

## 経営管理思想にみる研究アプローチの多様性(1) バーリー＝クンダの管理イデオロギー波動論を中心として

幸 田 浩 文

はじめに

- ・ 経営管理思想の時代区分と学派分類
- ・ 行動科学的アプローチの時代 (1950～1960年代)
- ・ システム合理主義的アプローチの時代 (1955～1980年代)
- ・ 組織文化論の時代 (1980～1990年代) (以下次号にて)
- ・ 経営管理思想基調の変遷と変動
- ・ バーリー＝クンダの経営管理思想基調の変動原因

むすびにかえて

はじめに

われわれは、先行研究において、経営管理思想の史的展開を、古典的アプローチ、人間関係論的アプローチ、行動科学的アプローチ、そして現代のアプローチの4つに分類し、各学説が登場してきた経緯や背景を考察した。その結果、研究者たちが当時の環境からの要請にどのように応えようとしたのか、その過程で各学説がどのような人間観や組織観をもっていたのか、当時の企業が抱えていた経営課題を誰が解決するよう求められていたのか、について明らかにした<sup>1)</sup>。

そこで、本稿では、1950年代から90年代にかけてのアメリカ経営管理思想の史的展開を、バーリー＝クンダ (Barley, S.R., and Kunda, G.) の「管理イデオロギー波動論 (longwave theory of managerial ideology)」の所説を借りて概説する。その主たる理由は、先行研究以後の新しい展開を整理し直す必要があることと、これまで試みられてきた時代区分や学派分類以外の方法でその展開を捉えることにある。

### ・ 経営管理思想の時代区分と学派分類

アメリカ経営学が、学として成立してわずか百数十年しか経過していない。しかしその発展はめざましく、その史的展開を体系的かつ科学的に概観し、理解するには、いくつかの接近法 (アプローチ) がある。

第1は、研究者の著作や論文を中心とする「文献考証史的方法」、第2は、その理論が生じた歴

史的、社会的、経済的背景との関連あるいは生成の必然的要請を解明する「因果関連史的方法」<sup>2)</sup>、第3は、これまでにあらわれた主要な管理学説の方法に関する内面的発展の関連を把握する「方法史的方法」<sup>3)</sup>、第4は、ヒックス(Hicks, H.G.)やレン(Wren, D.A.)らにみられるように、科学的管理以前の時代 - 初期の管理思想の時代、科学的管理の時代、人間関係論の時代 - 「社会人」の時代、精織化・拡大・統合(行動科学)の時代 - 現代、という管理思想を基準とした「時期区分の方法」<sup>4)</sup>、そして第5は、第4とほぼ同じだが、クーンツ(Koontz, H.)の学派分類にみられるように、学派の発展過程を「時系列的にとらえる方法」である<sup>5)</sup>。

このように経営管理論の史的展開を概観するための指標に学派の系譜があるが、もっとも言及・引用されているのがクーンツの学派分類であろう。それは、ファヨール(Fayol, H.)を始祖とする管理原則論が管理過程論の系譜を経て、隣接諸科学の知識を取り入れたオペレーショナル・アプローチ(operational approach)を中心に、その他のアプローチの分化の過程を時系列的に整理したものである。そこからは、クーンツが「マネジメント・セオリー・ジャングル」(management theory jungle)と呼んだ、1950年代から60年代にかけての各学派の乱立と錯綜の様を窺い知ることができる<sup>6)</sup>。

ワーナー(Warner, M.)は、第二次大戦後にみられるようになった、行動科学の応用的かつ発展的アプローチである組織行動論(Organizational Behavior)の史的展開に注目する。彼は、クーンツのいういわゆるジャングル化したマネジメントの流れを、時代の経過とともに、1945年以降；組織行動論 - システム論 - 新人間関係論 - 意思決定論、1960年以降；人的資源論 - 組織開発論 - 組織デザイン論、1970年代以降；組織文化論 - 比較文化研究 - その他の組織研究の3つの分野と下位分野に区分し、組織の本質に迫ろうとする<sup>7)</sup>。

しかしながら、組織行動論は、組織の構造と機能、そして組織内の集団と個人の行動についての研究であり、また主に社会学や心理学、さらには経済学、政治学、社会人類学、そして生産工学に依拠する学際的で純独立的な学問分野である<sup>8)</sup>。したがって、上記のような時代区分・分類化といった単線的な見方で捉えることはできないほど、理論的にも方法的にもかなり変質してしまっていた。すなわち、主流となるアプローチは、マクロとミクロ・レベルの研究成果にギャップが生じ、概念を統合することができなくなってしまったのである<sup>9)</sup>。

また、学派分類や時代区分から経営管理思想を整理するものではないが、1970年代頃より、アメリカならびにヨーロッパの代表的な組織研究(organization studies)に関する学術専門雑誌に掲載された論文あるいはそこに所収の参考文献リストを、書誌計量法(bibliometric technique)と呼ばれる技法を用いて、その国・地域における組織研究の特徴や特異性を解明しようとする研究がみられるようになった。この書誌計量法は、1つの学問分野内の理論的基盤や現在の研究活動に関する

情報を入手しようとする技法である<sup>10)</sup>。こうした研究では、北アメリカやヨーロッパの研究雑誌に掲載の論文を対象に、組織研究の内容、対象、強調点、方法論、価値観、方向性などが比較考量される。具体的には、書誌事項を簡単に統計分析し、たとえば引用された著者をその頻度順にランクづけ、当時の代表的文献の影響度を明らかにしたり、両地域の文献（著書あるいは論文など）から両誌に共通して引用された文献や、一方の雑誌にしか引用されなかった文献などを通じて、雑誌の特色や国あるいは地域の特徴や特異性を強調するものである<sup>11)</sup>。

