

# アメリカ経営学の新しい動向

——D. A. Wren の主張を中心として——

島 弘

- I 世界経済の激動とアメリカ経営学
- II 伝統的経済学の発展方向
- III 組織理論の展開
- IV 経営学における科学とシステム
- V 変化する世界における経営思想
- VI 序幕としての過去
- VII 結論として

## I 世界経済の激動とアメリカ経営学

ソ連の崩壊後、資本主義経済は激動を続けている。世界の主要資本主義国の経済は安定せず、為替相場は相変わらず変動を続けている。この中で、嘗て世界の企業経営の指導において大きな役割を果たしたアメリカ経営学がどの方向へ進んでいるのかは、経営学の研究者としては興味が多い問題である。

嘗て経営学の方法論を巡って、H. クーンツの問題提起があり、多くの論争が世界的な規模で行われた。<sup>1</sup>それは、経営学の学派を六つに分類し、

1 Harold Koontz, "The Management Theory Jungle," *Journal of the Academy of Management*, Vol. 4, No. 3, December 1961. なおこの論文の内容およびその評価については、拙著『現代の労務管理』（有斐閣、1981年）第12章「経営学の機能主義的方法」を参照されたい。

それぞれを検討し、クーンツが属している「経営過程学派」の主張が、アメリカ経営学にとって、最も重要な学派であることを主張したものである。その主張は、アメリカ経営学は、単に経営の「客観的法則の追求という形での研究ではなく、主体的実践という観点から、実践的指針を求めるといふ形での理論を求めよう<sup>2</sup>」とするものであり、その意味において、クーンツはこの要請に応えるための「経営過程」という理論的枠組みと「原則」というコンセプトを提案し、それによって、アメリカ経営学の方法論を確立しようとしたのである。それは経営学の役割を経営者に「実践的指針」をあたえるものと位置づけたのである。その意味では、クーンツによれば、「経営過程」において最も重要な位置を占めるのは、「計画化」職能であり、経営者が行わなくてはならない職能としては第一義的な重要性を持っているとしたのである。このような理論的枠組みは、その後の経営学の展開の中では、計画化職能が更に発展し、現在の経営戦略論へと展開したのである。すなわち、「経営戦略論は経営計画論の時代的要請に対する発展であり、それを大きく技法として発展させたものであるとすることが出来るであろう<sup>3</sup>。」

このような経営学の方法論を巡る論争は、その後1962年に、カリフォルニア大学ロスアンジェルス校の経営学部大学院におけるシンポジウムにおいて、各学派の代表による討論が行われ、また多くの経営学の論文においても論ぜられたのであるが、結局結論を得ないで終わった。

その後、1981年にクーンツは再び「経営学のジャングル再論<sup>4</sup>」を発表し、20年前の論文で確認した六つの学派が、更に11の学派に増加し、ジ

2 拙著『前掲書』203ページ。

3 拙著『現代大企業と経営管理』(ミネルヴァ書房、1991年)111ページ。なお本書の第6章「経営計画論と経営戦略論」を参照されたい。

4 Harold Koontz, "The Management Theory Jungle Revisited," *The Academy of Management Journal*, Vol. 5, No 2, April 1980.

ヤングルはますます混乱している事を指摘している。そこでかれはこのような混乱を生み出した原因としては、(1)組織の定義が異なっていた事、(2)経営学の定義が異なっていること、(3)初期の経営学の成果が顧みられなかったこと、(4)原則や理論の性質や役割に誤解があったこと、をあげている<sup>5</sup>。この論文は、一つの問題提起であったが、若干の議論を呼びながら、その後、アメリカ経済の世界経済への指導権を揺らぎはじめ、アメリカ経済における企業経営のあり方に問題の焦点が移った。

しかし、他方において、アメリカの経営学の発展を長年渡って追求してきた書物も少数ながら存在していた。D. A. レンの『経営思想の発展』がそれである<sup>6</sup>。ここでは、日本で翻訳が出版されている第二版(1979年)と第四版(1994年)を対照して、レンがこのアメリカ経営学の発展方向をどのように把握しているかを参照にしながら、その方向を探ってみたい。

## II 伝統的経営学の発展方向

現在までの経営思想の発展を要約して、レンは次の四つの分野における発展を引き継いだものとしている。すなわち、「ヘンリー・ファヨールによって定式化された全般的管理と経営者活動の研究であり、ヒューマニストや人間関係論の胎動と人間志向の方法から生まれた行動科学、アリストテレス、バベジ、科学的管理法の創立者とその後継者によって代表される量的方法、そして、あるいは科学的問題解決法の進歩、そして変化する能力と成長している競争力のオープン・システムにおける経営職能の認識であ

5 *Ibid.*, p. 176. なお本論文については、拙著『現代の労務管理』第13章「経営学派の分類」を参照されたい。

6 Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, Ronald Press company, 1968, 2nd Ed., 1979, John Wiley and Sons. 車戸 実 監訳, 『現代経営管理思想——その進化の系譜——』(マグロウヒル好学社, 1982年). 3rd Ed., 1987, John Wiley and Sons. 4th Ed., 1994, John Wiley and Sons.

