

《資料》

経営学における機能的理論と進化的理論

—Waino W. Suojanen の分析—

島

弘

はじめに

1961年12月に発表せられた Koontz の論文 (Harold Koontz, The Management Theory Jungle) は、第二次大戦後いちじるしく多様化の方向に向かったアメリカ経営学を一つの共通の土台の上にのせようとする試みであった。この論文は多くの反響を生み出し、一連の提案を生み出した。つぎに紹介する Waino W. Suojanen, Management Theory: Functional and Evolutionary (*Journal of the Academy of Management*, March, 1963) はそのはじめにあらわれたもので、彼は生物学における機能的な研究と進化的な研究との分類からの類推によって、経営学を機能的理論と進化的理論に区別し、さらにそれを総合化しようとしている。アメリカの経営学を正しく認識することが、たとえそれを正しいものと考えないにしても、重要な研究である現在、この論文は一定の役割をはたし得るものと考え、以下に翻訳・紹介する。

☆ ☆ ☆

最近において、多くの異なった分野からの学者が、経営の理論 (theory of management) に関連しているか、あるいは、していない概念についての継続しつつある論争に従事している。今日、経営学 (management theory) の定義と研究において何が含まるべきで、何が排除されるべきであるかについての一つの一般的協定以上を同じくする二つのグループの人々を見出すことは不可能である。不一致と論争は一般化された理論的解明が感情的な熱情によって圧倒されているようなところまできている。

その創始者を Frederik W. Taylor, Henri Fayol と Max Weber にさかのぼり得る「原理学派」あるいは「経営過程学派」に対する攻撃ははげしい。ある説得力のある学者が述べたように、批判の軍団が、攻撃のために前進している。それは、彼の研究方法が「原理」学派 (“principles” school) よりすぐれているというあれや

1 Harold Koontz, The Management Theory Jungle, *Journal of the Academy of Management*, December, 1961, p. 175. なお、著者 Suojanen は Harold Koontz と LCdr Robert J. Massey の批判に感謝する旨のべている。

これやの方向を示している。しかしながら、公正な心の持ち主は、「原理」は一定の実践的長所と理論的価値を持っているということを承認するにちがいない。相対性の理論が、古典物理学の原理は限定された有効性のみを持っているということを示したけれども、その原理はなお多くの用途に不可欠であるのと同様に、経営の諸原理 (principles of management) には、一定の有効性がある。

他方において、経営に対する普遍的研究方法の熱心な擁護者らは、この論争において、誤謬なしとはいえない。経営の伝統的——あるいはニュートンの——学派はなお未だアインシュタインの相対性の理論と同じ程度ほどには発展していないが、専門研究の客観的要求は、「機能的」学派 (“functional” school) が数量的、科学、行動科学あるいは社会科学の増加しつつある研究資料を無視し、あっさりかたづけることはできな²る。

過去のばあいにおけるよりも、より精密に領域が定義されることによって、「経営学のジャングル」 (“management jungle”) の雑草が根こそぎにされ、そして、訓練に秩序がもたらされるということを提案することが、この論文の目的である。Suojanen の意見によれば、経営学の領域の境界決定への大きい前進は、物理学との類推によるよりも、生物学の分野から導き出されるより適切な類推へすすむことによって達成できるに違いないと思う。

数年前、生物学者は、現在の「経営学のジャングル」と多くの点において殆んど全く類似した論争に心を奪われた。それはその領域の定義を定めることによって、その多くの相争う党派が満足するように解決された。³

生物学的分類

この領域の定義は、生物学は統一された科学でもなければ、一つの科学でもないということを認識した分類になった。純粹の説明をこえて、それは機能的 (functional) と進化的 (evolutional) 生物学という全く異なった領域に分類される。個人の研究の努力は、これらの分野の一つに普通集中されるが、生物学者はまた、他の分野の知識をもち、理解しなければならぬ。そうでなければ、狭量な専門に従事しているという危険がある。

