

〔論 文〕

マネジメント概念の先行研究に関する調査

——統合的枠組みの検討に向けて——

松 下 幸 史 朗

要 旨

本稿は、経営学の中核的な概念である「マネジメント」に関する先行研究を調査し、その統合的枠組みの可能性を模索することを目的としている。具体的には、まずマネジメント研究の古典として有名なTaylor (1911), Fayol (1916), Barnard (1938), その後のホーソン実験, 人間関係論, 管理過程論, さらにコンティンジェンシー理論, Anthony (1965), Mintzberg (1973)などを考察した。その結果, 1910年代に主要な研究が始まり, それらが1940年代から発展し, 1960年以降に多様化したことが明らかとなった。その上で, 統合的枠組みの検討にあたっては2000年代までの理論を整理する必要があることを確認した。

キーワード：マネジメント, 経営組織, 経営戦略, 管理過程

目 次

- I. 序論
- II. 古典的業績
- III. 概念の発展
- IV. 視角の多様化
- V. 結論

I. 序論

何らかの課題を克服しようとするとき, 組織を適切に運営しようとするとき, 経営資源を効率的に管理しようとするとき, 人々は「マネジメント」について考える。これまでマネジメントの全体像を把握する方法として数多くの考え方が提示されてきたものの, それらを包括した統合的な枠組みはほとんど検討されていない。マネジメントとは何かという問いに答えることは容易ではないが, 重要な要素が整理された枠組みを検討することは経営学研究において意義があるものと考えられる。

このような問題意識に基づき, 本稿はマネジメントそのものの概念に関する分析を行った研究を時系列で考察していく。構成は以下の通りである。続く第2章では, マネジメントの古典に位置づけられる研究の内容を確認する。第3章では古典から発展した諸研究を, そして第4章ではそこから多角的に展開された様々な分析の要点を検討する。これらを通じて, マネジメント概念の統合的枠組みを構築するための理論的整理を行うことが本稿の目的である。

II. 古典的業績

ここでは, まず現代のマネジメント概念を生み出す契機となった3つの研究を取り上げる。

1. 科学的管理法

マネジメント研究の歴史を考える上で欠かせないのが, Taylor (1911) であろう。「科学的管理法」の名称で有名なこの研究は, 当時の組

組織的怠業と成り行き管理という2つの問題の解決から始まった。組織的怠業とは人々が集団で協力して意図的に作業効率を下げる行為であり、また成り行き管理とは何かの合理的な根拠によってではなく、これまでの慣習によって管理することである。これらによって当時のアメリカの工場は生産性が著しく低下していた(Taylor, 1911, 邦訳62-66ページ¹⁾)。

そこで科学的管理法が導入されることになったが、ここでは最も重要な、①課業の設定、②異率出来高賃金制度、③職能別職長制度の3つを紹介する。

まず課業の設定であるが、課業とは1日の達成すべき仕事量のことである。これの設定にあたっては、動作研究と時間研究の2つが重要になる。動作研究とは、熟練作業者を観察し、仕事の構成を分析し、唯一最善の方法を確立すること、時間研究はその仕事の各要素の最速時間を計測することにより、仕事の標準時間を設定することである。次に異率出来高賃金制度とは、この課業の達成によって賃金を変える仕組みのことである。これの要点は、組織的怠業を防止することである。課業が達成できなければ賃金は減少するため、集団で意図的に仕事量を減らしたとしても、労働者には恩恵はない。むしろ、積極的に課業を達成するように努力するようになるため、生産性の向上が期待できる。職能別職長制度とは、計画や監督を管理職である職長が担当し、労働者は作業に専念するという考え方である。職長は準備係、速度係、修繕係、検査係などの単位で存在し、労働者はそれぞれの職長からの指示に従うことになる。これの利点は専門的な助言や指導を行うことができること、欠点としては労働者が各職長からの指示を受けるため、矛盾や混乱が発生する可能性があるということである。結果として科学的管理法は大きな成果を挙げ、経営効率を飛躍的に改善することになった(Taylor, 1911, 邦訳227-336ページ)。

