

紹介

John F. Mee,

Management Thought in

a Dynamic Economy

(New York University Press, 1963)

小森 瞭 一

今日、全世界には約一二七の国家があるが、その一つであるアメリカ合衆国は、全体の六%の人口と七%の地域から、全世界の総生産物の約半分を生産している。ドイツの経営学者 H. B. Schmidt 博士は、この成長発展した動態経済の理由として、かつて、(1)市場の大きさ、(2)労働者一人当たりの資本装備の豊富さ、(3)大規模生産の可能性、(4)労働者の生産意欲を挙げていたが、一九六二年一月に出た彼の論文“Developing Business Leadership in Europe”の中で、なにより次のように述べらる。

「ヨーロッパとアメリカとで重要な差異を示す一つの分野がある。それは経営である。ことに、経営機能に対する正しい認識のみならず経営概念(The Concept of Management)についての考え方にである。現代ヨーロッパの経済成長での最大のボトルネックは資本や技術ではなく、経営そのものに対する認識である」と。政治的には民主主義と撰択の自由を主唱し、社会的には進取の

気風の中に成長してきたアメリカ経済のダイナミックな性格は、いうまでもなくその構成分子としての経営そのものの性格を反映している。一國の経済状態は、その國の政治経済の指導者がつて、経営に対する考え方とは無関係ではない。むしろ、経済の動態性を維持するに必要な経営理念や、後進國開発に際して、各々の発展段階に最も適切な経営概念が、今日では真に要求せられている。本書はそのような意図から、今世紀初期から始まったいわゆる科学的管理法を出发点とするアメリカ経営思想の流れと、現在の経営概念の内容をなす Management Process の概要および将来の経営哲学の展望を、過去・現在・未来の構成の下に展開せられたものである。

第一章 Genesis of the Management Movement

第二章 Current Concepts of Professional Management

第三章 Management Philosophy for Tomorrow

〔過去〕

第一章では経営合理化運動の萌芽をとりあげ、今日までの経営概念の変遷について種々の面から接近している。経営が研究実践のため特に区別せられた認識対象として、研究テーマになったのは、それほど古いことではない。アメリカの経営思想は、一九世紀後半に、経営の背後にある社会、経済、政治、技術的諸影響を受けて形成された。アメリカの政治的経済的環境が経営思想の種子のめばえと生長に必要な豊穠な畑を与えてきたが、この経営思想が、その発展中に分類整序される過程において、哲学、経済学、

心理学、社会学、法律学等の既成学問体系から多くの影響をうけた。現代アメリカの経営思想は二〇世紀の所産である。一九世紀からの経営思想の萌芽は、二〇世紀初期の科学的管理法や経営合理化運動として開花した。初期においては、産業経営者や技術者の間で芽生えた経営思想が、政治的経済的環境の影響を受けながら経営哲学の創造をもたらしたが、今度は逆にそれが国民経済に動態的性格を与える貢献をした。

近代的な意味での経営概念は、二〇世紀初頭、F. W. Taylorにより次のように規定づけられた。

- (1) 集団により達成されるべき目的。
- (2) 目的達成のためにその助けとなる論理的に有効な思考過程。
- (3) 確立された目的達成のための直接的、間接的行動。

その後、この概念に色々とつけ加えられたが、いずれも次のような歴史的背景をもっている。すなわち、中世における経営思想の不毛期から出て、一八世紀のルイ一六世時代に代表される絶対王政の下ではじめて重商主義による企業哲学が、王権神授説と一体化しつつ成立した。一八世紀末から一九世紀にかけての政治経済の諸様相を通じて、二〇世紀における経営合理化運動を刺激した理念には次のようなものがある。(1)、アダム・スミスの「分業」、(2)、プロテスタントの倫理、(3)、労働力の組織、(5)、ヘーゲルの弁証法、(6)、私有財産権の欲求、(7)、人間の労働を助ける技術進歩、

既成学問の研究者の文献が若き経営思想に与えた影響も大きい。

例えば、

1832年、数学者 C. Babbage, "On the Economy of Machinery and Manufacture"

1835年、心理学者 A. Ure, "The Philosophy of Manufacture"

1832年、博士顧問 C. V. Clausewitz "Principles of War"