る。」<sup>7</sup>

レンはこのようにその成長の分野を四つに求めた後に、経営学の生成はまず初めは、実務家から始まったとし、オーエン、マキャラム、テイラー、ガント、ファヨールの名前を挙げている。そして、ファヨールこそが経営の一般理論を提示した人であったと主張する。このファヨールの現代における後継者は、レンによると W. ニューマン<sup>8</sup>である。そして更にその理論は G. R. テリーを経て、H. クーンツへと引き継がれた。クーンツは経営を「他の人々を通じて物事を行う職能」と定義づけた。<sup>9</sup>

このように、「ファヨールの伝統を、経営要素と経営原則の上に築き上げ、経営者の仕事を、職能の循環あるいは過程として描いた。」<sup>10</sup>そしてこのコンセプトを発展させることによって、クーンツは経営過程という概念的枠組みと其中での経営原則の追求を行ったのである。また、このような概念的枠組みの建設によって、彼は、経営学を一つの独立した知識体系にしようとしたのである。このようなクーンツの貢献は、彼の「マネジメント・ジャングル」の発表とそれに基づくカリフォルニア大学のシンポジウムによって、更に論点が整理されてくる。このような経営者の活動に重点を置いた研究は、さらに H. ミンツバーグやコッター (J. P. Kotter) とうによって異なった観点から進められた。

こうように、レンは伝統的な経営学の発展を跡づけた後に、「伝統的経営学は経営者を教育するための枠組みとしての支持を獲得したけれども、若干の人々は、この理論がアメリカの企業において経営の実践においてうまく実行されているかどうかについて疑問を持っている」<sup>11</sup>としている。す

7 D. A. Wren, *Ibid.*, 4 th Ed., pp. 349-10.

8 William H. Newman, *Administration Action: The Technique of Organization and Management*, Englewood Calif., N. J., Prentice-Hall, 1951.

9 Harold Koontz and Cyril O'Donnell, *Principle of Management: An Analysis of Managerial Functions*, New York: McGraw-Hill Book Co., 1955, p. V.

10 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 352.

なわち、そのうちに、第二次世界大戦以後から続いたアメリカの生産性の優位性が揺らぎ始め、経営方法への反省が起こってくるのである。

そのアメリカ企業の生産性を劇的に追い抜いた日本企業の経営方法が問題となり始めた。この「日本の成功の一つの説明は、彼らの文化に集中した。オオウチとジーガーは合衆国の個人主義というアメリカの伝統にその原点を持っていることを見ており、他方では日本人は合意と集団性を強調していた。」<sup>12</sup>そして、生産性を向上させるための研究が前進した。

しかし、これらの研究の前進の中で、クーンツは再び経営学の研究方法について発言した。すなわち、「経営学のジャングルは、今なお我々の中にあり、……恐らく（ジャングルを抜ける）最も効果的な方法は、専門的な実務と我々の経営学部やビジネス・スクールの中に、……広がるギャップを狭めるのに、指導的な経営者が積極的な役割を果たすことである<sup>13</sup>」と主張した。そしてこの点については、レンは次のように指摘している。「研究上の理論と経営者の実務との距離はあるけれども、……非難は二つに分かれるであろう。……経営者は今なお素早い解決……を求める傾向にあり、そして一つ一つに熱中して飛び回る傾向にある。簡単に解決策は現れないし、解決策は研究者と実務者との間で相互に関心が認められたときに存在する。」<sup>14</sup>このような研究と実務の間を見事に橋をかけた研究者としてレンはドラッカーをあげている。レンによれば、ドラッカーは著作とコンサルタントを通じて彼はその権威を確立したのである。彼は経済学のオーストリア学派のジョセフ・シュンペター（Joseph Schumpeter）の影響を強く受けて、革新という企業家の任務に取り組んだ。そして彼は経営

---

11 *Ibid.*, p. 360.

12 *Ibid.*, p. 361.

13 Harold Koontz, "The Management Theory Jungle Revisited," *Academy of Management Review* 5 (April 1980), pp. 175-187.

14 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 364.

において目的を設定し、結果を評価するための基本的な分野を定義した、すなわち、メーカーの立場、革新、生産性、物理的そして金銭的資源、収益性、経営者の業務遂行と啓発、労働者の業務遂行と態度、そして社会的責任である。このようなコンセプトの上に彼はいわゆる「目標管理」を強調した。

このように、レンは伝統的経営学の発展を概観した後に、第二版では、経営学の統一の課題を強調していたのであるが、第四版では、むしろ第二次世界大戦後に企業は技術と市場の発展に直面したときに、その意思決定の過程が複雑になり、それを解決するべき任務をもって、経営学の再生が始まった事を強調している。

レンは結論として再び古典へ戻って次のように指摘している。すなわち、「ヘンリ・ファヨールはいつでもすべての問題に答えてくれる訳ではないが、彼の経営の一般理論は開拓すべき他の分野の枠組みを示してくれた。計画化は土台石であり、経営方針と戦略の研究は経営者のこの職能を拡大した。伝統的経営学における組織化は組織理論においてさらなる関心を生み出した。そして、人事配置は人事理論から人的資源管理へと発展した。指揮／指導職能は集団行動、動機付け、リーダーシップ、そして組織の人々の理解を促進した。最後に、統制はデータを収集し、経営のために測定し、評価し、そして必要があれば修正するための情報へと転化することをもたらした」としている<sup>15</sup>。ここでは、混乱していると見られているアメリカ経営学が、伝統的経営学の枠組みの中でのそれぞれの展開であることをレンは主張しており、第二版に比較してむしろ伝統的経営学の復活を主張しているように見える。

15 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 368.