そこで、以下において、第二次世界大戦から現代まで、多様なアプローチ展開をみせるアメリカ経営管理思想の史的展開を概観することで、その管理の背後に潜むイデオロギーの変遷を考察する。

## ・行動科学的アプローチの時代（1950～1960年代）

### 1. リーダーシップ論

レビン（Lewin, K.）、リピット（Lippitt, R.）、ホワイト（White, R.）らのリーダーシップ論は、1950年代の大規模企業に採用された監督者や管理者の人間関係訓練プログラムに新風を巻き起こした。彼らは、共同研究を通じて、タイプ（型）の違ったリーダーによってメンバーの行動がどのように違ってくるかを観察した。その結果、リーダーシップ（leadership）によって、グループの能率や凝集力、またメンバーの満足度に差がみられることが明らかとなった。しかし、寛大で民主的なリーダーシップの型を示唆したホーソン実験の研究成果の方が、レビンらの伝統的、権威的リーダーシップ技術の研究よりも受け入れられた。

1960年代に入ると、こうした専制的なリーダーシップに対する批判がなされるようになってきた。リッカート（Likert, R.）らのリーダーシップと生産性についての研究は、人間性を重視する集団参加型リーダーシップによって、従業員自身の欲求が満たされるような高い業績目的を設定できることを提唱した。

人間関係運動は、明らかに組織維持目的に結び付けられ、これまでの従業員福祉の延長線上で助長される一方、生産性目的も積極的に推進されるようになった。人間関係論アプローチによれば、民主的リーダーシップは職務に満足した従業員を生み出し、より効果的な業績を上げ、より生産性向上に貢献するという。この従業員の職務満足と生産性の関係については、1950年代から1960年代にかけて数多<研究がなされたが、人間関係論的アプローチは必ずしも生産性向上に結び付かないということが次第に明らかとなった。これについての一般的な見解は、人間関係は生産性あるいは職務満足に影響を与える可能性はあるが、同時に両者を満たすことはできないというものであった。このように、行動科学が生産性と満足のジレンマを解決できないとはいえ、その研究成果は多くの人事の実践面で、より技術的・革新的なアプローチの開発を促進したことは間違いない。

## 2. モティベーション論

ある組織に参加している人びとに対して、組織が期待している仕事以上のものをさせることを動機づけあるいはモチベーション (motivation) という。換言すれば、それは人びとを特定の行動に駆り立たせる力のことである。動機づけの効果は、人びとに仕事を遂行することで報酬を獲得できると期待させたり、自らの目的と組織や上司の目的が一体化したときに高まる。したがって、組織や上司は、部下である彼らに期待を抱かせるような報酬、つまり動機づけ要因を提供したり、組織構成員として勤労意欲を向上させ、組織に自ら積極的に参加し、貢献したくなるような態度や雰囲気づくりに努める。この報酬には、賃金のような経済的、外的、物質的なものから、人間関係、昇進、達成感といった非経済的、内的、心理的なものまでである。こうした動機づけ (モチベーション) 理論は、様々な欲望をもった人びとを動機づける要因とは何であるかについて、その内容を研究するもので、1950年代から60年代にかけて様々な理論モデルが開発された。

欲求理論 (need theory) は、いろいろな欲望をもった人びとを動機づける要因とは何であるかについて、その内容を研究するものである。人びとの達成欲求を動機づけ要因とするマクレランド (McClelland, D.C.) の達成動機説、欲求には低次から高次まで5つの段階があるとするマズロー (Maslow, A.H.) の欲求階層説、また、マズロー理論を修正したアルダーファー (Alderfer, C.P.) のERG理論、組織構成員の行動を2つのモデルで説明するマクレガー (McGregor, D.) のX・Y理論、そして職務の経験を通じて満足感に結びつきやすい要因と不満足感に結びつきやすい要因を明らかにしたハーズバーグ (Herzberg, F.) の二要因 (動機づけ・衛生要因) 説などが有名である<sup>12)</sup>。

過程理論 (need theory) は、人びとがどのような過程や構造で動機づけられるかを研究するもので、それには 動因、期待、そして 公正といった、モデルを異にする3つの理論がある。

の動因理論モデルによると、報酬への欲求といったような過去の行動経験から学習した二次的な刺激によって動因が喚起されると、人びとの行動は活性化し、生産性 (職務業績) は向上する。ハルは、環境や事象への応答が繰り返されることによって人の行動様式が定型化した状態を習慣とよび、学習実験から導き出された刺激 (S) - 反応 (R) 概念を応用し習慣を S - R と表示した。そして彼はこの習慣 (sHr) と動因の強さ (D) の積の結合によって、人が強化される過程 (sEr) をモデル化した<sup>13)</sup>。この理論は、反復・定型化した作業に対する報酬である出来高給や刺激給に理論的基盤を与えた。

の期待理論モデルは、仕事への動機づけを、努力すれば特定の成果がもたらされるであろうという主観的な確率つまり期待 (Expectancy) と、その成果の主観的な魅力の度合つまり誘意性 (Valence) の積で表現しようとするものである<sup>14)</sup>。だが、長い間モチベーション要因と考えられてきた賃金は、たしかに誘意性の高い報酬ではあるが、それを与えるだけで簡単に業績

