

両大戦間期アメリカ経営学の展開-管理技術論的・職能論的研究を中心に-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学経営学研究所 公開日: 2009-04-15 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 権, 泰吉 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/4483

両大戦間期アメリカ経営学の展開

—— 管理技術論的・職能論的研究を中心に ——

権 泰 吉

1. 問題の限定

本稿の課題は、第一次世界大戦後から第二次世界大戦までの期間におけるアメリカ経営学の理論的展開を概観することにある。もちろん、ひとくちにアメリカ経営学と言っても、その内容はきわめて多様であって、方法的に統一された理論体系をそこに見いだすことは困難である。そのために、私は別稿において、アメリカ経営学の内容を構成しているさまざまな研究の代表的なものとして、⁽¹⁾管理技術論的もしくは職能論的研究、行動科学的研究、制度論的研究の三つを抽出し、それぞれの研究に見られる理論的・方法的特徴を要約的に指摘した。

これら三つの研究の流れのうち、生成がもっとも早かったのはテイラー (F. W. Taylor) の「科学的管理」(scientific management) を始点とする第一の流れであり、それは、両大戦間期において、研究の領域を拡大するとともに理論的な体裁を整えている。すなわち、管理の技術論的・職能論的研究は、1920年代の「産業合理化」の時期に、対象領域を拡大して直接的生産過程・工場のみならず、販売、財務、人事など経営活動の諸部門領域、さらには経営活動全般の管理の方法や体系の合理化を追求するとともに、そこで得られた知識や技法を、企業・非企業を問わず、あらゆる組織体に普遍的にあてはまる「一般原則」に体系化しようとする「組織と管理」の理論として展開をとり、管理の体系・組織の編成原則を中心に理論的な体裁を整えている。しかし同時に、他の研究の流れもこの時期に登場し、管理の技術論的・職能論的研究を批判しつつ独自の理論展開をはかりつつあった。

その意味で、この両大戦間期は、アメリカ経営学の全体としての展開期であったということができる。とはいえ、この時期におけるアメリカ経営学の展開をその全体において考察することは、紙

幅の制約からして困難である。ここでは、考察の範囲を第一の研究の流れに限定し、他の研究の流れについては、これを別の機会に譲ることにしたい。

2. 「無駄排除運動」と管理の合理化

アメリカは、第一次世界大戦（1914～1918年）の終末が近づいた1917年に参戦し、戦後の世界分割への参加権を手に入れたが、この参戦までの2年間に、軍需品製造業者や船舶業者を中心とするアメリカ資本家たちは、「中立政策」を盾にして交戦国に大量の兵器や軍需物資を供給することによって巨額の利潤を得ることができた。また参戦後も、戦場が大西洋の彼方であったことから、物的被害を蒙ることなく戦争を自己の利潤追求に利用できた。かくてアメリカは、第一次世界大戦を境にして資本主義世界のチャンピオンとして君臨するようになった。

しかし、大戦中の非生産的な軍需にもとづいて急速に拡大した生産施設が、終戦により遊休化の傾向を示したうえ、戦争によってもたらされた一般大衆の著しい零落と貧困化のために、ヨーロッパ市場もアメリカ商品の消化能力をもたなくなったことから、アメリカ資本主義は、1918年末から1919年初めにかけての一時的な景気後退にひきつづき、1920年の中頃から激しい恐慌に見舞われるに至った。翌年の3月にその最低点に達したこの恐慌は、自動車工業、建設業、鉄鋼業などの中心的な産業部門に決定的な打撃を与えた。恐慌のあいだ、工業生産は32%も低下し、失業率は23.1%（1921年）に上昇した。そのうえ、ロシア革命（1917年11月）につづくヨーロッパ諸国における「革命の波」の高まりの影響も加わって、労働者の闘争が激化し、戦闘的なストライキが多数発生した。

この恐慌から脱出するとともにアメリカ資本主義の体制を強化するためにとられたのが、「産業合理化」である。それは、多くの避けられる無駄が産業界にあること、その無駄の原因が、①原料、プラント、設備および労働者に対する管理の欠陥に起因する「低い生産」(low production)、②働かない労働者、利用されない原料、プラントおよび設備に起因する「生産の停滞」(interrupted production)、③所有者、管理者、労働者によって意識的にもたらされる「制限された生産」(restricted production)、④疾病、肉体的欠陥および災害に起因する「失われた生産」(lost production)、などにあることを指摘し、それらの無駄の諸原因を経営者、労働者、所有者および一般大衆の協力で排除して生産性をたかめ、アメリカ産業の発展のための基礎を固めることが必要であると、当時の商務長官フーバー（H. Hoover）の勧告にもとづく「無駄排除運動」(Waste Elimination Movement)を軸に展開された。このフーバーの勧告は、彼が初代会長であった「連合アメリカ技師協会」(Federated American Engineering Societies)の「無駄排除委員会」(Committee on Elimination of Waste)——17名の委員の大部分は「科学的管理運動」の関係者——が、5カ月

間にわたって行った主要産業における無駄についての調査報告書、『産業における無駄』(Waste in Industry, 1921)にもとづくもので、その内容は、つぎのように、経済全体の計画と管理にまでおよぶ広範なものになっている。

① 経営者の責任。組織の改善と計画・統制にもとづく管理、総生産時間短縮のための意識的な生産管理の確立、生産能力と需要との均衡化、購買計画の確立、契約取消しの排除と返品慣行の廃止、生産計画と販売計画との関連づけ、適切な品質管理の確立、工場設備の継続的な維持管理、原価計算・統制の確立、標準化や統制と関連させた賃金支払制度の適正化、製品・資材・設備および業績の標準化とそれにもとづく計画と統制、管理者と労働者との関係の明確化および教育・訓練の強化、体系的な事故防止措置の採用、工場や産業に有用な調査・研究の推進、② 労働者の責任。生産増大の責任、作業の標準化への協力、無駄の原因をなす生産高抑制慣行の取りやめ、労働者の健康改善や事故減少のための労働組合の協力、労使関係改善のための使用者との協力、③ 所有者の責任。金融業務をつうじての生産安定化への援助、④ 一般大衆の責任。季節的変動をなくすための有用性と節約の観点からするスタイル変更、生産安定のための需要の分別ある年間配分、公共機関・準公共機関を介した地域社会と産業との協力、⑤ 業者団体の責任。商業情報の収集・公開のための総合的組織の設立と機能強化、各種標準化計画の推進、⑥ 政府の責任。全国的情報サービス機関の設立、全国的統計サービス機関の設立、労使紛争の調停および解決機関の設立、公衆衛生政策の遂行、産業リハビリテーションのための国家計画の策定、全国的な産業標準化計画の推進、産業安定を阻害する連邦諸法律の改正、⑦ 技師の責任。知識の限界の拡大および無駄排除のための影響力の個別的・集団的行使⁽³⁾。

