

経営学における人間関係論の位置

— 管理的機能と管理者の活動の検討を踏まえて —

杉 山 三七男

I. 序 — 管理過程学派の立場 —

II. 管理的機能に関する若干の検討

III. 管理者の活動と人間関係論

IV. 結び

I. 序 — 管理過程学派の立場 —

アメリカの経営学会は、H. R. タウン (Henry R. Towne) を中心とするアメリカ機械技師協会 (American Society of Mechanical Engineers) を母体としており、彼の有名な論文¹⁾が協会に提出された1886年に設立されたことになっている。そしてこの協会の能率増進運動の中で、F. W. テイラー (Frederick W. Taylor) の主張する科学的管理法 (Scientific Management) が、それらの活動を集大成する形で展開されてくる²⁾。その後この管理法は、単にアメリカだけではなく、戦後の日本を含めて世界各国に広まっていった。しかしこの流れは、基本的に原則論に基づく点や管理機能を分析的に研究する点、あるいは具体的に使用する方法の類似性などから、しばらくすると、純粋に工学的な側面を除き、同様の特徴をもつ管理過程学派 (Process School) にまわっていくことになる。この過程学派は、本来はフランス人のH. ファヨール (Henri Fayol) を創始者とするものである³⁾。ところがそれは、フランスではあまり普及しなかった。1949年になって、アメリカで彼の著作の英語訳が出版されてから、まさにアメリカで、急速に広まること

となってゆく。しかし、アメリカの経営学会ではテイラーの影響があまりに強く、その創始者のことなど忘れられてしまったほどである。

この訳書の出版に先立つ1939年には、社会科学にとって画期的な成果となるホーソン・リサーチの報告書⁴⁾が公にされ、その研究グループのG. E. メイヨー (G. Elton Mayo) やF. J. レスリスバーガー (Fritz J. Roethlisberger) を中心とした人間関係論 (Human Relations) が出現してくる。その後しばらくの間、一方では人間関係論を批判する形の研究が盛んになり、他方では人間関係論と同様の企業や組織に関する社会・心理学的な実証研究が盛んに行われるようになった⁵⁾。1950年代に入るとすぐ、これらの実証的研究に対して行動科学 (Behavioral Sciences) という用語が使用され、次第に広まっていくことになる。また、人間関係論と同時期に、同じ大学を舞台として、多くの面で人間関係論と同様の学問的背景をもつC. I. バーナード (Chester I. Barnard) が、「活動」に焦点を当て、組織に関する新たな社会学的理論を提示してくる⁶⁾。その後継者の一人H. A. サイモン (Herbert A. Simon) は、バーナードの理論を「意思決定」の立場から読み直すことによって新たな研究のあり方を示すとともに⁷⁾、その立場から、行動科学の実証的研究の成果を、組織の社会学的研究の理論体系へとまとめてゆく。ところが、こうしたさまざまな研究の発展は、アメリカの経営学会自体を混乱した状況へと陥れるものでもあった。

そのアメリカ経営学会では中核をなす、管理過程学派の主要人物の一人H. クーンツ (Harold Koontz) は、1962年に、このようにさまざまな理論や立場が混在しているアメリカの経営学の領域で、「管理の統一理論」を目指してシンポジウムを開催した⁸⁾。このシンポジウムは、それに先立つ彼自身の論文 “The Management Theory Jungle” の反響に応えたものであった⁹⁾。彼はその論文で、乱立する立場を、管理過程学派、経験学派 (Empirical School)、人間行動学派 (Human Behavior School)、社会システム学派 (Social System School)、意思決定理論学

派 (Decision Theory School)、数理学派 (Mathematical School) の6学派に分類している。

このように分類した上でクーンツは、管理過程学派の立場から、他の学派に対して批判的な検討を加える¹⁰⁾。まず、成功した経営者の示すケースの研究や分析に力点を置いた経験学派に対しては、一步踏み込んで経験の「一般化 (generalization)」を試みようとするれば、その結果管理過程学派と同じようなものになるであろうとする。人間行動の心理・社会学的研究を志向する人間行動学派に対しては、管理の領域が人間行動を扱わなければならないことは認めるものの、人間行動の領域と管理の領域は別物だとする。諸関係の統合されたシステムとして社会集団を把握し、主にそれを社会学的に研究しようとする社会システム学派に対しては、管理の領域は社会学の領域と同じなのかと疑問を提示する。意思決定を中心に据え、研究を個人から社会システムにいたる人間活動の全領域にまで広げようとする意思決定学派に対しては、別の所で「U. S. スティール社と同様にロビンソン・クルーソーの思考や問題にも適用できる¹¹⁾」という表現を用い、研究対象の範囲の違いを指摘する。そして数理学派に対しては、その学派の人々自身が「管理科学者」と自称しており、ここでも一つの学派に分類されてはいるが、しかしクーンツは、便宜上このように分類したもののそれを学派とは考えておらず、数学はあくまでも道具だという立場に立つ。