(Performance) が上がるほど人びとの行動は単純ではない。この点を改善したのがローラー (Lawler, E.E.) である。彼は、努力に応じて業績は高まるという期待 (Expectancy Performance) と、その業績によって望ましい成果を入手できるという期待 (Performance Outcomes) の2つの段階に分けた。つまり、報酬に魅力があると確信をもてたとき人は動機づけられるというのである<sup>15)</sup>。

しかし、現実にはたとえ高い報酬 (賃金) を提供されても、人は業績を上げられないと思えば、動機づけられないし、たとえ業績を上げ報酬を入手できる可能性があっても、その人が報酬に魅力を感じなければ同様に動機づけられない。また、能力や問題解決の方法などによって、努力がかならずしも業績に結びつかない場合もあるだろう<sup>16)</sup>。

こうした期待理論への疑問に対して、ポーター (Porter, L.E.) とローラーは、報酬の1つである賃金を取り上げ、賃金 (制度) が仕事意欲に及ぼす影響、つまり賃金 (制度) の動機づけ効果に着目し、期待理論の検証を試みた<sup>17)</sup>。その結果、ローラーは、リッカート、ハーズバーク、マズローの欲求理論モデルを批判するとともに、賃金が動機づけ要因として不可欠なものであるとの結論に至る<sup>18)</sup>。こうしてローラーの関心は、当初の期待理論の検証から、やがて期待理論と公正理論を基盤にした人びとを、効果的に動機づけられる賃金制度の構築へと移っていった<sup>19)</sup>。

の公正理論モデルは、ある状況において人は不公正を体験する、この不公正の経験はある種の不快感をもたらす、そして人は公正を取り戻し不快感を減らそうとして反応する、といった概念を前提としている。このモデルは、1957年のフェスティンガー (Festinger, L.) の認知的不協和理論 (theory of cognitive dissonance) に準拠したもので、1950年代末期から60年代初頭にかけてさまざまなモデルが開発された。代表的な研究者にホマンズ (Homans, G.C.)、パッチェン (Patchen, M.)、アダムス (Adams, J.S.)、ジャックス (Jaques, E.) らがいる。

アダムスは、公正とは、投入 (input) に対する成果 (output) の比率が1の場合をいい、それ以外つまり比率が1以上あるいは1以下の場合を公正と定義する。彼は、地位が低いと認知している者に、相対的に高い賃金を支払って働かせた場合、どのような行動を取るかを確かめようとした。例えば、時間給の場合、過大な支払いをすると、人は一生懸命働くことで不協和、つまり心理的不快感や緊張感を減らそうとするが、出来高給の場合には適当に仕事をする、つまり成果を投入に合わせることによって不協和を減らそうとする。こうした仮説的なモデルを用いて、アダムスは、不公正の増大 緊張 不公正感の減少の動因、といった図式の認知的不協和理論を検証しようとしたのである<sup>20)</sup>。

公正理論は、人は公正な報酬分配を基本信条とする倫理体系にしたがって行動し、公正水準を上回っても下回っても共に不公正感を抱く、という概念をモデル化したものである。しかし、多くの研究者によってさまざまな公正モデルが開発されたが、それらは非常に似通っており、これといっ

た差異は認められない。

### 3. 行動科学的意思決定論

組織との関係において、管理者の行動を解明することは、人間をどのように理解するかにかかっている。バーナード(Barnard, I.C.)は、組織を「意識的に調整された人間の諸活動と諸力のシステム」と定義した<sup>21)</sup>。彼は、組織が複雑な環境の中でいかに存続していくかという問題意識をもって、組織の構成員である人間にまでさかのぼって分析した。そして彼は、人間行動の分析を経て協働体系論、組織論、管理論そして経営者論へ進んだ。彼は、まずもって人間を自由で主体的な意思決定者としてとらえ、組織が人間行動とその相互作用から成り立つというシステム観を明示する。

また、サイモン(Simon, H.A.)は、バーナード同様、人間の能力の限界を前提にしている<sup>22)</sup>。彼らの人間の能力に対する認識は、伝統的管理論者が決定論であるのに対して、自由意志論的かつ悲観論的である。バーナードは、人間の能力の限界を克服するために協働概念を用いたが、一方、サイモンは、人間は全知全能ではないという観点から出発した。ちなみに伝統的アプローチが最適基準に基づく「経済人」モデルであるのに対し、サイモンの人間行動モデルは、満足基準に基づく「管理人」モデルと呼ばれている。

伝統的アプローチが、組織を仕事と職能の構築物という視点でとらえたのに対し、バーナードやサイモンは、人間行動さらには意思決定という枠組みで組織をとらえようとする。伝統的管理論でも人間的側面への配慮あるいはアプローチがなかったわけではない。しかし、それは公式的組織・階層のなかで二義的に取り上げられたにすぎない。それに続く、新古典的(人間関係論的)なアプローチでは、非公式な組織が目目され、それは公式的組織と対立的な関係として位置づけられていた。この影響を受けたバーナードは、非公式的組織を公式的組織の相互依存的ならびに補完的な立場に引き上げた上で、組織を人間行動から規定しようとした。サイモンは、組織を人間行動に先行する意思決定で合成されたものとしてとらえる。バーナードが組織をコミュニケーション・システムとしたのに対して、サイモンは意思決定システムと指定した。このシステム論的組織観は、バーナードから受け継いだものである。