等がその例である。

このような諸分野からの刺激は、やがて、経済力の蓄積とともに、二〇世紀初頭のアメリカにおいて経営合理化運動として爆発するのであるが、その点火の役割を果したのは、一八八六年 H. R. Towne のアメリカ機械技術協会 (A. S. M. E.) での講演 "The Engineer as an Economist" であった。ここではじめて経営学は技術から明白に分化せられた。このような経営合理化運動の担い手はトップの産業経営者であり、また、彼らが最初の経営思想の伝達者でもあった。彼らは、アメリカでは Industrial Manager or Engineer と呼ばれ、イギリスでは Managing Director と呼ばれた。この運動の結果、次のような傾向が顕著になり、それは、後に述べる現代の専門的経営概念の確立のいしずえとなるのである。

- (1) フロンティアの消滅で増加する人口のハケ口が消滅した。
- (2) 自給自足的孤立人も、経済的必要を満たすため協同体的な社会経済組織に適応しなくなつた。
- (3) 孤立行動に対する個人の自由は、協同と相互依存の關係に変化した。

(4) 自由、進歩、撰択の自由をもつ個人主義的倫理は稀薄化され、社会的倫理や共同連帯概念が入ってきた。

(5) 企業家の機能は株式非所有の専門的経営者 (Non-ownership Professional Manager) の数の増加と共に減少してきた。

以上の傾向の中に、現代の新しい経営概念が生れるのである。

〔現代〕

経営思想および理論は、各世代における経済社会に主流をなした経営者のタイプの変遷とともに変化してきた。したがって、経営思想もこのような経営者のタイプを生んだ背景としての経済社会の発展とともに進歩してきた。経営者のタイプは次のように分けられる。

南北戦争直後の経済界で主流をなした経営者タイプは Owner Manager であった。その規模も小さく、企業としても家業的段階であった。一八八〇—一九〇五年にわたって、経済界を支配した Captain of Industry には「強盗貴族」(Robber Barons) と異名がつけられたが、Owner Manager を規模的に大きくしたにすぎない。経営と所有は未分化であった。しかしこの時代は、全国的に交通、通信機関が整備せられ、基礎産業が開発され、銀行保険等関連産業も創設され、思想的にはプロテスタントの倫理と、ダーウィンの進化論の洗礼を受けた時代でもあった。このような時代には経営思想はいまだ胚芽の段階であった。当時の典型的経営者とは、経営権、決定権、所有権を一身に集中させ、一人の判断、能力、本能、勤により強力な独立した人物であり、経営のあらゆる

行為は“The Extended Shadow of One Man”に他ならなかった。二〇世紀にはい

経営者のタイプ	社 会 経 済 的 背 景					
	期 間	全人口	労働力	1週平均労働時間	1人当り所得	国民総生産物
Owner-Manager	南北戦争直後	100万人 25	100万人 11	70 時間	107 弗	12 10億弗
Captain of Industry	1880 ~1905	76	30	61	205	30
Financial Manager Corporate-Speculator Corporate-Plunger	1905 ~1930	123	50	44	717	100
Career Men Professional Manger	1930 ~1960	185	70	40	2,246	504 (1930) 570 (1960)

ると、経営組織も複雑化し、規模も拡大し形態も多様化した結果、経営者のタイプも Financial Manager へと移った。それは科学的管理法や経営合理化運動の最盛期に、その担い手として、またその立役者として出現したものである。科学的管理法の思想の流れは、経営哲学により広い基礎を与えた。ことに経営組織および職能の面が強調されてきた。この期間に、各大学では経営学が正規のコースとして導入され、後継

者育成のため経営教育を設置している。周知のように、科学的管理法は、テイラーリズム、経営合理化、能率技術等々といわれ、F・W・テイラーを中心とした二〇世紀初頭の経営合理化運動である。テイラー自身の説明によれば、「科学的管理法は特定産業において働く人々の完全な精神的変革、すなわち、労働者の仕事、同僚、雇主に対する自分の義務概念の変革と同時に、職長、監督者、企業家、取締役会等、経営者の側におけるまったく同様な精神的変革を意味する。経営の伴侶としての労働者と経営者としての責任感に関する精神的変革である」と。