「テイラー以後に現われた産業管理の領域におけるもっとも重要な文献の一つ⁽⁴⁾」といわれるこの報告書が、一般化すべきものとして勧告している上記の諸事項には、個々的にはすでに行われていたものもあるが、それらを集約する形をとっているこの勧告が全体として提唱しているものは、「科学的管理へのより広範な接近⁽⁵⁾」であったといえる。すなわち、テイラーの「科学的管理」の基礎をなしていた標準化(standardization)を全産業分野に拡大し、製品、資材、機械設備、作業などの標準化運動として全国的規模において展開させるとともに、経営活動の諸部門や全体の管理の合理化をも、計画にもとづく統制の徹底化によって推進すべきであることを求めたものである。同時に報告書は、この勧告を実行する主体が経営者であることを明確にするとともに、労働者とくに労働組合が、政府機関や業者団体以上に経営者に協力して無駄排除に努める責任を負っていることを強調している⁽⁶⁾。

報告書はひろく読まれ、勧告事項は1920年代における経営者、政府機関および諸団体の活動の青写真・基本路線として実施に移されていったという⁽⁷⁾。じじつ、経営者はもちろんのこと、「アメリカ労働総同盟」(AFL)も、1922年に執行委員会が報告書に賛意を表明し無駄排除に熱意を示し

たのを皮切りに、能率増進と無駄排除についての労使協調をおしすすめていった。⁽⁸⁾ また、アメリカ連邦政府は、「産業的無駄のもっとも重要な要因の一つが、製造される製品の多様性である」⁽⁹⁾ とする認識のうえから、商務省の標準局 (United States Bureau of Standard) の指導のもとで標準化を、単純化局 (Division of Simplified Practice) の指導のもとで単純化 (simplification) をおしすすめ、定型化・規格化・定質化 (fixed types, sizes and characteristics) のための製法や、製品の標準化・単純化による無駄排除を徹底させていった。さらに、技術・科学諸団体の代表機関として、「アメリカ技術標準委員会」 (American Engineering Standard Committee) も標準化運動を積極的に展開していった。⁽¹⁰⁾

このような政府、経営者、労働組合、技術者たちの無駄排除についての協調的努力は、十分に組織された運動ではなかったけれども、それがおしすすめる製法や製品の標準化・単純化は、製品の型、規格、種類の数を最高 98% も減少させ、年間 6 億ドル以上のコスト節約をもたらしたと見積もられている。⁽¹¹⁾ それはまた、企業の労働組織、管理の方法や体系にインパクトを与え、それらの変化もしくは改編をよびおこした。このことは、アメリカ経営学の管理技術論的・職能論的研究の展開基盤として重要である。とくに、「無駄排除運動」が、標準化・単純化による作業能率の増進、コストの引き下げの問題として工場内にとどまらず、労使対立による「無駄排除」をめざし、「従業員代表制」 (employee representation) ・「会社組合」 (company union) の導入や「厚生資本主義」 (welfare capitalism) 的諸政策・制度などによる労使関係の「安定化」にも向けられたこと、また、企業間競争による「無駄排除」をめざすものとして、生産と販売の各段階を統合する「垂直的統合」 (vertical integration) を軸とした企業集中、産業再編成にも向けられたことなどによって、管理の方法や体系の合理化問題は、経営活動の諸部門領域や経営活動の全般に拡大されていった。そして、それらのことに対応して、経営・管理研究も、その対象領域を著しく拡大しつつ理論的な展開をとげることになった。

3. 管理研究の展開とその内容

人事管理の研究。「無駄排除運動」の中軸をなした標準化・単純化および、「動力革命」と呼ばれた 1920 年代の電動機の革新と利用の普及とによる労働手段の技術的変革 (電動機つき各種専用工作機、ベルト・コンベアの電動化など) にもとづき、生産の物的・技術的基礎を著しく変革するとともに、管理の方法や体系にも大きな影響をおよぼしたのはフォード・システム (Ford system) であった。フォード・システムは、周知のように、フォード自動車会社の社長フォード (H. Ford) が採用した流れ作業による作業組織の自動化であって、その技術的特徴は生産の標準化とコンベア・システムの利用であった。⁽¹²⁾ すなわち、製品を単純化し、部品を規格化し、工場ないし職場を特殊

化し、機械および工具を特殊化し、人間労働を単一化したうえで、コンベアを利用して流れ作業を組織的に確立したところに、その技術的特徴がある。そこでは、個々の製品が一連の関門をコンベアにのせられてつぎつぎに通過し、そのおのおので、一つまたは2～3の作業がくわえられるという具合に、工場全体が単一の高度に組織化された統一体をなしていた。原料は、いくつかの基点から流れこみ、さまざまな製造段階の生産物は、工場のなかを数本の流れとなって進行し、次第にありつまり、そして最後には、完成車がコンベアの末端から、そのまま試運転できる状態で走り出た。⁴³

フォード・システムに代表される、生産の標準化とコンベア・システムの利用による流れ生産＝大量生産方式は、自動車工業だけでなく、電機工業やその他の工業部門にも普及していった。この流れ生産方式は、コンベアという物的装置に自動的監督機構の役割をも演じさせることによって、すなわち、個別労働者の作業速度がコンベアの流れの速度に規制されるようにすることによって、テイラーの「科学的管理」における複雑な人工的監督機構を技術的に止揚した。しかし、同時にそれは、作業ないしは職務の分化をおしすすめたために、分化された多種多様の職務内容を明確にして労働者の採用、配置の基準を標準化することの必要性を経営実践上の問題として提起した。⁴⁴

労働者の「科学的」な選択と教育・訓練の重要性は、すでにテイラーも論じたものである。⁴⁵しかし、採用、訓練、配置の基準や方法を標準化しようとする研究の展開は、第一次世界大戦中の「陸軍人事分類委員会」(Army Committee on Classification of Personnel)の経験やそこで開発された各種の技法をうけつぎながら、1920年代以降本格的になった。研究の中心は、当初は「雇用管理」(employment management)——「四角の穴に四角の木くぎをさしこむ」こと——におかれていたが、「人事管理」(personnel management)の全般的な合理化の必要性から、職務の分析、分析された各職務の相対的価値つまり企業目的に対して各職務が果たす役割の度合を評価決定し、それを賃金に反映させることなどを課題とする、職務分析、職務評価、職階給などの研究も進められるようになった。