### Ⅲ 組織理論の展開

レンは現代における経営思想の発展を動機付け、グループ・ダイナミックス、リーダーシップの人間の行動のマイクロ分析と、社会的・技術的システム融合のマクロ分析であるとして、これらの分析の発展したものととして、近代的組織論を取り上げる。そして、組織の近代的研究は「能率の論理と感情の論理の間の対立を解決し、近代的な要求、人間の要求の探求と組織の目的を満たすこととの対立を解決する」ために発展したとする<sup>16</sup>。しかし、前節で既に指摘したように、経営学の現実から隔離を明らかにした報告<sup>17</sup>があり、それを一歩でも近づけようとして、行動科学の成果が経営学に導入された。このような行動科学の成果は、デイビス（Keith Davis）、マズロー（Abraham Maslow）、アーギリス（Ohris Argris）の成果を経て、マグレガー（Douglas McGregor）のXY理論への発展していく。そこでは、今まで考えられてきた労働者の人間像をひっくり返した。すなわち、「マクレガーは古い人間関係論の上に立つ見解から、新しい組織ヒューマニズムへの橋渡しの役目を果たした。調和は厳格であるとか柔軟であるとかによって達成されるのではなく、それは従業員は信頼しうるものであり、彼らは自らを自ら動機付け、また統制もでき、さらにフォーマルな組織の目標に自分たちの個人的目標を統合する能力を持っていることを知るためには、人間に対する仮説を変更することによってのみ可能なるというのが、マグレガーの持つ基本的理念である。」<sup>18</sup>そこでマグレガーは従業員が進んでやりがいのある仕事をやりたいと望んでいると仮定を変えて経営

16 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 369.

17 Robert Gordon and James Howell, *Higher Education for Business*, New York: Columbia University Press, 1959, p. 166.

18 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 374.

を行うことを強調したのである。

このような展開の中で、すべての経営者が、原材料等々との管理とは異なって、人的資源に対する管理は他の管理とは異なった重要性を有することを、人的資源管理の方向と結びつけて初めて言及したのは、バック( Wright Bakke)<sup>19</sup> であるとレンは指摘をする。また、サブタイトルとはいえ、教科書名に初めて「人的資源」の名前を付したのはフレンチ (W. French)<sup>20</sup> である。フレンチは、「従業員についての意思決定に影響する要素を理解するために、強固な人事管理論を確立すること」を提案するものとして、人的資源管理論は一定の権威あるものとした。同時に、そのころ発達してきた経営戦略論との関連では、この人的資源論は企業戦略の一部として組み込まれねばならない。すなわち、「個人とその厚生に伴うその控えめな始まりから、人事あるいは人的資源管理はすべての組織における使命達成の重要な部分に発展した。」<sup>21</sup>ここでは、レンは第二版における「人間関係論」からの展開はなくなり、新しい経営戦略との関連で、「人的資源論」の生成としてこの組織理論の展開を位置づけている。

このような方向へ向かった人的資源管理論が、まず取り上げたのは、「如何に仕事がおこなわるべきか」であった。それはアダム・スミスの分業論から始まり、テイラー、ギルブレスの動作研究へと発展してきたのであるが、労働過程の疎外現象が問題となり、職務拡大化が取り組まれ始めた。その中で大きな役割を果たしたのはハーズバーグの「衛生理論」である。レンは「ハーズバーグは、賃金による刺激、相互の人間関係の改善、そして適当な労働条件の確立のような伝統的な動機付けは、……不満足を取り

19 Wight Bakke, *The Human Resource Function*, New Haven, Conn.: Yale Labor-Management Center, 1958. D. A. Wren, *Ibid.*, p. 377.

20 Wendell French, *The Personal Management Process: Human Resource, Management*, Boston: Houghton Mifflin, 1964.

21 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 377.

除き、問題の発生を予防するように働く。しかし……仕事への動機付けは職務充実、いっそうやりがいのある仕事、および個人の成長の機会、承認と達成感の必要性、そして自己実現の機会を従業員に与えるような監督者から生まれてこなければならない<sup>22</sup>」と説明している。この主張は賛否両論を生み出したのであるが、ボルボの試みや「自律的作業集団」や「自主管理チーム」のような多くの考え方を生み出した。

このような問題が提起された後に、人の動機付けそのものに取り組んでいる理論が展開し始めた。それは「期待理論」である。この理論は「動機付けは、力、個人への特定の報酬の価値、そして期待、すなわち一定の型の行動が彼あるいは彼女の欲求の満足へ導くかどうかの個人の認識である<sup>23</sup>。」このような期待理論は確かに人間行動の一端を明らかにした。

ここでもう一つ、他の分野からの理論が経営学者の注目を浴びた。それは「公正理論」である。それは労働者の行動を左右するのは「個人が受け取る絶対量としての賃金ではなく、他の人々の受け取るものとの比較である<sup>24</sup>」という主張である。このような問題提起の意味は、「人間関係論」以降その重要性を減じていた金銭的刺激の意味が以前とは異なった意味であるが、重要性を回復したということである。

この仕事場における人間行動の分析に、一定の貢献をしたのは「目標設定理論」である。これはテイラー、ギルブレス、ドラッカーなどにその起源を「持っているが、これを提案したのはロックであり、彼は「ロックは行動科学と経営管理論と関連するものとして、経営者の実務的な世界での発見との統合を提供した<sup>25</sup>」とレンは評価をする。

22 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 379.

23 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 380.

24 Eliot Jacque, *Equitable Payment*, New York: John Wiley & Sons, 1961; J. Stacy Adams, "Toward an Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67, (1963), pp. 422-436.

25 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 383. Edwin A. Locke and Gary P. Latham, *A Theory of* ↗

次にレンが取り上げるのは、リーダーシップの理論であるが、彼はこの第四版では、「リーダーシップは、人々と他の資源とともに、そしてそれらを通じて働くことによって、組織目標を達成することに焦点を置くが故に、経営管理論の中に入って行く」と指摘をして、リーダーシップの理論を経営学の体系の中に位置づけている。そして、リッカートの理論を取り上げ、アージリス、マグレガー、そしてリッカートのリーダーシップの理論は、結局上司と部下の権力の均衡を追求するために、如何に「権限を与えるか」の問題である。

しかし、これらのリーダーシップの理論は多くの文献が産出しているのも関わらず、その成果は経営者の実務と結びついていないし、経営学の理論とも結びついていない。結局重要なことは、レンによれば、「経営者とリーダーとを二つの異なったものとして分離するのではなく、経営者的リーダーシップと結びつけることである<sup>26</sup>」。