これらの検討の背後にあって、クーンツが他の学派を批判する場合に依拠している立場は、管理に関連して、社会学、心理学、数学などの学問領域と同等の独立した一つの学問領域がある、ということだと言ってよかろう。形式的には、管理論ではなく管理学が存在するという表現の仕方もできる。しかし、はたしてそのようなものが実際に存在するのであろうか。それは、研究対象を企業における管理現象に限定することだけで成り立つのであろうか。たとえ存在し得るとしても、そのあり方は、管理過程学派が想定しているものと同じであろうか。管理学を主張する

クーンツの意志と意欲は評価できる。むしろわれわれは、同様の意志と意欲をもつべきかも知れない。しかし、この領域における実際の研究活動は、その方向に進んでいるようには思われない。いずれにしても、これらの問題は個人的な研究の範囲を越えるので、ここではこれ以上扱わないこととする。

視点を変えて、誰にとっての管理論なのかを考えてみよう。一般には、管理者にとっての管理論として理解されている。しかし、実際にそうなっているのだろうか。それは、彼らの活動を反映しているのだろうか。さらに言えば、管理者は実際に、どのような仕事をしているのだろうか。ファヨールの主張からも伺えるように、管理論は、大なり小なり管理者の仕事の内容から抽象化したものを体系化することになるだろう。しかし、不思議なことに先に示したシンポジウムでは、実務家が参加していたにもかかわらず、彼らの仕事自体に関する議論はなされていない。経営学の教科書として有名なクーンツの共著を見ても、その点の明確な議論はなされていない¹²⁾。実際に管理者が何をしているのかを問題にせず、暗黙のうちに前提とされている管理的機能を扱っているように思われる。クーンツの場合を見ると、これらの機能は、基本的にファヨールの記述に基づいて理解されている¹³⁾。

それでは、ファヨール自身はこの点をどのように見ていたのであろうか。彼は、鉱山学校を卒業した後すぐにコマントリ・フルシャンボー社に就職し、鉱山技師などを経てその社長となっている。そして、30年間にわたってその職を務めてきた。こうした長期にわたる企業経営の実務経験の過程で、彼は、管理者を育成する必要があることを実感した。その思いを実現するため、退職後彼は、実際に管理者教育の機関を設立している。しかし、このように志向していたものの、当時は管理者の果たす機能も明らかでなく、教育に必要な学理も存在していなかった。そこでまず彼は、管理的機能の明確化に努める。彼によれば、企業は、技術的作業、商業的作業、財務的作業、保全的作業、会計的作業、管理的

作業の6種の作業からなっている¹⁴⁾。これらの作業 (operation)、あるいは基本的な機能 (function) は、企業が複雑であろうと単純であろうと、また大規模であろうと小規模であろうと常に存在する。この分類で重要なのは、個々の事業活動に特有な一般によく知られている最初の5つの機能とは別に、彼が管理と呼ぶ機能があるとしている点である。この機能は、他の5つの機能と全く別の機能である。ただしそれは、実際には他の機能とかかわり合いながら存在している。つまり、たとえば技術的作業にしても商業的作業にしても、それらが遂行されるにあたって、管理的機能がかかわることになる。彼によれば、この管理とは、「予測」し、「組織」し、「命令」し、「調整」し、「統制」することである¹⁵⁾。

言うまでもなく、企業を成り立たせている6種の作業あるいは機能には、それらを遂行するために必要な個々別々の能力が対応している。もちろん対応する能力があってこそ、機能の遂行が可能となる。しかし、具体的に機能が遂行される段階では、企業の規模や管理階層のレベルによって、それらの能力の重要性が異なってくる。ファヨールは、形式的に9つの階層を設け、能力の重要性を指数で示しながら次のように結論づける¹⁶⁾。