しかし、労働力の能率的利用をはかる「人事管理」の合理化は、採用、訓練、配置の合理化のみでは不十分であった。労働者の作業意欲や忠誠心を高め、階級的反抗を抑えることが必要であった。流れ生産方式のもとで増大する内容の薄い単純・反復労働による労働の物的化・非人間化、コンベアのスピード・アップによる労働の強化は、労働者の疲労の慢性化、早老、疾病、災害をもたらすとともに、彼らの敵意と反抗を増大させ、それが作業意欲の著しい減退、生産高の意識的な抑制、ストライキ、労働移動の増加などとなって現われた。⁴⁶そこで、これらの問題解決のために、テイラーが不必要なものとして反対した温情的な厚生福利制度(従業員持株制度、年金、団体保険、医療災害手当など)や各種の従業員サービス施設の拡張が行われるとともに、個別労働者の心的特性を究明する心理学的研究が、労働者の作業への適応を促進するうえで有効であるとして重視され、「1920年代は、エセ産業心理学者にとっても、ホンモノ産業心理学者にとっても全盛期⁴⁷」となった。

また、「産業民主主義」(industrial democracy)を実現し、労使の関係を搾取と被搾取、支配と被支配の関係から平等な人間の協力関係に改善するための制度であるとする名目のもとで、自主的な労働組合運動を抑圧するための「従業員代表制」が広範に利用された。¹⁰⁸

ティードとメトカーフ(O. Tead and H. C. Metcalf)の『人事管理』(Personnel Administration, 1920)は、こうした諸方策を集大成するとともに、管理の合理化の焦点を人間要素に求め、いわゆる「ヒューマン・アプローチ」の重要性を強調した最初の書物として版を重ねていった。彼らは、人事管理を、労働者の最少犠牲と、労働者との最少摩擦とによって最大生産を達成するための科学と技法(science and art)であると定義し、¹⁰⁹雇用、配置、昇進、教育訓練、賃金支払などの問題のほかに、労使関係の「安定化」のための方策をも内容として扱い、とくに「従業員代表制」のもつ意義を強調している。ほかに産業心理学の立場から人事管理の手法を研究したスコット(W. D. Scott)の『人事管理』(Personnel Management, 1923)も、体系的な書物として広く読まれた。一方、イギリスにおいては、シェルドン(O. Sheldon)が、人的要素に関する管理は、物的要素に関する管理とはその原理を異にするものとして、「労務管理」(labour management)と「生産管理」(production management)とを区別し、前者にかかわるものとして、賃金、雇用、訓練、福利などのほかに、労働組合や労使協調にとっての「工場委員会」(works councils)制度の意義などについて論じている。¹¹⁰

販売管理の研究。流れ生産方式にもとづく大量生産の普及は、大量販売の必要性を経営実践上の重要な問題として提起し、企業間の販売競争を激化させた。そのなかで、直接販売や販売店援助を通じた中間商人の排除と販売経路の系列化がすすみ、大量販売を高圧的に実行するための各種の「高圧的マーケティング」(high pressure marketing)技法が、人的販売、広告、サービス、信用供与などを中心に、心理学的研究の応用にもとづきながら開発されていった。たとえば、ゼネラル・モーターズ社(GM)は、フォードに対抗して広告を大々的に行い、割賦販売をし、モデル・チェンジャーによる製品陳腐化政策をとり、1920年代の末頃までには大衆に自動車の型は毎年変わるものであるという観念を植えつけることに成功したという。¹¹¹

一方、大量生産を保障するものとしての販売の積極的・計画的な実現のための諸方策の研究もすすめられた。1912年に発表されたショー(A. W. Shaw)の論文「市場配給の若干の問題」(Some Problems in Market Distribution)は、テイラーの「科学的管理」の原則を販売活動に適用することを意図しつつ、販売(配給)、販売経路、価格政策、商品の差別化、販売機関、販売員、中間商人、広告などについて論じた最初の理論的な研究であるが、¹¹²それにはじまりをもつ販売に関する研究は、1920年代においては、「職能化」(functionalization)・「なされるべき仕事」(work to be done)を中心とした管理の問題の一つ、すなわち「マーケティング管理」(marketing management)の研究として理論的体裁を整えていった。ホワイト(P. White)の『科学的マーケティング

グ管理』(Scientific Marketing Management, 1927)は、その代表的書物であるといえる。

ホワイトは、「高圧的マーケティング」が社会的に莫大な無駄・消費者によって負担されることになる販売費の増大による無駄、をもたらしている点を批判し、「科学的管理」の適用による無駄排除の必要性を提唱した。そして、マーケティング活動を「基本的マーケティング職能」(primary marketing functions)——市場調査、マーケティング計画、マーケティング訓練、販売、広告、サービス、マーケティング会計など——と、「副次的マーケティング職能」(secondary marketing functions)——製品計画、新製品分析など——²³とに分け、それらの職能の組織と統制にもとづく「マーケティング管理」の理論的体系化を試みた。このホワイトの研究に代表される「マーケティング管理論」は、その後、とくに1929年恐慌以後に顕著になった市場条件の悪化と、消費者の組織的抵抗を背景とする企業における「高圧的マーケティング」から「消費者志向的マーケティング」(低圧的マーケティング)への戦略の転換傾向のなかで、ホワイトが「副次的マーケティング職能」の一つとした消費者需要に適合的な商品を準備する活動としての製品計画(merchandising)を中心概念とし、あらたな展開をとげていった。²⁴

財務管理の研究。流れ生産方式の普及・発展と関連して、1920年代に顕著にみられた大規模な固定資本の更新や拡充、企業の垂直的結合の進展などによって、財務・資金調達の問題もあらたに提起された。そこで一方では、大衆証券市場の形成による広範な大衆資金の吸収が株式会社形態を通じて行われることによって、株式の分散と「所有と経営の分離」の現象を顕著なものにし、他方では、銀行資本と産業資本との融合あるいは癒着を急速に進行させた。またそれと並んで、資本蓄積の金融的基礎としての自己金融も、この時期の企業財務にみられた特徴的なものである。たとえば、フォード(H. Ford)がトラスト形成にあたっての金融的基礎として、自己金融方式を徹底的に活用したことは有名であるが、そのような傾向は、資本の有機的組成の高度化にともなう減価償却費の増大によって、また、企業利潤の増大による社内留保の著しい増加とあいまって強まり、アメリカの巨大企業経営における主要な特色の一つをなすに至った。

こうした自己金融の重視は、必然的に、その源泉を強化するための管理技術の発展を促した。その結果、たとえば予算統制、経営分析、標準原価計算、利益管理といった一連の計数管理諸技術の研究・利用と、かかる諸技術によって総合的な内部統制の機能を促進するスタッフ機関としてのコントローラー部の開設などがみられたのである。このような経営実践の展開に対応して、資本調達と処分に関する諸問題—会社証券、配当政策、減価償却など—を中心とする財務研究に対する批判として、内部資本運用問題を管理論的視点から研究しようとする「財務管理」(financial management)論が登場し、それに必要な管理会計的諸技法の開発・拡充もすすめられた。そして、この研究動向は、1930年代に、大恐慌と慢性的不況のもとでの資本運用や利益管理の重要性の高まりとも結びついて、いっそうの展開をとげるようになった。²⁵マキンゼー(J. O. McKinsey)の『予算統制』

