

Business Administration の概念をめぐって

稲 葉 元 吉

序

現代企業 (modern business enterprise) の特質は、A. D. Chandler, Jr. (1977) によれば、つぎの2点に集約しようという。すなわち第1はそれが、多数の相異なる事業単位 (operating units) から、構成されていること、第2にそれが、階層的に組織された俸給経営管理者 (salaried managers) によって、運営されていることこれである。

伝統的にアメリカの産業企業は、長い間、単一事業単位の企業であった。この種の企業は、通常、単一の経済機能を遂行し、単一の製品ラインを取扱い、また限られた一地域のなかで営業をしていた。近代企業が登場するまでは、こうした小規模で個人的に所有され運営される各企業の活動は、市場と価格のメカニズムによって調整されかつ監視されていた。

これに対し現代企業は、多数の事業単位〔これらは、それぞれ独立した管理本部 (administrative office) をもち常勤の俸給管理者によって運営されているのみならず、それぞれ独立の帖簿をもち上位組織とは別個に監査を受けているのである。換言すれば理論的には、各事業単位は独立の企業として運営することが可能なのである。〕をその支配下におくことにより、異

なった地域で営業するようになったばかりでなく、しばしば異質の経済活動を展開し、また異なったラインの製品・サービスを扱うようになった。かくして、これら複数事業単位の活動と、各事業単位の取引とは、一企業のなかに内在化されるようになり、また市場メカニズムよりもむしろ経営管理者によって、監視され調整されるようになったのである。

このような事情から近代企業は、その配下にある事業単位の活動を監視し調整するために、階層的に組織されたトップならびにミドルの経営管理者を雇用することになったのである。もちろん伝統的な単一事業企業においても、若干のものは管理者を雇用したが、彼らの役割は現場における監督業務に類したものであった。Chandler によれば、1840年にいたってもアメリカは依然として、中間管理者すなわち部下の仕事を監督しかつその結果を上司に報告するといった管理者は、まったく存在しなかったのである。近代企業は基本的には、1850年から1920年の間にアメリカ経済の多くの分野で、支配的な制度となっていくた。そして今世紀の中葉までにこれらの企業は、多数の新しいビジネスマン階級、すなわち経営管理者層を生みだしていったのである。

Chandler はいう。市場は、現在でも財・サービスに対する需要の源泉ではあるが、しかしいまや現代企業は、経済活動の調整と資源配分の役割を、市場メカニズムにとって代り遂行するようになった。このようにして現代企業は、これまで市場を通じて行われてきた諸機能をそ

* 本稿は、昭和59年5月開催予定の日本行政学会 (共通主題「アドミニストレーションの学際的検討」) における、筆者の報告要旨である。勉学の機会を与えられた同学会に、深甚なる謝意を表したい。

の掌中に収めたため、アメリカ経済のなかで最も強力な制度となり、またそこにおける経営管理者は、経済的意思決定者のなかで最も影響力のあるグループとなるにいたった。それゆえアメリカにおける現代企業の台頭は、その結果として、経営者資本主義 (managerial capitalism) を招来することになったのである、と。

さて、かかるビジネスの急速な発展を支えた基本要因の核心に、administration 活動が見出されることは、すでによく知られているところであろう。すぐれた administration なぎところ、企業の成長はおろかその維持存続さえ不可能となるからである。ところで、企業活動の内容が単純で組織の規模も小さい時代には、理論的にも実践的にも administration 概念がとくに問題になることもなかったのであるが、しかし企業の活動内容が広範かつ複雑になるにつれ、また組織が大規模化してゆくにしたがって、administration 概念にしないで混乱が生ずるようになったのも、止むを得ないことであった。本稿では、このような事情を背景に、administration と称されるものの内容を、歴史的理論的に概括・検討し、あわせて business administration 論の今後の発展方向を示唆しようとするものである。このような作業は、一方、経営学の在り方にながしかの反省を与えるかもしれないと同時に、他方、同じく“administration”を論ずる行政学〔(辻編, 1976), (エ・デ・ソラ・プール編, 内山秀夫ほか訳, 1970), (D. L. Sills ed., 1968), (S. Mailick and E. H. Van Ness eds., 1962)]との対比をいくらかでも明らかにするかもしれない。

1. 現代経営への軌跡 (1)

米国の近代の経営発達史を顧みるとき、そこに3つの型の企業 (business enterprise, industrial enterprise) を区別することができる。これを最も複雑な経営活動を行なっている製造企業について眺めてみると、第1に単一製品・単一機能企業であり、第2に単一製品・多機能企業

であり、第3に多種製品・多機能企業である。これらは、ここに挙げた順序を追って歴史的にそれぞれの時代の産業社会の基軸を形成したと称することができる。そこで以下、上記3者の発展過程を概観することにした (A. D. Chandler, Jr. and F. Redlich, 1961)。

いまからほぼ1世紀前の1850年頃、最も広範に見出された企業の型は、いわゆる「単一製品・単一機能企業 (single-product, single-function concern)」であった。製造企業は、財・商品を生産するだけであり、しかもその財は、単一種類のものに限られていた。かれらは、commission agent や wholesaler を通じて必要な原料を購入しまた自社の製品を販売したのである。

しかし、南北戦争から今世紀の初頭にかけて、米国の産業企業は、多機能企業へと急速な展開をみせることとなった。すなわち、鉄道網の発達と、それによる全国的な都市市場の発展に刺激されて、製造企業は国内の各地に工場を設置するようになったばかりでなく、自ら生産活動以外の企業機能を遂行するようになったのである。換言すれば多くの産業企業は、消費者と直接取引するための販売機能を自ら遂行しはじめると同時に、また製造過程に必要な原料確保の機能をもあわせもつようになった。しかし、このように多機能化した企業も、当時では依然として一種類の主要製品を生産していたにとどまったのである。かくてこれらいくつかの企業を「単一製品・多機能企業 (single-product, multi-function concern)」と称することができる。