次に組織の理論の問題としては、テイラー、エマーソンなどの理論から発して、ファヨールの組織理論を取り上げたレンは、これらの組織理論の閉鎖性を打ち破り、企業の組織を投資家、供給者、顧客、その他の人々を含めたオープンな組織として理論的構築を行ったのが、バーナードであると指摘をしている。そしてこのような展開の系列として、ジョアン・ウッドワードやローレンス・ローッシュの理論を位置づけている。

もう一つこの時代に関心を持たれたのは、組織の年齢あるいは組織の規模が組織の構造に与える影響である。「プロダクト・サイクルの理論」がその典型である。しかし結局組織のベスト・ウェイを提供するのは決して技術でもなければ環境でもなくライフ・サイクルでもなかった。

このように、レンは組織理論の成果を、一方では、経営学の体系の中に

↘ *Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1990.

26 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 387.

いかにして組み入れるかの観点から、その系譜を辿っているのであるが、しかしその結論は必ずしも楽観的ではない。「組織は変化する環境に適合するために、フレキシブルにならねばならないが、組織の目標を達成することは固定的である。組織と人は分離できない。それぞれ相手を必要としており、我々の思想は、必要と挑戦が出てくる時に、前進する事が必要である<sup>27</sup>」と結んでいる。

#### IV 経営学における科学とシステム

経営において数量的な分析は、重要な位置を占めている。経営は数字によって動かされている側面があるからである。レンは「科学的方法は、仮説の設定、データの収集、代替案の明確化、そして事実に基づく行動方法の検査、検証、選択などによる問題解決の合理的方法によるものであった。真実は知り得ないものであると考える神秘主義者と異なって、アリストテレスは科学的方法の基礎を確立した<sup>28</sup>」として、ギリシャの時代から論じて始めている。しかし、本格的にこの問題が論じられたのは、第二次世界大戦におけるオペレーション・リサーチであった。それはイギリス人の専門家のチームがレーダー・システム、対空砲撃、対潜水艦の問題、ドイツの爆撃、民間防衛問題に関する必要な知識を得ようとして行われたのが初めてである。そして「本来、コンセプトとしてのオペレーション・リサーチは、組織目的を達成する意思決定のための量的基準を引き出すという明確な目的を持って、複雑な問題の研究に科学的な知識を用いることを意味していた。<sup>29</sup>この方法を民間の工業組織に適用したのは、アメリカの Arthur A.

27 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 392.

28 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 393.

29 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 295.

Little, Inc.] であった。そして、「1953年には Institute of Management Science が創立され機関誌も発行された。そこで行われたのは、適正在庫量の維持、生産計画と統制、<sup>30</sup>経済的なバッチ量の製造、品質管理、資本調達、そして多数の物的資源に関わる問題であった。それは管理の問題についての合理的な意思決定のルールを作ろうとするものであった。

しかし、このように考えた見れば、テイラー、ギルブレス、ガントなどの科学的管理法の推進者らの主張もこれと同じ事であった。それらはいくつかの代替案の中から、「最前の方法」を導き出すことであった。さらに、もう一つは行動科学が人間の行動を科学的方法を使って解こうとしていたことを思い出す。それは産業心理学の創始者ミュンスターバーグ (Hugo Munsterber) 以降多くの人々によって解かれようとした問題である。しかし「現代における経営科学が、科学的管理法とは反対に、管理の科学を追求するというよりは、むしろ管理に科学を利用しようとするものであった。この努力の中で、数学と科学という手段が、一定の目的のために少ない資源の最適配分という、古くからの管理上の問題の解決に役立てるために加わった。」<sup>30</sup>

オペレーション・リサーチの生産問題への適用は、さらにその発展のために、統計と数学へと向かった。多くの新しい統計と数学の手法がその分析に持ち込まれた。これらの分析手法が導入されると、オペレーション・リサーチの手段を使って、一つの研究上の概念的フレーム・ワークを作り上げようとする試みがなされ始めた。それは意思決定学派であって、彼らは効用と選好という経済学上のコンセプトとより現代的な計量化の用具とを結合させようとした。そして、活動のネットワーク、それらの相互関係、そして相互作用を、定められた完成期日までの一つの経路に沿って計画するのに役立つ PERT 法や CPM が発達してくるのである。しかし、同時に

30 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 396.

これらの方法は、問題解決にあまりにも重点を置きすぎ、問題発見には十分な重点を置かなかつたという欠点を持っていた。

この問題に警鐘を鳴らしたのは日本の製造業者であった。第二次世界大戦後の荒廃した日本の産業を再建するのに、E. デミングを始め多くのアメリカ人を招いて学習を行った。そして、「後にクオリティ・サークルとして知られるようになった……グループは日本において産業のルネッサンスを可能にした。日本人がより競争力を持つようになった時。彼らの生産物は脅威を与え、いくつかの場合、合衆国の生産物を凌駕した。<sup>31</sup>」

こうして、品質が問題となり始めると、今度は生産・オペレーション管理が企業の経営戦略の一部として脚光を浴びるまでには、多くの時間がかかった。そこではいくつかの研究が行われ、その中には製造戦略を企業戦略の中に組み込み、競争しうるコストで生産出来る方法を探求した。そして健全な製造戦略は、競争上の優位性を獲得できる事が示された。<sup>32</sup> こうして、このような製造戦略は企業戦略の一端を担うことになった。

もう一つこの分野へは新しい考え方が入ってきた。それは「システム」という考え方である。「心理学者や社会学者が人間行動の理論の分野で、有機的方法、すなわちゲシュタルト・アプローチを採用し始めたのは、二十世紀の初頭においてであった。<sup>33</sup>」この理論が「一般システム理論」として生物の分野で発展をした。そこには有機体を解明する多くの新しい分析があった。それは(1)統一体、すなわち有機体の研究、(2)有機体には安定状態、すなわち、努めて均衡しようとする傾向があること。(3)あらゆるシステムの開放性、このために有機体はその環境から影響を受け、次いで環境に影響を及ぼすという「一般システム理論」は、あらゆる科学に応用する

31 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 399.