(Budgetary Control, 1922), ハリスン (G. C. Harrison) の『標準原価』(Standard Cost, 1929), ネッペル (C. E. Knoeppel) の『利益工学』(Profit Engineering, 1933), ジャクソン (J. H. Jackson) の『コントローラー』(The Comptroller, 1939)などは、そのような研究の代表的なものである。

全般的管理の職能論的研究。以上、人事、販売、財務を中心に経営活動の部門領域における管理の「科学化」・合理化を意図した諸研究を概観したが、そのような展開のなかで、また、それとの関連において、経営活動の諸部門を全般的に統括する最高経営者 (top management) の職能を明確にすることによって、経営管理活動の全体を統一的に理解し説明するとともに、その遂行の「科学化」・合理化のための一般的な理論的基礎を確立しようとする全般的管理の「職能論的研究」も展開されるようになった。もちろん、こうした職能論的研究は、企業規模の拡大、企業内部の管理活動の量的増大と複雑化が、職能の分担、その水平的および垂直的編成の合理化を経営活動の全体的・統一的な統制の確保にとって不可欠なものとして提起したことによって、すでに1910年代の中頃から進められていた。しかし、それが活発な展開をみせたのは、1920年代以後においてである。

チャーチ (A. H. Church) の著作『管理の科学と実際』(The Science and Practice of Management, 1914) は、管理の問題を「なされるべき仕事」(work to be done)・職能 (function) の分割と、分割された職能の経営目的に対する合理的な結合の問題として捉えるところに特徴をもつ職能論的研究の創点として知られている。チャーチは、経営職能を、「決定的要素」(determinative element) と「管理的要素」(administrative element) とに区分し、前者が基本的なものであることを認めながらも、それには未知な、そして可変的な要因が多いために、その活動基準や原則を一般化することは不可能であると指摘した。したがって、彼の研究は、考察の範囲をもっぱら後者つまり管理的要素に限定し、それを構成している職能の分析と総合、それらを規定する一般的な原理を明らかにしようとしたものであった。しかし、1920年代には、生産の技術的基礎の変革および、資本の集中、垂直的結合運動の発展による企業規模の拡大、労働過程の協業的性格の複雑化などともなって、すでにのべたような人事、販売、財務などの諸部門領域における管理の合理化とそれに関する研究が展開したこと、また、「所有と経営の分離」現象が顕著になり専門経営者 (professional manager) の登場が一般化したこと、などとあいまって、職能論的研究も次第に最高経営者層の観点からする研究に発展していった。

チャーチの研究を直接に継承し、最高経営者の観点から研究を行うことによって、職能論的研究の発展に大きな影響をおよぼしたのは、イギリスの経営学者、シェルドン (O. Sheldon) であった。シェルドンは、「所有と経営の分離」現象に注目し、所有から分離される経営職能の現実的担い手である専門経営者の出現のなかに、利潤追求から社会奉仕への企業目的の変質がみられると主張す

るとともに、チャーチが分析の対象外においた「決定要素」も、研究すべき時期にきていることを強調した。彼は、経営職能を、「最高経営」(administration)、「本来の管理」(management proper)、ならびに「組織」(organization)の三つに区分し、最高経営は、企業の基本政策の決定、財務と生産と配給の調整、組織範囲の設定および、業務責任者の最終的な統制を行う職能。本来の管理は、最高経営によって決定された範囲内での基本政策の実行および、目前の特定目標に対する組織の運営に関する職能。組織は、各個人や集団の遂行すべき仕事を、その遂行に必要な能力とうまく結合して、なされるべき職務が利用可能な能力の能率的な、体系的な、積極的な、調整のとれた活用のための最善のすじみちを備えることができるようにするプロセス。と定義するとともに、それらの相互関連を、最高経営は効果的な指導、本来の管理は効果的な実行の職能、組織は効果的な機械、すなわち最高経営によって決定された目的を実行する管理のための機械であるとした。シェルダンの「最高経営」は、チャーチの「決定的要素」に、「本来の管理」は、「管理的要素」に対応するものである。

ところで、管理のための手段としての組織は、さきの定義から知ることができるように、シェルドンにおいては、一方では職能(function)と、他方ではその職能の実行に必要な人間能力(human faculties)とかかわりあうもの、すなわち、職能と人間能力との給合体ないしは構造として捉えられている。これによって、彼は、組織の職能的構造・職能の過程的および垂直的構造の問題と、職能を担う人間能力の編成問題との論理的区別を行い、組織化における「職能化」(functionalization)の重要性、すなわち組織はなされるべき仕事を中心に、仕事のための組織として編成されるべきであることを提唱しようとしたのである。この点についての彼の論述には、多くの混乱がみられる。しかし、分化する管理職能を、分化された職能の担当者すなわち人間の面からではなく、職能そのものの有機的な関連の面からとらえ、その有機的職能を軸にして管理機構の合理化をおしすすめることによって、巨大化し複雑化した企業の社会的労働過程に対する統一的かつ能率的な管理を保障しようとしたかぎりにおいて、彼の思考は、論理的なものであったといえる。けだし、こうした職能中心的思考そのものは、「組織近代化に足を踏み入れる端緒であり、責任・権限の近代的な明確化のための前提」である。じじつ、「職能化の原理」は「科学的組織の礎石」(the cornerstone of scientific organization)をなすものとされ、そこに組織合理化の論理的基礎を求め、組織編成の「一般原則」を追求しようとする研究が展開されるようになった。ロビンソン(W. Robinson)の『経営組織の基礎』(Fundamentals of Business Organization, 1925)、ディビス(R. C. Davis)の『工場組織と管理の諸原則』(The Principles of Factory Organization and Management, 1928)などが、その代表的なものである。

4. 「組織と管理」の理論と「一般原則」

1920年代の経営活動の諸部門領域および経営活動全般の管理の「科学化」・合理化を追求する管理技術論的・職能論的研究の展開のなかであられた、「職能化の原理」にもとづき組織編成の「一般原則」を追求しようとする研究傾向は、当初は企業に関するものであった。しかし1930年代に入ってから、企業のみならず、すべての大規模組織体が対象化されるとともに、それらすべてにあてはまる「一般原則」の抽出と、それらの公式化・体系化が研究の中心課題として扱われるようになった。このような方向への研究の展開は、組織体の目的やおかれた条件、本質的特徴などの違いを捨象する管理の技術論的・職能論的研究の方法的特徴に根ざしたものである。しかし、それはまた、企業集中とくに垂直的結合による巨大企業の内部の管理体系・組織機構の合理化問題が、恐慌と慢性的不況のもとでの資本の採算条件の再整備の必要性によって尖鋭化したこと、「ニューディール政策」(New Deal Policy)に代表される国家の広範な経済活動への直接的介入による国家行政機構の肥大化が、行政能率を促進するための管理体系・組織機構の合理化を重要な問題として提起したことなど、1930年代の企業経営や政治・行政の実践的必要性に根ざしたものであった。⁸³