今世紀の前半、産業社会は再び大きな変化を遂げることとなった。新技術によって生み出されたダイナミックな経済的機会に、多くの単一製品・多機能企業が反応し、製品ラインを多角化させていったからである。このようにして成立した「多種製品・多機能企業 (multi-product, multi-function concern)」は、それ以前の型の企業運営よりも、いっそう複雑かつ困難な経営問題に直面することになったのである。

さて、上述した3つの型の企業は、言うまでもなく各段階の発展に応じた経営意思決定を必要とした。そしてこのような意思決定内容の相異が、経営管理上のいくつかの側面で、相異なつた3つの型を生むこととなつたのである。以下、この点を幾分詳細に検討してみることにしよう。

製造企業の近代的な経営管理 (modern administration) 問題は、アメリカでは都市市場の拡大に支えられた工場の地理的分散から始まつた。そのような状態が、本社 (headquarter) と現場組織 (field) との区別を要請したからである。この区別は、まず企業に責任を負う経営者が、各地に散在している工場や営業所の管理責任者の活動を監督しなければならなくなつたことを意味するとともに、本社の主要経営者はまた、いくつかの現場組織の活動を相互に調整しなければならなくなることを意味したのである。しかしこの時期の製造企業には、新しい問題の解決のために参照すべき先例がなかつたわけではない。非製造業で単一機能企業ではあるが、当時、地域的に最も広く活動した経営問題の解決に最も先駆的であつた鉄道企業の経験が、すでに知られていたからである。しかし本社の政策決定 (policy making) と現場組織の業務決定 (operating decision) とを初めて明確に区分した鉄道企業の経験は、現実には、製造企業にそのまま直接適用しうるものではなかつた。製造企業は、鉄道企業よりもはるかに複雑であつたからである。

米国の産業企業は、このように都市市場の発展とともに、しだいに地域的にも量的にも拡大を遂げたのであるが、しかしおよそ1870年代までは、依然として基本的には、単一製品・単一機能企業の世界であつた。ところが1890年代を中心に、アメリカ産業の主要部門は、大規模な単一製品・多機能企業によってしだいに占められるようになってきた。それは当時、例えば精肉、農機、石油、鉄鋼等の産業部門において、南北戦争後および1870年不況後の各好況期に導

入された生産設備の過剰化を回避すべく、企業間にまず水平的連合 (horizontal combination) が、ついで垂直的統合 (vertical consolidation) が進められ、その結果いくつかの統合企業が成立することとなつたからであり、またここに登場した企業は、従来からの製造活動のほかに、みずから製品の販売活動を行ない、かつ原料・部品の購入を行なうようになったからである。

典型的な単一製品・多機能企業においては、一方でいくつかの機能部門 (functional department) を調整 (coordinate) しながら、他方で企業全体の政策 (policy) をいかに適切に形成 (formulate) していくということが、最も解決困難な問題であつた。なぜなら、単一製品・多機能企業は組織形態として結局のところ集権的機能部門別組織 (centralized, functionally departmentalized organization) を採用することになつたが、この集権的機構は、きわめて少数のトップに上記2つの複雑かつ異質な意思決定を委ねることになり、しかもそれはトップの能力をしばしば越えるものであつたからである。すなわちこの組織形態の場合、本社は1人か2人の補佐役をもつ社長と、時には取締役会長と、各機能部門の長である数人の副社長 (vice-president) から構成されていた。しかし副社長は担当部門の管理に多忙で、全社的な業務に多くの時間とエネルギーをさくことができなかった。またかれらの経歴も大きな障害となつた。なぜならかれらは担当機能についての専門家であり、ほかの部門や全社的な問題には経験もなくまた興味もなかつたからである。社長・会長・機能部門担当の副社長から成る経営委員会 (executive committee) は、各部門の間に資金を配分し、それを通じて生産・販売の拡大・縮小を決定する責務を負っていたが、そこでの決定は各部門の駆引きと妥協の産物にほかならず、また全社的な問題を考察する者は結局社長および会長に限られることになつたのである。もっとも、市場や原料供給あるいは生産工程の諸側面で急速な変化のない産業の場合には、戦

略的な決定を必要とする機会もあまりなかったため、上述の弱点は決定的な意味をもたなかったが、技術・市場・供給源等が急激に変化しつつある産業分野においては、上述した機構の欠点は極めて明瞭なものとなった。

ところで今世紀に入って産業企業は、再び新しい展開を示すことになった。いわゆる分権的事業部制組織が多数登場する時期は、第2次大戦中またはそれ以後であったが、少数の先駆的企業は1920年代までに多種製品企業へと戦略を転換したのである。組織的な研究開発が企業によっておしすすめられたからである。そのような動きはとくに電気機器、電子機器、動力機、自動車、化学、石油等の産業分野で著しかった。製品多角化 (product diversification) とそれに伴う多製品・多機能企業の成立は、間もなく新しい組織構造を要請した。旧い型の組織では、技術も生産も販売も異なる製品の流れを全体的に管理することは、まったく不可能となったばかりでなく、高度化した全社的な戦略形成を行なうこともいっそう困難となったからである。分権的事業部制組織 (decentralized, divisional organization) は、全般管理者一部門管理者の2段階構成をとる機能部門制組織と異なり、全般管理者 (general executive)一事業部長 (divisional manager)一部門管理者 (department head) の3段階構成をとる点に大きな特徴があるが、この場合事業部長は、基本的には独立採算の責任を課せられたがゆえに彼らはあたかも単一製品・多機能企業における全般管理者の役割を担うことになったのである。本社のトップ・チームはいまや個々の事業部の管理運営についてはほとんど関与することなく、全社的な事柄に主たる責任を負うことになった。具体的には、前者にかかわる各事業部の主要人事 (personnel selection) と資金配分 (fund allocation) の決定と、後者にかかわる全社的な方針 (over-all policy) の評価・調整・決定とがこれにほかならない。なお本社には、事業部と切り離された機能別の専門家スタッフが設置さ