機能的生物学 機能的生物学は、単一の、本質的に静態的な、生物学的成分の作用と相互作用に関係する。その成分は、全体としての個人から、一つの細胞まで、あるいは細胞の一つの部分までのすべてを含む。

2 この後「機能的」 (“functional”) という言葉は11頁の第1図における (F) によって示される初期の「科学的管理法」 (“scientific management”) あるいは「普遍主義」学派 (“universalistic” school) に関連して用いられる。

3 Ernst Mayr, Cause and Effect in Biology, *Science*, November 10, 1961, p. 1501. この論文の類推の多くは Mayr の論文から引き出される。

機能的生物学者が常に答えようと努力している問題は、「如何に」(“How?”)である。彼がこの問題に答えるために用いる主たるテクニックは実験であり、それは有機体の複雑性から、研究する変数または現象を孤立させることを求めるものである。**進化的生物学** 機能的な研究にむかっているその同僚とは対照的に、進化的生物学者は、常に「何故」(“Why?”)という問題の答えを求めようとしている。進化的生物学においては、無制限な現象はない。すべての事象は、空間と時間にしばられている。このことは、一つの有機体の構造または機能の完全な理解は、その歴史的な背景にてらしてのみ得られることを意味する。

進化的生物学者は、有機体の多様性がどうしてできてきたかということと同様にその理由を求めている。彼は一定の時間の経過とともに、植物や動物の生活におけるすべての変化を起している要素を理解しようとしている。彼は殆んど信じられない適応と、その結果として、有機体の世界のすべての部分の特質が起った段階を研究している。進化的生物学者は、その研究において、統制された物理学的あるいは化学的実験の理想に近づくことはあり得ない。何故なれば、「どの生きている細胞も、それとともに、その先祖による10億年の実験をもっているからである」。

生物学から経営学へ

最近、多くの学者は、経営学のジャングルに若干の秩序をもちこむ試みにおいて、機能的および進化的研究方法を暗黙のうちにもちこんでいる。Koch はつぎのように。

組織と統制の研究は、対立した中心点に集まる傾向にあり、比較研究は、その間のどこかにおちつく。伝統的あるいは公式的理論 (traditional or formal theory) は権限を経営 (administration) のキーとして取扱い、この観察のはじめにおいて示される権限委譲の下への道を扱う。組織の行動科学 (behavioral science theory of organization) は、階層的な地位とは著しく異なって意志決定の条件の観点を擁護し、権限の道は上昇であると述べる。……よくみとおしのきく組織と統制の実務家にとっては、普遍的伝統 (universal traditions) に厳密に密着することは重要でもないし、あるいは、行動科学者の論理実証主義 (logical positivism) を厳密に達成することも重要ではない。重要なものは、変化に応じ成長する組織問題に直面し解決することである。⁴

Thompson は組織理論の二つの反対の中心の間の紛争は、科学—階層の矛盾 (science-hierarchy incompatibility) から発生するというを指摘し、さらに具体的には、

近代組織は専門化を發展させるように組織されることによって初期の形から發展

4 Edward G. Koch, Three Approaches to Organization, *Harvard Business Review*, March-April, 1961, p. 162.

した。初期においては、組織は「命令のライン」(“line of command”)により多く依存していた。上司は部下に何をするのかということを行うことができた。何故なれば、彼は上手にそうするために必要な知識とテクニックを習得していたからである。科学と技術学が発展するとともに、上司はあちこちの分野で命令する能力をもつ専門家でなくなったが、彼はなお、彼の役割の一部としての権利を獲得している⁵のである。

Koch も Thompson も両者とも——組織の機能的理論において考えられているものとして——階層における権限とその下への委譲が、権限の流れを上昇としている組織の進化的理論と衝突すると論じている。経営の研究者と実践家は、この表面的な矛盾を批判する。機能的——進化的という分類は、この反対の観点の両方を和解させ、そして意味論的な困難を払いほうことのできる枠組を提供する。