2. Fayolの経営理論

Taylor (1911) と並び、現在の経営学の基礎を構築したFayol (1916) では、事業を経営するための活動が、技術、商業、財務、保全、会計、管理の6つに分類され(Fayol, 1916, 邦訳16ページ)、企業経営全体の理論化が進められた。技術的活動は生産や加工、商業的活動は購買や販売、財務的活動は資金調達と運用、保全的活動は財産と従業員の保護、会計的活動は原価計算や財務諸表作成など、そして管理的活動は計画、組織、指揮、調整、統制の5つであるとされている(Fayol, 1916, 邦訳4ページ)。

技術的活動から会計的活動までは、専門的な部署に分業される内容である。しかしながら、管理的活動は他とは異なっており、このことが後のマネジメント研究に大きな影響を与えることになる。計画とは将来の探求と活動計画の作成、組織とは事業経営のために有機体を構成すること、命令とは従業員を職能的に働かせること、調整とはあらゆる活動や努力を団結させて調和を保つこと、統制とは規則や命令に沿って行為が営まれるように監視することである(Fayol, 1916, 邦訳9ページ)。

この管理的活動は社長だけの仕事ではない。他の職能と同じように、組織のトップに加えて、構成員間で分担される一つの職能である(Fayol, 1916, 邦訳9-10ページ)。また、管理的活動にも様々なレベルがあり、係長、課長、部長、社長と職位が上がるにつれて、重要性の比重が増大する点が特徴である。また、同じ経営者であっても、零細企業から小規模企業、中規模企業、大規模企業と、拡大するにつれて、管理的活動の相対的重要性は向上することになる(Fayol, 1916, 邦訳17ページ)。

3. Barnardの経営理論

続いて、Barnard (1938) の経営理論を紹介する。Taylor (1911) やFayol (1916) と比較して20年ほど後になるが、マネジメントを検討する上で欠かせない組織について数多くの示唆が含まれている。著名な組織の定義は、「2人の

Aug. 2024

マネジメント概念の先行研究に関する調査

人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」(Barnard, 1938, 邦訳76ページ)というものであり、組織とは1人の人間では実現できないような事柄に取り組むときに生じる人々の営みや協力関係のことであることを的確に表現している。

また、組織の成立や存続に関する理論も提示されている。まず組織の成立には、①協働意欲、②共通目的、③コミュニケーションの3つが必要であるとしている。協働意欲とは、人格的行動の自由を放棄し、また非人格化することにより努力を凝縮することである。共通目的は、組織の目的のことである。必ずしも言語化されているとは限らないが、個人的な動機とは区別する必要がある。コミュニケーションとは、目的の伝達、情報交換、意思疎通などに関することである(Barnard, 1938, 邦訳85-95ページ)。この3つのうちどれかが全く存在しない状況を想像してみれば、1つでも欠けると組織は成立しないことが容易に理解できるであろう。

組織の存続は、有効性と能率の2つで捉えられている。有効性とは、目的の達成度合いに関することであり、環境条件に照らして職務を遂行する行為の適切さを問うものである。どれだけ仕事に時間や費用を割いたとしても目的が達成できない場合、また目的そのものが適切でない場合、組織は存続できない。能率とは、一般的な意味ではなく、貢献と誘因の2つの要素で構成される。貢献とは、目的を達成するための必要なエネルギーであり、簡潔に述べれば労働力である。誘因とは、その貢献を引き出す要因であり、経済的または非経済的なものが含まれる。この誘因と貢献の均衡が大きく崩れれば、組織の維持は困難となる(Barnard, 1938, 邦訳95-99ページ)。