れ、全社的な決定に必要な資料と助言とが提供されるようになっている。

2. 現代経営への軌跡 (2)

以上、きわめて大まかに1850年から1950年にいたるアメリカン・ビジネスの組織構造の発展を示してきたが、その基本的な流れは、機能部門別組織から事業部制組織への変化であった。それではこのような組織変化を背後から支えたコミュニケーション (communication) の発展は、どのようなものであったのか、つぎにこの点を検討してみることにしよう (A. D. Chandler, Jr. and F. Redlich, 1961)。

ところでこの問題を取りあげる場合、少なくともつぎの2点を論じなければならないであろう。すなわち第1は、情報の伝達経路についてであり、第2は、伝達経路を流れる情報の種類についてである。

アメリカにおいて、1850年代、最初に内部的に情報の伝達経路を制定したそこに業務的な統計数値を流した企業は、この場合も鉄道企業であった。当時の紡績企業も鉄工所も詳しい業務報告システムをほとんど必要としなかったばかりか、価格以外の外部情報を入手することもまたほとんど不可能であった。これらに比較し鉄道企業は、車輛の運行に際し、はるかに時々刻々しかも正確な情報を必要としたからである。いわゆる「計数による業務活動の管理 (control through statistics)」は、かくて、19世紀末葉の鉄道企業には、きわめて普通のことであった。しかしコミュニケーションの分野で鉄道企業がなしたげた事は、この場合もまた、事業の性格の相異のゆえに、当時の単一製品・多機能企業にはあまり引継れるところがなかった。しかし今世紀の初頭には、製造企業も、独自のコミュニケーション・ラインをつくりあげ、第1次大戦の終り頃までには、組織構造とコミュニケーション・ラインとの関係が、当時のビジネスの文献にもしだいに取上げられるようになったのである。時を同じくして、伝達経

路を流れるデータ (data) の内容も、大いに改善されることになった。鉄道企業の場合と異なり、製造企業の場合には、内部の計数的データは、日々の運行業務のためというより、費用分析 (cost analysis) のために必要であった。共通費を配賦し変動費を決定するためのこのような手段の発達は、やがて、変動費というものが生産数量と密接に関連があることを経営者に意識させ、また費用分析を正しく行なうためには実績値と同様予測値も不可欠であることを意識させた。また部門間の調整 (interdepartmental coordination) の必要からも、大規模企業では過去の業績を測定するばかりではなく将来を予測することがきわめて重要になった。製品需要の予測が正確になればなるほど、部門間にわたる製品の流れはいっそう平準化し、かくして企業全体としては最適操業度で業務活動が遂行できるようになるからである。

経営計画の設定と部門間の調整のため、企業は1920年代には、過去の数値よりも予測された数値にしたがって管理されるようになってきたが、このような動きのなかで企業はやがて定期 (半年あるいは一年) 的に予算 (budget) を編成するようになったのである。いうまでもなく予算は、業務の監督の手段であると同時に、政策の具体的な表示にほかならない。すなわち前者については、業務の進行状態は予算に示された計画値との対比でたえずチェックされ、また後者についていえば、予算にもとづく資金の配分は、各部門の活動に一定の枠組みを与えるものであると同時に、予算により、経営者がいかなる分野を拡張しようとしいかなる分野を縮小させようとしているかが、明示されるからである。

多製品・多機能企業の登場は、それまでに使用されていたコミュニケーション構造にいっそうの改善をもたらした。組織革新により権限体系の変更が行われたからである。また計数的な手続面でも新たに2つの点で従来よりもいっそうの改善がすすめられた。まず情報が可能なか

ぎり簡潔かつ正確なものであるよう要求された。しからざる場合、本社の首脳部は、各事業部の実績を評価・調整したり全社的な経営政策を設定するのに時間的な余裕が見出せなかったからである。つぎに購買・生産・販売にかかわるあらゆる種類の情報が急速に増加したが、これらがとりわけ事業部レベルでいっそう有効に活用されるような、計数管理の仕組みが要求された。各事業部の活動を総合的、計数的に把握すべく考慮された新しい財務管理方式 (例: Du Pont system of financial control) も、かかる要求にこたえようとする努力の所産にほかならなかったのである。

3. Business Administration の 内容拡充

以上、過去一世紀にわたる大規模企業の発展の歴史を、いわゆる「単一製品・単一機能」企業から、「単一製品・多機能」企業を経由して、「多種製品・多機能」企業にいたる流れとして概観してきたが、この流れのなかで明らかにされたことは、上記のような企業の発展に応じて、business administration の現実も同一ではないという点であり、逆にいえば特定の企業のタイプ (type) には、特定の business administration の内容が対応しているということである。すなわち単一製品・多機能企業以前の経営管理組織は、基本的に2段階から構成され、一方で部門業務 [operation (management)] のための意思決定を行い、他方で各部門業務間の調整、全社的な目標設定、経営計画の作成等のための意思決定が行われた。しかし多種製品・多機能企業の登場とともに管理組織は3段階となり、同時にここでは、各主要製品ライン内部における機能部門間の調整は、これを事業部長が担当し、本社のトップはその管理業務から解放されることとなったのである。換言すれば事業部長は、ある特定製品ラインの企業の全般的管理者とほとんど同一の役割を果たすものと考えられるにいたったのであり、このため、以後、