Koch も Thompson も両者とも、その構成員が主としてアメリカ市民である今日の組織に彼等の批判をむけるという暗黙のうちにほめかしている。その結果、彼等の分析は、アメリカ文化の背景とその基礎にある価値体系 (underlying system of values) に対して、もっともよく理解されるものである。理論的および応用的レベルでの、機能的経営理論と進化的経営理論との間の袋小路は、アメリカの社会の価値が、科学と技術からと、また自由と民主主義との二つの衝突によって相当に調整されているのに、機能的経営理論が静態的・階層的な価値体系にもとづいているという事実から起る。現在経営学と経営実践 (management theory and administrative practice) の両方を特色づける矛盾した価値は機能的理論の諸原理をより自由であるよりもますます技術が進んだ社会の価値に適用しようとするところから起る。

機能的経営学

機能的経営学の組織的モデルは Max Weber と理性的権限の理論にまでさかのぼる。Weber は、「理性的権限の正当性は、決定をおこない、それが他の人々によって行動の基礎として疑問なしに従われる力」であると仮定した。この考え方——権限は下へ委譲される——は古い階層制度 (institution of hierarchy) とともに古い。多くの一般化は「少数の人が命令するために生まれ、多数の人が従うために生まれた」である。

Weber が彼の官僚制の理論を発展させた時には、民主的および技術的革命は、すでに、社会の性質それ自身には大きな変化をつくだりしたが、しかし、人が仕事を達成するために創り出した組織の構造に注目すべき変化を起していなかった。歴史のながれの中での有利な地位から、Weber の理論はかがやかしい分析と総合を示した。問題なしに、彼の理性的官僚主義は彼の先駆者よりも企業を組織するのにはるかにす

5 Victor A. Thompson, *Modern Organization*, New York, Alfred A. Knopf, 1961, pp. 12-13.

ぐれた方法であった。しかしながら、われわれは、彼の理論は、それが提案された時
できても、もう古くなったと主張する。

Weber が認識するのに失敗したもの——そして彼の文化的背景を考えればすぐに
理解しうるが——は科学と技術が経営に与えた衝撃である。封建制度の崩壊と彼の理
論の展開の間の時期に、自由の価値、民主主義、個人の尊厳が、西欧世界において、
優位になってきた。同時に、科学的研究と革新の精神が、合理性、進歩および学問の
自由のような補完的な価値が、同等な強調をあたえられはじめていた。この点にお
いて、官僚主義の理論はその真の核心において機能論である。その主たる仮定——権限
の下への委譲——は封建性の、秩序だてられた、静態的な世界から、その適合性が引
き出された。

もし、組織を Weber や機能的学派の、超時間的あるいは静態的観点からみるなら
ば——その一つは本質的に階層制の適法性を認めることであるが——権限とその下へ
の委譲は、それから経営の理論を作りあげうる充分な条件を提供する。このような理
論はかなりの予言的価値をもつ適当な説明を提供する。何故なれば、権限とその下へ
の委譲は一定のままで変化がないということを仮定するからである。この仮定の効力
によって、機能的理論家は他の広範な基本的原理、例えば命令の一元性、統制の範囲
そして例外による管理といった諸原理を發展させることができる。そして、それらは
論理的に調和し、経験的に証明し得るものである。経験的証明の問題は、真に重要で
ある。何故なれば、機能的理論家は、存在する組織と実際の経営者に、ここに「如何
に」経営の過程 (process of administration) が実際に現実世界にあるということ
の生きた証明を示すことができるからである。

機能的理論の、現実の組織への適用性の経験的証明は、戦術的軍事単位 (tactical
military unit) によって最もよく示される。その使命——戦闘において勝つこと——
を達成するために、緊急事態の思想 (crisis-oriented philosophy) の下に組織され
なければならない。この思想は、権限の下への委譲、命令のくさりの不可侵、狭い統
制の範囲および労働の高い専門化を包含している。