この精神的変革は経営実践に対する知的解決法であって、テイラーの理論の骨格は次のようなものが含まれている。

(1) 勤や経験でなく科学であること、(2) 調和、(3) 個人作業でなく協同作業を重視、(4) 限られた生産物の代わりに最大の生産物、(5) 各人の能力を最大限に發揮させる。

この科学的管理法は当時のアメリカの経済発展に精神的バックボーンを与え、各大学の教育における経営学の地位をたかめたのみならず、社会的要請から各種の経営者団体が形成され経営思想は一層深く民間の中に根をおろすことになった。しかし一九二九年の大恐慌は、これまでの経営者を一掃するに十分なモメントであった。ルーズヴェルト大統領のニューディール政策以来、これまでの経営者はその支配力を喪失し、Professional Managerに代わる。彼らは近代企業経営における単なる経験者、熟練者であり、彼らによってもたらされた Professional Management の概

念こそ、現代アメリカ経営の概念そのものなのである。

Professional Manager は企業株式を所有せず、他人の財産の委託を受け、株主、労働者、一般顧客、関連産業等に対して強い責任感をもち、人類がよりよき生活へむかうよう、心身を働かすことに満足感を感じ、自らの職業において不断にイノベーションを試みる人々である。彼らは懐疑主義の時代に誕生し、不確実と無責任な時代に幼児の時を送り、成長して、利害関係集団の利害調整のための Decision や、その Decision Making を妥当とする価値尺度を与える経営哲学を学んだ。このような Professional Manager はアメリカの最大の国富といえよう。一九六〇年のセンサスによれば、アメリカの経営者と労働者との比率は、一九三〇年には経営者一人に対して労働者一六人であったが、一九三〇年には経営者一人に対して一四人となり、一九六〇年には同じく一〇人となったと報告されている。絶対数では、丁度一世紀前の労働者の数に匹敵する約七〇〇万人の "Manager-Official-Proprietor" に属するいわゆる Professional Manager がいるといわれている。そこでこの Professional Manager によりもたらされた現代の経営概念である Professional Management であるが、これは別名 "A Process for Management" ともいわれている。この概念は経営プロセスの諸要素から構成され、さらに分化した下部職能の統一的把握である。ここでの経営概念は労働と機械設備、資源を使うことにより、諸目的の設定と望まれる目標を達成するためのプロセスである。この各プロセスにおいては、経営組織や行動研

究者、数量的分析を中心として経営の量的分析をする数学者、また、経営は意思決定技術からなるとするモデル・ビルダー達によって、多くの貢献がなされた。

経営の規模の拡大、複雑多様化とともに、次のような下部プロセスに分化する。

- (1) 目的、目標の設定とその実施のための政策決定のプロセス。
- (2) 目標達成のための一般的思考と実施行動指針としての政策公式のプロセス。
- (3) 確定された目的を公式化し、政策の範囲内で活動を実施する計画プロセス。
- (4) 目的達成のため、計画通り、労働力を技術的手段と組み合わせる組織プロセス。
- (5) 一定の政策内で目的を達成し、計画意欲を組織の中の人々にもたせ、その気持を堅持させるモチベーション又は指導プロセス。
- (6) 確定した政策で、設定された目標に望ましい結果をもって到達するよう意欲をもった人々の實際行動を統制し測定するプロセス。
- (7) 撰択と進歩の自由により特徴づけられた動態経済の下で、未来の経営目標を準備する経営プロセスとして、より少ない費用でより多くの満足を得るため、その実施を改善するイノヴェション・プロセス。

この下部プロセスそのものが全体としての現代経営概念である

Professional Management を構成する部分であり、現代経営思想を知るためには、この下部概念をさらに詳細に検討することが必要であるが、それは本書にゆずる。

〔未来〕

一八六〇年以來、アメリカ経済は民主主義と進取の気風の中で、最も動態的かつ生産的経済であったとする著者は、経済発展と経営哲学との密接な相関関係から、未来の経済発展の動態化のために必要な経営哲学、経営理論のあり方を探求する。組織化された規模化した現代経営の諸問題を Professional Manager が解決するために、経営機能に対するプロセス的研究が行なわれてきた。

さらに変化しつつある状況や、量的に大量化し質的に複雑化した今後の経営問題、E・E・Cに示されるような世界経済化への方向による経営環境の変化に対処しうる新しい経営概念の形成が必要となろう。では、未来の経営哲学の基準とは何であろうか。それは経済発展を動態的にするための経営諸目的を達成し、かつ Management Process に新しい価値尺度を与えるものでなければならぬ。