本社のトップ・チームはもっぱら全社的な目標設定と経営計画の作成に、その大部分の時間とエネルギーを注ぎうるようになったのである。

規模の大小とは無関係にいかなる企業もほんらいは、2つの基本的な問題を処理しなければならない。すなわち1つは企業目的の定式化であり、他は具体的な業務活動の遂行である。あるいはこれを、各機能部門業務の管理運営と、会社全体の存続確保の問題と称してもよいであろう。これら2つのものは、原初的には一体であったものが、企業の拡大成長にともない、しだいにそれが分化し始めたことは周知のところである。かくして経営管理活動そのものが、多数の人間によって担われるようになり、ここに管理組織の形成がみられたのである。そして管理組織における経営者管理者の任務は、その活動側面の観点からは、相互に連続的に結合するものでありながら、その権限側面の観点からは、やがてそこに幾つかの明白な節目あるいは区分がみられるようになったのである。かかる区分の典型がすなわち、単一製品・単一機能企業における本社・現場組織の地域的 (geographical) 分権と、単一製品・多機能企業における全般管理・部門管理の管理的 (administrative) 分権とにほかならない。そして多製品・多機能企業の登場により管理的分権はいっそう進み、製造部長、販売部長等の部門管理者はそれぞれ、企業における基本的な諸機能の1つを指導し、事業部長は、各種製品ラインのうちの一つを、所属産業の動向にかかわらせつつ統括し、さらに全般経営者は、一国経済あるいは国際経済を考慮にいれながら全社的な立場から、各事業部間の調整と経営方針の決定とを行うことになったのである。ここにおける3段階区分は、各レベルの経営管理者がもつ時間的な視野 (time horizon) を考える場合にも、有効である。すなわち前二者がともに day-to-day の活動にかかわりをもつものに対し、後者は、概して year-to-year の活動にかかわりをもつと考えられるからである。

ところで本社におけるトップ・チームは、政

策形成のために企業目標を設定し経営計画を作成するが、その際これらの内容を具体的に明示するものが、すなわち企業予算 (corporate budget) である。換言すれば予算は、経営首脳部が表明した自社の今後のあるべき姿にほかならず、またそれを実現すべく財務的資源を配分し、さらにそれが達成さるべき期間的範囲を明示するものにほかならない。「予算」の登場が、企業の発展史のなかで大きな意味をもつことは、あらためて指摘するまでもないところであるが、ここでとりわけ強調すべきは、「予算」の出現が、現代の大規模企業に対応物たる、ビジネスの官僚制化 (bureaucratization=仕事の専門化、規則にもとづく職務遂行、権限の階層、……等によって特徴づけられるシステムティックな administration への移行) の、重要な指標 (indicator) となっている点である。このことから、事業部制組織の登場とほぼ時を同じくして現われた、予算による企業の経営管理 (business administration) 方式は、ときに、組織の拡大にともない決定権の分散化が進行し、その結果、権力センターが不明瞭になり、ついには経営組織内のメンバーはいずれもたがいに大差のない権限を行使しあっているという幾分抽象的な議論に対し、制度上の現実的観点から一つの見解と批判とを提示することができる。すなわち企業規模の拡大とともに、たしかに一方で、事業部レベルに対する分権化の動きからも明らかなように、戦術的な決定に関する権限については広範な分散化現象がみられるのであるが、同時に他方、そうであるからといって企業経営に関する究極的な権力の所存が曖昧になるものでは決してなく、逆に予算という道具立てを通じ、戦略的な決定 (その中心内容は、全社的な立場から判断される経営資源とりわけ資金の配分にある) のいっそうの集中化が、本社レベルに対して行われることになったのである。

4. Business Administration の概念

以上, business administration とよばれる現実の大まかな歴史的展開過程を, アメリカン・ビジネスに即しつつ述べてきたが, このような歴史的回顧から, business administration 概念について, われわれはどのようなことを云うるのであろうか。本節ではこの問題をめぐって, 若干の論点を考察してみることにしたい。筆者がここで論じたい点はずぎの2つである。

- (1) “public” administration と “business” administration の対比
- (2) “administration” と “management,” “organization” との関係

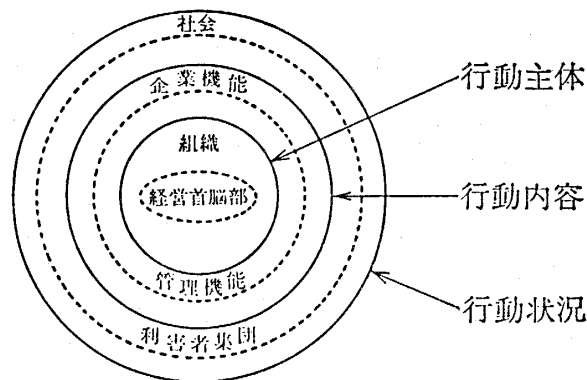
ところで, これらの諸問題を論ずるにあたって, あらかじめ business administration の概念を整理しておかなければならない。そこでこの点から論ずることにしよう。

