

<研究ノート>

経営理論のジャングル： クーンツ&オドンネルの所説を中心に

喬 晋 建

はじめに

20世紀の初頭に誕生した若い学問として、経営学の歴史は経済学や心理学などの近隣科学と比べてかなり浅いものであるが、経営学が発展するスピードはめざましいものである。多くの有能な研究者、実務家、知識人がこの新しい学問分野に積極的に身を投じて、経営理論の「科学」としての体系を作り上げた。その一方、経営理論が発展するプロセスのなかには、さまざまな主義主張があり、数多くの論戦が繰り広げられ、まさに百花繚乱の様相を呈している。

経営理論が繁栄・混乱している現状を前にして、それを整理・分類しようとする経営史学者が現われるのは当然の成り行きである。そのなか、クーンツ&オドンネル(H. Koontz & C. O'Donnell)は1960年代初頭において、テイラー(F. W. Taylor)以降約50年間の経営理論を6つのグループに分け、その多様さを「経営理論のジャングル(The Management Theory Jungle)」に譬えた¹⁾。それ以降にも新しい経営理論が数多く生まれるが、それらはまったく新しい流派になりうるのか、それとも従来の流派に合流するのか、さまざまな経営理論をどんな基準を持って整理・分類するのか、というように、この種の論争は今日に至るまで続いている。本稿は、もっぱらクーンツ&オドンネルの一連の見解がいかに変化してきたのかというプ

ロセスを整理することを通じて、経営理論が発展する歴史的な流れを明らかにしようとするものである。

1. クーンツ&オドンネルの人物像

① クーンツの人物像²⁾



写真出所：(Harold Koontz's Biography)
<http://management4best.blogspot.com/2010/01/harold-koontzs-biography.html>

クーンツ(Harold D. Koontz: 1908.5.19-1984.2.11)はアメリカのオハイオ州(Findlay, Ohio)に生まれた。1923年にOberlin Collegeに入学したが、いつに卒業し、卒業後に何をしてたのかについてはほとんど何も知られていない。1931年にノースウェスト大学(Northwestern University)の経営大学院に入学したが、MBAの学位を取得したかどうかは不明である。1935年にエール大学(Yale

University) から学術博士号 (Ph.D.) を取得した。1936 年にニューヨークの鉄道会社 (New York, New Haven and Hartford Railroad) でコスト・アナリスト (cost analyst) の職を得た。戦時中に連邦価格局 (Federal Office of Price Administration) と複数の民間企業でコンサルタントと取締役として働いていた。1950 年から UCLA (University of California, Los Angeles) の経営大学院の教授を務めながら、多くの大企業のコンサルタントと社外取締役を務めていた。

クーンツは 19 冊の本と百点前後の論文を出版し、学術界と実務界において大きな影響力を誇っていた。そのため、1960 年代にアメリカ経営学会 (The Academy of Management) の会長、1970 年代に国際経営学会 (The International Academy of Management) の会長、といった数多くの要職を務め、また学界と実務界からさまざまな名高い賞を授与された。しかし、長年に関節炎に悩まされていたクーンツは、1979 年に UCLA から退職し、1984 年 2 月 11 日にロサンゼルス市内 (Encino, CA) で亡くなり、享年 75 歳であった。

② オドンネルの人物像³⁾



写真出所：(Cyril O'Donnell's Biography)
<http://management4best.blogspot.com/2010/01/cyril-odonnells-biography.html>

オドンネル (Cyril J. O'Donnell: 1900.12, ? -1976.2.16) はアメリカのネブラスカ州 (Lincoln, Nebraska) に生まれ、カナダの田舎

町 (Alberta, Canada) で育てられた。カナダのアルバーター大学 (Alberta University) から商学士 (Bachelor of Commerce, 1924) と文学修士 (Master of Arts, 1926) の学位を取得した後、1926 年にアメリカに戻った。シカゴ大学経営大学院の博士課程でマーケティングに関する研究をしながら、デポール大学 (DePaul University) の非常勤講師を務めていた。1930 年にデポール大学商学院の経済学科長に任命され、その職を 1943 年まで務めた。1943 年にデポール大学からシカゴ戦時労働局 (The War Labor Board in Chicago) に転職した。1944 年に「綿花市場の最近の動向 (Recent Trends in the Marketing of Cotton)」というタイトルの論文を提出し、シカゴ大学から学術博士 (Ph.D.) の学位を取得した。1945 年からある民間会社 (P.R. Mallory and Company) で産業エンジニア (industrial engineer) として働き始めたが、1948 年にまた UCLA の経営大学院の教授に転職し、マーケティングなどの科目を担当するようになった。1968 年に UCLA から退職した後、多くの大企業のコンサルタントとジャマイカ (Jamaica) 政府顧問を精力的に務めていた。1976 年 2 月 16 日にロサンゼルス市内の自宅 (Bel Air, CA) で亡くなり、享年 76 歳であった。私生活として、妻 (Elizabeth) との間に 4 人の子供がいる。

