

アンリ・フェイヨルの管理学説

雲 鳴 良 雄

一 序

- 二 フェイヨルの出発点と「管理の一般原則」
- 三 「管理の方法」とフェイヨリスムの本質
- 四 「管理の要素」と管理の原理
- 五 結

一 序

経営管理の科学化が問題とされる場合、まずとりあげらるべきものが、テイラー (Frederick Winslow Taylor) の業績であることについては、異論がないであろう。ただし経営管理の科学的遂行のために、その理論的拠り処を提供すべき「管理の原理」(Principle of management doctrine administrative) は、テイラーの努力によってはじめて、その研究の緒についたものと解せられるからである。しかし乍ら、このことは、けっして「管理の原理」がテイラー

によって確立せられたことを意味するものではない。テイラーが彼の最後の論文、「科学的管理の原理」(The Principles of Scientific Management, 1910)において到達せるものは、固有の意味における「管理の原理」ではなくして、むしろ各種の「作業の原理」にはかならなかつたのである。作業それ自体を支配する原理と、かかる作業をそのうちを含む経営活動全体の総合的運営を、その課題とするところの経営管理を支配する原理とは、明確に区別さるべきものであるにも拘らず、こうした区別が充分に自覚されなかつたところに、テイラーの管理学説の重大な限界があつたことを見逃してはならないのである。⁽¹⁾

しかるにテイラーとはぼその時を同じくして、このような「管理の原理」の重要性に注目し、終始一貫して、「管理の原理」の確立に努めた今一人の人があつたことを忘れてはならない。ここにとりあげんとするアンリ・フェイヨル(Henri Fayol)がその人である。しかも注意すべきことは、彼の管理学説の中に、テイラーの研究を批判的に摂取せるあとがかなり明瞭に見出されるということである。⁽²⁾したがってテイラーとフェイヨルは、年代的に、ほぼ同時に活躍した人々であるにも拘らず、その研究内容においては、むしろフェイヨルがテイラーの課題をうけつぎ、「管理の原理」の新しき展開を志向せるものと解することができるであろう。しからばフェイヨルは、「管理の原理」の内容を、どのような方向に展開せんとしたのであるうか。本稿は、このような見地から、フェイヨルの管理学説をあとづけ、その特質と限界とを明らかにせんとするものである。

ところで、経営管理に関するフェイヨルの研究は、おおむね次の二つの著書に収められている。

1. Administration Industrielle et Générale, 1916.

2. L'Esprit de l'esprit public, 1917.

このうち第一の著書は、彼が最高経営者としての自らの体験を基礎として、一九〇〇年の国際鉱山冶金学会および一九〇八年の鉱業協会第五十回大会において行った報告を中心にとまとめたもので、彼の「管理の原理」に関する主張は、この中に最も体系的に示されている。これに対して第二の著書は、彼の管理学説を一般に普及せしめるために、彼が試みた講演および発表せる論文を中心とするものである。したがって本稿では、主として彼の主著たる第一の著書を中心として考察をすすめたいと思ふ。

(1) 漢利重隆教授はこの問題に関して、次の如く主張せられる。「テイラアは経営活動が個々の労働者の作業によって執行せられることにのみ着眼したために、作業を研究することによって、経営管理の問題もまたおのずから解決しうるものと信じたのであろう。しかし作業を指導する原理がただちに経営管理を指導する原理ではないことをわれわれは断じて忘れてはならぬのである。」漢利重隆著、経営管理総論（新訂版）、七一頁。

(2) 例えばテイラーの機能的職長制度に関するフェイヨルの見解は、この点を最も良く示すものである。すなわちフェイヨルはテイラー・システムの本質を職能組織に見出し、その特質について次の如く述べている。「それは次の二つの考え方に基礎をおくものである。第一は、参謀部 (Etat-Major) による工場長および職長の補強の必要なることであり、第二は、命令統一の原則 (principe de l'unité de commandement) の否定である。そして第一の考え方がきわめて重要なものであるのに反し、第二の考え方は誤りであり、むしろ危険であるように思われる」と。(H. Fayol, *ibid.*, p. 99.) そしてこのようなテイラー・システムへの批判にもとづいて、フェイヨルは直系参謀部制度を管理組織の基礎と考えるのである。又彼が「管理の一般原則」において、命令統一の原則および指揮統一の原則を強調する所以も、こうしたテイラー・システム批判と密接な関連を

有するものと考えられる。

(3) 最近、わが国においても、フエイヨルの管理学説に対する一般の関心が高まり、多くの研究が発表されている。しかしそれらのうち、最も注目すべきものとして、われわれはまず、山本安次郎博士の次の労作をあげなければならない。山本安次郎著、フエイヨル管理論研究、昭和三十年、有斐閣。尚、フエイヨルの名著 Administration Industrielle et générale, 1916 については、都筑教授によって次の邦訳が完成された。都筑栄訳、産業並に一般の管理、昭和三十三年、風間書房。

二 フエイヨルの出発点と「管理の一般原則」

われわれはまず、フエイヨルが、如何なる動機から経営管理の研究に踏み入ったか、という問題から考察をはじめよう。

フエ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。当時、建設事業に従事していた彼の父が、母国フランスをあとに、この地に赴任していたからである。フエイヨルは長じてフランスに帰えり、一八六〇年鉱山学校を卒業して、コマントリ・フルシャンボール鉱業会社 (Société de Commentry-Fourchambault) に入社、以後一九一八年この会社の最高経営者の地位を去るまで、じつに五十有余年の間、この会社の技術および経営の改善のために尽し、一九二五年一月その生涯をバリで閉じた。この間、彼は経営者としての自らの体験を基礎として、経営管理の研究に乗り出し、一九〇〇年の国際鉱山冶金学会 (Congrès International des Mines et de la Métallurgie) および一九〇八年の鉱業協会第五十回大会 (Congrès du Cinqantenaire de la Société de Industrie minière) に、それぞれ経営管理の重要性に関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、彼の名著「経営および一般の管理」(Administration Industrielle

et Générale) を発表して、ここに経営管理学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、経営管理学の祖と仰がれる所以はここにある。

ところで鉱山技師として出発したフェイヨルが、経営管理の問題に注目し、その科学化に生涯を捧げるに至った直接の動機は、一八八八年彼がこの会社の社長 (Directeur Général) に就任したことにはじまる。すなわち、当時この会社は、多くの損失のために解散寸前の危機に直面していたのであるが、フェイヨルはこのような危機をもたらした最も大きな原因が、経営的生産を構成する諸々の部分活動、たとえば財務活動、製造活動、販売活動などの非効率にあるのではなく、むしろこれら個々の活動を全体として調整し、経営目的に向って統合してゆく努力の非科学性に求めらるべきであることに想い至った。換言すれば、経営の大規模化とともに、経営活動の分業はおしすすめられ、分化せられた個々の活動に関しては、めざましい合理化の努力がみられたにもかかわらず、それらを全体としての企業目的に向って統合し、且つその遂行を確保するための活動、つまり管理活動に関しては、依然として管理者の主観的判断のみが重視せられ、その科学化への努力が充分でなかったところに、このような危機の真の原因が存することを看破したのである。彼は経営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。「これまでは技術的職能が、それにふさわしい又それに与えらるべき重要な地位を占めて来た。しかし技術的職能のみでは、経営の合理的発展を確保するのに充分ではない。経営の合理的発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。(H. Fayol, Administration Industrielle et Générale, 1925, p. 22.) かくてフェイヨルは会社の破局を救うために、何よりもまず経営管理の科学化に着手せざるを得なかったのである。じつに管理の科学化ないし「管理の原理」の確立こそ彼の研究の出発点であり、同時にその窮局的課題をなすものといえることができる。

しからはフェイヨルは、「管理の原理」をどのような内容において展開せんとするのであろうか。フェイヨルの管

理学説は、その内容からみて、ほぼ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⁽¹⁾。ではこれら三つの部分は、それぞれどのような内容を持ち、又相互にどのような関連を有するのであるうか。われわれはまず、フェイヨルの説くところに従って、「管理の一般原則」より、その内容をあとづけることにしよう。