サイモンによれば、組織は個人の意思決定前提に影響を及ぼすために、コミュニケーションを重要視する。その結果、組織における意思決定主体である個人は、バーナードが描いたコミュニケーション・システムによって互いに連結することになる。つまり組織は、命令、情報、助言などが流れる情報システムとなったのである。そこでの人間は「組織のコードを用いて情報(意思決定前提)を処理する主体として」あらわれてくる<sup>23)</sup>。しかし、この時点では、まだサイモンは環境との適合を図る情報処理主体としての管理者(個人)像を明確に描ききっていなかった。

## ・システム合理主義的アプローチの時代（1955～1980年代）

### 1. オペレーショナル・アプローチ

ファヨール（Fayol, H.）以来、管理者は何を行っているのだろうか、そして管理者はどのように行動しているのか、といった素朴な疑問に対する答えを追究してきたのが、管理過程学派（management process school）あるいはプロセス・アプローチ（process approach）であった。1960年代の学派の混乱・多様化を経て、管理過程学派は、クーンツによるとオペレーショナル・アプローチ（operational approach）と、経験またはケース・アプローチ（empirical  $\alpha$  case approach）の分派と結びついた管理者役割アプローチ（managerial role approach）の2派に分かれた。

オペレーショナル・アプローチは、基本的なマネジメント理論を中核に、隣接諸科学の知識を管理職能に応用・関連づけることで、適切なマネジメント知識、例えば、管理実践を補強する概念・原則・理論・技術を導き出そうとした。ファヨールの後継者たちは、ファヨールが記述したP O C C C（計画化・組織化・命令・調整・統制）といった管理要素に新たなものを加えたり、その名称を変えたりしてきた。ガリック（Gulick, L.H.）のPOSDCORBといったものは、さしずめそうした管理要素を網羅したマネジメント職能の1つであろう<sup>24)</sup>。

このようにプロセス・アプローチは、隣接諸科学から管理の実践を補強する知識を吸収することで、オペレーショナル（operational）な、つまり「いつでも使用できるよう整備された」アプローチに変貌した。したがって、このアプローチの基本的関心事は、管理教育に必要な知識を、どのように分類し、受け入れやすく使えるようにするかにあったため、管理者の行動や管理手法は二義的なことであった。

一方の管理者役割アプローチは、管理行動を観察し、その活動あるいは役割を探ろうとした。このアプローチは、職務活動学派（work activity school）とも呼ばれ、日記、活動抽出（activity sampling）さらには構造的観察（structured observation）といった帰納的な研究方法を用いて、実際の管理者行動の特質や内容を体系的に分析する。その代表的研究者の1人であるミンツバーグ（Mintzberg, H.）は、著作『マネジャーの仕事』（The Nature of Managerial Work, Harper & Row, 1971; 奥村哲史・須貝栄訳、白桃書房、1994年。）の中で、実際の管理者は、ファヨールが描くような慎重かつ分析的・論理的でなく、散発的、即時反動的、そして短期的に行動するとして、伝統的な管理職能論やプロセス・アプローチを批判した。

### 2. オペレーションズ・リサーチ/一般システム理論/システムズ・アプローチ

第二次世界大戦中、イギリスやアメリカにおいて、軍事目的として、オペレーションズ・リサーチ（Operations Research ; OR）技術が開発された。これは、さまざまな対象を数学的にモデル化し

て解決案を導き出す、科学的な意思決定法である。この OR 技術は、大戦末期から1950年代初期にかけて産業界にも普及し、生産計画や管理者問題にまで幅広く応用されるようになった。1960年代中頃までには、応用数学を用いて、待ち行列理論、線形計画法、ネットワーク分析、シミュレーション技術、多変量解析、パート（工程管理手法；Program Evaluation and Review Technique; PERT）といった手法が開発された。こうした OR 技術や経営科学的な手法が発展するにつれて、マネジメント研究分野でも、管理の原則論や職能論といった、管理者を管理するための「整然とした知識の集まり」<sup>25)</sup> が追究されるようになった。つまり、組織目的を達成するためには、管理者は、目標を設定し、システムを設計することが必要であり、そのためにマネジメントの数量化・マニュアル化が求められたのである。

こうしたマネジメントの数量化・マニュアル化の動向は、アメリカ経営学の主流の1つである管理過程学派に混乱と多様化をもたらした。これは、ファヨールの管理の諸原則や諸要素を源とする管理過程論の第1世代と、新古典派組織論、社会システム論、行動科学的人間関係論、組織行動論、さらに OR や数量的手法を中心とする管理科学や経営科学などの影響を受けた第2世代との間に、ギャップが生じたことを意味する<sup>26)</sup>。1961年に、この状態をクーンツが「マネジメント・セオリー・ジャングル」と呼んだことはあまりにも有名である<sup>27)</sup>。やがて、マネジメントの一般理論は、混乱・多様化したマネジメント・アプローチを再統合しようとする1960年代の第3世代を経て、一般システム理論をはじめとして、いわゆる学際的・隣接諸科学の知識を摂取するシステムズ・アプローチ (systems approach) を取り入れようとする第4世代へと移っていく。

この組織やそのメンバーをシステムとして捉えるという観点は、すでに以前からみられた現象である<sup>28)</sup>。システムとは、全体がたんなる部分の総和でなく、互いに関連した部分からなるサブシステムが、調整・結合され全体を構成するものである。組織の一般システム理論は、組織メンバーの個人的かつ集団的タスク（課業）を遂行する方法や理由を明らかにするとともに、組織外部との交流や組織行動の特徴を記述するもので、そこでは、組織は環境と互い依存し、相互に作用する1つの要素として位置づけられている。