Ⅲ. 概念の発展

1940年代以降、上記の研究に基づき、様々なマネジメント研究が展開された。ここでは、ホーソン実験とそれに続く人間関係論、管理過

程学派の議論、そしてSimonの意思決定理論を順に考察する。

1. ホーソン実験と人間関係論

ホーソン実験とは、1924年から行われたウェスタンエレクトリック社のホーソン工場で行われた研究である。以下の4つが主な実験とその結果である。

第1は、照明実験である。これは照明を明るくすれば生産性が向上することを実証するために行われた。部分的には明るさに応じた作業量の増加が見られたが、全体として相関関係は確認できず実験は失敗に終わった。第2は継電器組立作業であり、休憩時間、終業時間、軽食などを変化させた。この実験でも作業条件が悪化する中で作業量の増加が見られたため、労働者の扱い方、相談への対応、仕事のやりがいなどの側面が注目された。第3は、面接活動である。内容は管理方法に関するインタビューが中心であり、相手を理解するため、細かく指示するのではなくある程度自由に話すことができるようにした。その結果、制度や条件などではなく従業員の感情が大きな影響を及ぼしており、これが生産性や満足に影響していることが明らかとなった。第4は、バンク配線作業である。これについては集団の作業量制限行為がどのように生まれ、機能しているのかを解明するために作業現場の観察が行われた。その結果、報告作業量の操作が行われていたこと、そして職務の上下関係にとらわれずインフォーマル(非公式)な集団が存在し、構成員の行動に影響を与えていたことが確認できた(Roethlisberger and Dickson, 1939, pp.15-458)。

このホーソン実験はマネジメント研究に多大な影響をもたらし、発見事項や新しい概念を含めて人間関係論と呼称されるようになった。その内容には、①社会人仮説(人との友情、安定感や帰属感を持ち、社会的な欲求によって動機づけられているという人間像)、②モラル(貢献しようとする意欲や士気)、③インフォーマル組織(職場内の自然発生的な人間関係)な

どが含まれる(占部, 1984, 51-66 ページ)。

2. 管理過程学派の議論

既に触れたように, Fayol (1916) は管理的活動として計画, 組織, 命令, 調整, 統制の5つを提示した。その後, これに基づき, マネジメントのプロセスを巡って, 様々な議論が行われることとなった。

例えば, Gulick and Urwick (1937) は, POSDCORB という枠組みを提唱した。これは, Planning (計画), Organizing (組織), Staffing (人員配置), Directing (指揮), Coordinating (調整), Reporting (報告), Budgeting (予算) の頭文字を取ったものである (Gulick and Urwick, 1937, p.13)。一見して明らかなように, マネジメントに関する多様な活動が包括的に位置づけられている。

その一方で, より簡潔に捉えようとする試みも存在する。Brown (1947) は, Plan (計画), Do (実行), See (点検) の3つで抽象化している。なお, この3つは完全に分離されているのではなく重複した関係にあり, 企業の様々な部門や担当者に権限移譲されていくことも説明されている (Brown, 1947, 邦訳 195-270 ページ)。

Koontz and O'Donnell (1955) は, 計画化, 組織化, 人事化, 指揮, 統制, 調整の6つを提示し, POSDCORB の内容を整理した (Koontz and O'Donnell, 1955, 邦訳 55-71 ページ)。また Allen (1958) では, 計画, 組織, 調整, 動機づけ, 統制としており, 動機づけを独立的に位置づけている点が特徴である (Allen, 1958, 邦訳 72 ページ)²⁾。

このような議論を行う人々は管理過程学派 (management process school) と呼ばれることになったが, 最終的にどの形態が最も適切であるかについては決着がつけられたわけではない。しかし, マネジメントそのものを循環した概念として捉える考え方は, 現在でも経営学関連の教科書や実務のマニュアル等でも頻繁に見られる。

類似の考え方として, 昨今では PDCA サ

イクルが使用されることがあるが, これは管理過程学派の議論ではなく, 1960 年代における日本の統計的品質管理実践から誕生したものである³⁾。PDCA サイクルは Plan, Do, Check, Act の頭文字から構成されており, 計画, 実行, 評価, 改善と訳されることが一般的である。現在この考え方は, 民間企業だけでなく, 官公庁や地方自治体, 大学や病院, 国際的には, ISO (International Organization for Standardization: 国際標準化機構) の品質, 環境, 食品安全, エネルギーなど分野のマネジメントにおいて活用されている。

3. 意思決定理論

経営学の研究グループの中にも, 管理過程学派のように, 意思決定学派と呼ばれる集団がある。その源流が, H. A. Simon の意思決定理論である。ここでは, Simon (1976, 1977) を用いて, マネジメントの重要な論点を確認していく。