彼によれば「管理の一般原則」とは、管理活動を遂行するにあたって準拠すべき一般的規準(regeln)を意味している。あたかも船舶の航行に際して、灯台の光が不可欠のものである如く、管理活動の合理的遂行のためには、常に何らかの規準が、その正しい進路を示さねばならない。そして、このような規準こそ、ここにいうところの「管理の一般原則」にほかならない。それは第一に管理の一般原則である。ただしフェイヨルによれば、管理の問題そのものが、本来、法則化し得る如き厳密性(de rigide)と絶対性(à absolu)とを有するものではなく、すべては程度の問題(question de mesure)にすぎないからである。したがって管理の原則は、あらゆる条件の変化に応じうる弾力性と適応性とを有する必要があると共に、その適用にあたっては、具体的な事情の相違、人間の相違その他諸々の要素の変化を考慮しなければならないのである⁽²⁾。しかも第二に、それは管理の一般原則である。それはたんに永遠の道徳律や、モーゼの十戒、あるいは教会の掟の如く、個人の生活ないし超歴史的な利益に関する規準ではなくして、あくまで協働の成功と経済的な利益の達成とを旨指す規準を意味している⁽³⁾。換言すれば、それは生産の組織体としての経営の管理に関する経済的な諸原則にほかならないのである。

ところで、このような意味における「管理の一般原則」としては、各種のものが考え得るわけであるが、フェイヨルは、彼自らがしばしば、抛り処とせざるを得なかったところの次の十四の原則をあげている。⁽⁴⁾

- (一) 分業の原則 (division du travail)
- (二) 権限・責任明確化の原則 (autorité-responsabilité)⁽⁵⁾
- (三) 規律保持の原則 (discipline)⁽⁶⁾
- (四) 命令統一の原則 (unité de commandement)
- (五) 指揮統一の原則 (unité de direction)⁽⁷⁾
- (六) 全体の利益優先の原則 (subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général)⁽⁸⁾
- (七) 報酬適正の原則 (rémunération du personnel)⁽⁹⁾
- (八) 集中の原則 (centralisation)
- (九) 階層的命令通路確立の原則 (hiérarchie)⁽¹⁰⁾
- (一〇) 適所適材の原則 (ordre)⁽¹¹⁾
- (一一) 公正の原則 (équité)
- (一二) 雇用安定の原則 (stabilité du personnel)⁽¹²⁾
- (一三) 創意尊重の原則 (initiative)⁽¹³⁾

(二)協同化の原則 (union du personnel)⁽¹⁴⁾

では、これらの諸原則は、それぞれどのような内容を有し、又相互にいかなる関連を有するのであるか。換言すれば、これらの諸原則は全体として何を意味し、管理活動に対して、いかなる実践規準を示さんとするのであるか。まず、われわれがこれらの諸原則を一覧して直ちに気付くことは、これら諸原則の配列がきわめて平面的であり、且つ羅列的なることである。そこには、かなりの内容的重複がみられるのみならず、いくつかの矛盾せる原則が平面的に列挙されている。しかもフェイヨルは、これら諸原則の配列基準ないし相互関連について、直接には何も述べていない。したがってこうした点から考えるならば、これら諸原則は、フェイヨルが自らの体験において重要な意義を有していたいくつかの原則を、ただ任意に羅列したにすぎず、そこに何らかの統一的内容を期待することは困難であるかに思われる。しかし果してそうであろうか。われわれはこのような点を明らかにするために、各原則の内容について検討してみなければならない。

まずフェイヨルが管理原則の第一にあげるものは「分業の原則」である。彼は経営管理における分業の原則の重要性について大要次の如くに述べている。⁽¹⁵⁾すなわち「分業は自然の秩序 (ordre naturel) である。あたかも動物が進化せるものであればある程、異った職能を営む各種の器関をもつに至ると同じく、人間社会においても、組織の重要性が大となればなる程、新しい諸器関があらわれて、最初すべての職能を担当していた唯一の器関にとって代るに至る。何故なら、分業は同一の努力をもって、より多くの、そしてよりすぐれた生産を可能ならしめるからである」と。換言すれば、経営的生産はその大規模化に伴って次第に各種の部分的職能に分化し、それと共に、こうした部分

的職能を専門的に担当する諸部門の成立をみることによって、はじめてその合理的運営が可能となる。したがって分業こそは、むしろ大規模化せる経営的生産の遂行にとって不可欠なる前提をなすものである、ということが出来る。そして彼が管理原則の第一に分業の原則をとりあげた所以もここにあると考えられる。しかし乍ら、フェイヨルにおける、このような分業の原則の強調には、重大な限定がつけられていることを見逃してはならない。彼はこう述べている。⁽¹⁶⁾「分業はその結果として、職能の特殊化 (spécialisation des fonctions) と権限の分化 (spécialisation des fonctions) とをもたらす。したがって、たとい分業の利益が一般に認められ、又学者および技師の専門的労働なくしては、進歩の可能性は考え得ないとしても、分業には経験が踏み越えてはならぬと教えるところの限界がある」と。換言すれば、大規模化せる経営的生産の合理化は、分業の原理を適用することによってはじめて、遂行し得るものであるが、分業は常に職能の特殊化と権限の分化とを伴う。したがって、もしも経営的生産の遂行にあたって、かかる特殊化ないし分化の面のみが一方的に強調されるときは経営活動は、全体としての統一を失い、かえってその総合的發展を阻害されるに至る危険がある。これがフェイヨルのいう分業化の限界である。かくて、分業の原則を生産過程のうちに、具体的に展開してゆくためには、同時に、分業化に伴うこのような限界を克服するための何らかの努力がなされなければならないこととなる。そしてフェイヨルの経営管理研究への出発点が、こうした分業の高度化に伴う危険の克服にあったことは、われわれのすでにふれたところである。しからば、このような分業化の限界を克服する途は、どこに求めらるべきであろうか。

われわれは、このような限界を克服する途として、何よりもまずフェイヨルが管理原則の第八項にあげる、「集中の

原則」に注目しなければならぬ。ただし分業の利点を肯定しながら、しかも分業の高度化に伴って生ずる職能の特
 殊化および権限の分化の弊を克服してゆくためには、分化せる経営活動を全体目的に向って集中化するための何らか
 の努力がなされねばならないからである。フェイヨルは「集中の原則」について大要次の如く述べている。⁽¹⁷⁾すなわち、
 集中は分業と同じく自然の秩序である。あたかもすべての有機体において、あらゆる感官が脳髓に集中し、脳髓から
 有機体のすべての部分に対して行為の命令が発せられる如く、人間社会においても、すべての活動は管理者の命令に
 よって統一的に運営されなければならないと。換言すれば、分化せる経営活動を相互に調整し、全体目的に向って統
 合してゆくことこそ、彼のいわゆる「集中の原則」にほかならない。しからばこのような集中化は、具体的にどのよ
 うな内容において理解せられるのであろうか。われわれはこれをフェイヨルの掲げる第二原則、第三原則、第四原則、
 第五原則、第六原則および第九原則のうちに理解することができるであらう。すなわち分化せる経営活動を統一的に
 運営してゆくためには、何よりもまず、経営活動の統一目標としての全体的利益が確認せられると共に、こうした全
 体的利益の個人的利益に対する優越性が強調されなければならない(第六原則)。次に、このような統一目標を根拠と
 して、経営組織における権限と責任が明確にせられ(第二原則)、更に経営規律が確立されなければならない(第三原
 則)。しかもそれのみではない。経営活動の全体的統合のために最も直接的意義を有するものは、命令の統一(第四原
 則)と指揮の統一(第五原則)であり、また之を可能ならしめるものとしての、階層的命令通路確保の問題(第九原則)
 である。ただし一人の従業員が二人以上の上級者の指揮を受け、それぞれより異った命令を受ける如き場合には、經
 営における権限責任の關係はたちまち破壊せられ、経営規律もおのずから混乱せざるを得ないからである。換言すれ

ば、これらの諸原則こそ「集中の原則」の具体的内容を構成するものであり、分化せる経営活動の全体的統合を可能ならしめるための実践規準をなすものといふことができる。かくてわれわれは、分業の高度化に伴って生ずる、職能の特殊化と権限の分化の問題を克服する途を、フエイヨルのいわゆる「集中の原則」およびそれを構成する具体的実践規準のうちに求めなければならない。そして分業の原則は、常にこのような集中化の諸原則との相即的関連において、はじめて現実的意義をもち得るものであることを忘れてはならないのである。