すなわち、具体的には次のような諸問題を解決するための思考体系を与えることを要する。

- (1) 公共利益のため科学・技術の成果を知的に使用することが必要とせられる。機械化、オートメ化は従来の競争や消費者嗜好、労働者の熟練の質、資本予算の陳腐化、不適応を生じる。
- (2) 海外市場における競争や、E・E・Cに見られる経済共同

体による市場の拡大は、従来の国内経済や貿易収支等に対して新しい考えをもつ経営思想が必要となる。

(8) 質、量、費用、時間を標準として示されるすべての企業従事者の作業意欲は、私企業、公企業の経営問題として重視される行動科学の研究は作業意欲化への方法として、従来の「経済人」やプロテスタントの倫理や、社会的進化論等から脱皮しなければならぬことを示した。個人の心理性、社会性、創造性はその程度の変化により異なるが、モチベーションの問題も当然未来の経営哲学は解決しなければならぬ。

(4) 投資家が Non-owner である Professional Manager に資本を委託するためには、十分な信頼感と魅力が必要である。投資家の要求するのは、元本の安全と収入の保障である。経営者は賃金上昇、経営コストの増加、競争の激化、政府干渉度の強化の中にあっても、その所有者に対する責任を果たし、信頼感を与えるような経営思想をもたねばならない。

(5) 製品市場の維持拡大は、つねに経営者が直面してきた問題であるが、おそらく、未来の経営哲学は販売経営における新しい創造性と革新の概念を要求する。

(6) 未来の経営哲学では、経営者は投資家労働者、消費者、一般大衆等の利害関係集団に対して公平な判断を下す利害調整者としての権威を保たねばならない。利害斗争は進歩に対する刺激であり、種々の圧力団体の長期間にわたる利害関係は、相互依存性をますます深める結果となる。

(7) 未来の経営哲学は、一般国民から非所有者である専門経営者に対してより公共的なイメージと公平な信頼感を与えるにふさわしい目的と価値尺度を与えなければならぬ。

(8) 無知、不確実性、不能率、怠惰、欲求不満、無能力から生ずる貴重な時間のロスを排除しなければならない。有効な経営哲学は、経営者がその時間内により多くの生産性を実現することを望んでいる。経済、社会の複雑化とともに、ますます経営者の創造的作業や思考のための時間の必要性が増大するのであろう。

(9) 新しい事態や経済的社会的需要の絶えまない変化に対する適応性と、たえず内在的活力 (vitality) をもたなければならぬ。それらの活動力は他の研究分野からも刺激されるもので、経営者と科学者との間の理解不足は通常この vitality の低下が原因である。

以上は未来の経営哲学の有するべき一般的必要条件と考えられるが、同じ企業に働く伴侶としての労働者に対しては、次のような問題を解決することが必要である。

- (1) 労働者の福祉と能率を改善する方法が導入されているか否か。
- (2) 労働者が権利として利益に参加しうるか。
- (3) 労働者が財産権として、職業に従事しうるか。
- (4) 労働条件の安全性と健全性の確保。
- (5) 労働者の自己修練、教養、技術修得の機会が与えられているか。

(6) 経営者は、所有者、株主、消費者と同様に労働者に対しても責任をもつか。

二〇世紀の初頭以来、種々の研究分野から創造された経営概念の綜合、体系化は経営哲学の概念的構造を与えるが、将来の経営哲学はさらに、今後における経済学、数学、心理学、倫理学、社会学等から啓蒙された企業目的の価値概念と倫理的信念により完成されなければならないであろう。

そのために、次にこれまでの経営研究の接近法を検討しよう。
Professional Management に対するこれまでの接近法を整理すると次の四つになる。

(1) The Management Process Approach

これは一定の目的を達成するため、人的労働と物的資源の利用に関する論的分析過程から生じたものである。Management Process の概念は人的活動を正確に一定の方法で計画、実施、統制するという厳格な概念である。したがって、その下での人間は、受動的、他人依存的、かつ従属的であり、能力の一部をもて余している。欲求不満を感じる。Management Process はグループ活動における人的努力の浪費と不能率とを除去する必要から生じたものであるから、経済の変化に伴う目的そのものの設定の変更や、その目的達成のための妥当性については論じない。