この理論体系の中で重要な前提は, 合理性の限界である。対照的な考え方は客観的合理性であり, これは意思決定の前に代替的な選択肢を概観できること, 各選択によって生じるあらゆる結果を考慮すること, すべての選択肢から1つを選択できる価値体系を有していることが条件である。しかし実際は, 各選択肢について部分的な知識しか持っていないこと, したがって予測も不完全であり, 代替的な行動のうちわずかしかり浮かばないことなどから意思決定には限界がある (Simon, 1976, 邦訳 102-103 ページ)。

また, Simon (1976) では, Fayol (1916) において提示された一般的な管理原則が批判されている。例えば, 専門化の原則については, いかなる場合でもそれが進めば効率的になることを意味しておらず, 管理能率を高めるために専門化するのであって, 専門化自体が真の問題ではないとしている。同様に, 命令の統一性は, 専門化が進めば, 別の系統からの助言などにより, 矛盾や混乱が生じうることを指摘している (Simon, 1976, 邦訳 25-55 ページ)。

そして Simon (1977) では, 意思決定の観点か

Aug. 2024

マネジメント概念の先行研究に関する調査

らマネジメントの体系を以下の4つに整理している。第1は情報活動であり、必要となる条件を見極めるために環境を探索することである。第2は設計活動であり、可能な行為に関する代替案を発見し、開発し、分析することである。第3は選択活動であり、利用可能な行為の代替案のうち、特定のものを選択することである。最後は再検討活動であり、過去の選択肢を再検討することである (Simon, 1977, 邦訳55-56ページ)。

IV. 視角の多様化

1950～1970年代にかけて、特に現代の戦略的なマネジメントにつながる様々な考え方が提示され、マネジメントの範疇が拡大した。

1. コンティンジェンシー理論と経営戦略論の生成

1960年代にコンティンジェンシー理論と呼ばれる考え方が経営学研究において注目された。それまで経営組織研究は、環境や条件に関わらずあらゆる組織に共通して有効な普遍的な原則を追求していた。これに対して、あらゆる環境に対して唯一最善の組織など存在せず、環境が異なれば有効な組織は異なるという立場をとったのがコンティンジェンシー理論である⁴⁾。

先駆けとなった研究として、Burns and Stalker (1961) がある。ここでは、まず組織が官僚的な特徴を持つ機械的組織とそれとは対照的な柔軟な形態である有機的組織に分けられた (Burns and Stalker, 1961, pp.119-122)。また外部市場として、安定的な市場に紡績市場が、不安定な市場としてエレクトロニクス市場が選ばれた。これに対して、機械的なシステムを持つ企業と有機的なシステムを持つ企業の業績がそれぞれ調査された。結果としては、安定的な市場に対しては機械的組織が、また不安定な市場に対しては有機的組織が有効であることが示された。安定的な市場は予測が容易であることか

ら機械的な組織の特徴が生かされ、その反対に不安定な市場に対しては有機的な組織の特徴が生かされることになった (Burns and Stalker, 1961, pp.3-14)。

企業にとって外部環境の影響は大きく、それによって組織の有効性が左右されることがコンティンジェンシー理論によって示されたが、これは企業の組織構造が環境によって決定されることを意味しない。実際、Burns and Stalker (1961) においては、同様の環境下にありながら別の組織形態を採用する企業が存在した。これはどのように説明することができるのであろうか。

Chandler (1962) は、アメリカの経営史研究を通じて、「組織は戦略に従う」という有名な命題を導いた。この研究の対象となったのは、1950年ごろのアメリカにおけるデュポンやGM (General Motors) などの大企業である。当時は経済成長を背景にこれらの企業は長期的な経営計画を策定していたが、70社を調査したところ多くの企業が職能別組織から事業部制組織に移行していることが明らかとなった。これは、製品や地域の多角化に伴う戦略の変更により経営業務が複雑化し、それに対応した組織形態へと移行する必要があったためである (Chandler, 1962, 邦訳17-64ページ)。これが上記の命題の趣旨である。外部環境に機械的に反応するのではなく、企業の戦略により組織構造が決定されている様子が描き出されている。