ところで分業の高度化に伴って生ずる問題は、決してこれのみではない。「分業の原則」が集中化の諸原則に支えられて具体的展開をなす場合、われわれは、そこに今一つの困難な問題が発生するに至ることを注意しなければならぬ。従業員の人格ないし人間性無視の危険がそれである。ただし、経営活動の分業化と集中化が同時におしすすめられ、経営組織の各階層にわたって経営秩序が確立せられるとき、従業員は、このようにして成立する経営組織の一員として、巨大な経営機構のうちに埋没せしめられる。そして従業員は、個性的ないし人格的存在としてではなくして、たんに経営機能の部分的担当者たる限りにおいてのみ理解せられる非個性的・非人格的存在に転化せざるをえなからである。それでは、分業の高度化に伴うこのような人間性無視の問題は、いかにして解決さるべきであろうか。われわれは、こうした問題を克服する途として、まず、フエイヨルが第十一項にあげるところの、「公正の原則」に注目すべきであろう。ただし、一方において経営活動の分業化と集中化をはかりつつ、しかも他方において従業員の人格ないし人間性に対する配慮をおしすすめるためには、何らかの意味において、従業員の公正なる取扱がなされねばならないからである。フエイヨルは公正の原則について、「従業員がその職能を遂行するにあたって、献身的努力

を惜しまないようにするためには、何よりもまず、彼等を好意的に (*avec bienveillance*) 扱わねばならない」と述べている。⁽¹⁸⁾ しかればここにいう好意的とは具体的に何を意味するのであろうか。われわれはこれをフェイヨルの掲げる第七原則、第十原則、第十二原則、および第十四原則のうちに理解することができるであろう。すなわち従業員を好意的に扱う途としては、何よりもまず、適所適材の実現による従業員の個性の發揮(第十原則)、雇用の安定(第十二原則)、更には労働の対価としての報酬の適正(第七原則)などがあげられなければならない。しかしそのみではない。従業員を人格として公正に扱う上に何よりも重要なことは、各従業員の創意を發揮せしめる(第十三原則)と共に、従業員の協同をおしすすめること(第十四原則)である。ただし人格としての従業員は、それぞれ自らの創意を有し、その發揮の機会を期待すると共に、常に従業員相互の協同を求めてやまないものだからである。換言すれば、これらの諸原則こそ「公正の原則」の具体的内容をなすものであり、従業員の人格ないし人間性を回復するための実践規準をなすものといふことができる。かくてわれわれは、分業の高度化に伴って生ずる第二の問題を克服する途を、フェイヨルのいわゆる「公正の原則」(およびそれを構成する具体的規準)のうちに見出すことができるであろう。そして「分業の原則」は、たんに「集中の原則」によって裏づけられるのみならず、更にこのような「公正の原則」との相即的関連において、はじめてその具体的機能を發揮し得るものであることを注意しなければならないのである。

かくてわれわれは、フェイヨルの主張する「管理の一般原則」のうちに、分業の高度化に伴う諸問題を克服する途として、少くとも二つの方向を見出すことができる。その第一は、フェイヨルのいわゆる「集中の原則」によって代表せられる方向であり、第二は、フェイヨルのいわゆる「公正の原則」によって代表せられる方向である。両者は共

に、分業化の利点と必然性とをみとめつつ、それに伴う弊害を克服せんとするものであるが、前者が端的に経営活動そのものの全体的統合のうちに、その解決の途を求めるのに対して、後者はむしろかかる経営活動の担当者たる従業員に注目し、その人間性回復への努力のうちに解決の途を求めんとするものであるといふことができる。しかも、ここでわれわれの特に注意しなければならないことは、フェイヨルがこの二つの方向をたんに並列的關係において理解しているのではなく、あくまで「集中の原則」(およびその具体的内容をなす実践的諸原則)のうちに第一次的意義を認めここに経営管理の中心課題を見出しているといふことである。けだしフェイヨルが現実⁽¹⁹⁾に直面せる最も重大な問題は、分業の高度化に伴う職能の特殊化と権限の分化の問題にほかならず、したがってこれを克服する途も何よりもまず集中化の諸原則に求められねばならなかったからである。これに対して従業員の間性回復の問題は、それが、経営管理の内面的要請として自覚せられるためには、まず労働組合の抬頭が必要であり、それを基盤として人間性回復への要求が強力におしすすめられねばならないにも拘らず、当時のフランスにおける労働組合は、こうした見地からみ限り未だ充分なる発展をとげていなかったと考えられるからである。彼が、「管理の一般原則」のうちで、とくに「分業の原則」と「集中の原則」のみを、自然の秩序(*ordre naturel*)と呼び、各種原則のうちで最も基本的意義をもつものと解していることも、この間の事情を物語るものといふことができるであらう。⁽¹⁹⁾

以上においてわれわれは、フェイヨルの主張する「管理の一般原則」の内容を検討し、それらの相互関連を明らかにせんと努めて来た。もとより彼自身も言う如く、管理の原則はこれのみに尽きるものではない。彼は言う。⁽²⁰⁾「管理の原則の数には限度がない。組織を強化し、その作用を促進するすべての規準、すべての管理の方法は、経験によつ

てそれらの原則としての資格が立証される限り、みな原則のなかに座を占める」と。したがってたんに以上の諸原則のみを考察することによって、「管理の一般原則」のすべてを理解し得たと考えることはもとより早計であろう。しかしそれにも拘らず、われわれは、以上の考察を通じて、フェイヨルが経営管理の科学化において目指すところの課題を、ほぼ明らかにすることができると考える。すなわち彼の目指すところのものは、分業の高度化に伴って発生する矛盾の克服であり、とりわけ分化せる経営諸活動の全体目的への統合の問題こそがその中心的課題をなすものと解することができる。彼が、このように、その研究の中心を分化せる個々の部分的諸活動そのものの合理化ではなくして、むしろ、こうした個々の活動を全体目的に向って統合してゆく活動の科学化に求めたことは、彼の経歴のしからしむるところとはいえ、まさに卓見であったといわなければならぬ。けだしこれによってはじめ、経営管理の研究は、その固有の領域を確定することができたと考えられるからである。

ただ、以上の如き「管理の一般原則」は、之をそれ自体としてみるならば、甚だ抽象的であり且つ無内容なものであるといわなければならぬ。そこには、かかる諸原則を実現するための具体的方法に関しては、必ずしも積極的主張がなされているとはいいい難い。したがってもしも、かかる「管理の一般原則」こそが、フェイヨルの主張する「管理の原理」の主内容をなすものであるとするならば、彼の主張する「管理の原理」も亦抽象的且つ無内容なものといわざるを得ないであろう。しかし乍ら、われわれはこうした見解を否定せざるを得ない。けだしフェイヨルは、「管理の原理」における「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。⁽²¹⁾すなわち「もし原則がないならば、われわれは暗黒と混乱の中を進まねばならない。しかしたとい原則があったとしても、経験と

方法がないならば、われわれはやはり多くの混乱の中にとり残されるであろう。原則は航行において進路を決定せしめる灯台の如きものである。したがってそれは港への途を知る者のみに役立つにすぎない」と。又「それ(原則)筆者註)をたんに口で言うだけでは充分でない。原則の光は灯台の光と同じく、港への航路を知る者のみを導く。したがって実現の方法を伴わざるたんなる原則は、効力を發揮し得ない」と。換言すれば、「管理の一般原則」は、これを達成するための方法つまり「管理の方法」との関連においてはじめて具体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。

(1) フェイヨルの名著は次の如き内容をもつ予定であった。

第一部 管理教育の必要および可能性

第二部 管理の原則および要素

第三部 観察および経験

第四部 第一次大戦の教訓

しかしこのうち第三部および第四部は遂に公刊されずに終わった。しかし彼の管理学説の理論的構造はすでに第一部と第二部のうちに充分にうかがうことができる。とくに彼の管理学説を構成する三つの主要部分は、その第二部を中心として展開されている。すなわち第二部第一章においては、「管理の一般原則」が、又同じく第二章においては、「管理の要素」が問題とせられる。そしてこの二つの問題の展開のうちに「管理の方法」に関するフェイヨルの独創的提案が見出される。

(2) H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, 1925, p. 27.

(3) H. Fayol, *ibid.*, p. 58.