### 3. コンティンジェンシー・アプローチ

組織の一般システム理論は、抽象度が高く、また考慮しなければならない変数があまりにも多く実用的でないため、より具体的に現実の組織を説明できる概念が必要となってきた<sup>29)</sup>。その要請に応えて登場してきたのが、「唯一最善の方法などない」(not just one best way) とする、従来の普遍的かつ安易な管理原則論に対して批判的な立場をとる、コンティンジェンシー・アプローチ (contingency approach) であった。これは、組織環境への適応方法についての実証研究から導き出

された理論で、オープン・システム観点を組織分析に取り入れたものである<sup>30)</sup>。

このアプローチは、組織構造の環境・技術への依存性や、組織内のあらゆるマネジメント環境についての評価と分析の必要性を強調するもので、組織はそうした評価と分析によって、特定の環境に適合する仕事、技術、人事、組織デザインを決定することができる<sup>31)</sup>。換言すれば、最善のマネジメントを実践しようとするならば、組織とその内的・外的環境、管理システムとその構成要素、さらには組織にとって相応しい諸関係の状況や形式に適合した最善の案を選択・実行しなければならない<sup>32)</sup>。1950年代から70年代にかけて、こうした組織と環境の最適な関係についての経験的調査が、さまざまな変数を用いて実施された。ちなみにコンティンジェンシー理論の代表的研究者には、ウッドワード（Woodward, J.）、バーンズ（Burns, J.）とストーカ（Stalker, G.M.）、エメリー（Emery, F.L.）とトリスト（Trist, E.L.）、ローレンス（Lawrence, P.R.）とローシュ（Lorsch, J.W.）、フィードラー（Fiedler, F.E.）、トンプソン（Thompson, J.D.）らがいる。

コンティンジェンシー理論は、それまでの伝統的管理論や人間関係論に対する挑戦的な結論を導き出す。前者に対してはその組織原則の普遍性への疑問、後者に対しては官僚制モデルにみられる機械的組織構造の有効可能性である。つまりすべての組織に適應する唯一最善の原則などないということである。ただ、こうしたアプローチは、管理原則論などの唯一最善指向に対するアンチ・テーゼとしてとらえるのではなく、「経験的、あるいは理論的知識の一般的度合いが比較的強いレベルから、相対的に個別の状況を考慮する変数を取り入れようとするレベルへの展開」と考えるべきだとの見解もある<sup>33)</sup>。いま1つは、非効率の組織構造とみなされていた官僚制が、ある一定の状況下では、最も有効であるかもしれないという見解である。このように1970年代にわたって、このコンティンジェンシー・アプローチについての大規模な研究がなされたが、次第に、環境のとらえ方の不十分さ、組織内の利害集団についての考慮の不十分さ、実証研究の方法自体の限界、技術尺度のもつ困難といった問題点が指摘されるようになった<sup>34)</sup>。

環境は、あくまでも組織の客体であり、組織が活動する場であり、組織があってはじめて意味ある存在である<sup>35)</sup>。そして、環境からの制約は必ずしも絶対的なものではなく、組織は戦略を用いて主体的に環境に適應し、組織構造は意思決定者の選択力の行使によって形成されるものなのである。

#### 4. 情報処理パラダイム

1970年代に入ると、従来のコンティンジェンシー・アプローチでは説明できなかった問題を説明する考え方として、情報処理（information processing）パラダイムが登場してくる<sup>36)</sup>。この情報処理パラダイムは、不確実性対処パラダイムとも呼ばれるもので、環境と組織、技術と組織との適合関係について、組織の不確実性対処という視点から説明しようとするものである。それによれば組

織は不確実性といった環境の多様性つまり情報負荷を減少させるために、組織は情報処理に最も効率的な構造をつくる必要がある。

バーナードとサイモンは、組織メンバー全員が意思決定主体であるという視点から出発し、サイモンは組織システムを用いて情報処理をする主体としての人間を暗示する。そして人間を明確に情報処理主体として浮き彫りにしたのがミンツバーグ(Mintzberg, H.)である。彼は、バーナードと同じように、管理者が何をしているのかといった観点から、管理者の行動を観察し、管理者が情報中枢センターとして主に情報処理主体としての役割を果たしていることを明らかにした。バーナードとサイモンが組織メンバー全員を意思決定主体として描いたのに対し、ミンツバーグは管理職務に焦点を絞らせた。彼は、コンティンジェンシー理論をも取り入れ、チャイルド(Child, J.)とともにネオ・コンティンジェンシー理論家の1人として挙げられている。

コッター(Kotter, J.P.)は、その研究対象を管理者(manager)から全般経営者(general manager)に移し、彼らの行動パターンから有能な管理者像を描く<sup>37)</sup>。そこには企業環境の多様化により戦略的マネジメントの重要性が高まったという背景がある。これまでの環境と組織との関係から、環境の多様性に組織が適応するという、一種受け身の姿勢から能動的、主体的に情報を創造するという方向への転換がみられる。つまり、管理者が情報処理主体から情報創造主体へと変身するのである。こうした動きを示唆するのが、コッターの進化論的リーダーシップ論である<sup>38)</sup>。

管理者は、同僚、部外者、上司の上司、部下の部下という具合に、企業内外に張り巡らした人的な協力関係ネットワークを通じて、アジェンダ(agenda)づくりに努める<sup>39)</sup>。彼らは、組織内外の情報ネットワークを通じて情報を収集し、主体的に非公式的なアジェンダという心的モデルを漸進的に創造していくのである。