Business administration は, あらためて指摘するまでもなく, administration 活動の, 1つの特殊具体的な姿であり, それは私企業における administration を意味している。たしかに概念的には administration 一般の議論も充分可能ではあるが, 現実に存在する administration 活動は, 政府における administration であり, 企業における administration なのである。そこで business administration を論ずるにあたり, まずかかる活動を要求する場あるいは枠組みである企業 (industrial enterprise) について, 簡単にふれておかなければならない。

ところで企業概念については, いわば諸説紛々というところであるが, ここではそれを, 「市場危険のもと, 利潤獲得を目指しつつ商品生産を行なう組織」である, と定義することにしたい (稲葉, 1982)。かかる意味での「企業」が, 貨幣の資本への転化を契機に登場してきたことは, すでに周知のところであろう。business administration における administration とは, このような特別な性格をもつ組織におけ

るそれであって, そのほかの諸機関におけるものではない。なおここで, つぎの2点に一言ふれておきたい。すなわち第1に企業は, 自由な活動を認められている反面, 投下資本の回収も不可能であるような危険につねにおびやかされつつ運営されている点, 第2に企業においては, 利潤の獲得は商品生産を媒介として行われ, かくて企業は本来, 営利性と社会性の両面をいわば同時並存的に具備した組織であるという点, これである。

さてこのような意味での企業に着目し, その行動面を理解しようとするならば, 次図のような観点からこれを分析することができるであろう (稲葉, 1981)。



まず「経営首脳部」を中心として構成される組織は, これを企業の行動主体として位置づけることができる。ただしここで企業活動の主体が「組織」であるというとき, その概念は, 協働関係にある複数の人間の集合を意味するものと解しておきたい。

ところで組織は, 個人では達成できない事柄を, 複数の人々の協働を通じて実現しようとするとき, 形成される。かくて組織は, 存続期間中, それが分解しないような活動を要求する。「管理機能 (management function)」は, かかる事情を背景に, 組織を維持すると同時に, 企業活動を円滑に遂行せしめる作用にほかならない。また組織が管理活動を基礎に展開してゆこうとする企業活動の内容は, 「企業機能 (enterprise function)」とよばれていることは周知のところである。

企業が経済活動を展開してゆく場合の環境状況は、企業に対し諸種の資源を与えあるいはまたその行動を規制する。そのような環境はここでは2つに区分される。すなわち企業にとってより具体的ななかかわりをもつ「利害者集団」と、より抽象的ななかかわりをもつ「社会（とここでは呼ぶことにしたい）」とである。

ところでこのように分析される企業の現実において、いかなる側面にかかわりをもつ活動を、administration というのであろうか。それは最広義には、企業活動のすべてを包含するが、しかしこのように解することは、普通は行き過ぎであろう。けだし administration の概念は、通例は、理論的にも実践的にも少なくとも operation 概念との対比で理解されているからである。かくして administration は企業活動全体とは同義ではない。しかしそれには依然として広範な内容が含まれている。外界とのなかかわりを考慮しつつ形成される policy making 活動も、政策をうけそれを組織的な業務遂行にまで結びつける management 活動も、そこにすべて含まれるからである。かくて administration 概念は、operation を除く「行動内容」を中心に、一方で「行動主体」たる組織に関係し、他方また「行動状況」たる社会に関連をもっているのである。

上述したところから、business administration (企業経営) の概念は、内容的にこれをつぎのようにいいあらわすことができよう。すなわちそれは、「企業目的を明示し基本構造を設定し経営資源を配分する場合に、またこれらの基盤のうえに実施業務 (operation) を調整し統制し計画してゆく場合に、経営管理者が行なう決定ならびに行為」である、と。

以上、論理の詳細な展開にはふれえていないが、business administration をめぐる基礎的な概念について論述した。以下、これらをふまえ、先に挙げた2点を検討してゆくことにしたい。

5. “Public” Administration と “Business” Administration

Business administration の概念を考察するにあたって、本稿では、とくに英米を念頭においた議論を行なっているが、一般にアメリカをはじめとする資本主義国の企業は、「営業の自由」の概念のもと、きわめて大幅な自由を享受している。資本主義経済が別名「自由企業体制 (free enterprise system)」と称せられるゆえんである。

アメリカでは1837年まで、企業は臨時の立法によって個々に許可をうけていた。同年マサチューセッツ州がはじめて会社法を制定したが、これは企業の力をかなり厳しく制限したものであった。その後、自由企業思想の普及と州政府間の設立許可競争に刺激されて、州会社法はしだいに緩和されていった (J. W. Davis, 1961)。現在は、会社設立の許可は簡単に得ることができる。ほとんどの会社法が、「合法的な目的」のためにつくられる会社法人すべてを許可することになっているからである。法律は許可する会社の事業活動を限定することもなければ、また許可が期限付きで与えられるというわけでもないのである (N. H. Jacoby, 1973)。

かくして business administration の場合、企業そのものの目的をみずから主体的に決定することができる。換言すれば企業における administration には、究極目的決定の自律性までもが含まれているのである。たしかに私企業も行政組織もその役員 (executive) たる者は、一般の法律の枠内で活動することを要求されている。その限りで両者に相違は見出されない。しかし行政組織の活動は、私企業の場合と異なり、通常は、法律ないし行政に対する命令によって細かく規定されている。また行政機関における管理者の責務は、私企業のそれよりもはるかに詳細に、法による規制をうけるとともに、かれらの職務を合法的に遂行しているか否かの責任を、法廷において追求される可能性も大きいと

考えられる。たとえば企業の場合には、取締役会が物品の購入手続きを了承し許可しさえすれば、通常はその手続きにより管理者および従業員は、会社のために物品を購入することの権限を付与される。しかし行政機関が物品を購入する場合には、入札を広告し、もっとも安い値段をつけた業者と契約し、支出を合法的なものとしておく等きわめて多くの法的な要件を満たさなければならない。かかる法的手続きを踏まない場合には、裁判所によって違法とされるのである (H. A. Simon, D. W. Smithburg, and V. A. Thompson, 1950)。