- (4) H. Fayol, *ibid.*, pp. 27—58.
- (5) 第二原則についてフェイヨルは次の如く述べている。「権限とは命令する権利および服従せしめる権力である。そこには二つのものが区別されねばならない。一つは、職能の遂行に関連する規定上の権限 (*l'autorité statutaire*) であり、他は、教養・知識・経験・道徳的価値・指揮の能力・実行力等に由来する個人的権限 (*l'autorité personnelle*) である。すぐれた管理者たるためには、規定上の権限の他に、必ずず個人的権限が伴わねばならない。「権力の行使に伴う責任、すなわち賞罰なき権限というものは考え得ない。責任は権限の反面であり、その自然的結果であり、必然的対応者である。権限の行使される所ではどこでも、必ずず責任が発生する」。(H. Fayol, *ibid.*, pp. 29—30.)
- (6) 第三原則についてフェイヨルは次の如く述べている。「規律とは本質的には、企業とその構成員の間に結ばれる規約に従って実現さるべき、服従、精勤、勤勉、礼儀、尊敬の外的表示を意味してゐる」。(H. Fayol, *ibid.*, p. 31.)
- (7) フェイヨルは第四原則の内容を、「いかなる行為に關しても、一人の担当者は、一人の管理者以外から命令を受けてはならない」と規定し、更に第五原則の内容を「同一目的を目指す諸活動の全体に対しては、ただ一人の管理者とただ一つの計画が必要である」と規定する。(H. Fayol, *ibid.*, p. 33, p. 35.)そして、「指搦統一の原則と命令統一の原則とを混同してはならないことを強調する。しかしこの二つの原則の区別がどれだけの現実的意義を有するかは疑問である。
- (8) 第六原則についてフェイヨルは次の如く述べている。「この原則は、あたかも家全体の利益がその家族の一人一人の利益に先行しなければならず、又国家全体の利益が国民一人一人の利益に優先しなければならぬ如く、企業においてもその構成員の利益が企業全体の利益に優先してはならないことを意味する」と。(H. Fayol, *ibid.*, p. 36.)
- (9) 第七原則についてフェイヨルは次の如く述べている。「報酬は労働の対価である。それは公正であるのみならず、できる限り、従業員にも企業にも、雇主にも、被傭者にも満足を与える如きものでなければならぬ」。(H. Fayol, *ibid.*, p. 37.)

(10) 第九原則についてフェイヨルは次の如く述べている。「階層的通路とは、上級権威者に発し又は上級権威者に向う諸種の通信が、すべての経営階層を経て、進行するところの通路である。この通路には、伝達の確実性 (transmission assurée) と命令の統一性 (unité de commandement) が同時に要求せられる」。しかるに経営には、その成否が、遂行の迅速さによって決定される如き活動が少くない。したがって現実には、階層的通路の尊重と伝達の迅速性とを調和することが必要である」(H. Fayol, *ibid.*, pp. 47—48.)

(11) 第十原則についてフェイヨルは次の如く述べている。「人は物的秩序の公式として適材適所 (une place pour chaque chose) および適所適材 (chaque chose à sa place) をあげる。社会的秩序の公式も同じく適材適所・適所適材に見出される」。したがって社会的秩序の形成のためには、二つの最も困難な管理活動、すなわちすぐれた組織とすぐれた採用とが前提とならう」。(H. Fayol, *ibid.*, pp. 51—52.)

(12) 第十二原則についてフェイヨルは次の如く述べている。「たとえ従業員が必要な才能を与えられているとしても、一つの新しい職能に精進し、これを十分に遂行し得るようになるためには時間が必要である。したがって、もし従業員が一つの職能に精通した時、又は精通する前に、配置変更をなされるならば、彼は充分な能力を発揮する時間をもたなかったことになる。そしてこのようなことが絶えず繰返えされるならば、その職能はけっして充分に遂行されないのであらう」。一般に繁栄せる企業の管理者は安定し、衰運にある企業の管理者は不安定である」。(H. Fayol, *ibid.*, pp. 53—54.)

(13) 第十三原則についてフェイヨルは次の如く述べている。「計画を立て、その達成に努めることは、知識人の経験し得る最も強い満足の一つである。これは亦、人間の活動の中で最も強い刺激の一つである。このように自ら立案し且つ実行し得るということが、いわゆる創意である。提案の自由と実施の自由も亦それぞれ創意である。ところで社会階層のすべての段階において、従業員の熱意と活動力は、創意によって増大される。従業員全体の創意は、管理者の創意と結合し、又必要あらばこれ

を補足し、もって企業にとつて大なる力となる。」(H. Fayol, *ibid.*, pp. 54—55.)

(14) 第十四原則についてフェイヨルは次の如く述べている。「協同は力なり (*L'union fait la force*)、’という諺は、企業管理者の充分に考へべきことである。調和 (*Harmonie*) すなわち従業員間の協同は、その企業にとつて大きな力である。」「従業員の間には不和の種をまくには何の才能も不要である。それは新参者にも可能である。これに反して、従業員間に嫉みの感情を起さすことなく、諸関係の調和を乱すことなく、諸の努力を調整し、熱意を刺戟し、すべての従業員の能力を活用し、そして各従業員の功勞に報いるには、’真の才能が必要である。」(H. Fayol, *ibid.*, pp. 55—56.)

(15) H. Fayol, *ibid.*, pp. 28—29.

(16) H. Fayol, *ibid.*, p. 29.

(17) H. Fayol, *ibid.*, p. 46.

(18) H. Fayol, *ibid.*, p. 53.

(19) このことは、フェイヨルが提唱する管理制度の内容を考へることによつて、一層明らかとなる。そこには、従業員の人間性を回復し、彼のいわゆる「公正の原則」を実現するための具体的提案は、ほとんど見出し得ないからである。しかもフェイヨルが、たとえ第二次的意味においてはではあるとしても、このような従業員の人間としての立場ないし人格の問題を重視したことは、充分に注目されなければならない点であろう。ただし、分業の高度化に伴つて発生する経営的矛盾の具体的解決は、たんに経営活動そのものの集中化のみによつて達成され得るものではなく、更にかかる活動の担当者たる従業員の自発的な協力を得ることによつてはじめて可能となるものであるにも拘らず、こうした問題の二重的性格に関しては、未だ必らずしも、一般の充分に自覚するところではなかつたからである。

(20) H. Fayol, *ibid.*, p. 28.

(21) H. Fayol, *ibid.*, p. 58.

(22) H. Fayol, *ibid.*, p. 25.

三 「管理の方法」とフエイヨリスムの本質

経営管理の中心課題を、分化せる経営活動の全体的統合の問題に見出したフエイヨルは、次に、このような課題を達成するための方法として、各種の管理制度を提唱するのであるが、そのうち主要なものとして、われわれは次の五つをあげることができる。⁽¹⁾ 活動計画 (programme d'action) '組織図 (tableau d'organisation) ' 架橋 (passerelle) ' 部課長会議 (conférence des chefs de service) ' およびコントローラー (contrôleur) がそれである。まず、第一の「活動計画」は将来の一定期間における経営の進路を示すところの計画であり、いわゆる経営計画にほかならない。それはいわば経営活動の目標であり、規準であり、順路であり、さらには用いらるべき手段をも意味している。⁽²⁾ 第二の組織図は、経営組織の全体を図表に示せるもので、各部分活動相互の関連を明らかにし、活動の重複、命令の二元性など、諸種の組織上の欠陥を発見するのに役立つ。第三の架橋は、経営組織における階層的通路を尊重しつつ、しかも意思疏通の迅速化をはかるため、通常の階層的命令系統相互の間を直接に連絡するように、特に設けられる意思伝達の通路を意味する。⁽³⁾ 第四の部課長会議は、経営方針を周知せしめ、各部門間の協力を確保し、更に共通の利害をもつ諸問題の解決をはかるために、定期的に開かれる幹部会議を意味する。⁽⁴⁾ 第五のコントローラーは、経営が予め定められた計画に従って、正しく運営されたか否かを検証することをその任務とする専門機関を意味している。⁽⁵⁾ しか

ばこれらの諸制度は 相互にどのような関連を有するのであろうか。そして、しばしばフェイヨリスム (Fayolism) の名をもって呼ばれるところの、フェイヨルの提唱する管理制度の特質は、どこに見出されるのであろうか。

