提する「長期的見地」であろう。けだし經營の理論的考察において長期的見地を強く前面に押し出して來たことは正にフォレットの卓見だとすべきであろう。われわれはこれを高く評價する必要がある。けだし、こうした見地こそは近代の經營の理論的考察においてわれわれの無視しえないところであるが、それにもかかわらず、これまでの研究は一般にこの問題を意識的には取りあげていないようである。たとえば、資本主義經營たる企業の指導原理として營利原則が問題とせられる場合、それは一般に最大利潤の追及だとだけ規定せられ、それ以上の分析が行われていないようである。ところが企業の指導原理としての最大利潤の追及は、原理的には、決して個々の取引における、あるいは一時的な最大利潤の追及ではなくて、正に長期にわたる持続的な最大利潤の追及である。そしてそれは「長期的見地」においてのみ正しく理解されるものであることをわすれてはならないのである。

ただ現實の企業は必ずしもつねに長期的見地においてのみ營まれてゐるわけではない。あるいは、少くともこうした見地が終始貫徹せられるという保障はどこにもない。ことに不況時においては企業の營みは著しく短期化するのである。それにもかかわらずこうした事態が無視せられて、フォレットの理論がもつばら長期的見地においてのみ展開

せられているゆえんは、けだし、彼女が「何であるか」(what is)をではなくて、むしろ樂觀的な態度で「多分どのようなになるだろう」(what perhaps may be)といことの方に關心をよせたことによるものと解すべきであろう。

さらに、われわれはフォレットが全體情況ないし「機能的統一體」として理解する經營が、はたして經營の具體的情況として正しく理解せられているかを問題とすべきであろう。けだしフォレットの理解する經營は人間關係を中心とし、單に人間の集團として把握せられている嫌がある。そこには多くのすぐれた分析が認められ、われわれの傾聽に値するものが見出されるのであるが、しかし、經營を單にこのようにのみ理解することは許されえない。ことにフォレットの主張する長期的見地が機械生産の高度化と密接な關連をもつことは看過されてはならない。物的生産手段の技術的高度化こそは、利潤追及の長期化を意識せしめ、したがつて、經營管理のうちに長期的見地を顯著に導入せしめるモメントをなしているのである。經營管理の職業化、科學化を要請しているものが、正にこうした事態であることを看過することは到底許されえないであろう。それにもかかわらず、こうした事態の捨象せられたものがフォレットの理解する經營だとすれば、それはあまりにも抽象的であることを指摘せざるをえない。フォレットの研究が心理學的方法に偏するゆえんはここにある。もつとも、フォレットが經營の技術的側面を捨象してしまつたと断定することは、あるいは行きすぎであるかも知れない。けだし、彼女は經營管理に「技術の面」と「人間の面」との兩者があることを指摘するとともに、この兩者が截然と區別されえないことを明かにして、これらを包括する全體としての經營管理を取りあげること志向するとともに、これを人間關係の見地より把握しようとしたものだからである。だが、こうした彼女の意圖にもかかわらず、その論述のうちには、われわれは、機械化の進展が人間關係にどのような

な作用を及ぼすものであるかに關して、何らの説明をも聞くことが出来ない。したがつて、結果的には「技術の面」の捨象せられた「人間の面」のみが、全體的な管理の問題として展開せられてゐるに過ぎないわけである。われわれは、「技術の面」をもふくめて、より具體的に經營の全體的構造を分析しなければならないのである。

つぎに、われわれは人間關係そのものを問題とすべきであろう。彼女のいう人間關係は極めて廣義のものであり、われわれはそこに二種の人間關係を見出すことが出来る。その第一は仕事の上での人間關係であり職能的關係である。第二はいゆる勞資關係に象徴せられる人間關係にはかならない。フォレットはこの兩者を一括して同じ人間關係としてとりあげている。そして兩者がともに統合の原理によつて、あるいは「情況の法則」によつて一元的に解決されることを主張するとともに、勞資關係に關連してはとくに勞働者の参加(participation)を問題とするわけである。しかし、職能的人間關係の統合と、勞資關係によつて象徴せられる人間關係の統合とは別個の問題であり、これを端的に一元的統合のうちに理解することは不可能であろう。ただし、職能的人間關係の統合は直接に生産と關係し、いわゆる能率の見地においてこれを解決しうるであろうが、勞資關係の統合は、これとは異なる次元において理解されねばならないからである。兩者をさらに統合することは經營にとつて必要であり、またそれは長期的見地において可能でもあるであろうが、われわれはまず兩者を別個にとり上げる必要がある。そしてこうした事情もまた經營そのものの具體的構造をどのように理解するかということと直接に關連する問題をなすのである。たとえば、命令の實體的内容とは別個に理解せられる命令授與の問題として、われわれは命令者と被命令者との人間關係を理解したのであるが、この問題がはたしてフォレットのいうように、一元的統合によつて完全に解決せられたかはなお問題の存するところ