この業績は後に経営戦略論の嚆矢として位置づけられ、Ansoff (1965) のような専門的な経営戦略研究につながることとなった。経営戦略はマネジメントの重要な一部であるが、既に独自の領域を確立していると言える。本稿はマネジメント概念を考察することを目的としているため、これ以上は立ち入らないこととしたい。

2. 計画とコントロールの枠組み

管理過程学派とは別に、マネジメントの理論モデルの構築を試みた研究である Anthony (1965) では、管理過程学派の議論で提示された

マネジメントの主要な要素である「計画」と「コントロール」に焦点を絞った組織活動の枠組みが提示されている⁵⁾。

その全体像は、戦略的計画、マネジメントコントロール、タスクコントロール⁶⁾の3つに分類される。戦略的計画とは、組織が達成しようとする永続的な声明であるゴールとそれを達成するための戦略を決定するプロセスである。そのため、戦略的計画においてはゴールと戦略の両方が重要であるが、戦略的計画に関する活動の大部分はゴールよりも戦略に充てられる。なぜなら、ゴールは短期的に変更するものではないためである(Anthony, 1988, p.30)。

マネジメントコントロールとは、マネジャーが組織のその他のメンバーに影響を与えるプロセスである。この目的は、戦略的計画のプロセスにおいて導き出された戦略を実現することであり、組織のゴールを達成することである。このプロセスでは組織のメンバー間の相互作用が発生するが、この人的な交流がマネジメントコントロールプロセスに不可欠な部分である(Anthony, 1988, p.34)。

タスクコントロールとは、特定のタスクが有効かつ効率的に実行されることを確実にするプロセスである。タスクコントロールは取引指向であり、個人的タスクも含まれる。基本的に、予期せぬ状況でない限り、ルールに従うことが重視される。そのため、多くのタイプは人がいなくても実行される。人でなければできないことや、その方が費用削減につながる場合は人が使用される領域である(Anthony, 1988, p.37)。

この3つのプロセスに関する計画とコントロールの割合については、戦略的計画が最も計画の割合が大きく、マネジメントコントロール、タスクコントロールと計画の割合が減少する。コントロールについてはその反対であり、タスクコントロールが最も大きく、マネジメントコントロール、戦略的計画と割合が小さくなっている(Anthony, 1988, p.29)。また、これらと組織との関係であるが、戦略的計画はトップマネジメントと少数のスタッフ、マネジメン

トコントロールは全ての組織階層の管理職、タスクコントロールは第一線の個人レベルかまたは不要とされている(Anthony, 1988, p.53)。

3. Druckerの理論

マネジメントの研究者として、一般的に最も世に知られているのはおそらくP. F. Druckerであろう。本稿では、数多くの著作の中から特にマネジメントの概念を詳細に議論したDrucker (1954)を用いてその全体像を把握する。

まず、マネジメントの機能として3つが挙げられている。第1は、事業のマネジメントである。これは活動範囲を限定するとともに、創造的な行動への大きな責任を課すことを意味する。第2は、人的資源を使って生産的な企業をつくることである。この背景には、成長と発展が期待できる資源は人的資源だけという考え方がある。第3は、人と仕事をマネジメントすることである。企業内のあらゆる仕事を人に適するように組織し、生産的かつ効果的にすることがその要点である(Drucker, 1954, 邦訳8-18ページ)。

また、マネジメントは、常に現在および未来の2つの時間を考えることが重要であるとしている。長期的な利益を犠牲にして目の前の利益を得ることは成果ではないし、未来のために大きなリスクを冒すことも無責任である。マネジメントには常に時間の次元が存在するため、将来における成果を目標とし、利益を獲得しなければ、企業の未来を失うことになる(Drucker, 1954, 邦訳18-20ページ)。

企業の目的については、企業は社会の機関であることからその目的は社会にあり、「顧客の創造」であるとしている。企業が何かを決定するのは顧客のためであり、顧客だけが財やサービスの支払いを行い、その結果として資源を富に変え、モノを商品に変えることができる。つまり、企業が何であり、何を生み出すか、企業が成功するかどうかを決めるのは顧客である。これを土台として企業の存在が支えられてお