企業に対する外部規制は、もちろん法的にも制度的にも行われるが、しかし行政組織と比較すればその規制の及ぶ範囲ははるかに小さいといわなければならない。企業にとっていっそう考慮すべき切実な事柄は、法的な側面よりもむしろ市場における競争圧力であろう。自由企業体制は、各々の企業に対しその活動の自由を大巾に許容することと引換えに、企業の生存・存続には本来、なんらの保証も与えない性格のものである。かくして企業戦略作定における経営者の基本的関心事は、いかに競争圧力に対処するかという点に見出されるのである。その意味で企業経営者も、行政管理者にくらべ相対的に法的な規制は少ないとはいえ、文字通りまったく自由に administration 活動を展開しうるのでないことはいうまでもない。

企業における administration は、その自由な活動範囲の大きさの故に、しかもそれが私益にかかわるだけに、一方で、きわめて活発な経済状況を生みだし、ひいては「豊かな社会」を急速に実現したが、他方その反面で、幾多の社会的問題 (例えば資源の消耗、汚染の浸透、人間の駆使等) を生みだしていることも、周知の事実である。それではこのような諸現象を、administration 活動との関係で、どのように理解しうるのであろうか。

さてあらためて指摘するまでもなく administration は、とくに規模の大きな組織 (organi-

zation) とかかわりを有する場合に、重要な意味をもつ。administration なる概念はもともと、組織 (= 企業や官庁といった特殊具体的な諸機関の奥にある、各機関に共通の「組織」) の合理的能率的な業務遂行を確保するところに、成立するものであるからである。ところで administration のこのような本質は、企業における administration の場合、そのもつ合理性の性格が、他の種類の機関の場合と比較して、いっそう鮮明になっていることに注目しなければならない。私企業の場合それは、第1に組織業績の評価は、利潤という具体的数値で表わされ、その意味で単純かつ明瞭な評価尺度をもっていること、第2に市場圧力のもとにあるとはいえ組織目的の内容はみずからの「計算」で自由にこれを決定しうること、第3に組織業績の上昇・下降が直接に構成員に影響をあたえること、第4に組織成員に対する管理方法に法的規制が少ないため、合理的な管理システムを目指しひんぱんに革新が現れること、第5に外部の競争圧力は、組織にたえず能率の向上と適応力の増大とを強制しつづけていること、等の諸理由が存在するためである。企業をめぐり、前述の社会的な得失の評価も、business administration におけるこのような特殊な性格の反映であることはいうまでもない。

6. “Administration” と “Management”, “Organization” の関係

企業における administration の概念は、きわめて広範であると同時に、それと密接不可分な概念や類似の概念も少なくない。ここでは administration に関連する2つの主要な言葉をめぐり、経営学の観点から若干の考察をくわえてみることにしたい。ところで意外なことに、“Business Administration” なるものを研究対象とする経営学 (theories of business administration) の分野で、administration なる言葉を表題として掲げている文献は、けっして多くはない。英米の主要文献を展望しても、H. Fayol

(1916), M. P. Follet (1924), L. Urwick (1943), H. A. Simon (1945), W. H. Newman (1951), P. Selznick (1957), 等十指に満たない (J. F. Mee, 1963), おそらく administration 概念に含まれる内容が広範にすぎ、抽象度の高い議論を展開する以外、実践的に有意義な論述をすることが困難であるからであろう。administration に代わって圧倒的に多用されている用語は、management であり、organization である。そこで administration, management, organization の3概念の異同・相互関係を取上げる。このような作業は、当然のことながら、business administration に関する伝統理論 (traditional theory) と現代理論 (modern theory) との比較にもつながることになる。

さて経営学における administration の概念は、基本的には「物」にかかわる作業 (operation) に対比されるものであり、したがってそれは、企業活動の総体を、operation とともに二分すると称してよいであろう。「人」にかかわる管理 (management) も、operation にしばしば対比されるから、その限りで administration と management とは共通の側面をもっている。しかし多くの場合、management は、operation 以外のすべてを指すわけではない。すなわち概念的に、戦略決定や政策形成などは management に含まれないからである。このことは、例えば組織における職位 (position) の上からも指摘しうる。すなわち取締役会の活動は administration の一部には属するが、通常、management に属しているとはいわれない (H. G. Hodges, 1956)。もっとも、例えば代表取締役社長の場合、一般に取締役 (director) であるとともに管理者 [executive (=management)] でもあるから、その意味で彼は administration にはもちろんのこと、management の活動にもかかわりがあるといえるのであるが、management の概念は、機能的には、管理過程 (management process) と解される場合がきわめて多い。ここに管理過程とは、組織業務

の円滑かつ能率的な遂行に不可欠な、管理者による計画・調整・統制等の諸活動を意味していることはいうまでもない。経営学の場合、management の概念は、このようにいわゆる管理過程学派との関連で取扱われることが多く、したがって F. W. Taylor よりも H. Fayol の考え方に近い。administration はかくて、management との対比でみるならば、後者の概念を内包するより広範な内容を表わしているといえることができる。そればかりではない。administration は organization との対比においても、後者の概念を内包するといえるであろう。administration 論の展開に organization を論じない文献は、経営学の分野では殆んど見当たらないからである。要するに administration 概念は、management の概念を含みかつ organization の概念を含むものとして、またこれら2者以上の内容をもつものとして、取り扱われる。これがほぼ、われわれの通念であるように思われる。