であろう。ただし、そこには職能的人間関係における機能的統合を越える問題が理解されねばならない。こうした機能的統合におけるシンボルの體現者としての管理者、ことに最高管理者の権限が、その擔當する職能に由來すること、これを肯定するにしても、このような職能を特定の人間が何ゆえ擔當するかは、單に機能的統合關係のみからはついにこれを解決しえないものがある。そして、こうした問題のうち、こそわれわれは勞資關係の問題を理解しなければならぬのであり、したがつて經營を單純な機能的統一體として一元的構造において理解することの抽象性を指摘せざるをえないのである。

最後に、われわれは職能的人間關係そのものについて一言することとしよう。こうした人間關係のみが問題とせられる場合、そこに、フォレットの理解するいわゆる機能的統一體としての經營が長期的見地において理解せられることはこれを肯定せざるをえない。だがそれがはたして、フォレットの理解するような意味において「力動的」であるか否かは問題であろう。ただし、われわれの營みが力動的であつて、決して靜止的でありえないことは事實であるにしても、多數の人間の協働においては、つねに秩序の確立と維持とが問題とされねばならないのであり、そこにはおのずから、程度の差こそあれ、固定的な組織と制度とを必要とする。そこにはつねに定められた、あるいは割當された職能に關して責任と權限の確定が必要とせられる。たとえ、こうした職能の割當で、したがつてまた責任と權限の確定が「情況の法則」にしたがつて客觀的・非人間的に行われるにしても、それが一とたび行われるならば、それはおのずから、この枠の内において機能する人間を、程度の差こそあれ、固定的に拘束する。われわれはフォレットのいう組織計畫においてこれを理解することが出来る。ただし、ここにいう組織計畫ないし組織や制度が改正を拒否

するものでないことはいうまでもないが、しかしそれは決してつねに流動的ではありえないのである。そしてそのことが、協働の秩序を維持するためにかえつて必要とせられるわけである。全體情況の理解においてわれわれはこうした事態を無視してはならない。そこで、情況の發展性はたんに流動的な力動性においてのみ理解せられるのではなくて、靜止性・固定性と力動性・流動性とのいわゆる統合において理解されねばならないのである。たとえば、スタッフの重要性はあくまでも強調されねばならないであろう。しかし、そのことのゆえにスタッフとラインとが混同されてはならない。けだしそれは協働の秩序を無視して混亂を招來するからである。また職能遂行の複合性が強調せられることは必要であるが、そのことのゆえに責任の回避が許されてはならないであろう。われわれは複數責任の事實を承認しながら、しかもなお單獨責任の秩序を必要とするのである。そして、こうした秩序維持の問題が情況の内面的要求のうちに取りあげられることによつてのみ、はじめてわれわれは、フォレットのいわゆる「情況の法則」に関する主張が職能的人間關係に對して十分に妥當しうるであろうことを思うものである。

(1) 「動的管理」第六章 (op. cit., pp. 132—145.) 参照のこと。

(2) Op. cit., p. 34.

(3) 労働者の「参加」に關しては、とくに第八章「經營管理者の在來の型を變更することに對する從業者代表制の影響」(The influence of employee representation in a remoulding of the accepted type of business manager, op. cit., pp. 167—182.)、および第十一章「和解と調停の心理學」(The psychology of conciliation and arbitration, op. cit., pp. 230—246.) を参照のこと。

七 結

これを要するに、フォレットの主張は、経営管理の科學化がどのように理解されるべきであるかに關して、極めてすぐれた見解を明かにしたものである。ことにそれが、経営管理の非人間化においてのみ可能であり、そして、そこにかえつて人間化を實現する唯一の道があるとする點は、正にアメリカ経営學文獻のうちに異色をはなつものとして注目されねばならない。いわゆる經營者論、ないし管理者論は、こうした意味において強く反省されるべきであろう。また、その提唱する「情況の法則」が「管理の科學」を基礎づける「經營の科學」として展開せられ、そこに多くの示唆を提供していることもわれわれの看過しえないところであろう。ことにそれが長期的見地を強調し、またあくまでも客觀的な經營の論理、ないしその内面的原理を探究しようとする點は、われわれの深く反省を要するところだといわねばならないのである。

もとよりそこには心理學的偏向が見受けられ、問題處理において許しがたい抽象性が認められる。だが、いわゆるアメリカ經營學に對する強烈な反省が、アメリカ人自身によつてつとに提起せられていたことは忘れられてはならないであろう。そして、アメリカ經營學の科學的反省の手がかりを、われわれはフォレットのこうした主張のうちに見出すことが出来るであろう。

けだし、「管理の科學」は「經營の科學」、すなわち經營學によつて基礎づけられる場合にのみ可能であり、このようにして、はじめてその科學性を獲得しうるものが銘記されねばならないのである。(一九五三・一・二五)