まず、これら五つの制度に関するフェイヨルの論述を通じて、直ちにわれわれの注意を惹くことは、フェイヨルがもっとも重視し、且つその重要性を強調しているものが、第一の活動計画であるという点である。彼は、活動計画の重要性について次の如くに述べている。⁽⁶⁾ すなわち、「何人も活動計画の有用性について、異議をさしはさむものはないであろう。けだしすべての行動をなすにあたって、何よりもまず必要なことは、何が可能であり且つ何が望ましいかということ、明確にすることだからである。計画のないために、経営活動において、躊躇とか誤った運営、あるいは時宜を得ない方針変更などを生じ、これが直ちに経営を破滅に導くものではないとしても、少なくとも経営の苦境の因をなすことは人の知るところである」と。又次の如くにも述べている。⁽⁷⁾ 「活動計画の設定はあらゆる経営にとって、最も重要にして且つ困難なる活動の一つである。それは、すべての活動、すべての職能、とりわけ管理職能の成否の鍵をなすものである」と。分化せる経営活動の全体目的への統合という問題を、その考察の中心においたフェイヨルが、活動計画の重要性を強調するのは、むしろ当然というべきであらう。けだし統合の目標としての全体目的を、具体的な形で示すものこそ活動計画にはかならないからである。じつに活動計画こそは、彼の提唱する各種管理制度の中で最も重要なものであり、むしろその中核をなすものであるということが出来る。これに対して、第二の組織図以下四つの制度は、この活動計画を合理的に実施するために案出されたものであり、フェイヨルの提唱する管理制度においては、むしろ第二次的意義を有するにすぎないものであることを注意しなければならない。すなわち第二

の組織図は、活動計画を実施するための正しい組織を確立する上に重要な意義を有するものであり、第三の架橋は、活動計画の実施にあたって、各部門間の意思疎通を簡易化するための機構を意味し、第四の部課長会議は、活動計画の実施に際して、各部門間の活動の調整をはかる組織であり、更に第五のコントローラーは、活動計画が果して正しく実施せられたか否かについての検証をなすための機関を意味している。換言すれば、それらはいずれも活動計画を中心とするものであり、活動計画を合理的に実施するための機構をなすものであるということが出来る。かくてわれわれは、フェイヨルの提唱する各種の管理制度が、活動計画を中核とするものであり、活動計画を中心として、あらゆる経営活動の全体的統合を企てるものであると解することができるであろう。しからば活動計画とは、どのような内容をもつものであるうか。換言すれば、活動計画はどのような基礎にもとづいて作成せられ、どのような形式で表示せられるのであろうか。われわれは、これらの点を吟味することによって、フェイヨルの提唱する管理制度すなわちフェイヨリスムの特質を明らかにしなければならぬ。われわれはまず、活動計画の基礎を吟味することから、考察をはじめよう。

フェイヨルによれば、活動計画は次の三つの基礎を総合的に考慮することによって作成されねばならない。⁽⁸⁾

(一) 経営の生産能力

(二) 経営が現に行っている生産諸活動の性質とその重要度

(三) 経営活動の将来における変動可能性

フェイヨルはこれら三つの基礎について詳細な説明を行っていない。しかし、われわれはこれら三つの関連につい

て次の如き解釈をなすことができるであろう。

すなわち活動計画の設定にあたっては、まず第一に、設備・機械・原料・資金・従業員の如き、経営の保有する各種の生産能力を確認しなければならない。ただし活動計画の設定にあたって何よりも重要なことは、「何を為し得るか」ということを確定することだからである。しかし乍ら活動計画は、たんにこのような生産能力のみを基礎として決定することはできない。何故ならば、経営的生産は必ずしも常にその生産能力の完全利用をなし得るとは限らず、むしろ現実には、諸種の制約要因の影響によって、生産能力の不完全利用の状態にあるのを普通とするからである。かくて活動計画の設定にあたっては、第二に、経営が現に行っている生産活動の実情をも考慮しなければならぬこととなる。しかも活動計画の設定にあたっては、これら二つの基礎を考慮するのみでも充分ではない。ただし経営の生産能力およびこれを制約する諸要因自体が、けつして固定的なものではなくして、むしろ絶えず変動するものだからである。とりわけ経営外部の市場的諸要因はきわめて可变的であり、これが経営的生産の遂行の上に敏感に反映せざるを得ない。かくて活動計画の設定にあたっては、更に第三に、経営活動の将来における変動可能性を予測し、これをも考慮することが必要となる。換言すれば、活動計画はたんに経営の生産能力を基礎とするのみならず、更に現在における経営的生産の実状、および将来におけるその変動可能性をも考慮して、経営全体の立場から総合的に決定されねばならないこととなるのである。

ところで、活動計画がこのように、各種要因の総合的考慮にもとづいて決定せられるということのうちに、われわれはフェイヨルの提唱する活動計画の最も基本的な特質を理解することができるであろう。ただし、フェイヨル以前

において經營的生産に用いられた計画の多くは、たんに經營の生産能力のみを基礎とする計画であるか、あるいはたんに經營的生産の現状のみを基礎とする計画であるにすぎず、フエイヨルの提唱する如き綜合的基礎に立脚する計画は、未だ一般に用いられるに至らなかつたからである。例えば、かのテイラー・システム (Taylor-System) の中核をなすところの課業 (task) は、労働者の適正な一日の作業量 (a proper day's work) を意味し、労働者の作業能力の測定にもとづいて決定されるものであつた。つまりテイラー・システムにいわゆる課業は、労働者の生産能力のみを基礎とする計画にはかならなかつたのである。これに対してフエイヨルの提唱する活動計画は、このような生産能力を基礎としつつも、更に經營活動の現状および将来における変動可能性をも考慮して、經營全体の立場から綜合的に決定されねばならないのである。換言すれば、フエイヨルの活動計画は、たんに「生産能力中心の計画」でもなければ、又「生産の現状中心の計画」でもない。それはむしろ經營全体として達成可能な目標にほかならず、いわば「經營全体としての達成可能性を中心とする計画」とも稱すべきものであるといふことができる。そしてわれわれはここに、活動計画の第一の、そして最も重要な特質を理解することができるであらう。

しかもわれわれが忘れてならないことは、分化せる經營活動を統合するにあたって、具体的な目標となるものが、「生産能力中心の計画」ないし「生産の現状中心の計画」ではなくして、むしろ「經營全体としての達成可能性を中心とする計画」であるという点である。ただし具体的な經營的生産は、生産能力および生産活動の現状の外に、更に生産活動の将来における変動可能性をも考慮した上で決定せられるところの、經營全体としての達成可能目標を中心とすることによって、はじめて統一的に運営することができるところである。そしてこの場合、「生産能力中心の計画」

および「生産の現状中心の計画」は、「経営全体としての達成可能性を中心とする計画」を設定するための、一つの重要な基礎資料ではあるが、けつしてそれ以上のもではないことを注意すべきである。⁽¹⁰⁾

次にわれわれは活動計画の表示形式について考察しなければならぬ。ただしフェイヨルの提唱する活動計画の第二の特質は、それが価値的表示を用いることに見出されるからである。すでにふれた如く、活動計画の任務は、分化せる個々の経営活動を、全体としての経営目的に向つて統合することに見出された。しかるに、こうした個々の活動の全体的統合を企てる場合、まず直面せざるを得ない困難の一つは、個々の経営活動がそれぞれいくつかの生産要因より構成され、しかも各生産要因が、それぞれ異なる表示単位をもつ、ということにある。そして、こうした困難を解決するためには、何よりもまず異つた表示単位をもつ各種生産要因を、何らかの方法によつて統一的に把握することが必要となる。しかもこのことは、たんに経営内部の生産諸要因について考慮さるべき問題であるのみならず、更に経営外部の諸要因、とりわけ市場的要因についても考慮されなければならない問題であることを忘れてはならない。したがつて経営活動の全体的統合を企てる場合には、常にこれらの経営内部および外部の諸要因を、何らかの共通の尺度によつて、統一的に把握することがきわめて重要な問題とならざるを得ない。そしてフェイヨルが活動計画において価値的表示を採用した所以は、価値的尺度がこのような各種要因の統一的把握のために、最も適したものであると考えたからにはかならない。

もとよりこうした各種要因の統一的把握のための表示形式は、価値的尺度のみではないであらう。例えば時間の如きも亦このような統一的把握の尺度として、きわめて重要な意義をもつ。ただし経営的生産は常に時間の経過のうちに

営まれ、経営的生産に関するすべての諸要因は、必ず時間規制を受けざるを得ないからである。かのテイラー・システムの中核をなすものとしての「課業」は、まさにこのような時間的尺度による計画にほかならなかつたのである。⁽¹¹⁾しかし乍ら、同じく統一的把握とはいいい乍ら、「時間的尺度による計画」と「価値的尺度による計画」との間には、その把握の仕方にいちじるしい相違が存することを注意しなければならない。すなわち、「時間的尺度による計画」は、各種の生産要因をあくまでその実体に即しつつ、統一的に把握せんとするものであるのに対して、「価値的尺度による計画」は、各種生産要因をすべて共通の価値単位に換算することによって、はじめて統一的に把握することができる。いわば、前者は生産活動の直接的把握を試みるものであり、後者は生産活動の間接的把握を企てるものである。しかも「価値的尺度」による計画は、その間接性の故に、かえって生産活動の統一的把握の機能を一層強く發揮し得るものであることを見逃してはならない。⁽¹²⁾とくにフェイヨルが企図せる如き、経営活動の全体的統合のためには、このような価値的尺度による経営活動の統一的把握が不可欠の意義を有することを忘れてはならないのである。