緊急的・戦術的軍事単位 (crisis-oriented, tactical military unit) に基礎をお
く「諸原理」は、実際には一人一人に直面したのものとして、Weber の官僚制のモデル
に対応する。これは単に一致したのではない。すなわち、組織の両者の形態は、封
建制度の秩序づけられた階層的世界にその源をもっているからである。結局、兵士は
実業家や公務員よりも、より早く、そしてより意識的な形で、多くの他の人々の活動
を調整する問題に直面し、解決せねばならなかった。

20世紀のはじめ30年間には、ごく少数の学者が、機能的理論の仮定に論争をいどん
だ。ホーソン研究の結果が公表せられるまでは、行動科学における研究の努力の大部
分は、正常な行動よりもむしろ異常な行動の研究にさきあげられた。社会科学は機能的
理論の仮定にかわるものを提供することができる点まで未だ發展してなかった。経営

の問題を数量的に研究する科学者の興味は、彼等が第二次世界大戦の間政府に働くことに応ずるまでまたねばならなかった。

恐らく最も重要なことは、機能的理論の静態的モデルは、「大衆が非難さるべきである」という態度がなお、多くの最高経営者の考え方である時代における充分なる指導方針を示すということである。もし、組織に収入をもたらす顧客は尊敬するべきだという方向で考えるならば、何故経営者の従業員に対する態度がより以上に権威主義的であるかは容易に理解し得るであろう。経営の機能的理論は実践的であった。殆んどの実業家と公務員は動いているものを問題としてとりあげようとしなから、機能的理論は軍事的組織における成功の自然的結果として、非軍事的思想の代表となった。

機能的経営学と構造的変化

Weber が理性的官僚主義のモデルを発展させたその時において、組織の純粹の機能的モデルは、相当な変化にあいはじめた。Thompson が指摘したように、より単純な時代には、「上司は部下に何をするのかということができた。何故なれば、彼は上手にそうするために必要な知識とテクニックを習得していたからである。」科学と技術が拡大し、ラインの管理者が、必要な知識とテクニックをもはや習得できなくなるとともに、変更することの必要が重要となってきた。この必要にこたえるために、組織のライン・スタッフの形態が作りだされた。

スタッフは、それが単に忠告し相談に応ずることのみの役割を果たすという組織的仮構の下に、軍事的組織にみならった。命令はラインの職分として続けられた、すなわち、「司令官のみが、彼の単位組織が行なったものあるいは行なうのに失敗したものに対して責任を負う——彼はこの責任を委譲することはできない。」この仮構にもかかわらず、技術の進歩とともに、スタッフは、ラインのみの特権である前には考えられた決定を、より多くするようになってきた。

科学と技術の衝撃は、戦術的軍事単位の組織に二つの重要な効果をもたらした。司令官の主要な諸職能——人事、情報、作戦、兵站術——はスタッフの副責任者に割当てられた。司令官はなお個人的責任を保持していたけれども、スタッフの長によってこれらの機能的な仕事が集められ調整された時には、これは司令官の仕事の全体に相応する。さらに、専門的スタッフが、司令官と全般的スタッフ (general staff) の両者に忠告するものとして創り出された。専門的スタッフ員は知識のある特別の分野においての専門家であった。——すなわち、技術の新しい分野が軍事作戦に一つの衝撃をあたえたところにおいて重要となるとともに、より多くの専門的スタッフが創り出された。

全般的スタッフと専門的スタッフによって修正された軍事組織の伝統的形態は、今日まで戦術的軍事単位の必要に役立つものであることは証明されてきた。しかしながら、これは、アメリカ陸軍の仕事の部門水準 (departmental level) のばあいではないことがわかった。Suojanen が前に指摘したように、軍事組織のトップ・レベ