32 Wickman Skinner, "Manufacturing—Missing Link in Corporate Strategy," *Harvard Business Review* 47 (May-June 1969).

33 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 402.

ことが出来るものであった。

こうして、経営学や組織理論はこれから大きな影響を受けた。それ故に、組織理論では、組織は将来の状況を「学習」し適応する事が出来るということであり、「一般システム理論」は相対的に安定した状態に適応し、維持するために、発展したインフォメーション・フィードバックを持つシステムの開放性を認識する理論的・理念的フレーム・ワークを提供することが出来た。

このような発展の基礎の上で、コンピュータが経営の分野に利用されるようになった。先の「一般システム理論」と電子データ処理機によって、マネージメント・インフォメーション・システムが形成される。「将来の工場において、生産物の転換、すなわちある生産物の制作から、他の生産物への転換は、CAD/CAM/CIMのおかげで、より容易になるであろう。機械はより小さくなり、在庫により少ない空間しか必要とならず、そして大量の仕事がより少ない生産資源によって行われるが故に、工場はより小さくなるであろう。より少ない人しか生産の作業に必要でなくなるが、しかし彼らは多能化され、そしてよりよく支払われるであろう。人々はより集団的で働くようになり、顧客に役立つために必要な資源を統合する。情報は将来の生産システム」にとって基本となるであろうし、生産職能は企業全体の目標と戦略により密接に関連することになるであろう。<sup>34</sup>

こうして、レンはこの章の結論としては、このコンピュータ技術の発展は経営者の教育方法に大きな影響を与え、経営者は専門化した知識を統合できるジェネラリストとして成長しなければならないし、このことによって、経営者は人々を合理的、組織的そして目的志向的に統合することが出来るとしている。この章でも、この第四版では、これらの分野の発達を経営者の実務と経営の体系の中に、明確に位置づけていることが、第二版と

34 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 405.

の相違であろう。

## V 変化する世界における経営思想

第四版で新しくつけ加わった章はこの第二十二章である。「歴史的な観点から、この章はビジネス・エジックスとビジネスと社会の関係への関心を新しくするような環境要因を説明する。それはまた、発展する市場と経営の戦略がこれまで変化してきた環境の中で、機会と脅威に如何に対処してきたかを説明する。」<sup>35</sup>第二次世界大戦後における、アメリカにおける倫理の問題は、それまで社会的な慣習を形成させるに大きな役割を果たしてきた、家族、教会、そして学校などがその役割を果たさなくなり、それが離婚率の増加や麻薬文化のようなものに現れている。そしてこれらの風潮の改善にビジネス・スクールも一役を担わなければならないとしている。すなわち彼によれば、ビジネス・スクールは専門的な基礎をマスターさせるだけでなく、その知識を社会の利益のために如何に役立てさせるかを、そのカリキュラムやケースの中に入れるべきであるとしている。

しかし、反面彼はビジネスの倫理と社会的責任との間のラインには明白ではないとし、倫理は典型的には個人の倫理的行動を意味しているが、社会的責任は、社会が事業を行っている企業への期待が表明されているのである。それ故に、倫理はある程度固定したものがあるが、事業を行っている企業の社会的責任は変動的であり、社会的な価値基準の変化と共に変化する。この場合に、十九世紀における株式会社は経営者は株主からの受託者であるので、会社の資産を思うように自由に扱うことは出来ないとしていた。そこで、株式会社がその利潤の一部を事業でない活動に投資できるかどうかという疑問を提起した法律の先例は、1935年の連邦収益法（Fed-

35 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 407.

eral Revenue Act) に遡るが、それによれば、いわゆる「5% 条項」で、株式会社が純所得のある量まで、慈善団体に寄付することを認めた。

そこで重要なコンセプトとなるのは、利害関係者というコンセプトである。企業は利害関係者の支持なくして存続し得ないものとし、単なる株主だけの利害で行動するべきではないということを明らかにするのは、この利害関係者のコンセプトである。それ故に。「歴史的な観点から、倫理と社会的責任は時期と場所によって異なり、その時々その場所の文化的価値によって影響される。答えられないことは、何が倫理的あるいは社会的な責任のある行動であるかを誰が決めるかという問題である。消費者か？生産者か？特別な関心のあるグループか？あるいは家庭、教会、あるいは学校においてしみこまれている社会的に望ましい行動様式か？」<sup>36</sup>この問題は、今後とも大きく問題になっていくと考えられる。

最近における企業を取り巻く環境の大きな変化は、国際化が質的にも違うと言うほどに進んできたことである。レンも当然にこの問題を取り上げている。レンによれば、国家間の取引は、政治的な戦略から始められ、多くのは主権者によって援助され、またそれを確保するために、軍隊が強化されたりした。そのために、貿易を巡る国家政策が古代から大きな問題となってきた。そして、その中から、取引を自由にすることが、国民の富を増加させるというアダム・スミスの主張も生まれてきた。

このような発展の中で、重要なことは、技術、特に運輸技術の発展である。初期に取引ルートはかきわい船舶と貧弱な航法であったために、海岸線を辿ったのであるが、より強いマスト、優良な大きい帆、天文航法の発達によって、その航行の範囲を広めたが、蒸気機関の船、電信、そしてワイヤレスのラジオは大きくそれを拡大した。また現在のように、ジェットによる旅行と旋回する人工衛星はそれを一段と拡大するものである。すな

36 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 414.