- 1) 労働者の主要能力は技術的能力である。
- 2) 組織の階層を上がるにつれて、技術的能力の重要性が逡減するのに対し、管理的能力の重要性は逡増する。これら2つの能力間の均衡は第3、あるいは第4段階で達成される。
- 3) 管理者の主要能力は、管理的能力である。組織階層が上がれば上がるほどこの管理的能力が支配的となる。
- 4) 商業的、財務的、保全的、および会計的能力に関しては、組織階層の第5、第6段階の担当者において、その相対的重要性は最高に達する。
- 5) 組織階層の第4、第5段階から出発して、他の能力の係数を犠牲にして、管理的能力の係数だけが増大する。

もちろんこの彼の結論は、彼自ら、「技術的機能の担当者の能力の検討
 だけから導き出されたものである¹⁷⁾」と断わっているように、たとえば
 小売業や金融業などの企業にそのまま当てはまるわけではない。ここ
 には、鉱業系の大企業の社長としての彼の経験が反映されているように思
 われる。いずれにしても彼は、この自らの考えをより一般化して、「あ
 らゆる種類の事業において、下位従業員の重要な能力はその事業の特質
 を示す専門的能力であり、トップの重要な能力は管理的能力である¹⁸⁾」
 と主張する。

当時一般には、この管理的能力は、実務経験を経て獲得されるものだ
 と考えられていた。それに対してファヨールは、その能力は教育機関で
 教育可能だとする。そして「家庭において、国家の事務処理において、
 管理的能力の必要なことは企業における重要性と似ている。・・・管理
 教育の必要性は、だから一般的であるべきである。すなわち、小学校で
 は初歩的であり、中学校ではやや拡大されたものであり、高等学校では
 十分に展開されたものであるべきである¹⁹⁾」、と主張する。問題は、「世
 間の人々の経験によって検証され、統制された原則、規則、方法、手順
 の一体²⁰⁾」としての学理が存在していないことである。ただし、具体的
 な方法については、その善し悪しは別にしてすでに多く存在している。
 そこでファヨールは、自らの経験に基づいて、試験的に14の「管理原則」
 を提示することになる²¹⁾。そして、それを燈台の光のようにして、具体
 的な方法を活用することを教えるのである。

この場合に遂行される管理的機能は、基本的に組織を問題にしている。
 つまり管理という活動は、物よりもむしろ従業員を対象にするのである。
 そのため彼の提示した管理原則の多くは、組織とその運営にかかわるも
 のとなっている。こうした彼の立場を簡潔に表現すれば、どこかに管理
 者がいて、組織をその外から管理する、ということになるだろう。こうした
 管理的機能に関する理解と教育方法は、その後概ねアメリカの管理過程
 学派に受け継がれ、今日までアメリカの経営学会における一つの中心的

な立場をなしている。また科学的研究の多くも、研究者が組織の外にいるという意味において、同様の立場にある。

II. 管理的機能に関する若干の検討

この管理過程学派に対して、公然と反旗を翻したのはサイモンであった²²⁾。彼は、管理過程学派の文献に出てくるよく知られた「管理原則」から4点を引き、各々に検討を加えて行く。たとえば最初に検討されているのは、管理の能率は専門化を進めれば増大する、という「専門化の原則」である。これについて見ると、彼は、場所による専門化と機能による専門化では全く異なり、この原則ではどちらを選ぶべきかについて役に立たない、と批判する。そしてさらに、「専門化」は能率的な管理の条件ではなく、集団的努力に必然的にあらわれてくる特徴であると主張している。このように検討するサイモンは、「管理原則」は格言のようなもので、それぞれ別に対をなすような原則があり、両者が全く逆の改善策を導き出し得るようになっているとし、そこに見られる合理性と論理一貫性の欠如を問題にした²³⁾。逆に言えば、サイモンが追求したのは、合理的な理論体系である。

こうした理論体系を追求する彼は、管理者よりも管理組織に注目する。そしてバーナードの理論からヒントを得て、行為の前には「意思決定」があるとの立場に立ち、個々の管理者が組織における意思決定単位として機能するものと見ている²⁴⁾。つまり、管理者の果たす機能は意思決定だということになる。確かに、管理組織だけを見ると、実際に製品を作っているわけでもなければ商品を売っているわけでもなく、抽象的に表現すれば目的の細分化を行っているだけである。その点から見れば、サイモンのこの認識は適切なもののように思われる。意思決定する個人は、それを重ねる過程で経験に基づいて次第に改善を重ね、最終的には状況に適した合理的で迅速な「刺激-反応」型の意思決定をするようになる²⁵⁾。そこで、この意思決定を一種の情報処理と考えれば、管理者が