ルにおける傾向は、軍事監査官 (military comptroller) と軍事調査・開発官 (military research and development manager) の両者の支配が強化されつつある⁶。これらの発展は、両者とも多くの世界における科学的・技術的革命的な重要性の、軍事的組織の部面における、おくれた認識を反映している。

事業や行政の世界においては全般的スタッフの概念 (general-staff concept) が組織の基本的な特徴として受けとられたことはなかった。緊急的軍事組織 (crisis-oriented military organization) においては、それぞれ使命は異なり、要求される計画化は常に短期における緊急事態の基礎において遂行されねばならない。反対のことが、常例的事業や政府 (routine-oriented business or government) において事実である。一度生産計画なりサービス計画が定められ、会社が動きはじめれば、起ってくる緊急事態は全般的スタッフの助けなしにラインの管理者によって容易に処理されるような性質のものである。ラインの管理者のもっているものをこれら技術的知識を要求する問題は (専門的) スタッフ員の助けが要求されるであろう。しかしながら、戦術的軍事組織におけるのと同様に、ラインのみが決定する力をもっているという組織的仮構が維持される。

動態的な観点からは、ライン・スタッフ組織から委員会制度への転化は単純な論理的な一歩である。しかしながら、機能的理論においては反対であり、委員会は組織の構造に含まれているというよりも、侵入したものとみられる傾向が常にある。意志決定機関として用いるならば、委員会制度は、機能的理論の少なくとも二つの原理——すなわち、権限の下への委譲と命令一元化の原理——を犯している。委員会がいたるところにあるため、機能的理論はこれを認める。しかしながら、この承認は本気ではない。何故なれば、一つまたはそれ以上の機能的原理を犯す方法は真実に尊ぶべきものではないからである。この二者反撥を克服しようとする機能的理論家の努力は、一方では、委員会制度の危険を論じ、他方では、同時に近代社会の民主的性質の故に、経営の枠組の中にそれがより多く採用されつつあるというように注釈するということに止まる。

機能的理論は、経営の枠組の基本的な側面として、「人間関係」(“human relations”) を承認することには極度の困難がある。「人間関係」が常に機能的構造の中で果たす表面的な役割は、二つの理論が権限を見る全く正反対に位置づけられるものである。明白には殆んどいわれていないが、暗黙のうちに、「人間関係」学派は、権限は「他の人々によって行為の基礎として受け入れられる決定をする権利である」とみている。これは前に論じたように、権限を「他の人々によって問題なしに従われるような決定をする力である」と定義する機能的理論とは全く異なっている。この二つ

6 Waino W. Suojanen, *Military Organization and the General Staff*, *Journal of the Academy of Management*, August, 1961, p. 116.

が相いれないことは論難する必要もないほど明らかである。われわれの類推からしてそのような「人間関係論」が何故機能的理論の周囲に作りあげられる組織において不評判におちいったかはすぐ理解できるであろう。機能的理論の骨組の上に、進化的理論の肉をつける試みがなされる限り、多くの客観的な観察者は、「人間関係論」を単に人を巧みにあやつる他の手法とみなすことをつづけるであろう。

機能的経営学の先駆者

Koontz は機能的理論の批判を (1) 経験学派 (2) 人間行動論学派 (3) 社会体系論学派 (4) 意志決定論学派、そして (5) 数理学派に分けた⁷。この意味においては、「批判」という言葉はあまり強すぎる。——それにもかかわらず、記録は機能的理論のパイオニアと経営学のジャングルの中の新しい開拓者の間には、相互のおもいやりが殆んどないということを示している。

Koontz が示している多くの例において、これらの学派の演繹的仮定は、機能的理論の基本的枠組とは両立しない。それにもかかわらず、その一般化の多くは、申し分のない経験的証拠に基礎をおいている。これらの結果を無視することは、科学的方法それ自身を拒絶することになる。経営学は調査研究が人間知識の全体を増加させる概念をその学問から拒絶することができるほどには未だ発展していない。