わち、「運輸と情報伝達の革命は、取引のための限界を拡大し、往年の地方市場を今日の世界市場にする事を可能にした。<sup>37</sup>」

このような展開の中で、<sup>37</sup>レンはタイヤ産業を例に取ってその国際化を追って行くのであるが、このような国際化した多国籍企業の管理の問題として、「異文化を管理する」問題を取り上げている。すなわち、企業がその視野と業務において国際的となると、彼らは彼ら自身が異なった文化と共に働くということを見いだした。すなわち、いままで論じてきたように、経営学の分析は人間行動に大きく支配されるし、その人間行動は、時代や社会的な環境に大きく支配されている事は明らかである。ところが、企業が多国籍化してくると、そこには、そこにはそのような行動のルールの異なった国民を見いだすのである。そこで、経営学の中に「文化」という言葉が導入されるようになった。「文化はつかみにくいコンセプトであるが、便利なコンセプトであり、ここでは、この言葉は、行動の経済的、社会的、そして政治的形態についての集団の人々によって共通に持たれている一組の信念を意味するものとして用いられる。<sup>38</sup>」この文化の相違は、多国籍業においては、宗教的なグループ、人種的なグループ、地域、あるいは国民といった種々の水準において直面せざるを得ないのである。また共通の民族的文化を「持っているグループでさえ、政治的信念、あるいは経済的地位において異なっている。このようにいわゆる文化の多様性は、いままで「アメリカ人のためのアメリカ人による」経営学として、すなわち、単一の文化を前提において論じられてきた経営学にとっては大きな問題となるのは当然であろう。

このような問題に直面して、経営学の文献の中で、異文化を管理することについての文献は爆発的に増加しており、その研究は恒常的に範囲が増

37 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 416.

38 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 418.

加してきているとレンは指摘をしている。それらの研究は、人間行動に深い関係を持っているリーダーシップと労働することの意味だけでなく、人的資源管理、組織行動、情報と技術の変化、戦略的経営、そしてビジネスと政府の関係に関する研究にまで及んでいる。<sup>39</sup>そして、経営学はそれぞれの国において異なるから、合衆国の経営学は文化的に制限されていると主張するホッフテッドは、次の点で文化的な相違を指摘する、すなわち、権力の相違、その文化によって正常と考えられている個人間の不平等の程度、個人主義対集団主義、男らしさ(独断的というような強さの「価値評価」)対女性らしさ(かよわいの価値評価)、不確実性の忌避、そして長期的志向対短期的志向である。<sup>40</sup>

しかし、この問題に対しては、レンは、アメリカは嘗て他の土地から来た人々を歓迎し、融合してきた異種混合の国民であるから、文化的性格として、異種混合、多様性を創造した国民であり、それらの人々が、アメリカの星条旗のもとに統一してきたのであり、アメリカの「経営思想には、理解を達成して働き、そして人間としての人間に属しているという尊厳を維持している、異なった国々からの多くの人々からの貢献の例に満ちあふれている。」<sup>41</sup>それ故にこれは将来的には成功するであろうとレンは見ている。

レンはさらに最近発展してきた「事業方針と戦略経営」についても概観している。もともと戦略は軍事戦略から来たという事は周知のことであるが、これを初めて取り上げたのドラッカーである。すなわち、「重要な意思決定、現実の問題となる意思決定は、戦略である。それらは状況がど

39 George W. England, "The Meaning of Working in the USA: Recent Changes," *European Work and Organizational Psychologist* 1 (2/3, 1991), pp. 111-124.

40 Geert Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories," *Academy of Management Executive* 7 (February 1993), pp. 81-94.

41 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 420.

うかを見いだし、あるいは変化を発見することの両方を含んでおり、またどんな資源があるか、あるいはあるべきかについて発見することであることを意味している。……経営者である人は誰もこのような戦略的意思決定をせねばならないし、……経営階層におけるその地位が高ければ高いほど、彼はより多くそれをせねばならない。……これらの中でも、事業目的のすべての意思決定とそれらをどのようにして達成するかである。……重要で難しい仕事は、正しい回答を見いだすことではなく、正しい問題を見つけることである。」<sup>42</sup>

このような問題提起に応えて、例えば経営戦略論の古典となったチャンドラーの書物が出版され、「組織は戦略に従う」という有名な言葉を生んだ。<sup>43</sup>そしてジョージ・スタイナー（George Steiner）、W. H. ニューマン、そしてJ. O. マッケンジー（James O. Makinsey）などの業績を生み出した。

しかし、経営戦略の分野で本格的に理論構築を計ったのは、H. I. アンゾフであった。<sup>44</sup>彼は「企業戦略の彼のコンセプトの基礎を形成するのに軍事と産業の両方の経験を用いた。……彼はランド・コーポレーションで働き、彼のプロジェクトの一つはソビエトの攻撃に対して合衆国戦略空軍の弱点に関するものであった。偶発的であるが、決して実行されなかったその可能性に対処するための戦略を発展させることを助けた後に、アンゾフはロッキード航空機の計画部門に加わった。アンゾフは長期経営計画を推進し、不規則な防衛産業から多角化へのロッキードの可能性を説明した。」<sup>45</sup>

こうした発展の中から、事業方針から長期経営計画、企業戦略、戦略的

42 Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, New York: Harper & Row, 1954, pp. 352-353.

43 Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

44 H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill Book Co., 1965.

45 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 422.