り、社会が企業に資源を託しているのは、その顧客に財とサービスを供給しているためである (Drucker, 1954, 邦訳46-47ページ)。

なお、顧客の創造にとっては、マーケティングとイノベーションの2つの機能が重要であり、これが起業家的機能であるとしている。マーケティングは、市場が必要とするものを生産することであり、イノベーションは、より優れ、経済的な財やサービスを創造することである (Drucker, 1954, 邦訳47-52ページ)。

このようにDrucker (1954) は、企業の目的、目標、事業の内容、組織、マーケティング、イノベーション、経営者の責任など幅広い内容を体系化し、マネジメントの全体像を捉えた。

4. Mintzbergの分析

マネジメント研究において、実際の仕事を直接観察することによって、その実態を明らかにするという画期的な方法を採用したのがMintzberg (1973) である。そこでは、まずそれまでの学説が経営者やリーダーの具体的な仕事、業務、活動、役割などを描いておらず、中でも上述のPOSDCORBはマネジャーの現実の仕事を何も表していないと批判されている (Mintzberg, 1973, 邦訳13-48ページ)。

このような問題提起のもと、5人のマネジャーについて職務の実態を調査し、主要な役割を整理している。導出された役割は大別して対人関係、情報関係、意思決定の3つであり、さらに10に分類される。なお、マネジャーには社長だけでなく、支店長なども含まれる (Mintzberg, 1973, 邦訳50ページ)。

第1の対人関係の役割は、フィギュアヘッド、リーダー、リエゾンの3つである。フィギュアヘッドとは、中心的な職務ではなく、地位による役割である。儀式への参加や文書へのサインなどがこれに該当する。リーダーは、組織を導き、人々を動機づけることである。これによって組織の雰囲気などが決定づけられる。リエゾンは、組織のヨコの関係に関する役割である。リーダーがタテの役割だとすると、ヨコの

役割とは組織外部の人々との交流や情報交換であり、外部環境と自分の組織を連結させることである (Mintzberg, 1973, 邦訳97-108ページ)。

第2の情報関係の役割は、モニター、周知伝達役、スポークスマンである。モニターとは、情報収集により組織と外部環境に起こっていることを把握することである。公式・非公式にかかわらず、新しい情報を集めて状況を把握することである。周知伝達役とは、外部の情報を組織内部に送り込み、部下へと伝えていく役割である。これはその妥当性を検証できる事実情報と恣意的な信念を扱う価値情報に分かれる。スポークスマンとは、反対に外部に情報を伝達する役割である。例えば、ロビー活動や広報などによって、組織を代弁する機会があれば、これが該当する (Mintzberg, 1973, 邦訳108-126ページ)。

第3の意思決定の役割は、企業家、障害処理者、資源配分者、交渉者である。企業家とは、組織の変革に関連しており、創発者と設計者を演じる。問題や事業機会を発見した場合に行動を起こすと決定すること、実際に改善計画を検討することなどがこの役割である。障害処理者は、予期しない出来事や問題が危機に発展した際の修正を行う役割である。部下のコンフリクト、組織間の問題の露呈、資源の喪失などが当てはまる。資源配分者は、戦略策定システムの中心部分であり、組織の資源が配分される内容を監督することである。特に経営者は、資金、時間、材料、設備、労働力などを様々な方法で配分することになる。交渉者とは、その名の通り交渉活動の一部を担うことである。交渉団を率いるのはマネジャーであることが多く、また他の組織や個人と非定型的な交渉を行う際にもその権限から重要な役割を果たすことになる (Mintzberg, 1973, 邦訳126-150ページ)。

5. その後の研究

1970年代の後半から、経営戦略をマネジメント概念に組み込んだ戦略経営 (Strategic management) が生み出された。この契機と

なったAnsoff (1979) では、戦略経営が体系的に説明されている。まず、私的な営利組織と公的な非営利組織を区別せず、それらをまとめて環境に貢献する (environment-serving) 組織としてESOと呼称し、分析を展開している。そしてこれらの行動について、戦略、組織、環境などの要素を含めたモデルとして提示した (Ansoff, 1979, 邦訳10-25ページ)。これをもとに、環境の歴史や展望、予算編成、戦略選択に求められる能力やリーダーシップ、戦略の変革などが具体的に分析されている。