## 5. 戦略的マネジメント・アプローチ

環境との適合性や整合性をキーワードとして、企業を取り巻く環境の変化に、環境 戦略策定 戦略のコントロールという一連の過程を通じて対処していこうとする新しいパラダイムが、戦略的マネジメント(strategic management)概念である。これは、環境と戦略、環境と組織、戦略と戦略の適合性が、組織の維持・存続に重要であるとの認識の高まりから生まれた概念である。換言すれば、それは組織を情報処理のシステムとみなし、そのシステムとしての性能を向上させることが、環境との適合性を高めることになるという考えである。ミンツバーグやコッターは、管理行動を観察することによって、組織内外に情報システムを構築し、つねに不確実性といった多様性を処理する情報処理主体さらには情報創造主体としての管理者を明瞭に描写したのである。

マネジメントは、組織に脅威を与える環境からの阻害要因を取り除き、組織の安全性を高め、経

営資源を確保し、市場に製品／サービスを提供することで収益の増大を図る。そのためには、マネジメントは、たえず組織内外部の環境・機会を監視・評価し、組織の維持・存続を目的とする長期的な展望のもとで、意思決定を下し、行動しなければならない。経営方針の中に、組織目的の達成のために、組織内・外部の環境戦略を志向した、全般的・統合的そして明確なガイドラインを取り入れることが、戦略的マネジメントといえよう<sup>41)</sup>。それは、環境の精査 (scanning)、戦略の公式化、戦略の実行、評価とコントロールを中心に、組織の展望や使命、他の組織との比較優位性、目的 (goal) や目標 (objective)、価値、組織文化や社風、行動の方向性などをより具体的に戦略策定書に盛り込むことでもある<sup>41)</sup>。

フォン・ノイマン (Von Neumann, J.) と Morgenstern (Morgenstern, O.) は、選択できる事象の起こる確率が判っていたならば、期待される効用も推察できることを、応用数学を用いてゲーム理論としてまとめた。彼らは、戦略を、特定の状況に応じて決定される、企業が取一連の行動と定義した<sup>42)</sup>。またドラッカー (Drucker, P.F.) は、1954年の著作において、企業の現状を分析し、その状況を変える必要がある場合の手段として戦略を描いた<sup>43)</sup>。

1960年代に入ると、企業は、経営計画の立案に際して、これまでの企業政策から環境の内外部までも視野に入れた企業戦略 (business strategy) を志向するようになる。チャンドラー (Chandler, A.D., Jr.) は、4つのアメリカ大企業を対象に、組織が経済環境に対応し、その構造を変化させていく実態を分析し、「組織構造は戦略に従う」と結論づけた。彼にとって、戦略とは、企業の基本的な長期目的を決定することであった<sup>44)</sup>。また、アンソフ (Ansoff, H.I.) は、企業戦略にとってプログラムにもとづいた、分析的なアプローチこそがより合理的なアプローチであると指し、意思決定プロセスに着目する<sup>45)</sup>。彼は、戦略とは意思決定を下すためのルールであり、その意思決定は、製品と市場、成長ベクトル、競争力、そしてシナジーによって決められるという。

1970年代には、特定企業や産業組織の戦略についての関心が高まるとともに、企業戦略の概念に混乱がみられるようになる。ホファー＝シェンデル (Hofer, C.W., and Schendel, D.) は、そうした概念上の混乱の原因は、企業戦略概念の幅、戦略の構成要素、戦略の公式化プロセスの違いにあるという。彼らは、環境の機会や脅威に対応しながら、組織目的を達成しようとする組織に方向性を与える手段を戦略と定義する<sup>46)</sup>。また、ミンツバークによれば、組織が環境と取り引きすることを可能にする意思決定プロセスには一定のパターンがあり、戦略とは、組織とその環境とを媒介する力であると定義する<sup>47)</sup>。

こうした組織と環境との適合関係を模索する動向は、環境決定的なコンティンジェンシー理論から、組織が活動する環境を主体的に選ぶとする戦略的選択アプローチへと移っていく。その中でもポーター (Porter, M.E.) にみられるような、組織外部に目を向け、変化を予測する長期計画を立

て、それを達成するための行動計画を開発することの必要性を唱える、「分析的戦略アプローチ」が、主流となっていった<sup>48)</sup>。

戦略的アプローチでは、組織は、外部環境の中で、選択的に、戦略という手段を用いて環境をマネジメントするものと描かれる<sup>49)</sup>。環境は、戦略による働きかけで新たな環境へと変化する。組織はそれをまた分析し、新たな戦略を選択する、といったことを繰り返す。そこに企業の主体性は認められるが、その選択的行動は環境を参照して、はじめて戦略という形になって現われるのである。つまり、それは、本質的に組織そのものを分析対象としたアプローチではない。戦略的アプローチで取り扱わなかった、組織が保有する価値や信念といった問題を研究対象とする、組織文化論が登場してくるのは、1980年代に入ってからのことであった。