機能的理論の方向に向かっている学者と進化的理論へ向かってより強くひかれている学者との間の交戦は、意味論的な混乱と反対の観点を理解しようとしないうちによって悪化されている。これは機能的理論の殆んどすべての側面を無視し、全体的におきかえようとする若干の進化的理論家の間に「意地悪者」(“dog in the manger”)の態度をつくりだす。この問題の状態は、組織の諸原理はその本質において永続するし、その適用において普遍的であるという機能主義者の剛勇な答弁によって改善されえない。むしろ、これは、機能主義者の産湯の中にたとえ赤ん坊ではなくても、胎児があるにちがいないという抗弁に対して、進化的理論家をしてますます同情をなくさせてしまう傾向にある。

この議論は、組織の諸原理が、個人的経験や有能な経営者の観察から発展し、この重要な分野へ貢献した権威者の検証によって支持されたけれども、それらが、経営の客観的・科学的理論の真の基礎を構成するというには充分ではない。進化的理論家は、同じ正当性をもって、個人的経験や個人的観察や権威者によって発展させられた諸原理は、それらが一般的に承認せられた科学的方法に従ってひき出されていないから、単に「まちがっている」だけではなく、「まちがった適用」に導くと論ずることができる。

行動科学的・数量的ならびに社会学者らは、実証主義者の価値および価値判断に対する偏見に支配されて、——生物学的類推における条件においても機能的経営学に

7 Koontz, *op. cit.*, pp. 177-182.

比較し得るような——経営の進化的理論を發展させていない。人間の諸制度は、単に時間と空間によって制約されているだけでなく、文化的にも制約されているということ承認することを拒否するが故に、論理実証主義は、進化的生物学者が動物や植物の世界における変化の理由を説明するために作り出したモデルと比較し得るような経営の世界のモデルの發展をさまたげている。

より發展した分類と将来の發展

機能的理論は緊急的組織を組み立てる問題に対して最適の解決をもたらす。⁸組織のこの型の使命は、殆んど完全な権威主義的構造を要求する。この点において、その最高指導者が命令せねばならないことへの即時の服従は、歴史的には、非民主的階層構造にさかのぼり得る。

機能的理論は、常例的組織 (routine-oriented organization) を組み立てる問題に対しては、必ずしも最適ではないが、満足すべき解決をもたらす。この理論が指導し成功を説明する程度は、その仮定と民主主義革命の価値との間の矛盾の故に、緊急的組織のばあいにおけるよりも、めだつて少ない。しかしながら、常例的組織に適用し得る運用的・進化的理論の欠如の故に、機能的理論は、民主主義と科学の優勢な時代に入っても、その最高の支配を維持している。

機能的理論は、その構成員の価値が無視されねばならないような、緊急的組織において、最適の解決をもたらす。それは、民主主義革命の価値が侵害される緊急的組織において、満足すべき指導性を提供する。それは、知識的組織 (knowledge-oriented organization) においてはみじめにも失敗する。そこでは、科学と職業における民主主義の価値と、個人的自治の伝統の両者と、それは正面から衝突する。

しかしながら、現実の世界において、機能的理論は、殆んどすべての科学のおよび専門的組織がつくられる基礎を提供する。科学的・専門的方法論は独立的・個人的仕事をより高く価値づけ、協働的關係をあまり強調しない傾向がある。組織の水準における成功に対する好意的批判の現実的実践において、個人的および集团的關係は、科学および専門職業の伝統の方法における表面的役割を支配する。これらの価値は、この種の共同努力に最も適している組織の型を提案し得るまでは、明瞭にし得るまでにはいたっていないから、他の形の案内をもっていない経営者は、機能的理論の方向に向わねばならない。