企業のみならず、あらゆる組織体にあてはまる、より包括的な「組織と管理」の一般理論を「職能化の原理」にもとづき体系化しようとした最初のもっとも本格的な研究であり、経営管理者の調整機能を重要視し、それが依拠すべき組織の「一般原則」を追求することによって、とくに組織研究に大きな影響をおよぼしたのは、ムーニーとレイリー(J. D. Mooney and A. C. Reiley)であった。彼らは、「組織原則を明確にすること」および「それら諸原則のより意識的な利用を通じて産業が自らの成長を確実なものにできるよう援助すること」を課題にし、政府、教会、軍隊および産業における組織の諸原則を比較し関連づけようとした。⁸⁴ 彼らが確認した組織原則は、つぎの四つを軸にしている。「調整原則」(coordinative principle)、「階層原則」(scalar principle)、「職能原則」(functional principle)、「職能主義のスタッフ局面」(staff phase of functionalism)がそれで、これら四つの原則のうち、もっとも重要な組織の第一原則は、調整原則であるとしている。なぜならば、組織の外的な目的は異なるのに対して、その内的な目的は、いかなる組織においても、つねに調整、すなわち「共同目的の追求に行動の統一をはかるための集団的努力の整然とした配合」⁸⁵であるからである。したがって、調整原則は、彼らにあっては組織の包括的原則(all inclusive principle)であって、他の諸原則は、単にそれを通じて調整が作用する過程(process)ないし調整を効果的(effective)なものにする従属的原則(subordinated principle)であるにすぎない。

調整原則は、このように組織の包括的原則であると定義されたが、彼らによれば、調整は、それ自身の基礎として、権限(authority)、すなわち最高調整権力(supreme coordinating power)を

もたなければならない。それが無い場合は、調整された努力を指導することが不可能になるからである。しかし、この権限が効果的であるためには、権限がそれを通じて組織のいたるところに作用するフォーマルな過程がなければならない。⁶⁸ その過程が階層過程 (scalar process) である。階層原則が調整原則につぐ組織の第二の原則としてあげられるのはそのためである。ここで階層とは、要するに、権限とそれに対応する責任の度合による「職務の序列」(grading of duties) のことであり、その序列現象を階層連鎖 (scalar chain) と呼ぶ。ムーニーとレイリーによれば、この過程は、それ自身の原則、過程、効果をもつのであって、具体的には、リーダーシップ、委譲 (delegation)、職能決定 (functional definition) がそれにあたる。リーダーシップは、「権限が過程のなかに入るときにとる形式」⁶⁹ であり、委譲は、特定の権限が下位に授与されることを意味する。それに対して、職能決定は、階層過程の最終局面であり目的であって、具体的には上位者が下位者に職務を委譲することを通じて下位者が担うべき職能を明確に決定することである。

組織の第3原則としての職能原則は、階層原則が権限と責任の序列にかかわるのに対して、仕事上の区別にもとづく「職務種類間の職能的差別化」(functional differentiation between kinds of duties) にかかるものである。組織の職能は、目的達成の必要性にしたがって多様に分化されるが、ムーニーとレイリーは、これらの職能を、決定的なもの (determinative)、適用的なもの (applicative) および調査的なもの (interpretation) に分類している。⁶⁸ もちろん、これら三つの基本的な職能は、相互に孤立し分裂してあるのではなく、つねに総合的相関関係 (integrated correlation) にあり、また、そうでなければならない。したがって、これらの職能は、いずれも調整および階層の原則を必要前提とする。最後の職能主義のスタッフ局面は、スタッフのサービスにかかわるもので、情報局面 (informative phase)、助言的局面 (advisory phase)、監督的局面 (supervisory phase) の三つの局面をもっている。しかし、このスタッフのサービスは、それが計画にかかわるものであろうと、執行にかかわるものであろうと、つねに補助的 (auxiliary) なものであるとしている。

以上のように、ムーニーとレイリーは、政府、軍隊、教会、産業組織の比較分析を行い、それらに共通する側面を普遍的な組織原則として抽出し定義づけただけでなく、調整を軸にしてそれらの原則の体系化を試みたのである。組織は、実践的には管理に従属する手段であるが、論理的には、「職務についているすべての人びとの活動の健全なる調整はその必要前提として職務それ自体の健全なる調整を不可欠とする」⁶⁹ から、管理に先行するものとみるべきであるとする認識にもとづいて行われた彼らの研究に、直接・間接に影響をうけ、組織の「一般原則」の体系化を試みる研究が数多くあらわれた。イギリスの経営学者アーウィック (L. F. Urwick) は、その代表的な研究者の一人である。彼は、数多くの研究を発表しているが、とくに1933年に発表した「技術的問題としての組織」(Organization as a Technical Problem) という論文において、事業の目的、構成員

あるいは事業創設の根本理念の相違にかかわらずなく普遍的にあてはまるところの、設定された目的にとって不可欠な種々の活動、職務、責任を個々人に分割、配分するとともに、それら諸活動の相互関連づけを行う方法ならびに、目的のもっとも経済的かつ能率的な達成を確保するために、個々人の作業を継続的に統制する方法に関する一般的原則が存在すること、そして、その原則はこれを「技術的問題」(technical problem)として研究できることを指摘するとともに、この「技術的問題」としての組織の研究を前進させるうえでもっとも大きな貢献をなしたものとして、ムーニーとレイリーの研究をあげている⁴⁰。そして、彼らにならって、調整原則を第1原則とし、さらにテイラーやファヨール(H. Fayol)らの研究をもとりいれながら、自己の組織原則論を展開している。