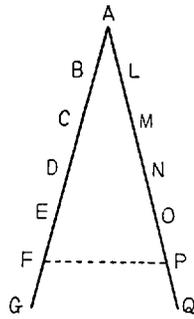
要するに、フェイヨルの提唱する活動計画の特質は、それが第一に、「経営全体としての達成可能性を中心とする計画」であり、しかも第二に、「価値的尺度による計画」である点に見出される。⁽¹³⁾そしてこのような特質をもつ活動計画を具体的目標として、経営活動の全体的統合を企てるところに、フェイヨルの提唱する管理制度すなわちフェイヨリズムの本質的意義が存するといふことができる。

(1) フェイヨルが「管理の方法」として主張するものには、この他にも各種のものがある。これらのうち彼がテイラー・システムを批判するにあたって、その拠り所とする参謀部制度 (Staff-System) の如きは、最も注目すべきものであろう。ただ、参

謀部制度が果してフェイヨルの創案せるものであるか否かについては疑問の余地がある。とくに参謀部制直系組織 (line and staff organization) の最初の提唱者として知られるハーモーン (H. Emerson) との関連は明確でない。

(2) フェイヨルは活動計画の例として、自ら実施せる「予測」(prévision) の内容を説明してゐる。すなわち「予測」には一年予測 (prévisions annuelles)、十年予測 (prévisions décennales)、月予測 (prévisions mensuelles)、週予測 (prévisions hebdomadaires)、日子予測 (prévisions quotidiennes) の外、長期予測 (prévisions à très long terme) および特別予測 (prévisions spéciales) の種別があり、又その内容は「技術、商業、財務、会計、管理の各部門別の予測から構成されている。ただこの場合、管理部門の予測が具体的に何を意味するかは必ずしも明らかではない。

(3) 架橋についてフェイヨルは次の如き図をもつて説明する。



企業の階層的通路が G—A—Q という二つの階段によって示され、いま F より P へ交渉をなすことが問題であるとする。この場合、階層的通路に従うならば、まず F より A に昇り、次に A より P へ降り、更に P より A を経て出発点 F に帰らねばならぬ。しかるに、この場合、架橋 F—P を通り、F から直接 P へ行くことができるならば、明らかに簡単且つ迅速である。したがって、もし F と P の上級者たる E と O が、それぞれ F と P とに直接交渉の権限を与えるならば、交渉は迅速に行われ、

しかも階層の原理は遵守される。(H. Fayol, *ibid.*, p. 48)

(4) フェイヨルは部課長会議について次の如く述べてゐる。「この会議では、企業の活動計画の設定が問題となるのではなく、事情の変化に応じて、計画の実現を促進することが問題となる。したがって各会議は、諸活動の調整と諸努力の集中が問題となる短い期間—通常一週間—に於て開かれる」。(H. Fayol, *ibid.*, p. 151.)

(5) フェイヨルの提唱するコントローラーが今日問題とされているコントローラー制度 (Controliership) と同一のものであるか否かについてはかなりの疑問がある。とりわけ彼においては、コントローラーはたんに統制職能の担当者としてのみ理解せられ、統制の基礎としての活動計画の立案に当って、それがどのような役割を果すものであるかについては、充分なる論述がなされていない。

(6) H. Fayol, *ibid.*, p. 60.

(7) H. Fayol, *ibid.*, p. 60.

(8) H. Fayol, *ibid.*, p. 59.

(9) F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1917, p. 53, p. 56.

(10) この点に関しては、漢利重隆教授がいわゆる課業について、指摘せられた二つの区別が重要な参考となる。すなわち教授は次の如く述べられる。『一日の公正な仕事量』としてのいわゆる課業について二種を区別する必要があることを注意しなければならぬ。その第一は、時間的な生産計画を確立するための基礎資料として理解せられる課業であり、第二は、生産計画の決定によって、生産計画のうちに達成目標として定められた課業である。前者は『能力としての課業』であるが、これに反して、後者は『目標としての課業』である。ところで『能力としての課業』は一日の労働時間を一定とするかぎり、時間研究にもとづいて決定しうるのであるが、『目標としての課業』は経営の全体的立場から現状に即して決定せられなければならないのである。漢利重隆著、*経営管理総論* (新訂版)、昭和三十一年、八〇頁参照。

(11) 漢利重隆著、*経営管理総論* (新訂版)、昭和三十一年、八〇頁参照。

(12) この点に関する考察は、漢利重隆教授の「時間的管理」と「費用的管理」に関する論考に負うところが多い。漢利重隆著、*経営管理総論* (新訂版)、第六章の五。

(13) こうした意味においてフェイヨルの提唱する活動計画は、まさに今日の予算 (budget) に相当するものと考えられることができる。山本安次郎博士はこの点について、次の如く述べられる。「フェイヨルの管理論は広い意味で予算統制論を含むとも見えるのである。従って今日経営管理の中心問題として理論的にも実地的にも重視せられている予算制度の問題は、既に古くからフェイヨルによって採用せられ制度化せられ、上述の如く或る程度まで完成せられていたと見るべきである。われわれは、だから、フェイヨルを以てフランスに於けると共に世界に於ける予算制度の先駆者とさえいいうことができる」。(山本安次郎著、フェイヨル管理論研究、昭和三十年、九七頁)。ただ、フェイヨルの提唱する活動計画が、今日の予算制度にとって、たんなる先駆的意義を有するにすぎないものであるか、それともそのほぼ完成せる形を示すものとして理解されるべきであるかに関し、ては尚吟味の余地が残されている。山本博士が後説を主張されることは申すまでもないが、例えば古川栄一博士は前説をとり、次の如く述べられる。「フェイヨルのここにいわゆる計画は、必ずしも確固たる数字的基礎に立つことが意味されているわけではない。またこれによって企業全体の管理を可能にするというものでもなく、それはたんに経営管理の一要素として数えられているにすぎない。したがってこれをもって、ただちに現在の意味の予算統制または経済計画と同一視することはできないであろう」と。(古川栄一著、予算統制論(改訂版)、昭和二十七年、七七頁)。しかしこの両説の正否を断定するには、活動計画の具体的内容に関するフェイヨルの論述は、あまりにも簡単であるように思われる。

(14) H. Fayol, *ibid.*, p. 113~139.

四 「管理の要素」と管理の原理

フェイヨルは、経営管理を合理的に遂行するために不可欠なものとして、「管理の一般原則」と「管理の方法」の

重要性を強調する。これらは、彼が経営者として自らの会社の危機に直面した際に、その苦境を打開するために大なる役割を果たしたものであり、そのいずれもが、経営管理の合理的遂行のために、きわめて重要な意義を有するものであることは明らかである。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釈にも直ちに同意することはできない。けだしフレイヨルは、「管理の原理」の必要を説くにあたって、次の如く述べているからである。⁽¹⁾すなわち「もとより一般に承認せられた多くの原則 (principles) が無いわけではない」又「これらの諸原則を実現するための方法 (moyens) も、決して不足して居るのではない。それらは無数に存在する。しかしそれにも拘らず、家庭でも、工場でも国家においても、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) の欠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・規準と方法・手段との統一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、フレイヨルの確定せんとする「管理の原理」は、「管理の一般原則」自体でもなければ、「管理の方法」自体でもない。又たんに両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、これを一体化するところにはじめて成立する具体的な経営管理の原理にほかならない。「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」が欠除しているという、フレイヨルの論述の意味は、このような解釈をなすことよってのみ、正しく理解することができるであろう。しからば「管理の一般原則」と「管理の方法」とを統一し、これを一体化せしめるものは何であらうか。

フエイヨルはこれを、「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、経営管理を構成する部分的諸活動を意味するのであるが、彼はしばしばこれを職能 (fonction) という言葉でも呼んでいる。彼は、「管理の要素」を明らかにするために、まず経営活動全体について考察し、その中における管理活動の位置を確めることから考察をはじめめる。すなわち彼によれば、経営におけるすべての活動は、次の六群に分つことができる。⁽²⁾