機能的理論において、権限の適合性は主として人々に対する階層的地位または力に依存する。真に進化的組織においては、権限の基礎あるいはむしろ影響力の基礎は、専門的な成功によって決定される個人的名声である。機能的理論は権限の委譲を強調するが、進化的理論におけるそれに相応した考慮は、個人の自治である。個人的自治

8 このカテゴリーに入る組織の例は、戦術的軍事組織、法律執行機関 (law enforcement agency) および消防局である。

あるいは自由は同じく専門的成功によって決定される。その本質において、伝統は民主主義社会の条件における価値として、自由を補強するために働く。

進化的理論は、知識的組織を組み立てる問題に解決を与える。組織の主たる使命が知識の発見、保存、応用および普及——それが戦闘あるいは生産に反対のものとして——であるところではどこでも、進化的理論は、参考にすることのできるより関連した骨組みを提供する。このカテゴリーに含まれているものは、単に研究調査や開発実験室だけでなく、医者集団、弁護士会社、教育機関、コンサルタント企業、監査を専門とする企業、立法機関、司法機関、助言委員会、管理機関、多くのタイプの委員会、それにあらゆる種類の組織の取締役会・理事会等のようないろいろな組織である。

これらの組織または組織の構成部分に共通に存在する基本的な特徴は、同僚的権威 (colleague authority) と委員会構造 (committee structure) である。機能的理論は、委員会 (そして同僚的権威) の「よく理解されている危険」について述べる。反対に、進化的理論の成功は、これらの概念が、政策を決定し目的を設定するために利用される程度に直接関係する。これは機能的理論の批判として解釈されるべきではなくて、反対にむしろ (生物学におけると同じく) 経営の研究における一体性と多様性があるものの認識と解釈されるべきである。

経営の機能的理論と進化的理論との間の図式的関係は、第1図により詳細に発展させられている。この研究が、過去におけるばあいよりも、より正確性の程度をもって経営の分野を定義していることを望む。同時に、下の「引用」に示されている警告を心にきざみこんでおかなくてはならない。

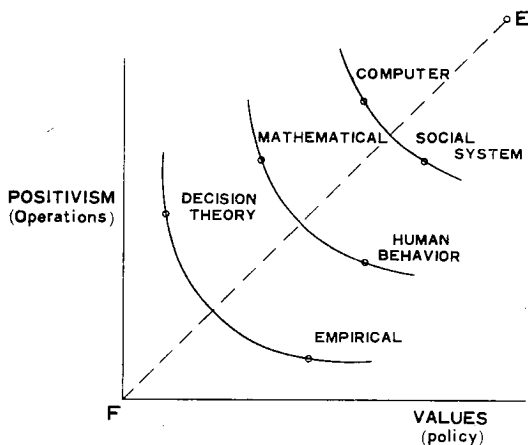
それ故に、経営学は自律性を保持するように運命づけられている。そして、経営の機構はそれ自身の正確さと完全な多様性において研究され、形成されねばならないということは、よく知られ、理解されるべきものである。そして、これは何故そんなに多くの一般化が、物理学の法則の広い包括性の不足よりもはるかに遠いところに止まらねばならないか、かくて、何故それぞれの正当性の範囲が経験的に定められねばならないかを説明する。それは退歩や途方もないことであるよりは、経営の性質に内在する特徴であるから、種、細胞の型、段階、環境等々のような変数の大変広い分光をおこなってテストしなければならない必要性が物理学の多くのばあいよりも、必然的あるいは無理もないようにみえる。それは、目的、動因、投薬、タイミング、観察、測定、記録の方法といったような特定の変数の経営の実験をくりかえすことの有用性が認められる⁹。

結論として、前の議論は、経営学は、生物学の隊列に平和をもたらし分類の体系

9 Paul Weiss, Experience and Experiment in Biology, *Science*, May 11, 1962, p. 470. Suojanen は「生物学」あるいは「生物学的」という言葉が、もとの文に用いられているばあい「経営」にとりかえている。