しかし概略としてはこのように考えられるとしても、より詳細にみれば、上記3者の概念の異同および相互関係は、伝統理論の場合と現代理論の場合とでは、その主張にかなり顕著な差異が存在することも明らかである。そこであらためて理論的な側面から、administration, management, organization の諸概念を検討してみることにした。その際上述したごとく、administration 概念を支える2つの柱が management と organization の両概念であるところから、ここでは伝統的ならびに現代的なそれぞれの administration 観を、この2つの概念の相互関連のなかで考察してみることにしよう。

まず伝統理論が management process (H. Fayol, 1916; L. Urwick, 1943) を最大の支柱にしていることは、明らかである。かれらは administration の具体的内容を management 活動として理解し、それはすなわち事業を計画し、組織し、命令し、調整し、統制することにほかならないと規定したのである。この場合組織は、計画や統制と同一次元に並べられ位置づ

けられているが、それはかれらにとって、「組織」は、制度的な役割規定を表わすもの、と想定されていたからであろう。かくて伝統的立場の理論家たちは、職務体系ならびに権限責任関係の合理的な設計に、その主要な関心を向けたのである。いわゆる組織図をもってかれらの研究は1つの頂点に達する。そしてここにおいて、組織を構成する人間とは無関係な、機構ないし編成としての組織概念が抽出されることになる。

またその組織は、はじめから明確な目的が与えられ、その達成を目指して意識的かつ合理的につくりあげられている。企業においては、企業家の目的がすなわち企業組織そのものの目的であり、そこに参加する下位のメンバーは無意志的な存在とみなされる。このようにして、組織はいわば一つの機械に類推される。ここでは、組織にはめこまれた各メンバーのもつ、R. Likert (1961) のいわゆる人間的な媒介変数は、あえて取り上げられる必要はなく、したがってまた組織におけるコンフリクトなどは、設計上の誤り以外にはほとんど発生する理由が見出されないと考えられたのである。このようにして、労働力の保有者としての大部分の組織成員は、彼のもつ経済人的性格を除けばたんに一つの道具にほかならず、かくして工学的に管理されるような存在とみなされた (F. W. Taylor, 1919) のである。

以上、伝統理論の基本的な性格を企業との関連で明らかにしてきた。もちろんこのモデルも、その論者によっては重点のおきどころ人間の取扱い方などについて、それぞれかなりの相違がみられるのは当然であろう。しかしそれでもなお彼らの見解においては、共通につきの点が注意されなければならないと考えられる。すなわち、組織構造の形成とそこにおける組織的行動の動態とが、必ずしも統一的に説明されずに終わっているという点、これである。

ところで、たんに組織の構造をつくりあげただけでは、現実の組織は必ずしも予期したとお

りに作動しない。なぜなら、構造的な組織は各人にきわめて限られた活動だけを要求するが、現実の活動過程には、必ず具体的全人的な「人間」の介入をとまらうからである。こうしてときに不可解な組織行動が発現する。そしてこのような現象への認識が、やがて伝統的な理論を再検討させる一つの重要なきっかけとなったことは、すでに周知のところである (稲葉, 1967, 1980)。

つぎに現代理論は、administration 概念を基本的にどのように取り上げたのであろうか。伝統理論が management 概念に重点をおき、organization はその一環にすぎないとした見方に対し、現代理論は、organization 概念を management よりもはるかに重要視する立場をとる。そこでは management の概念は、organization のなかに吸収されほとんど一体化されているようにみえる。そしてここに、administration 概念をめぐって、伝統理論から現代理論への根本的な転換が示されている。それでは新しい主張を支えた組織観は、どのようなものであったのか。伝統理論から現代理論への転換の鍵は、基本的には組織観の転換であったがゆえに、ここでその点にふれておかなければならない。

さて、C. I. Barnard は、当初組織論そのものを樹立しようとしたわけではなかった。意図はいうまでもなく「経営者の役割」は何かの究明にあった。ところが彼に至るまでの伝統的な理論は、経営者の役割を明らかにするにはあまりにも意に満たないところが多かった。彼は、経営管理者の役割を述べるために、まずかれらを取りまく組織という場の状況を、みずから研究してゆかなければならなかったが、このことはすなわち、経営管理者自身が組織の一員であって、そのなかで彼らは現実の役割を遂行しているという、きわめて当然の事実に着目したことを意味している。経営管理者は、自己の属する組織を通じてみずからの職責を果そうとすると、彼が意識的であろうと無意識的であろうと、

組織の見えざる拘束から解放されることはない。Barnard はいう「経営管理者が何をしなければならないか、ということを書き記述しようとする場合、彼らの活動の本質的用具である公式組織の性質を述べなければならないことがわかった」と。

このような認識は、同時に経営者の役割の本質を明らかにする過程でもあった。つまり企業というものが、組織を通じてその活動を展開するものであるとするならば、経営管理者はなにものにもまして、組織それ自体を健全に維持し育成してゆかなければならないことになる。このようにして、組織の存続とそれを実現してゆくための意思決定と行為とが、経営者のもっとも重要な職務となる。

伝統理論が、組織の本質を制度的機構に求めたのに対し、現代理論はそれを、複数の人間の活動の体系とみる (C. I. Barnard, 1938)。この点にこそ、現代理論が伝統理論とは異なる、新しい視角と研究領域をきりひらいた、理論的基盤が見出される。諸活動 (または諸力) の体系という、「活動 (activity)」を中心とする動的な概念の登場は、organization 論の守備範囲を一挙に拡大することとなった。例えば企業において、いかなる種類いかなる性質の力が、どのように作用しあっているかといった問題が、当然、分析あるいは論議の対象となってくるからである。Barnard の理論をいっそう深化させ、意思決定と情報交換の体系として組織を定義した H. A. Simon (1945) も、結局、これと同一の方向を志向していたことは、ここに指摘するまでもないであろう。かくして現代理論においては、新たな organization 概念を中心に、新しい administration 論が展開されたとみることができよう。