このように合理的な意思決定をするようになる過程で、あるいは具体的に意思決定する時点で、組織目的に合うように処理基準や処理材料を適切に提供すれば、そのことをサイモンは「組織的影響」という言葉で表現しているのであるが²⁶⁾、結果として組織は、全体として、迅速で合理的な情報処理の機械のような存在になる。また彼は、そこでの考えを基礎にして、J. G. マーチ (James G. March) と共に、行動科学の実証的研究から得られた成果を体系的にまとめて行く²⁷⁾。

確かに、管理者は一種の意思決定者である。組織を意思決定の体系として把握し、その立場から合理的で一貫性のある管理組織の構成を目指して理論を構築する場合には、前提となる個々の管理者を、このように単純化して一義的に捉えることも必要であろう。逆に言えば、個人を多義性豊かな存在として捉えてしまうと、理論的にいって、組織の合理的な体系を構築することは不可能となる。こうした方法論上の要請にしたがい、管理者を意思決定者として見ようとするのは、そのこと自体としては理解できる。がしかし、それはあくまでも人間の一側面、それも組織に対して果たす機能にかかわる側面でしかない。たとえばその機能を果たそうとしても、実際にさまざまな理由から決定できない場合もあり、また、決定内容を部下に知らせたり命令することに困難を感じる人もいる。できる限り現実在即して管理者を認識しようとするれば、このように単純な形で捉えるだけで事足りるとは思われない。

もちろん、サイモンが管理原則を批判していることには同調できる。だからといって、ファヨールの提示したような活動が管理的機能ではない、などということにはならない。これは、基本的にはどのように定義するかの問題であろう。ただわれわれが一般に想定しているレベルで考えれば、ファヨールの示した管理的機能は、やはり一連の重要な管理的機能といってよからう。

このように述べたものの、経験に照らしてみても、個々の管理者がファヨールの示した管理的機能を十分に果たしているのだろうか。残念な

がら、少し真剣に考えてみれば、そのようには思われない。確かに、実際問題として、時には「命令」をしているであろう。それは、ある意味で先に述べた目的の細分化、あるいは部分的に意思決定を意味している。しかし、彼らは、それほど「計画（ファヨールの用語の段階では予測）」を立てたり「組織」したりしているようには見えない。日本の社会を前提に考えれば、管理者の仕事の多くは、たとえば提出された書類や稟議書を検討し、それに判子を押してゴー・サインをだすことではないであろうか。これらの活動は、「計画」に分類されることもあるかも知れないが、基本的には「命令」に類するものであろう。また管理者は、上司や部下との関連で、「調整」はしているように思われる。このように見えてくると、実際の活動上、管理者はあまり管理的機能を果しているとは言えない。また、ファヨールが提示した5つの管理活動を並列に置いて理解したり、あるいは一括して扱うことには問題があろう。

レスリスバーガーは、実証的な研究をしている関係上、直接多くの管理者と接触をもっている。その彼が、過去の研究活動を回顧する中で、管理過程学派の管理的機能に関連して、「これらの抽象概念は、私にとって、管理者の行動を観察する役には立たなかった。私は、これらの中のどれであろうと、彼が直接実行しているのを観察することはできなかった²⁸⁾」と述べている。さらに、これらの活動に毎日どれだけの時間を費やしているか、などと管理者に向かって問えば、「会話は干上がってしまったであろう²⁹⁾」とも言っている。それよりも、レスリスバーガーが自分の耳を疑うほど驚いた一方で、非常に魅力を感じたのは、繰り返すように生じてくることであるが、「組織の中の多くの人びとが自分たちのすべきことをしていない³⁰⁾」という問題に、いつも管理者が悩まされているということであった。

再度、ファヨールの主張について考えてみよう。彼は、組織階層の上位者になるほど、仕事上管理的機能の重要性が高まるとしている。がしかし、実際の管理者は、レスリスバーガーも言うように、あまりそのよ

うな活動はしていない。もちろん、特定の活動に関しては別であるが。そこで多くの管理者の活動を見てみると、逆にある階層以上になれば、機能の重要性が低下するものもあるように思われる。ファヨールは、あたかも自分が管理者として具体的に経験してきたことを基礎として、そこから管理的機能を抽出してきたように示している。しかし、レスリスマーガーが「抽象概念」と呼んだように、それらは、実際にはファヨールの思考の産物ではなかったか。彼がそのように考えたいような経験をしてきたであろう、ということは否定しない。問題になるのは、それが客観的事実に依拠していないのではないかという点である。