にたよることによって、より利益を得るということを示している。経営学における現在の論争にもたらした問題の若干をこの仮協定 (modus vivendi) は類推によって指摘することができる。分類の約束に賛成が与えられれば、経営学はつぎの三つの要素に終局に道を開く (open-ended) 機能をもつようになる。(1) 組織の方向、(2) 組織における参加者、(3) 文化的環境。

現在まで、正しい一般化を進展させる仕事は、階層的社会構造を含んでいる緊急的組織のためにのみに、実質的な発展が示された。将来において答えられるべき問題は、常例的組織と知識的組織とくに後者の組織になすべきことである。官僚制度と理性的権限についての支配的な概念は、この理論の発展とともに、疑いもなく相当な修正をうけるであろう。すべてに対して、場所を提供するという前提の下では、経営学のジャングルは、多くの異なった説得力をもつ理論家が、その中で調和をもって植樹し、かりこみ、かくて、すべてが関係した面における技法 (art) の状態が発展させられる果樹園あるいは少なくとも植林地に転化するであろう。



(第1図の説明)

VERTICAL AXIS-SHARING OF AUTHORITY

縦軸は経営学における実証主義 (数量化) の程度をはかる。意志決定論と経営の数理的カテゴリーは45度線の上に示される。Suojanen は computer 理論をそこにつけくわえた。何故ならば、一つは図を対照的にするためであり、他方では、カーネギー工科大学 (Carnegie Institute of Technology) におけるような学派が存在するからである。

横軸はいろいろな経営理論を形成するばあいに考えねばならない価値の程度を測定する。経験的、人間行動論そして社会体系論学派は45度線よりも下に示される。何故なれば、それらは測定よりも価値により強調点があるからである。

無差別曲線（等高線）(isoquants, contour line) は、縦軸に示される。権限が分散される程度、あるいは、権限の下への委譲から、上への委譲への変化の程度を示す。本質において、原点F（機能的理論）から、頂点E（進化的理論）へ向かって上へあがるにつれて、各変数は増加する。簡単に述べれば、これは進化的理論が、静態的・階層的な社会観に基礎をおく機能的理論とは反対に、その方向において数量的であり、価値の関連を深く認識して、退歩というより進歩として権限の上への委譲をみるということの意味する。

経営学のカテゴリーのそれぞれは、もし欲すれば、一つの無差別曲線の上におくことができる。同じく等高線は限界代替率が一定である直線によって、あるいは、他と代替できない状況では直角によって示される。現在の問題は無差別曲線の角度について論ずることではなくて、理論に秩序をもたらすことである。そのようなものとして、それはその性質において折衷主義的である。——そして、辞書によれば「折衷主義はその分野にいくつかの強力な敵対的システムがあるところに特徴的にあらわれる。」

「経営過程」学派を第1図においてははずしたのは意識的である。Suojanen は、Harold Koontz との討論および通信にもとづいて、彼は、「経営過程」という言葉を第1図におけるFからEへ移行する道をあらわすものとして用いているということを確認したからである。もしそうであれば、われわれは意見の不一致ではなくて、より密接に一致しているのである。

お わ り に

以上で、Suojanen の論文の忠実なる紹介は終わる。この論文は、たしかに、「伝統的経営学」と「新しい経営学」との間の性格の相異の一つの側面を明らかにしている。しかし、この提案でもって、経営学のジャングルはとき得るであろうかと考えると、否と答えざるを得ない。筆者自身の考え方の一部は、拙稿「経営学における機能主義について」（『同志社商学』第19巻 第1号所載）において述べた。あわせて参照されたい。

「附記」 この Suojanen の論文については、飯野春樹「図解経営管理論の展開」（『商学論集』第12巻 第1号所載）に一部が紹介されている。

10 よりくわしい説明はつきをみよ。George J. Stigler, *The Theory of Price*, New York, Macamillan Company, 1919, pp. 67-72.