現在、この分野に関しては、戦略的な企業経営の全体像を解説する教科書として多数の著作が存在する⁷⁾ものの、戦略経営それ自体の全体像についての論争はほとんど見られない。これは、研究領域が高度に専門化したことにより、論点が細分化されているためであろう。戦略経営の構成概念である企業戦略、事業戦略、外部環境、経営資源、組織、リーダーシップなどの各研究が盛んであることからこのことが確認できる。この傾向がさらに顕著であるアメリカにおいては、個別具体的な仮説設定とそれを検証する統計分析による研究が主流になっている (入山, 2019)。

2000年以降のマネジメント概念に関する重要な研究としてMintzberg (2009) が挙げられる。これは上述のMintzberg (1973) を発展させたものであり、新たに29人のマネジャーに対する調査が加えられている。前作と比較して重要な点は2つある。第1は、マネジメントの実践を表現するために、アート、クラフト、サイエンスの3要素が提示されていることである。アートとは直感を通じた洞察やビジョンを生み出すものである。クラフトはいわゆる「技」であり、経験を通じて学ぶことを示す。そして、サイエンスは研究を通じて体系的な知識の獲得や秩序を生み出すことである (Mintzberg, 2009, 邦訳14-15ページ)。

第2は、3つの層で表現されたマネジメントのモデルが示されていることである。最下層が「行動の次元」であり、実行することと取引す

ることが位置づけられている。これは部下と共に、ときにはマネジャー自身が直接的に業務を担うことである。中間の層が「人間の次元」であり、導くことと関わるが含まれている。これは直接的に行動するというよりも、他の人々の背中を押し、物事を成し遂げさせることを意味している。最上位層は「情報の次元」で、中心にマネジャーが描かれ、周囲に基本設計、スケジュール、コミュニケーション、コントロールの4つが示されている。簡潔に述べれば、マネジャーが情報を処理し、その情報を使って他の人間を動かすことによって、必要な行動を取らせることである。そして3層からなるこのモデルの外部には、組織外、他部署、組織・部署内が位置づけられ、組織の内外と関わるが示されている (Mintzberg, 2009, 邦訳70-136ページ)。

また近年では、意思決定や管理の手順として、Observe (観察), Orient (状況判断), Decide (意思決定), Act (行動) の頭文字で構成されたOODAループ (小澤, 2023) が注目されている。これはPDCAサイクルの計画から実行 (PからD) までを詳しく分類したものとして捉えることができるため、基本的な考え方としてはPDCAサイクルと同様であると言えるだろう。

V. 結論

本稿では、マネジメント概念の統合的な枠組みの検討に向けて、関連する先行研究の考察を行った結果、3つに分類することができた。第1はTaylor (1911), Fayol (1916), Barnard (1938) の古典的業績である。これらをもとに現代のマネジメント概念は構築されてきたと言える。第2は発展の段階であり、ホーソン実験による人間関係論、管理過程論、意思決定論が代表的である。古典的業績に基づく分析であり、一部はそれを批判的に検証する内容でもあった。第3は多様化の段階であり、コンティンジェンシー理論および経営戦略論、Anthony

Aug. 2024

マネジメント概念の先行研究に関する調査

(1965), Drucker (1954), Mintzberg (1973) などがマネジメントを捉え、説明しようと分析を展開した。また近年の動向としては戦略経営論やMintzberg (2009) などが該当する研究として確認できた。

以上がマネジメント概念に関する先行研究の考察である。マネジメント概念の統合的枠組みを構築するには、上記までの研究を再検討し、重要な要素を見極める必要があるだろう。その上でそれらの関係を考察する作業が求められることになるが、このようなことについては別の論文で分析することとしたい。

謝 辞

田上先生には、私が2016年に経営情報学部の教員として採用される際に大変お世話になりました。当時は学部長をされており、とても丁寧かつ温かく迎えていただいたことを今でも覚えています。退職されるのは大変寂しいですが、これからも田上先生が残された教育や研究に対する想いを大切にしていきたいと考えています。