計画化,そして戦略的経営へと進んでいった。その結果,事業方針という言葉が,戦略という言葉に取って代われ,初めは計画化の一部であったが,そのうちに,経営学の一部となって,「戦略的経営」が最近における流行語となった。

戦略という言葉はレンによれば,「資源の効果的な利用を通じてその敵の破壊を計画すること」であると定義し,軍隊を用いて敵を破るという目的を達成するのに必要な計画を実行する将軍の軍略からの類推によって,市場において効果的に競争するという目標と計画を展開させる経営者へと展開するのは飛躍ではない。

この分野で最近大きな影響力を持っているのは M. ポーターの経営戦略・競争優位の理論である。<sup>46</sup>ポーターは,企業の収益性は,新しい競争者の参入などの五つの要素をあげる産業構造を中心とするものであり,リカードの国際貿易におけるコスト格差の理論を,戦略が競争優位のために国際市場で如何に展開されるかの理論に修正して用いたとレンは主張する。

レンによればこのような戦略論の展開は,これまでの全般的経営管理の理論の新しい展開であり,それは今までの理論に多くの事を付け加える事が出来るであろうが,そのためには,歴史,理論そして会社の実務に基礎をおかねばならないと主張している。

「歴史は,過去の経験から我々の行動に教訓を授け,我々の行動に方向性を与える。我々の行動は,歴史の教訓を無視しては成り立たない。我々の行動は,歴史の教訓を無視しては成り立たない。」<sup>47</sup>

過去の実務の中には,明日のための歴史の教訓があると主張するレンは,この章では,将来への序幕として,過去を,経営思想の新しい考え方

46 Michael Porter, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.

Michael Porter, *Competitive Advantage*, New York: Free Press, 1985.

Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press, 1990.

と経営環境の変化の二つの領域で検討している。

まず、レンは経営思想を伝統的経営学、すなわち経営過程論の枠組みに従って、その流れを検討している。

第一に計画化の問題である。レンによれば、企業家は市場の欲求を満たすに当たって、創造的かつ革新的でなければならない。その中で、企業家は将来への知識を持たなければならなかったし、資本の大規模な投下は、仕事の流れを計画せねばならなかったし、人的資源を系統的に採用しなければならなかったし、工場の規模の増大と共に、分業の拡大は人々の努力を調整しなければならなかった。このような過程で企業家の第一に仕事は、計画化であると思われるようになった。この計画化職能に大きな前進をもたらしたのは、コンピュータの発達と、経営科学の発達である。その結果、「これからの課題となるのは、計画化職能に関して我々の蓄積した知識、および豊富で洗練された計画化のための用具を、諸種の問題解決に役立てることであろう。……またわれわれは、組織間および経済の公共部門と民間部門間の、そしておそらく国境間の複雑な接触面を扱うのにわれわれはもっと都合の良い立場に立つことになるであろう。非常に多くの社会的な問題、例えば都市開発との生態学的ジレンマの解決には、システム分析とシステム設計が役立つであろう。」<sup>47</sup>

次に組織化の問題に移ろう。ここでは、レンは、組織化の歴史を振り返りながら、組織化が封建時代における組織化を引き継いで、初期の企業家は組織構造の規則の多くを教会、国家、軍隊から取り入れた。その中から、大きく組織問題を示したのは鉄道であった。科学的管理法の時代にいたって、組織構造の問題、調整問題、および仕事場に専門的な助言を与えることの必要性が問題になってきた。ここで多くの試みが行われた。社会人仮説の時代には、組織についての考え方に新生面を拓くことになった。この

47 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 429.

時代に現在に残っている管理組織についての多くの理論が生まれた。現代には、人は組織的に活動するにはある程度の組織構造が必要であるが、しかし、それは従業員が自己実現を図る妨げになる程になってはならないという見解が起こってきた。その結果、組織階層を重んずる気持ちが薄らぎ、阻止できない時は力の平等化を求める人間としての欲求が重視されるようになった。

こうして、レンは次のように将来を展望する。「このような知的遺産によって、我々の期待できる将来の組織構造はどのようなものになるであろうか？管理の階層の縮小化を伴うより平板な組織へ向かう傾向は続くであろうし、そしてチームワークにより強調点がおかれるであろう。会社は従業員をリーンに保とうとするし、組織構造を単純化しようとする。近い将来には、リーンで流動的にしておこうというこの傾向は続くであろうし、特に競争性と生産性は、強調されるであろう。職務設計では、特に技術が許すところでは、チームの設計が強調される。経営者は人間の価値にを信用する組織設計が必要となるし、他方では、組織が変化する市場、技術、そして環境要素に対処する事の出来ることを保証せねばならないであろう。」

第三には、リーダーシップの問題である。レンによれば、リーダーシップのコンセプトを大局的に捉えるためには、これを、組織目標に向けて人的資源を誘導するためのすべての関連ある働きと捉えている。そこで、初期の企業家は資本を自由に出来る力と、この資本を生産企業に投入する能力と熱意によって、リーダーシップ遂行する人の地位を獲得した。その中で、このリーダーシップを個人個人の性格に結びつける狭い見解が生まれた。その後、科学的管理法の時代にはリーダーシップは知識の問題であると考えられた。A. ファヨールは、管理を普遍的で教えることの出来るも

のと考えた。さらに、社会的人間という考え方が社会学や人間関係論から主張された。現代には、リーダーシップと動機付けについて、挑戦責任と自己実現という考えでの仕事それ自体にもとめられるようになった。

こういった変化の中で、レンは将来は経営者の教育は生涯教育になるであろうと予測している。すなわち、「将来において経営者の教育は、大学の学士の水準を越えて、経営者を再教育する、あるいは彼らの知識とスキルを生き生きとすることを可能にする一連のセミナーと経験へと続ける生涯的な学習として見られている。ビジネス・スクールは専門家を教育することを好んでいるけれども、将来は多種の専門家を生産的な形に一緒にする事の出来るジェネラリストを必要とする。他の変化は今日のビジネス・スクールを卒業した多くの婦人の地位の増加に帰せられる。二十一世紀には、経営者のチームは、1980年代と1990年代のビジネス・スクールの卒業生で構成される。これらの経営者の半分は婦人であると予測される。組織の両性化はより育成的であり、より少なく競争的であり、そして強いよりも暖かいことを示すことを要求するであろう。」<sup>49</sup>