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

このうち、はじめの五職能については一般に比較的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おらず、とはいいい難い。そしてこのために、しばしば権限や責任について誤った見解を生じている。かくてフエイヨルは、管理職能を五つの要素に分析し、その権限および責任を明確にせんとするのである。彼によれば、管理とは、予測し (prevoir)、『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、予測するとは、将来を予見して活動計画を定めることであり、組織するとは、経営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、経営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、すべての活動が予め定められた規準および与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。管理職能は、こうした予測にはじまり組織・命令・調整をへて統制に終るところの一連の部分職能から成るものであり、そのいずれを欠いても、管理職能の遂行は不可能とならざるを得ない。これが「管理の要素」に関するフェイヨルの分析の骨子である。

ここで、われわれはまず、フェイヨルが経営活動の全体的統合を任務とする管理活動に注目し、これを五つの要素に分析することによって、その職能的構造を明らかにせんとしたことの意義を重視しなければならない。ただしフェイヨル以前においては、経営における管理活動の独自性が十分に認識せられず、したがってその職能的構造の分析の如きは、ほとんど顧られなかったからである。じつに経営管理活動の職能的分析は、フェイヨルの努力によってはじめて、その緒についたものと解することができる。⁽⁸⁾ しかればこのようなフェイヨルの「管理の要素」の分析は、果して経営における管理職能の客観的構造を正しく把握し得たのであろうか。

われわれはまず、彼の「管理の要素」に関する分析が、経営活動全体の分析からはじめられていたことを注意しなければならない。すなわち管理活動は、経営的生産の遂行のために要請せられる、技術的、商業的、財務的、保全的および会計的諸活動との関連において、五つの要素に分析せられている。経営における管理活動が、つねに、このような諸活動をはなれては存在し得ず、それらとの関連においてのみ具体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であるといわなければならない。しかし乍ら、経営活動の全体的構造のうちに、管理活動

の位置を明らかならしめんとする彼の意図が、こうした分析によって果して十分に達成せられたか否かに関しては、尚問題の存するところである。すなわちまず第一に、彼の掲げる六職能のうち、技術的、商業的、財務的および保全的諸活動は、いずれも経営的生産の進行過程に発現する諸職能であるのに対し、会計的活動および管理的活動は、これら生産過程的諸職能の組織的遂行に関して発現するものであり、両者は明確に区別されねばならない。そしてこうした区別の上に立って両者の内面的関連が問題とさるべきであるにも拘らず、フエイヨルの分析には、こうした区別とそれにもとづく両者の関連の分析が充分になされてはいない。しかも第二に、会計的活動と管理的活動とは、互いに経営的生産の組織的遂行に関して発現するものではあるが、両者は同一平面において並列的に理解され得るものではない。むしろ会計的活動は管理的活動の部分内容をなすものとして、後者のうちに包摂されるべきものであるにも拘らず、フエイヨルの分析には、このような関連の分析は見出し得ない。フエイヨルの意図が経営活動の全体的構造のうち、経営管理の位置を明らかならしめんとするものである限り、少くともこうした二つの点の究明が必要であったように思われる。

尤も、「管理の要素」の分析をなすにあたって、フエイヨルがこのような意図をどの程度明確に自覚していたか、という点は必ずしも明らかではない。そして彼の論述の中には、彼の直接の関心が、このような経営活動の全体的構造のうちに管理活動の位置を確定することではなくして、むしろたんに、管理活動を他の経営活動から区別し、それらと並列的に理解さるべき独立の活動として主張することにあった、と解せられる如き節も少くない。例えば、彼が管理活動を五つの要素に分析した後に、次の如く述べていることは、こうした解釈の正当性を裏づけるものである

ように思われる。⁽¹⁰⁾すなわち「かくの如く解せられる時、管理はたんに経営管理者の独占的特権でもなければ、個人的責任でもない。それは他の基本的諸職能と同時に、経営の長と構成員の間に分担さるべき一つの職能である。そして管理職能は、他の五つの基本職能とは明確に異なる」と。そしてこのような論述に関する限り、フエイヨルの直接的関心は、管理活動と他の五つの経営活動との間の内面的な「結びつき」の面にあったのではなく、むしろ両者の「相異」ないし「区別」の面のみに向けられていたと解することができる。管理活動の重要性に関する一般的関心が、未だ充分ではなかった当時において、フエイヨルがこのような管理活動の経営職能としての独自性を主張せんとする意図はわれわれも之を充分に理解することができるであろう。そしてこのようなフエイヨルの直接的関心を基礎として考えるならば、われわれがフエイヨルの「管理の要素」の分析について提起した上述の不满は、フエイヨルの意図とは無関係な、超越的批判に終らざるを得ないであろう。

だがそれにも拘らずわれわれは、フエイヨルが、経営活動の全体的構造のうちに管理活動の位置と関連を明確にし得なかつたことの重大性を指摘しなければならぬ。ただしこのことから、彼の「管理の要素」に関する分析の抽象的性格が必然的に導き出されざるを得なかつたからである。すなわち、経営活動における管理活動の独自性のみが一方的に強調せられ、他の経営諸活動に対する「結びつき」の面が無視せられる時、そこには管理活動を具体的な経営的生産過程から切り離し、これをそれ自体として抽象的に把握するという態度が生ずるに至る。例えば、フエイヨルが管理 (administration) と経営 (government) の区別について次の如く述べる時、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。⁽¹¹⁾すなわち、「管理と経営とを混同してはならない。

経営するとは、企業の保有する全生産能力から、出来るかぎり多くの利益をあげるように努めることによって、企業をその目的に向って導くことである。換言すれば、それは企業の六つの基本職能の進行を確保することにほかならない。これに対して管理するとは、経営がその進行を確保しなければならぬところの六職能の一つにすぎない」と。

換言すれば、管理活動は、本来経営的生産の遂行のために要請せられる、技術的、商業的、財務的および保全的諸活動のすべてに關して発現し、技術的活動の管理、商業的活動の管理、財務的活動の管理および保全的活動の管理として具体化せられるべきものであるにも拘らず、管理活動の独自性のみが、一方的に強調せられる時は、管理活動は具體的な経営の生産過程から切断され、実体を捨象されたたんなる形骸に転化せざるを得ない。フェイヨルが右の論述において、管理をもってたんに他の五つの職能と並列さるべき職能の一つとして理解する所以も、こうした抽象的把握のあらわれと解することができるであらう。かくて彼の「管理の要素」に關する分析は、次第に経営的生産の諸活動から遊離し、いつしかあらゆる人間集団に共通する管理活動一般の分析へと転化するに至るのである。そして「管理の要素」としての予測・組織・命令・調整および統制は、たんに生産の組織体としての経営の問題としてののみならず、更に家庭・軍隊および国家の如き、すべての人間集団に共通する一般的問題としてとりあげられるに至るのである。われわれはここにフェイヨルの「管理の要素」に關する分析の抽象性を指摘しなければならないのである。

ところでフェイヨルの「管理の要素」に關する分析は、彼の管理学説の理論的基底をなすものであり、これによって、「管理の一般原則」と「管理の方法」とを内面的に統一せんとするものであった。換言すれば、「管理の要素」としての予測、組織、命令、調整および統制のうちに、経済的原則としての「管理の一般原則」と、これを達成するため

の手段としての「管理の方法」とをそれぞれ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、もって具体的な「経営管理の原理」を樹立せんとするのが、その理論構造にあらわれたフエイヨルの意図であるように思われる。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、果して「管理の一般原則」と「管理の方法」との内面的統一は達成せられ得るのであろうか。われわれはこれを否定せざるを得ない。けだし経済的原則としての「管理の一般原則」と、これを達成する手段としての「管理の方法」とは、共に具体的な経営活動の合理的遂行に關して発現せるものであり、したがって両者を内面的に統一する途も、経営活動すなわち経営的生産の場を外にはあり得ないと考えられるからである。換言すれば、具体的な経営活動から遊離せる、抽象的な管理一般の理論のうちには、経営的生産の合理的遂行のために発現せる「管理一般の原理」と「管理の方法」とを、そのままの形で定位せしめることは困難であり、したがってそこに両者の内面的統一をはかることもついに不可能であるといわねばならない。かくてフエイヨルの意図にも抱らず、「管理の一般原則」と「管理の方法」とは、内面的に統一せられることなく、むしろたんなる機械的結合に終らざるを得なかつたものと解せざるを得ない。⁽¹⁸⁾そしてこのことは彼の窮局的課題たる「管理の原理」も亦、彼の意図せる如き具体的な「経営管理の原理」として樹立され得なかつたことを意味している。われわれはここに、フエイヨルの管理学説の限界を認めなければならないのである。

(1) H. Fayol, *ibid.*, pp. 24—25.