#### 注

- 1) 拙稿「経営管理論における人間観と組織観の変遷」『経営論集』第34号、1990年、pp.101-149.
- 2) 工藤達雄『経営管理論の史的展開』学文社、1981年、p.6.
- 3) 雲嶋良雄『経営管理学の生成』同文館、1964年、p.1.
- 4) Hicks, H.G., *The Management of organization*, McGraw-Hill, New York, 1967, pp. 336-340. Wren, D.A., *The Evolution of the Management Thoughts*, 2nd.ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, 1979. (車戸費監訳『現代経営管理思想 - その進化の系譜 - (上)・(下)』マグローヒル社、1984年.)
- 5) Koontz, H., "The Management Theory Jungle", *Journal of the Academy of Management*, Vol.4, No.3, 1961, pp.174-188; "The Management Theory Jungle Revisited", *The Academy of Management Review*, Vol.5, No.2, 1980, pp.175-185.
- 6) これについては次のような文献が詳しい。島弘「H.クーンツの経営学の学派分類と現代経営学」『企業会計』Vol.81、No.1、1981年、pp.121-128. 岩永宏治「アメリカ経営学の『学派』分類について」『経営論集』明治大学経営学研究所、Vol.28、No.2、1980年、pp.177-197.
- 7) Warner, M., "Organizational Behavior Revisited," *Human Relations*, Vol.47, No.10, 1994, pp.1151-1166. (幸田浩文訳「組織行動論再考」『経営論集』第46号、1997年、p.131.)
- 8) Pugh, D.S., Mansfield, R., and Warner, M., *Research in Organizational Behaviour*, Heinemann, London, 1975, p.1.
- 9) こうした概念上の混乱に対して、ワーナーは、「組織の理論化が知的袋小路に陥ってしまったと結論づけるのは時期尚早である。過去との関係を再発見したり更新する方法・・・がまだあるかもしれない」と、今後の組織研究の方向性を楽観視している。Warner, op. cit., pp.1162-1163. (翻訳, p.140.)
- 10) Sharplin, A.D., and Mabry, R.H., "The Relative Importance of Journals used in Management Research: An Alternative Ranking," *Human Relations*, Vol.38, 1985, pp.139-149; Pasadeos, Y., and Renfro, B., "A Bibliometric Analysis of Public Relations Research," *Journal of Public Relations Research*, Vol.4, No.3, 1992, pp.167-187.
- 11) 拙稿「北アメリカならびにヨーロッパの代表的学術雑誌にみる組織研究の地域性 - 書誌計量的アプローチによる研究成果を中心として - 」『経営論集』第51号、2000年、pp.297-318.
- 12) Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, Harper and Row, 1954. (小口忠彦監訳『人間性の心理学』産業能率

- 短期大学出版部、1971年.); Alderfer, C.P., "An Empirical Test of New Theory of Human Needs," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.4, 1969, pp.148-179; McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960. (高橋達男訳『新版/企業の人間的側面』産業能率大学出版部、1970年.); Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, E. Tuttle Co. Inc., 1966. (北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社、1973年.)
- 13) Hull, C.L., *Principles of Behavior, An Introduction to Behavior Theory*, Appleton-Century-Crofts, 1943. (河合伊六訳『行動の基本』ナカニシヤ出版、1980年.)
- 14) 期待理論は、トールマンやレヴィンによって開発され、エドワーズ (Edwards, W.)、ピーク (Peak, H.)、ロッター (Rotter, J.B.) らによって展開された。また1964年にヴルーム (Vroom, V.H.) は、期待理論を作業への動機づけに応用し、道具性理論 (instrumentality theory) を構築した。
- 15) Lawler, E.E., *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, 1971. (安藤瑞夫訳『給与と組織効率』ダイヤモンド社、1972年.)
- 16) 竹内常雄編『産業心理学入門』八千代出版、1989年、118-120頁。
- 17) 西田耕三『なにが仕事意欲をきめるか』白桃書房、1977年、95頁。
- 18) Lawler, *op. cit.*, 1971. (邦訳、前掲書.)
- 19) *Ibid.*, p.157. (同上、219頁.)
- 20) Adams, J.S., "Toward An Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.67, No.5, 1963, pp.422-436; "Injustice in Social Exchange," in Berkowitz, L., ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, Academic, 1965; "Wage Inequities, Productivity and Work Quality," *Industrial Relations*, Vol.3, No.1, 1963, pp.9-16.
- 21) Barnard, I.C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1979. First published in 1938, p.73. (山本安次郎他訳『新訳/経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年、p.75.)
- 22) Simon, H.A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making processes in Administrative organization*, Free press, New York, 1976, p.108. First published in 1945. 『経営行動』(松田武彦他訳)ダイヤモンド社、1965年、p.138.
- 23) 秋野晶二「経営管理における人間観の変遷 - 技術の発展過程との関連で - 」『産業経理』Vol.47、No.3、1987年、p.125.
- 24) Gulick, L.H., "Notes on the Theory of Organization," in Gulick, L.H., and L.F. Urwick, eds., *Papers on the Science of Administration*, 2<sup>nd</sup> ed., Columbia University Press, New York, 1973, p.13. これは、計画化 (Planning) 組織化 (Organizing) 人員配置 (Staffing) 指揮 (Directing) 調整 (Coordinating) 報告 (Reporting) 予算編成 (Budgeting) の7つの管理要素のイニシャルを並べたものである。
- 25) Luthans, F., "Contingency Theory of Management: A Path out of the Jungle," *Business Horizons*, Vol. 16, 1973, p.67.
- 26) 管理過程論の第2世代としては、デイビス (Davis, R.C.)、ガリック (Gulik, L.H.)、ニューマン (Newman, W.H.)、テリー (Terry, G.R.)、マクファーランド (MacFarland, D.E.) らが挙げられる。
- 27) クーンツは、1961年にマネジメント理論の各学派やアプローチが混乱状態にあるとして「ジャングル論」を展開した。Koontz, H., "The Management Theory Jungle", *Academy of Management Journal*, Vol.4, No.3, 1961, pp.174-188. その後、1980年には、いまだにジャングル状態が続いているとして、マネジメント理論を11学派に区分している。Koontz, H., "The Management Theory Jungle Revisited," *Academy of Management Review*,

Vol.5, No.2, 1980, pp.175-187.