それでは、これらの機能を実際には誰が果たしているのだろうか。もちろん管理者も果たしているが、しかしその多くは、むしろ一般従業員によってなされているように思われる。より正確に言えば、管理者自身ではなく、彼を含む管理組織が果たしているというべきであろう。たとえばジェネラル・スタッフという組織機構上の機関について考えた場合、それ自体は、実際ファヨールの示した管理的機能の多くを果たしている。しかし、当然それは管理者ではないし、そこで実際に仕事をしているのは一般従業員である。結局、管理者と管理的機能を直接結び付けて考えたところに問題があるのではないか。経営者としての豊かな経験を持つバーナードは、ファヨールとは若干異なって、「コミュニケーション体系の提供」、「不可欠な努力の確保」、「目的の定式化」の3つを管理的機能として提示している³¹⁾。しかし彼は、それらを管理者が果たす機能とはせず、「全体としての組織過程の部分あるいは諸側面³²⁾」と考えている。その視点でファヨールの記述を見直してみると、彼自身この点を認識していたように思われるところがある。彼は、「管理は企業の社長や経営者たちの排他的特権でもなければ個人的な任務でもない。それは他の本質的機能のように、組織体のトップと構成員間で分担されるべき一機能なのである³³⁾」と述べているのだ。しかし、たとえこの推察が正しいとしても、ファヨールがその点を自覚し、その考えに基づいて論を

展開しているようには思われない。

そこで、バーナードの立場を少し見ておくことにしよう。彼は、ファヨールのように管理者が組織を管理するという形で論を展開してはいない。管理的機能は管理者個人が果たすものではないし、組織を管理するという意味での管理的機能は問題にされていない。実際の管理者は、組織から離れた別の所において、あるいは真空中にあって組織を管理しているのではない。あくまでも、自ら組織的状况の中に存在しているのである。そうした状況下では、管理者が組織を形成する前に組織はすでに存在している。管理者にできることといえば、たとえば意思決定に一貫性をもたせることによって、組織に方向性を与えることくらいであろう。いずれにしても、管理者が組織内的存在だとすれば、管理者の人間性、つまりバーナード特有の概念を用いればその人の「道徳」と「責任」、そしてそれに基づいて具体的に現れてくる活動や意思決定が、組織の他の要因に大きな影響を与えることになる³⁴⁾。この事実は、もちろん管理者の果たす機能を示すものではない。権威体系を伴う組織的な状況において、必然的に見られる現象である。こうした認識を基礎として、彼は、組織に一貫性を与えたりそれを活発な状態に維持しておくためには、管理者の責任能力と「道徳的創造性」、あるいはリーダーシップが必要であることを強調する³⁵⁾。その点に、組織過程の一側面としての管理的機能ではなく、管理者の果たすべき管理的機能、あるいは管理者が行うべきことが示されていると言うこともできよう。

サイモンは、理論上多くの点でバーナードに依拠している。しかし、こうした「道徳」や「責任」に関連しては全く継承していない。おそらく、科学が価値判断から独立しているべきだとする彼の立場からみて、それらが価値の内容にかかわる問題であり、科学的に対象とすべきものではないと想定したからであろう。確かに、こうした厳格な科学的立場ほどではないにしても、責任能力や道徳的創造性などは、主観的経験からは同意できても、客観的立場から観察することは困難である。

Ⅲ. 管理者の活動と人間関係論

それでは、客観的にみて管理者は、実際に何をしているのであろうか。この疑問に実証的な立場から本格的に答えようとしたのは、H. ミンツバーグ (Henry Mintzberg) ではなかろうか。彼は、それまでの管理者の職務に関する研究のあり方を8つの学派にまとめ、それぞれ検討している³⁶⁾。しかし、そのほとんどが管理の仕事について語る内容に乏しかった³⁷⁾。彼自身は、自らを「職務活動学派」に位置づけている。彼は、この立場に立って管理者に密着取材し、テイラーが行ったストップウォッチ法さながらの方法を活用して、実際の管理者が本当は何をしているのかを突き止めようとした。そして、この学説に類する諸研究の成果を参考にしながら、また他の多くの理論的な研究で裏打ちして、自らの研究成果を *The Nature of Managerial Work* にまとめて行く。