Organization に関する静的な定義から動的な定義へ、また management 概念の優越する見解から organization 概念の優越する見解へ、これらは伝統的な administration 論から現代的なそれに転換を示す2つの重要なメルクマール

であったが、第3に論及すべき点は、企業をとりまく外界をどのように administration 論の中で取り扱うかという事であろう。この点、伝統理論が、雇用関係内部における責任権限体系をもって組織と規定するかぎり、例えば利害者集団の議論は、当然その射程内には入らないのである。これに対し現代理論は、諸活動の体系 (system) の概念から、権限責任の体系にとらわれることなく、利害者集団をもまた検討すべき議論の対象とする。これが可能である所以は、かれらの「活動」概念が、個々の具体的な活動から抽象された、一般的な意味でのそれを表わしているからである。

以上、本節では学説研究の視点から administration 論における2つの立場を対比させてきた。一方、伝統理論が administration 論を成立させたという意味できわめて高くこれを評価しようとするれば、他方、現代理論はそれを発展させ内容を豊かにしたとしてこれを高く評価することができる。しかしこの両者の相対比較からみるならば、前者をふまえて後者の理論化が行われただけに、後者の方が優れた内容をもっていることはいうまでもない。とくにその理論性の高さは、現代理論の著しい特徴といわなければならないであろう。論理の首尾一貫性、本質を追求した抽象的議論、性急な方策の提示を避けた分析的記述などに、それが示されている。

それではこのような特徴をもつ現代理論に、問題はないといえるのであろうか。勿論そのようなことはない。とくに上記の特徴の裏返しとして、一般理論のもつ抽象性が、ときに歴史的制度たる企業との関係を稀薄化させてしまうからである。その意味で現代理論は、たしかに傑出した administration 論でありながら、business administration 論そのものでは決してないのである。例えば Barnard の主著には、現実の企業行動の説明に不可欠な「取締役会」の言葉ひとつ登場してこないのである (索引調査)。かくして新しい business administration 論の展開には、現在までに得られた新しい思考の枠

組みを、歴史的制度としての企業に、結びつけてゆくことが要請されるのである〔この点に関する筆者自身の見解は、拙稿(1981)、拙著(1982)においてすでに略述したところである〕。

参考文献

- (1) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.
山本安次郎ほか訳、『経営者の役割』, 昭和43年, ダイヤモンド社。
- (2) A. D. Chandler, Jr., and F. Redlich, "Recent Developments in American Business Administration and Their Conceptualization," *Weltwirtschaftliches Archiv. Heft 86* (1961), pp. 103-130.
- (3) A. D. Chandler, Jr., *The Visible Hand*, Harvard University Press, 1977.
- (4) J. W. Davis., *Corporation*, Capricorn Books, 1961.
- (5) H. Fayol, *General and Industrial Administration*, Sir Isaac Pitman & Sons, 1949.
都筑栄訳、『産業並に一般の管理』, 風間書房, 昭和33年。
- (6) M. P. Follet, *Dynamic Administration*, Harper, 1940.
- (7) H. G. Hodges, *Management; Principles, Practices, and Problems*, Houghton Mifflin Co., 1956.
- (8) 稲葉元吉, 「組織理論における三つの基本類型」(上)・(下), 『組織科学』, Vol. 1, No. 1-No. 2, (1967)
- (9) 稲葉元吉, 「組織理論の発展小史」, 横浜国立大学経営学会, 『横浜経営研究』, Vol. 1, No. 2, (1980)
- (10) 稲葉元吉, 「企業組織の研究方法について」, 土屋守章ほか編, 『企業者活動の史的研究』, 日本経済新聞社, 昭和56年。
- (11) 稲葉元吉, 『経営行動論』, 1982, 丸善
- (12) N. H. Jacoby, *Corporate Power and Social Responsibility*, Macmillan, 1973.
- (13) H. Kaufman, N. Long, and H. A. Simon, "Administration", in David L. Sills (ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Macmillan, 1968.
- (14) R. Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1961.
- (15) S. Mailick and E. H. Van Ness (eds.), *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, Prentice-Hall, 1962.
- (16) J. F. Mee, *Management Thought in a Dynamic Ecoeomy*, New York University Press, 1963.
- (17) W. H. Newman, *Administrative Action*, Prentice-Hall, 1951.
- (18) I・デ・ソラ・プール編, 内山秀夫ほか訳, 『現代政治学の思想と方法』, 勁草書房, 昭和45年。
- (19) P. Selznik, *Leadership in Administration*, Harper & Row, 1957.
- (20) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, Macmillan, 1945.
松田武彦ほか訳, 『経営行動』, ダイヤモンド社, 昭和40年。
- (21) H. A. Simon, D. W. Smithburg, and V. A. Thompson, *Public Administration*, Knopf, 1950.
岡本康雄ほか訳, 『組織と管理の基礎理論』, ダイヤモンド社, 1977.
- (22) F. W. Taylor, *Shop Management*, Harper & Brothers, 1919.
- (23) 辻清明編, 『行政の理論』, 行政学講座(第1巻), 東京大学出版会, 1976.
- (24) L. F. Urwick, *The Elements of Administration*, Sir Issac Pitmann & Sons, 1943.
〔横浜国立大学経営学部教授〕