第四には、人的資源管理である、人的資源の募集、選抜、訓練、そして管理には歴史の変遷がある。人事職能は初期の企業では長年に渡って。ラインの職能であった。福利厚生と産業福祉の運動は十九世紀の終わりに始まった。その後、ミュンスターバーグの産業心理学が発表され、それは労働者を最適の仕事に就けようとするものであった。またヘンリ・フォードの社会的部門のように福利の専門部が形成されたり、従業員代表制度によって福利厚生の意思決定に労働者に参加させることによって労資協調を図ろうとした。

しかし、「現代の時代は、『人的資源管理』という言葉が流行し、それは人事管理のより戦略的な観点を示している。将来はより多様な、裕福な、

49 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 432.

レジャー志向の、より高い教育を受けた労働者群を見いだすであろう。労働組合の力は経済的そして政治的变化に応じて、盛衰があるであろう。人的資源管理における将来の問題の大部分は、社会的価値と政治的義務の分野であろう。現代の時代は従業員の健康と安全、平等な支払い、平等な雇用機会、積極的優遇措置、従業員の退職後の所得の保障、その他の人事問題を取り扱う多くの法制上の問題を目撃するであろう。より多くの社会的圧力と法制化が人的資源管理に影響を与えるであろう。今日の経営者は法規によってより多く縛られている行動を発見するであろう。不幸にもその将来は恐らく同じ事をより多く見るであろう。<sup>50</sup>

最後に統制の問題である。経営者の統制活動は人間が組織的な努力をするようになって以来行われてきた。それは、科学的管理法の時代、社会的人の認識の時代にそれぞれの発展の遂げたのであるが、現代の時代には、「統制は情報に基づき、そして更に精密化された情報ネットワークが現れる。情報は分散することが出来るが、しかしそれは貯蔵する事もできる。情報は力であり、そしてデータの門番は将来の意思決定に大きな影響力を持つであろう」と統制における情報の役割を大きく評価している。<sup>51</sup>

次に、第二の分野である文化的環境を見てみよう。まず、経済的環境であるが、これは限られた方法で経済的価値を創造し分配するという問題を取り扱うものであるから、最も広い意味では、本質的に一つの経済的研究である。そして、活動としての経営をみれば、これまた一つの資源である。それは人々の努力をより経済的に行わせることによって価値を創造するという能力を持っているからである。しかし、それが社会的に認識されるまでには長い年月が必要であった。

将来は、能率的、そして戦略的に管理を行い、競争をしようとする我々

50 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 433.

51 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 435.

の石に挑戦し続けるであろう。しかし、投資することを刺激し、企業家精神を「促進し、そして人々の中の最高のものに報いることを通じて、将来は人間的に充実し組織的に能率的になることが出来るであろう。」

「将来の経営思想の課題は、経済的な価値か社会的な価値かという二者択一的な命題ではなくて、両者をよく研究した上での統合を図るというものである。……実際、経済的進歩と社会的進歩とを共にもたらすような複合的な文化的価値を生み出すことは非常に困難な課題であろうが、それはまた我々が最大限に知恵をしぼるに値する課題であろう。<sup>52</sup>」

次に社会的環境であるが、経営は資源を能率的かつ有効に利用しなければならないという経済的な必要性に基づくものであるが、その活動はまた、社会的な価値観によって影響されるのである。「利潤には疑問を持たれるが、しかし、」研究開発を進め、投資を行い、さらに経済全体の長期的な繁栄や成長を実現するための鍵となるのは、収益性なのである。生産性と能率とは、もはや嘗てのように文化的目標となり得ないが、高賃金、低原価、そして市場の増加と拡大を可能にするものは収益性なのである。<sup>53</sup>」

次に政治的環境である。「政治的環境は、経営者の意思決定にとって、これからも引き続き大いに重要なものであろう。貿易・関税政策、対外政策、防衛支出、製品規制、賃金・物価のガイドライン、反トラスト法、雇用慣行、汚染規制、都市問題、そして政府が力を入れている他の社会的価値などが、今後もしばらくはビジネス分野の諸目標を形成していくことになるであろう。おそらく、断続から継続性へ、また混沌の中から秩序を生み出すような、政府の規制や統制が強化されるであろう。そしてまた、このような集権化や規制の動きによって、創造性や達成がその価値を失うほどに平等化が進み、息の根がとめられそうになるかもしれない。革新と進

52 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 437.

53 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 439.

歩を再び実現するためには、<sup>54</sup> 経済活動に対する国家の統制をゆるめなければならないかもしれない。」

## Ⅶ. 結論として

以上、レンの経営思想の研究の最新版の主張を見てみたのであるが、今までもそうであったが、レンは伝統的経営学、すなわち経営過程学派の考え方に立って、経営学の歴史を纏めているのであるが、今回の第四版に至って、この伝統的経営学の枠組みに従って、新しく発展してきた分野を位置づけている。この点に関しては、議論の展開の要所で指摘をしていたのであるが、このような観点から見ると、混沌として発達しているように見える経営学の最近の発展も、一つの整理が可能であり、その意味では、アメリカにおいて、伝統的経営学が、再び指導理論として現れくるように思えるのである。その意味において、この整理は、クーンツの「経営学のジャングル」の論文以来の方法的な書物であるといえるであろう。しかし、一度これらの枠組みは再検討されるべきである。

---

54 D. A. Wren, *Ibid.*, p. 442. ここでの経営と国家規制の問題についての筆者の主張は、拙編著『国際化時代の経営管理』（ミネルヴァ書房、1996）第十章現代大企業と経営学を見られたい。