ムーニーとレイリーの研究は、行政学者にも大きな影響をおよぼし、彼らの組織の一般原則に対する関心を高めた。ギュリック(L. Gulick)の研究、とくに1936年の論文「組織論に関する覚書」(Notes on the Theory of Organization)は、その代表である。彼は、そこにおいてつぎのことを重要なものとして扱っている。「分業ないし専門化」(division of labor, or specialization), 「部門化」, その基準としての目的、過程、顧客、場所 (departmentalization on the basis of purpose, process, clientele, or place), 「階層制度による調整」(coordination by hierarchy), 「観念による調整」(coordination by ideas), 「委員会による調整」(coordination by committees), 「分権化」(decentralization, or the "holding company" ideas), 「命令の一元性」(unity of command), 「スタッフとライン」(staff and line), 委譲 (delegation), 「統制の範囲」(span of control) がそれである⁴¹。これらが全体として表現しているものは、要するに、事業規模の拡大にともなって必要になる分業をまず明確に規定し、それを目的、過程、顧客、場所などの基準によって部門化し、各部門を目的の達成に向って調整するために、分権化、命令の一元性、スタッフとライン、統制の範囲など一連の原則にもとづいて権限の階層制度を合理的に編成することが必要である、ということである。

ギュリックは、組織の中心を、「調整の機構」(structure of coordination)にもとめた⁴²。しかし同時に、彼は、権限の階層制度による調整を補完するものとして、「観念による調整」を重視している。この「観念による調整」とは、協働する人間各自の心と意思のなかに、全体に自己の仕事を適応させていこうとする明確な目的がうまれるように、彼らの願望や作業意欲を発展させることであるという。ギュリックは、これを経営者のもっとも困難な仕事であると規定した。このギュリックの「観念による調整」は、組織機構の論理的編成のみでは、調整の効果、組織の能率を達成することができないことを指摘したものである。このように、彼は、部分的には新しい問題を提起しているが、しかし、全体としては、アーウィックの理論と同様に、あらゆる組織に普遍的に適用できる組織編成の一般原則の確立を志向したものである。したがって、行政組織と経営組織とのあいだの相違は、そこでは基本的な問題でなく、むしろ、目的や政策の相違にかかわらず抽出さ

れ研究の対象となりうる組織の共通面として技術的側面が重視された。

以上考察したムーニーとレイリー、アーウィック、ギューリックの研究に代表される組織の共通面や編成の「一般原則」を追求する研究の展開のなかで、分業もしくは専門化、階層、職能の構造的関連、統制範囲 (span of control) などが、あらゆる組織に共通な側面として抽出される一方、組織の「一般原則」として、目的の原則 (principle of object)——すべての事業の各部分は、暗示的にせよ明示的にせよ、目的の表現でなければならない。対応の原則 (principle of corespondence)——フォーマルな権限と責任は対応していなければならない。責任の原則 (principle of responsibility)——下位者の行動に対する上位者の責任は絶対的である。階層原則 (scalar principle)——すべての組織には、トップから最下層に至るまでのフォーマルな権限の明確な経路がなければならない。統制範囲の原則 (principle of the span of control)——いかなる人でも、互いにからみあっている仕事をもつ5名ないし6名以上の直属部下を監督すべきではない。専門化の原則 (principle of specialization)——組織のなかのあらゆる作業者の仕事は、できるならば単一の職能に限定すべきである。調整の原則 (principle of coordination)——あらゆる組織の最終目標は円滑かつ効果的な調整である。定義の原則 (principle of definition)——組織のなかのすべての地位は、文面に明瞭に表示されるべきである。など、多様な「原則」が公式化された。⁴⁰

これらの諸原則は、多くの場合、職能と職能担当者の問題、組織と管理の問題に関係づけて区別される「組織原則」と「管理原則」のうちの、前者にかかわるものとして公式化され、後者は人事管理の問題として、その諸技法において扱われた。しかし、組織と管理の区別・関連と同じく「組織原則」と「管理原則」の区別・関連は、必ずしも明確なものにはなっておらず、したがって、「組織原則」と「管理原則」も、その境界が明確にされないまま、組織と管理の両者を包括し組織体の内的小よび外的活動のすべてを指揮し統制する「経営」(administration) 職能の遂行に役立つものとして扱われた。このように、アメリカ経営学の管理技術論的・職能論的研究の流れは、1930年代に入って、「組織と管理」の一般理論を志向しつつも、組織の職能的構造分析や編成の「一般原則」の公式化を中心内容として展開をとげたのである。「組織と管理」に関する一般理論の形成の試みが、管理職能の構成諸要素の分析にもとづくより広いわく組のもとで展開されるようになるのは、第二次世界大戦後である。その理論的基礎をなしたのは、フランスのファヨール (H. Fayol) の管理一般に関する研究であった。

周知のように、ファヨールの研究は、テイラーとほぼ同時期に行われ、その成果は、フランスではすでに1916年に『産業ならびに一般の管理』(Administration Industrielle et générale)として公けにされていた。ファヨールは、経営者がその全体としての運営を確かなものにしなければならない企業における主要な活動・職能として、技術的なもの、商業的なもの、財務的なもの、保全的なもの、会計的なもの、管理的なもの⁴¹の六つを挙げ、管理職能を構成している要素は、予測・組

織・命令・調整・統制であること、管理職能は、組織体の構成員によって分担されるが上級管理者の任務のなかでとくに重要な地位を占めること、作業員にとって最も重要な能力は技術的能力であるが、上級管理者にとってのそれは管理能力であることを指摘するとともに、技術教育のほかに管理教育が重要であることを提唱している。⁴⁹ つづいて彼は、管理職能の遂行における基準もしくは指針としての「管理の一般原則」を、自己の経験にもとづき、分業、権限、規律、命令の一元性、指揮の一元性、個人的利益の全体的利益への従属、報酬、権限の集中、階層組織、秩序、公正、従業員の安定、創意、従業員の団結の14について示すとともに、管理の要素に関連づけて、管理の原則と方法を詳細に論じている。その場合、管理職能の遂行、それに必要な諸方法が依拠すべき基準となる「管理の一般原則」は、前掲の書名が示しているように、彼においては、企業のみならず、すべての組織体にあてはまる普遍性をもつものとして扱われている。⁴⁹

フアヨールの管理原則そのものは、経験的に価値あるものと認められた管理の規準や方法のよせ集め的なものである。⁴⁹ しかし、管理職能を構成する諸要素に関連づけて管理原則を体系化しようとするフアヨールの試みは、組織を管理職能の一構成要素とすることによって、「組織原則」と「管理原則」の区別・関連をめぐる1930年代の「組織と管理」の理論にみられた混乱を解消し、管理原則の体系化のためのより広い理論的なわく組をつくりだすものとして意味がある。フアヨールの研究の英訳書は、1929年にジュネーブの「国際管理協会」(International Institute of Management)から出されたが、アメリカでは、フアヨールの研究はほとんど知られていなかった。行政学者であるキューリックは、その例外の一人であった。彼は、前掲の1936年の論文で、フアヨールの管理要素に依拠しつつ最高経営者の職能的要素について独自の体系を示し、POSDCORBという造語をそれにあてた。計画化(Planning)、組織化(Organizing)、人員配置(Staffing)、指導(Directing)、調整(Co-ordinating)、報告(Reporting)、予算編成(Budgeting)が、その内容である。しかし、フアヨールの研究がアメリカの経営学者たちに注目され、管理研究の理論的わく組として広く活用されるようになるのは、1949年以降のことである。⁴⁹ かくて、1950年以降のアメリカ経営学の管理技術論的・職能論的研究は、フアヨールが示した管理職能を構成する諸要素—予測・計画、組織、命令、調整、統制—に注目し、管理を、管理の諸要素からなる連続的な行為の過程として把握するとともに、それにかかわる普遍妥当性をもつ管理の原則や方法を体系化しようとする「管理過程論」(management process theory)として展開をとげるようになった。