(2) H. Fayol, *ibid.*, pp. 9—12.

(3) ここに技術的活動とは「一般に、生産 (production)」、又は製造 (fabrication)」、更には加工 (transformation) と呼ば

れているものを意味している。

- (4) ここに商業的活動とは、一般に、購入 (achats) および販売 (ventes) ないし交換 (échanges) と呼ばれるものを含む。
- (5) ここに財務的活動とは、資本の調達および運用 (recherche et gérance des capitaux) を意味している。
- (6) ここに保全的活動とは、財産および従業員¹⁾の保護 (protection des biens et des personnes) を意味している。換言すれば、それは財産および従業員を盗難、火災、洪水から保護し、又同盟罷業、暴行その他、一般に企業の発展と存立を危くする如き、社会的秩序の破壊を防止することを、その任務とする諸活動である。
- (7) ここに会計的活動とは、財産目録 (inventaire) 貸借対照表 (bilan) 原価 (prix de revient) 統計 (statistique) 等に関する計算的諸活動を意味している。フェイヨルはこれについて次の如く述べている。「会計的活動は企業の視覚 (l'organe de vision) である。それは常に、企業の現在の情況と将来の方向を知らしめねばならない。このため、会計的活動は企業の経済的情況に関して、正確、明瞭、かつ精密な情報を提供しなければならない。じつに、すぐれた会計的活動は、企業的情況に関する正確な概念を提供することによって、企業指導 (direction) のための重要な手段となる」(H. Fayol, *ibid.*, p. 12.)
- (8) 管理活動の職能的分析は、一九一四年に発表されたチャーチの研究の中にも之を見出すことができる。(A. Hamilton Church, *The Science and Practice of Management*, 1914.) しかしわれわれは、フェイヨルの著者に展開された理論の骨子が、すでに一九〇〇年の国際鉱山冶金学会および一九〇八年の鉱業協会第五十回大会において報告されていることを重視し、こうした見地から、管理活動の職能的分析の開拓者をフェイヨルに見出さんとするのである。
- (9) フェイヨルにおける経営活動の構造分析の欠陥は、一言にしていえば、管理的活動と、他の五つの経営活動との内面的関連が充分に明らかにせられず、たんに並列的な関係でのみ理解せられている点に見出される。しかるにこの点に関して山本安

次郎博士は、われわれと全く異なる解釈をなされている。すなわち博士によれば、「以上の所説からすれば、フエイヨルに於ける管理活動は前五者と併立関係にある独立の一任務領域かの如く解され易い。しかしそれは明らかに誤解である。彼はいう、管理を上述の如く解するならば、それは決して支配人または指導者の独占的特権でも個人的責任でもない。それは他の職能と同様に各構成員間に分担せらるべき職能に外ならない」と。この点につきカルリオが明らかに示している如く、管理は上述五職能に対応するそれぞれの部課に於て等しく遂行せらるべき職能にして、特に管理職能に対する部課は存在しないが、概念としては寧ろ前五職能に対立するものと解すべきである」と。(山本安次郎著、経営管理論、昭和二十九年、三十八頁)

われわれは博士のこのような見解にくみすることはできない。ここではその理由として次の二つの点を指摘しておきたい。第一に、博士がその主張の論拠として引用せられるフエイヨルの論述は、博士の理解せられる如き、職能と職能担当者の区別を意味するものではなくして、むしろ管理職能が他の五職能と同じく一つの職能にすぎないことを意味するものであり、むしろ両者の並列的關係を説くものと解すべきである。換言すれば、管理職能が、経営管理者の個人的能力や主観的判断のみに関わる問題として扱われるべきではなくして、他の五職能と同じく、客観的な一つの職能としてとり上げらるべきことを主張するところに、フエイヨルの真意が存するものと解すべきである。第二に、同じところでフエイヨルは管理と経営の区別について次の如き論述を行っている。「管理 (administration) と経営 (gouvernement) とを混同してはならない。経営するとは、企業保有する全生産能力から、出来るかぎり多くの利益をあげるように努めることによって、企業をその目的に向って導くことである。換言すれば、それは企業の六つの基本職能の進行を確保することにほかならない。これに対して管理するとは、経営がその進行を確保しなければならぬところの六職能の一つにすぎない」と。(H. Fayol, *ibid.*, p. 14) われわれはここに、管理職能と他の経営諸職能との並列的關係を主張するフエイヨルの見解を最も明瞭に理解することができると思われる。

(9) H. Fayol, *ibid.*, pp. 13—14.

(11) H. Fayol, *ibid.*, p. 14.

(12) こうした抽象的把握の態度は、フエイヨルの次の如き論述の中にも之を見出すことができる。「管理職能は、その器関および要具として、人間集団のみをもっている。他の諸職能が資材や機械のを扱うのに対して、管理職能は、専ら人間のみを扱う」と。(Fayol, *ibid.*, p. 27.)

(13) フエイヨルの著者の第二部第二章は、「管理の要素」という標題のもとに展開されるのであるが、現実には、「管理の要素」のみならず、「管理の一般原則」および「管理の方法」をも含み、むしろここでそれらの内面的統一への努力が試みられていると解することができる。しかしその企ては必ずしも成功しているとはいいい得ない。

六 結

テイラーの努力によって、その発展の緒についた「管理の原理」の研究は、フエイヨルによって、どのような方向に展開せられていったのであろうか。われわれは、こうした見地からフエイヨルの管理学説を考察し、それについて若干の吟味を試みて来た。そしてわれわれは、これを次の如くに要約することができるであらう。

まず第一に、われわれの注目すべきことは、彼の研究が終始一貫して、分業の高度化に伴う諸問題の解決を目指すものであり、とりわけ分化せる経営諸活動の全体的統合の問題を中心として展開されていたことである。彼がその考察の中心を、分化せる個々の経営活動ないし個々の作業の科学化ではなくして、それらを全体目的に向って統合してゆく活動そのものに見出し、その科学化に努めたことは、経営管理の研究の発展の上で、まさに画期的意義をもつも

のであるといわなければならない。けだし、このようなフエイヨルの努力によってはじめて、「経営管理の原理」はその固有の領域を確定することができたと解せられるからである。「科学的管理の原理」の確立にその生涯をかけた、かのテイラーの最後に到達せるものが、各種の「作業の原理」であったことを想うならば、このようなフエイヨルの努力は、いかに高く評価しても高きに過ぎることはないであろう。

第二に、われわれは、フエイヨルが「管理の方法」の中心を活動計画に見出したことに注目しなければならない。活動計画の特質は、それが「経営全体としての達成可能性を中心とする計画」であり、しかも「価値的尺度による計画」であることに見出された。このような価値的計画にもとづく経営活動の総合的管理は、フエイヨルの研究によってはじめて、その発展の第一歩を踏み出したものといえることができる。そしてそれは、テイラーの研究に端を発した、時間的計画にもとづく経営活動の総合的管理と並んで、今日の経営管理制度の二つの原型をなすものといえることができる。

第三に、彼が「管理の要素」の分析において、経営管理の職能的構造を明らかにせんとしたことの意義は、きわめて重要である。けだし経営管理の職能的構造は、管理活動のいわば骨格を意味するものであり、その具体的把握こそ「管理の原理」の解明にとって第一の関門をなすものであるにも拘らず、フエイヨル以前においては、このような職能的構造の分析は、ほとんど顧られるところがなかったからである。じつに経営管理の職能的分析は、フエイヨルの努力によってはじめて、その発展の諸についたものといえることができる。

最後に、このような多くの貢献にも拘らず、彼の窮局の課題をなしたところの「経営管理の原理」は、必ずしも彼

の意図の如くに展開されたとはいい得ない。そしてその最も重大な原因が、彼の研究の理論的基礎をなすものとして、「管理の要素」に関する分析の抽象性にあったことを忘れてはならない。換言すれば、フェイヨルの目指す如き具体的な「経営管理の原理」を明らかならしめるためには、何よりもまず管理職能の具体的把握が必要であり、そのためには更にさかのぼって、経営的生産そのものの具体的構造の分析がなされなければならないにも拘らず、こうした点の自覚が充分でなかったところに、彼の研究の致命的欠陥があったということが出来る。そしてフェイヨル以後における経営管理の研究が、その中心問題を、こうした管理職能の具体的分析に求めるに至る理由の一つは、ここにあると考えることができる。