彼は、管理者の仕事の包括的な記述をする第一歩として、彼らの仕事の特徴を示している³⁸⁾。管理者の仕事には終わりが無い。そのため彼らは、一服する間もなく、大量の仕事をするように強いられている、と感じている。そうした彼らの活動の特徴は、「短時間でバラエティーに富み、断片的³⁹⁾」である。また彼らは、自分の時間の機会費用を考慮するため、その時間に何をしなければならないか、あるいは何ができるかを意識することになる。この場合に選好されるのは、熟慮した上での活動やルーティン的な活動ではなく、進行する具体的な状況に刺激—反動的に即応した活動である。そうした管理者の活動を具体的なレベルで見ると、「口頭や書面によるコンタクトが管理者の仕事であり、その主要な手段としては次の5つの方法が取られる。(詳細に書かれた) 手紙、(全く口頭形式の) 電話、(非公式のフェイス・ツー・フェイスである) 予定外の会合、(公式のフェイス・ツー・フェイスである) 予定された会合、(視察の) 旅行がそれである。明らかに管理者は、その中の3つの口頭形式の方法を好んでおり、自分の時間のほとんどを口頭によるコンタクトに費やしている⁴⁰⁾。」つまり、管理者の活動の大部分は、電話をして

いるか、会議に出席しているか、あるいは誰かと話し合っている、といった感じである。それも、椅子を暖めている暇も無いほど慌ただしく、小刻みに。

ここに示された管理者の活動は、われわれの日常経験に近いものである。確かに多くの管理者は、慌ただしくいろいろなことをしている。正直なところ、何をしているのかよく分からないが、席に着いている暇もなさそうだ。そうした活動は、もちろん何らかの意味を持っている。これまでそれを、「機能」として表現してきたが、ミンツバーグは、行動科学が演劇の用語から借用してきた「役割 (role)」という概念を使用する⁴¹⁾。たとえば、個性の違いから人によってそれぞれ異なった活動をしていても、果たす役割としては同じであることはよくある。このような認識のもと、彼は、バラエティーに富んださまざまな活動を通して彼らが果たす役割を、10種類に分類する⁴²⁾。まず対人関係に関連して「代表役」、「リエゾン役」、「リーダー役」があげられている。次に情報関連として「モニター役」、「周知伝達役」、「報道役」が来る。そして意思決定に関連して「企業家」、「問題処理役」、「資源配分者」、「交渉者」の役割が考えられている。さらに、これらの役割の間の関係について彼は、「これら10種類の役割は、一つのゲシュタルトを形成している。つまり、一つのまとまった全体を成しているのである。3つの対人関係的役割は、管理者の公式権限と地位に由来している。そしてそれらが、3つの情報関連の役割を導き出す。さらに次には、それらのおかげで、管理者が4つの意思決定関連の役割を果たすことができるようになるのだ⁴³⁾」と述べる。

これを具体的に表現すれば、次のようになろう。管理者は、代表者として会議やパーティーに出席し、またリーダーとして部下を動機づけ、さらには外部に自分を支援してくれるネットワークを形成して行く。そうした活動の中で、自分の組織にかかわる情報を外部の人びとに伝え、また外部や部下から得られた情報を必要に応じてメンバーに広め、そし

て同時に、自分の組織とそれが置かれている環境を徹底的に理解するために専門的な情報も収集する。このようにして得られる情報や職位に基づく権威から、たとえば会議を経て戦略的な計画に取り掛かり、時には困難な問題の解決に乗り出して行くのである。また職位の関係上、決定したり承認したりすることを通して、組織の資源の配分に責任をもち、しばしば組織を代表して交渉にもあたるのである。

このように現実的に考えてみると、対人関係、情報関係、そして意思決定関係の全ての役割に共通して、それらの遂行にあたっては人とのコンタクトが介在せざるをえない、ということが言えるように思われる。これまでそれは、コミュニケーションとか相互作用という用語で表現されてきた。人間関係論は、まさにこのコミュニケーションで一躍有名になったのである。それ以後、管理者の重要な仕事としてコミュニケーションが加わることになったほどだ。「口頭や書面による人とのコンタクト」とは、その具体的な現れである。別の言い方でこの点を表現すれば、管理者は、いかに言語的な環境下におかれており、それに対処せざるをえないのか、ということになる。加えて、しばしばそこに感情がかかわってくる。少し考えただけでも、断片的なコンタクトだけでは、相手の真意を理解することはできないし、自分の真意を伝えることもできないことくらい明らかである。それに敵対的な感情が加われば、いくら伝えようとしても伝わらない。また、管理者が状況に即応しようとする傾向が強いといっても、そのために新しい魅力ある情報をしきりに求めるあまり、結果としてゴシップや思惑、あるいは噂などに流されてしまうようなこともしばしばであろう。