5. 簡単な総括—評価と批判

前世紀のおわりごろの「工場管理運動」(shop management movement)のなかからうまれたテイラーの「科学的管理」論を始点とするアメリカ経営学の管理技術論的・職能論的研究は、以上概

観したような1920年代から1930年代にかけての展開過程を経て、第二次世界大戦後には、経営者の実践に役立つ管理の原則や方法を経験のなかから抽出するとともに、それらを管理職能の構成諸要素にそくして体系化しようとする「管理過程論」として展開をとげるに至った。このような管理技術論的・職能論的研究の流れは、管理が工学的な意味での技術的職能とは区別されるものであることについての一般的認識を、管理職能の特性やその職能の構成諸要素の分析により深めさせるという一定の積極的役割を果たしてきている。それはまた、管理職能の遂行に際して依拠すべき原則や方法を経験的に抽出し公式化することにより、経営実践の目的合理性を高めるうえで一定の役割を果たしてきている。そのために、管理技術論的・職能論的研究は、現在なお経営者の思考や実践に影響をおよぼし、アメリカ経営学における主流の一つをなしている。

しかし他方において、管理技術論的・職能論的研究のもつ限界も、ますます明らかになってきている。この限界は、なによりもまず、経営者・管理者の実践上の必要性を基準とする研究の立場から生じているといえる。このような立場からの実用主義的研究であることによって、管理技術論的・職能論的研究においては、経営・管理の諸問題は、経営者・管理者の実践上の必要性の範囲においてのみ対象化され、経営・管理者の問題解決的行動との関連において現実性を与えられるにすぎない。経営・管理の諸問題を、その全面的な連関において、不断の発展において、そして歴史的 성격において究明するということは、そこでは主たる課題になっていない。したがって、経営・管理活動の現実的展開のなかで生じてくる経営・管理の諸問題に実用主義的に対応するだけの研究となることによって、管理の技術論的・職能論的研究は、特定条件のもとで問題解決に有効であると認められた経験的知識や技法を、管理の「一般原則」として公式化していくことに重点をおくようになる。そのために、「一般原則」はますます細目的なものとなり、相互矛盾的な「一般原則」の公式化もなされることになる。こうして得られる「一般原則」の実践的有効性について、サイモン(H. A. Simon)が、互に矛盾する「諺」のようなものであると批判したのは、⁽⁴⁰⁾ 的はずれの批判ではなかったといえる。

管理技術論的・職能論的研究のもつ限界は、職能論的に偏った理論的わく組からも生じている。経営・管理の技術的合理性を、「なされるべき仕事」・職能の面から確保するところをめざし、この研究の流れは、いわゆる「職能化の原理」を管理職能の構成要素にまで拡張するとともに、それらにかかわるものとして公式化した管理の「一般原則」の普遍妥当性を、管理職能が社会的・集团的活動に不可欠な職能であることを根拠に主張するに至ったのであるが、しかし、職能を担う人間・個人および人間相互のあいだの社会的関係は、この職能論的なわく組のなかには、きわめて限られた部分のみが含まれるにすぎないからである。すなわち、そのわく組のなかに含まれる人間および人間関係は、職務に必要な能力や職務の階層体系・権限や責任の体系において捉えられたそれであるにすぎず、さまざまな欲求や感情をもち、自主性と創造性をもって意識的に行動する生きた現実の人

間および人間の社会的諸関係、それに起因する人間的・社会的要求や行動は、そこではわく組のそとに排除される。この後者を統制することによって経営・管理の技術的合理性を確保するために、管理の技術論的・職能論的研究は、その展開の過程で、個人の物質的欲求や感情的・心理的特性を重視する管理技法をもあみだしたのである。しかし、経営・管理の合理化が人間の自主性や創造性の発展と調和しうる現実的条件をもたない資本主義生産関係のもとでの経営・管理の実践は、この人間的・社会的要求や行動を、経営・管理の職能論的なわく組をはるかに越えるものにし、そのことによってまた、管理技法の限界をも明らかにさせることになる。

このような管理の技術論的・職能論的研究の限界は、アメリカ経営学の内部でも早くから認識されていた。たとえば、すでにふれたように、ギューリックは「階層制度による調整」を補完するものとして「観念による調整」の重要性を指摘することで、職能論的なわく組の狭隘性を示唆したが、1920年代にフォレット (M. P. Follet) によってなされた、支配 (domination) や妥協 (compromise) ではなく統合 (integration) を通じた人間関係の調整の必要性の提唱も、組織や管理における人間関係の重要性を論じたものであった。また、メイヨー (E. Mayo) 一派は、「人間協働の限界は、フォーマル組織よりもインフォーマル組織によって規定される」とする主張を、職能的な関係によって規定される人間関係に対する心理的・感情的な関係によって規定される人間関係の重要性を結論として導きだした1920年代から1930年代にかけての実験的研究にもとづいて行っている。一方、バーナード (C. I. Barnard) も、1930年代に、管理職能を理解するためには「組織の地誌や製図法以上のもの」、すなわち「いかなる種類、性質の力が、どのように作用しているかを知る」ことが必要であると強調し、職能論的わく組にもとづく研究の一面性を批判している。

管理の技術論的・職能論的研究は、以上のような理論的限界から生じた相互矛盾的な管理諸原則の問題、人間行動に関する非現実的仮定、そして、技術論的・職能論的研究に必然する静態的で閉鎖的な組織体観・「グローブト・システム」(closed system) 観などの点で、アメリカ経営学の内部で批判の対象にされてきている。管理技術論的・職能論的研究の展開形態である「管理過程」論は、こうした批判に対応するとともに、経営・管理の実践に対するその有効性を失わないために、今日、他の研究の流れの成果をも取り入れながら内容の拡充をはかっている。そして、管理の「一般原則」の普遍妥当性に関する従来の強い主張にも、一定の修正がくわえられつつある。たとえば、「管理過程論」の代表者であるクーンツとオドンネル (H. Koontz and C. O'donnell) は、書物『経営管理の諸原則』(Principles of Management) の表題を1976年に『経営管理』(Management) に改めるとともに、副題も「管理職能の分析」(an analysis of managerial functions) から「管理職能のシステムのならびに条件的分析」(a system and contingency analysis of managerial functions) に変更している。これは、アメリカ経営学の最近の研究動向を意識し、多様な研究の成果を内容に取り入れるためのものである。ただし、彼らは、管理者はあらゆる場合に普遍的にあ