注

- 1) 神戸大学大学院経営学研究室編 (1999) 101 ページも参考にした。
- 2) この議論は、1960年代以降にも見られ、Hicks (1967) や Albers (1972) などでも確認できる。その他にも多くの論者がいるが、ここでは代表的なものに限定する。
- 3) 詳細は松下 (2008) を参照されたい。
- 4) 神戸大学大学院経営学研究室編 (1999) 334 ページ。
- 5) 本稿では、初版のAnthony (1965) と第2版のAnthony (1988) を主に使用している。
- 6) Anthony (1965) においては「オペレーショナルコントロール」であったが、Anthony (1988) ではタスクコントロールに変更された。本稿では枠組み全体の考察について修正が加えられたAnthony (1988) を使用する。
- 7) 代表的な書籍として、Saloner et al. (2001) や Hitt et al. (2009) などが挙げられる。

参考文献

- Albers, H. (1972) Management: the basic concepts, New York: John Wiley & Sons.
 Allen, L. A. (1958) Management and Organization, New York: McGraw-Hill (高宮晋訳『管理と組織』

ダイヤモンド社, 1960年)。

- Ansoff, H. I. (1965) Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill (広田寿亮訳『企業戦略論』産能短大出版部, 1969年)。
 ——— (1979) Strategic management, London: Macmillan (中村元一訳『戦略経営論』産能短大出版部, 1980年)。
 Anthony, R. S. (1965) Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Harvard University Press (高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社, 1968年)。
 ——— (1988) The Management Control Function, Harvard Business School Press.
 Barnard, C. I. (1938) The functions of the executive, Cambridge, Mass.: Harvard University Press (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)。
 Brown, A. (1947) Organization of Industry, New York: Prentice-Hall (安部隆一訳『経営組織』日本生産性本部, 1963年)。
 Burns, T. and G. M. Stalker (1961) The management of innovation, London: Tavistock.
 Chandler, A. D. (1962) Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge, Mass: M.I.T. Press (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』実業之日本社, 1967年)。
 Drucker, P. F. (1954) The practice of management, New York: Harper & Row (上田惇生訳『現代の経営〈上〉』ダイヤモンド社, 2006年)。
 Fayol, H. (1916) Administration industrielle et générale, Paris: Dunod, 1925 (佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社, 1972年)。
 Gulick, L. and L. Urwick eds. (1937) Papers on the science of administration, New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
 Hicks, H. G. (1967) The management of organizations, Tokyo: Kogakusya.
 Hitt, M. A., R. D. Ireland and R. E. Hoskisson (2009) Strategic management: competitiveness and globalization, 8th edition, Stamford, Conn.: Cengage Learning (久原正治・横山寛美監訳『戦略経営論：競争力とグローバリゼーション』同友館, 2010年)。
 Koontz, H. and C. O'Donnell (1955) Principles of management, New York: McGraw-Hill (大坪檀訳『経営管理の原則1：経営管理と経営計画』ダイヤモンド社, 1965年)。
 Mintzberg, H. (1973) The nature of managerial work, Harper & Row, Harper Collins (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993年)。

- (2009) *Managing*, California: Berrett-Koehler (池村千秋訳『マネジャーの実像:「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』日経BP社, 2011年).
- Roethlisberger, F. J. and W. J. Dickson (1939) *Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*: Harvard University Press.
- Saloner, G., A. Shepard and J. Podolny (2001) *Strategic management*, John Wiley & Sons (石倉洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社, 2002年).
- Simon, H. A. (1976) *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*, New York: Free Press (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動: 経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社, 1989年).
- (1977) *The new science of management decision*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall (稲葉元吉・倉井武夫共訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 1979年).
- Taylor, F. W. (1911) *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper & Brothers (上野陽一 訳編「Ⅲ 科学的管理法の原理」『科学的管理法 新版』産業能率短期大学出版部, 1969年).
- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。
- 占部都美 (1984) 『新訂 経営管理論』白桃書房。
- 小澤隆博 (2023) 『OODAがよくわかる本: 即断即決の意思決定法』秀和システム。
- 神戸大学大学院経営学研究室編 (1999) 『経営学大辞典』中央経済社。
- 松下幸史朗 (2008) 「マネジメントプロセスにおける企業リスクマネジメントの位置づけ」『経営研究』58(4) 219-237 ページ。