- 28) 例えば、科学的管理、官僚制理論、管理原則論、人間関係論などは、組織を環境と相互作用しないクローズドシステム (closed system) 観に基づくものであり、近代組織論や組織開発論などはオープンシステム (open system) 観に基づくものといえよう。
- 29) 鈴木辰治編『経営学の潮流 - 系譜と新展開 - 』中央経済社、2000年、p.59.
- 30) こうした考え方は、行動科学的アプローチの研究対象であるモチベーション、職務満足リーダーシップの型、組織構造、そして技術といった組織変数にも応用されていった。
- 31) Lawrence, P.R., and Lorsch J.W., *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, Boston, 1967; Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967; Galbraith, J.R., *Organization Design*, Reading, Addison-Wesley, MA, 1977.
- 32) Kast, F.E., and J.E., Rosenzweig, *Contingency Views of Organization and Management*, Science Research Associates, Chicago, IL, 1973.
- 33) 鎌田伸一「管理学へのアプローチ - クーンツ・オドネルのオペレーショナル・アプローチについて - 」『防衛大学校紀要』Vol.37、1978年、p.171.
- 34) 赤岡功「組織のコンティンジェンシー・セオリーについて」『経済論叢』Vol.115、No.3、1975年、p.33.
- 35) 野中郁次郎は、こうしたコンティンジェンシー理論に対する批判の背後には、社会心理学者であるワイク (Weick, K.E.) の「イナクトされた (enacted) 環境」という考え方があるという。「enact には、元来舞台で演ずるという意味があり、組織が環境という舞台で自己を演じることをあらわす。…認知主体の応答は、認知主体によって構造化された環境に対して行われるという。」野中郁次郎「ポスト・コンティンジェンシー理論 - 回顧と展望 - 」『アメリカ経営学の潮流』(経営学史学会編)文眞堂、1997年、p.7.
- 36) 以下の「情報処理パラダイム」についての概説は、加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房、1981年、p.89、91.を主に参照した。
- 37) Kotter, J.P., *The General Managers*, Free Press, New York, 1982. (金井寿宏、加護野忠男、谷光太郎、宇田川富秋訳『ザ・ゼネラル・マネジャー』ダイヤモンド社、1984年.)
- 38) コッターの著作『ザ・ゼネラル・マネジャー』(The General Managers, Free press, New York,1982.) は、ミンツバーグの方法論上にみられる数多<の限界を克服したものである。Willmott, H.C., “Images and Ideas of Managerial Work: A Critical Examination of Conceptual and Empirical Accounts,” *Journal of Management Studies*, Vol.21, No.3, 1984, p.358.
- 39) アジェンダとは、管理者が頭の中に描く1年から20年間に及ぶ財務、製品・市場、組織についてのなすべき事柄(責任と目的と計画)の一覧表であり、公式的な計画とは異なり、あくまで管理者の頭の中に作り上げられた非公式的な計画リストである。拙稿「経営管理者の職務と仕事についての一考察 - 類似性から相違性への転換 - 」『経営論集』No.32、1989年、pp.116-118.
- 40) そうした意味で、バーナード (Barnard, C.I.) は、戦略的マネジメント (strategic management) の理解を目的として、組織との関連で管理行動を最初に成文化した人物であった。彼は、経営者 (executive) の主たる職能を共通目的、協働意欲、コミュニケーションといった組織ニーズを満たすことにあるとする一方で、経営者が組織のために何をすべきであるかを追究した。
- 41) Dess, G.G., and Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York, NY, 1993.
- 42) Von Neumann, J., and Morgenstern, O., *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press,

Princeton, NJ, 1944.

- 43) Drucker, P.F., *Practice of Management*, Harper and Row, New York, NY, 1954. (野田一夫監修『現代の経営』(上・下)ダイヤモンド社、1974年。)
- 44) Chandler, A.D., Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社、1967年。)
- 45) Ansoff, H.I., *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, NY, 1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版部、1988年。)彼は、企業の主要な意思決定として、潜在的な投資利益率の最適度な実現を目的とする「日常業務的な意思決定」、最適度のパフォーマンスを求めて自社資源の構造づくりを目的とする「管理的な意思決定」、そして企業の潜在的な投資利益率を最適化するような製品・市場ミックスの選択を目的とする「戦略的な意思決定」の3つを挙げる。(中村元一訳『最新・戦略経営戦 - 略作成・実行の展開とプロセス - 』産能大学出版部、1990年。)
- 46) Hofer, C.W., and Schendel, D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St Paul, MI, 1973.
- 47) Mintzberg, H., *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979.
- 48) Porter, M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY, 1980. (土岐他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年。)
- 49) 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、1993年。

(備考) 本稿の全文は、紙幅の関係で、本号(『経営論集』第53号、2001年3月。)と次号(『経営論集』第54号、2001年。)の2回に分けて掲載する。

謝辞 本研究は、平成12年度東洋大学特別研究助成によるものである。

(2001年1月11日受理)