てはまる管理の最善の方法 (one best way) がないことを知っているが、そのようなものとしての管理の諸原則を列挙した書物と誤解する教師や読者がいるために変更したのであって、管理の諸原則が存在しないと、あるいは、それらが管理にとって重要ではないと考えたためではないと強調している。⁶⁰

- 注 (1) 権泰吉「アメリカ経営学の性格と主要学派」『経営論集』第27巻第2号, 1979年。
- (2) F. A. E. S., *Waste in Industry*, 1921, p. 8.
- (3) E. A. E. S., *op. cit.*, pp. 24 ~ 33.
- (4) G. Filipetti, *Industrial Management in Transition*, 1953, p. 144.
- (5) R. Villers, *The Dynamics of Industrial Management*, 1954, p. 77.
- (6) 報告書は、無駄の 50% 以上を経営者, 25% を労働者の責任, のこりを外的要因によるものとしている。F. A. E. S., *op. cit.*, p. 9.
- (7) R. Villers, *op. cit.*, p. 83.
- (8) J. T. Mckelvey, *AFL Attitudes Toward Production, 1900 ~ 1932*, 1952. 小林康助・岡田和秀訳『経営合理化と労働組合』風媒社, 1972年, 111 ~ 115頁。
- (9) Committee on Recent Economic Change, *Recent Economic Change in the United States*, 1929, p. 88.
- (10) Committee on Recent Economic Change, *op. cit.*, p. 89.
- (11) Committee on Recent Economic Change, *op. cit.*, pp. 116 ~ 119. たとえば, 建築用材のレンガは 75 種類から 2 種類に, スチール窓枠は 43,000 種類から 2,200 種類に, ホテル瀬戸物は 700 種類から 214 種類に, ヤスリは 1,351 種類から 475 種類に, 薄鋼材は 1,819 種類から 261 種類に, 引締めネジは 248 種類から 115 種類に, それぞれ大幅に減少している。
- (12) 藻利重隆『経営管理総論』千倉書房, 1965年, 123頁。
- (13) S. Lilley, *Men, Machine and History*, 1948. 小林秋男・伊藤新一訳『人類と機械の歴史』岩波新書, 1953年, 167頁。
- (14) 作業の高度な分化の例はフォード自動車工場に見られる。フォードによれば, フォード工場には 7,882 種の異なる作業があり, そのうちの 949 種だけが重作業で, 3,338 種は通常の体力の労働者, 3,595 種は虚弱な労働者によって遂行できる作業であった。H. Ford, *My Life and Work*, 1922, p. 108.
- (15) F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911, p. 36.
- (16) フォード自動車工場の労働移動率は, 380% であった年もあると言われているが, 年間平均 100% ~ 200% と見積もられていた。J. N. Leonard, *The Tragedy of Henry Ford*, 1932, p. 24.
- (17) W. G. Scott, *Human Relations in Management*, 1962, p. 31.
- (18) 詳しくは R. Dunn, *The Americanization of Labor*, 1927. 参照。
- (19) O. Tead and H. C. Metcalf, *Personnel Administration*, 1920, p. 3.
- (20) O. Sheldon, *The Philosophy of Management*, 1924, chap. V.
- (21) 篠原三郎・片岡信之『批判的経営学』同文館, 1972年, 18頁。
- (22) A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, 1912. 伊藤康雄・水野裕正訳『市場配給の若干の問題点』文真堂, 1975年, 訳者まえがき。
- (23) P. White, *Scientific Marketing Management*, 1927, p. 110.
- (24) 三浦信『マーケティング構造』ミネルヴァ書房, 1971年, 65 ~ 66頁。
- (25) 岩田巖雄・高橋昭三『経営財務論』日本評論社, 1975年, 序論。

- 26) A. H. Church, *The Science and Practice of Management*, 1914, pp.2~3.
- 27) O. Sheldon, "Policy and Policy-Making," *Harvard Business Review*, Vol. IV, No. I, 1925.
- 28) O. Sheldon, *The Philosophy of Management*, 1924, p. 32.
- 29) O. Sheldon, *op. cit.*, p. 67.
- 30) 権泰吉『経営組織論の展開』ミネルヴァ書房, 1970年, 87~89頁参照。
- 31) 泉田健雄『現代経営組織と職務権限』1963年, 第1部。
- 32) W. Robinson, *Fundamentals of Business Organization*, 1925, p. 36.
- 33) 権泰吉, 前掲書, 第3章, 第3節のI, 参照。
- 34) J. D. Mooney and A. C. Reiley, *Onward Industry, the principles of organization and their significance to modern industry*, 1931, p. xiii.
- 35) J. D. Mooney, *The Principles of Organization*, 1947, p. 5.
- 36) J. D. Mooney, *op. cit.*, pp. 6~7.
- 37) J. D. Mooney, *op. cit.*, p. 15.
- 38) J. D. Mooney, *op. cit.*, p. 25.
- 39) J. D. Mooney, *op. cit.*, p. 26.
- 40) J. D. Mooney, *op. cit.*, p. 4.
- 41) L. Gulick and L. F. Urwick, ed., *Papers on the Science of Administration*, 1937, p. 49.
- 42) L. Gulick and L. F. Urwick, ed., *op. cit.*, p. 13.
- 43) L. Gulick and L. F. Urwick, ed., *op. cit.*, p. 3 and p. 7.
- 44) L. F. Urwick, "Scientific Principles and Organization," a paper presented to the American Management Association, 1938.
- 45) H. Fayol, *Administration Industrielle et Générale*, 1916. 佐々木恒夫訳『産業ならびに一般の管理』未来社, 1972年, 第1部。
- 46) H. Fayol, *op. cit.*, 前掲訳書, 第2部。
- 47) H. Fayol, *op. cit.*, 前掲訳書, 42~43頁。
- 48) H. Koontz and C. O'donnell, *Principles of Management*, 1955, p. 22.
- 49) H. A. Simon, "The Proverbs of Administration," *Public Administration Review*, Winter, 1946.
- 50) C. H. Metcalf and L. F. Urwick, ed., *Dynamic Administration*, 1940. 米田清貴・三戸公訳『組織行動の原理』未来社, 1972年。
- 51) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker*, 1939, p. 568.
- 52) C. I. Barnard, *The Functions of the Executives*, 1938, Preface. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年, 序。
- 53) E. F. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, 1974, pp. 70~71.
- 54) H. Koontz and C. O'donnell, *Management*, 1976, preface.