「ことば」の問題を取り上げるだけでも大変である。いつも特別意識もせずを使用していることばは、基本的に分析的な機能を果たしている。ところが現実には、分割できない全体であり、その意味では総合的である。冷静になって考えれば、両者が一致するとは思われない。しかし、しばしば人は、それらが一致するものと信じてしまう。つまり、ことばが真

実だと思い込んでしまうのである。それに基づいて行動した結果は、「まさか」、「なぜ」、「どうして」などといった驚きであろう。レスリスバーガーが管理者に会って聞かされた、「組織の中の多くの人びとが自分たちのすべきことをしていない」という悩みも、まさにそれである。研究の初期の段階で、彼は、一般意味論 (General Semantics) の創始者 A. コージブスキー (Alfred Korzybski) にしたがって、こうしたことばのもつ問題点を指摘している⁴⁴⁾。

たとえば、なすべきことをしていない人に対して、管理者が間違いを指摘した場合、どのようなことが起こるのであるだろうか。もちろん相手は、すぐにそれを認め、改めるかもしれない。もしそうであれば、問題は一度で解決され、管理者はそれ以上悩む必要はなくなる。しかし、繰り返し彼らが悩んでいるということからすれば、現実にはそうになっていないのであろう。どうしてそうならないのか。その後レスリスバーガーは、こうした事態の背後にあって、僅かな認識の違いが誤解へと発展し行く過程に注目する⁴⁵⁾。この誤解が生じる過程では、普通同時に感情の対立も形成されてくる。コミュニケーションは、どうしてこのようにうまく行かないのであろう。人間関係論は、すでに過去のものとされてしまった感じが強いが、経営学の領域では、こうした問題について解決済みなものであろうか。決してそのようには思われない。

IV. 結 び

管理の概念を最初に明確に示したのは、管理過程学派といってよからう。そこでここでは、まず彼らの示す管理的機能に関して検討を加え、さらに、実際にはそれらがどのように遂行されているのかを見てきた。そこから明らかになった点は、管理者と管理的機能は直接結び付かないということである。では管理者は、実際には何をしているのであろうか。このことを追求する中で、結局管理者は、「ことば」と「感情」の海を泳いでいるような状況にあることがわかった。彼らは、その海で悩み、

苦しんでいる。人間関係論は、管理者の立場に立って、この種の問題に取り組んできたといつてよかろう。こうした問題や研究の限定の仕方が、経営学における人間関係論の位置を決めている。ところで現在、人間関係論はあまり研究されていない。しかし、これらの問題がすでに解決されているわけでもない。社会の欧米化が進む現在の日本では、むしろこれから、この種の問題が重要な意味を持ってくるように思われる。しかし、ここでの議論は、その具体的な内容に入るものではなかった。その点からして、この全体が、人間関係論の研究に向けての「序論」を成すものである。

注

- 1) "The Engineer as an Economist", 1886.
- 2) cf., Taylor, F.W., *Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911.
- 3) 基礎となる著作は、次のものである。Fayol, H., *L'Administration Industrielle et Generale*, Dunod, 1916 (山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社、1985年)。
- 4) Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J., *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1939.
- 5) その当時の経緯については、次の著作が詳しい。Landsberger, H.A., *Hawthorne Revisited*, New York State School of Industrial and Labor Relations, 1958.
- 6) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年)。
- 7) Simon, H.A., *Administrative Behavior*, The Free Press, 1945 (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社、1989年)。
- 8) その成果が一冊の著作にまとめられた。Koontz, H., ed., *Toward a Unified*

Theory of Management, McGraw-Hill, 1964 (鈴木英寿訳『経営の統一理論』ダイヤモンド社、1968年).