(2) The Organization Behavior Approach

これはかの有名な Hawthorne の実験により生じた概念である。

人間関係の合理化運動は経営思想に大きい影響を与えた。人間関係や、作業環境は行動科学上必要であり経営プロセスの重要な分野である。しかし、情緒の強張りすぎとその目的の誤解から批判をあげた。現在では、経営個々の組織行動研究の一つとして考えられているにすぎない。

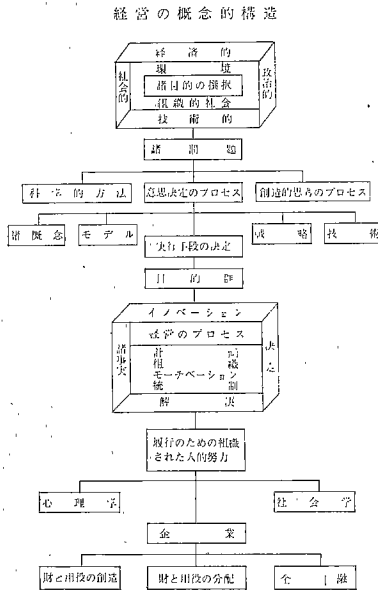
(3) The Decision-Making Approach

経済学的思考から、二者択一的方法を合理的に選択する必要から研究された。経営プロセスにおいては、つねに決定が行なわれるが、目的設定の決定は至難の一つである。しかし、その決定の前提となる諸条件、諸要素は経営プロセスから与えられるを得ない。このため Decision-Making 理論は経営思想の形成に多くの貢献をなしてきた。しかし、Decision-Making が経営活動の中心であるとはいえず、その形成要素が経営プロセスから与えられているものゆえ、それは Management Process という紋型により織られる織物のようなものである。

(4) The Mathematical or Quantitative Analysis Approach

これは経営科学ごとに O・R の研究者により創始されたもので、所与の条件下で、異なった諸方法から、或る一定の方法を選択する数学的モデルを作成する。これに伴う Data-Processing System が発達した。この数学による量的分析は経営プロセスの技術進歩に多くの貢献をしてきたが、経営組織や経営計画、サブ・ファンクションとしての統制の改善にどれ程役立つかは疑問である。

経営理論や経営哲学の発展に寄与してきたこれらの諸研究はすべて重要であるが、それらの間には未来の経営哲学の形成を困難にする混乱と論争が生じた。Harold Koontz 博士をして、"The Management Theory Jungle"と言わしめたものがそれである。そこで未来の経営哲学に必要な経営概念を整理した著者は、次のような図示をもって、新しい結合を創造するための基礎とされている。



この図示の用語の意味する所は本書にゆずるとして、近年経営思想概念の最も著しい発達を示したのは Decision-Making と Planning であるが、ここに後者は重要である。計画には、未来の不確実性を乗り越えるための Decision-Making や数学的方法など、最高の技術が集中される。

近年では、それが長期化して長期計画設定が一般化したことである。その計画設定の中に、将来の経済的変化に伴うあらゆる不確実な諸問題を予期し、これを数量的に予測してその解決を計画の中に折り込むため、全精力と最高技術が投入されなければならない。このため、数学、経済学、心理学、社会学、政治学等既成学問の研究の他に、新しい研究分野からの成果の吸収と技術の導入を怠ってはならない。その過程において、新しい経営哲学や新しい経営理念が生成するであろう。

以上述べたように、思想がないと批判されてきたアメリカ経営学に対して、著者は、アメリカ経済の発展の原動力となった経営そのものから、逆に、各段階における経済発展に必要な経営思考を求めようと試みてきた。それを歴史的に探求する過程において、アメリカ経営学の複雑な又広範囲な接近法を整理しつつ、自分なりの未来像を形成された点に、極めてユニークなものがある。ただ、経営の広範さ、多様性、複雑性により、莫大な経営文献にめぐまれすぎたため、その秩序的整理が行なわれる機会が少なかつたことを認めるとしても、経営の機能的分析が中心であって、経営支配の点が無視されているように感ぜられたが、これは経営の背景にあるその國の経済の発展段階が反映したためと考えて良いのだろうか。