- 9) この論文は、上掲書の巻頭に再録されている。
- 10) 以下、この段落の記述は、前掲書の第1章に従っている。Koontz, H., *Toward a Unified Theory of Management*, pp.5-10 (邦訳、8-12頁) .
- 11) Koontz, H., O'Donnell, C. and Wehrich, H., *Management*, McGraw-Hill, 1976, p.58.
- 12) 上掲書の第1部を検討していただきたい。
- 13) Koontz, H., *Toward a Unified Theory of Management*, pp.3-4 (邦訳、4-6頁).
- 14) Fayol, H., *L'Administration Industrielle et Generale*, pp.1-5 (邦訳、4-10頁).
- 15) Ibid., p.5 (邦訳、9頁).
- 16) Ibid., pp.8-9 (邦訳、14-15頁).
- 17) Ibid., p.9 (邦訳、15頁).
- 18) Ibid., p.13 (邦訳、20頁).
- 19) Ibid., p.17 (邦訳、26頁).
- 20) Ibid., p.15 (邦訳、24頁).
- 21) ファヨールの示した原則は、1. 分業の原則、2. 権威の原則、
3. 規律の原則、4. 命令統一の原則、5. 指揮統一の原則、
6. 個人的利害の一般的利害への従属の原則、7. 報酬公正の原則、
8. 集中の原則、9. 階層組織の原則、10. 秩序の原則、11. 公正の原則、
12. 従業員安定の原則、13. 創意力の原則、14. 従業員団結の原則、である。
- 22) 以下、この段落の記述は、サイモン著の前掲書第2章に従っている。
Simon, H. A., *Administrative Behavior*, pp.20-44. (邦訳、25-55頁).
- 23) Ibid., p.20 (邦訳、25頁).
- 24) バーナードは、活動の立場から組織を考察する。しかし、前掲書の第13章と第14章において、意思決定を問題にすることになる。その立場は、基本的に

はサイモンと同じである。Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, pp.185-211 (邦訳、193-222頁)。

25) cf., Simon, H.A., *op.cit.*, p.76 (邦訳、95-96頁)。

26) cf., *Ibid.*, p.11 (邦訳、14頁)。

27) March, J.G. and Simon, H.A., *Organizations*, John Wiley & Sons, 1958 (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年)。

28) Roethlisberger, F.J., *The Elusive Phenomena*, Harvard University Press, 1977, p.169.

29) Ditto.

30) Ditto.

31) バーナードは、前掲書の第15章においてこの点を扱っている。Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, pp.215-234 (邦訳、225-244頁)。

32) *Ibid.*, p.235 (邦訳、245頁)。

33) Fayol, H., *L'Administration Industrielle et Generale*, p.5 (邦訳、9-10頁)。

34) バーナードは、道徳を個々人の行為準則として捉え、責任をその準則に従った行動をとる資質とみている。その点からすれば、責任は、パーソナリティーの一貫性を維持する程度といえよう。Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, pp.261-272 (邦訳、273-284頁)。

35) cf., *Ibid.*, pp.279-284 (邦訳、291-296頁)。

36) ミンツバーグは、1. 古典学派 (クーンツの分類では管理過程学派)、
2. 偉人学派、3. 企業家精神学派、4. 意思決定理論学派、
5. リーダー効果性学派、6. リーダー権力学派、7. リーダー行動学派、
8. 職務活動学派、に分類している。Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 1973, pp.7-26 (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房、1993年、13-44頁)。

37) cf., *Ibid.*, p.26 (邦訳、45頁)。

38) 以下、この段落の記述は、ミンツバーグが「管理上の仕事の特徴に関する命

題」として掲げた13の命題の最初の5命題をまとめたものである。Ibid.,pp. 51-52 (邦訳、84-86頁)。

- 39) cf.,Ibid.pp.31-35 (邦訳、53-59頁)。
- 40) Ibid.,p.52 (邦訳、85-86頁)。
- 41) Ibid.,p.54 (邦訳、91頁)。
- 42) cf.,Ibid.,pp.55-58 (邦訳、92-96頁)。
- 43) Ibid.,p.96 (邦訳、155-156頁)。
- 44) “Of Word and Man” がそうである。この論文は、その後 *Management and Morale*, Harvard University Press,1941 (野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社、1965年) の第6章として収録されている。コージブスキーの主著は、次の著作である。Korzybski,A.,*Science and Sanity*, The Science Press Printing Co.,1933.
- 45) レスリスバーガーが特に誤解の問題を中心に扱っている論文としては、次の2点があげられる。“Barriers to Communication between Men”, “The Administrator’s Skill : Communication” in *Man-in-Organization*, The Belknap Press of Harvard University Press,1968.