③ クーンツ&オドンネルの共著

クーンツもオドンネルも多くの研究業績を誇っているが、その中で、最も重要な一冊は二人による共著で、1955 年に出版された『経営管理の原則 (Principles of Management)』である。この本のなかで、経営理論の基本概念と歴史を簡潔に説明したうえ、計画、組織化、人事、指揮、統制という経営管理の基本機能について詳細な分析と論述を加えた。この本は大きな反響を呼び起こし、全米ないし世界中のベストセラーになった。しかも、その人気は一向に衰えないため、クーンツとオドンネルは時代の

変化に応じて絶えずに大幅な修正と補強を加え、オドンネルが亡くなる1976年までに改訂版を5回も出した。その後、クーンツが改訂を重ね、第8版まで出した⁴⁾。現在までに16ヶ国語に翻訳され、世界中で計2百万冊以上売れたとされている。

この著作の内容を見ると、第1版から第5版までの内容構成には、それぞれかなり大きな変更があったが、*Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions* という書名はまったく変わらなかった。しかし、第6版(1976)のタイトルは *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions* に大きく変わり、新しい方法論としてのシステム論とコンティンジェンシー理論のアプローチが取り入れられた⁵⁾。つまり、自分たちがそれまでに論じていた普遍性を有する経営職能や経営原則などは決して閉鎖されたシステムにおける唯一最善なもの(one best way)ではなく、組織を外部環境と相互作用し合うオープン・システムとして捉え、「状況適応的(contingency)」に経営管理を行うべきだと主張しはじめたのである。ただし、その後の第7版(1980)と第8版(1984)のタイトルは *Management* だけとなり、サブタイトルの *A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions* が消えた。つまり、コンティンジェンシー理論への改宗を取りやめ、自分の所属する学派を実用理論学派(the operational theory school)として名称を変更したのである。

ちなみに、英文原書はいずれも一冊本であるが、その第1版(1955年、原書652頁)の邦訳⁶⁾は4巻に分かれ、第6版(1976年、本文740頁、全書824頁)の邦訳⁷⁾は5巻に分かれている。

2. 経営理論のジャングル

① クーンツ(1961)の分類

クーンツの単独論文(1961)によれば、経営問題に接近するアプローチの違いによって、経営理論の主要な学派は次の6つに分類されることができ⁸⁾。この6種類分類法がクーンツとオドンネルの共著に登場したのは第3版(1964年)である⁹⁾。

- 1) 経営過程学派(the management process school, i.e. the operational school) : Henri Fayol, Ralph Currier Davis, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, Alvin Brownらが代表的な人物であり、クーンツとオドンネルもこの学派に属している。ファヨールの管理職能説を引き継ぎ、経営管理の過程を計画、組織、指令、調整、統制などの管理要素に区分し、経営実践に役立つ普遍的原則を導き出そうとする学派であり、伝統学派(traditional school)とか普遍学派(universalist school)とも呼ばれる。
- 2) 経験学派(the empirical or the case school) : Ernest Dale, Peter Druckerらを代表人物として、経営原則の普遍妥当性を認めず、ケース・バイ・ケースの分析を重視する。経営は科学(science)ではなく、芸術(art)であると捉えている。経験と事例の研究から有効な経営技法を導き出そうとする学派で、後のcontingency theoryにつながっている。
- 3) 人間行動学派(the human behavior school) : E. Mayo, F. J. Roethlisberger, R. Tannenbaum, etc., Robert Dubinらを代表人物として、組織内人間の心理活動を理解して人間の動機を満たすことを重視し、経営者の仕事をリーダーシップとして捉える学派である。人間心理学と社会心理学に大きく依存し、新古典派経営管理論または行動科学とも呼ばれる。

- 4) 社会システム学派(the social system school) : C. I. Barnard, H. A. Simon, J. G. Marchらを代表人物として、企業のような経営組織を一つの社会的システムと見なし、社会学ないし組織行動論の方法を用いて組織の行動を研究する学派で、組織論学派とも呼ばれる。
- 5) 意思決定学派(the decision theory school) : H. A. Simon, R. D. Luce & H. Raiffaらを代表人物として、意思決定を組織管理の統一概念として取り扱い、主観的合理性しか持たない満足基準に基づいて意思決定を行う。これは、経済学的アプローチと心理学的アプローチが同時に用いられる学派で、近代派経営管理論とも呼ばれる。
- 6) 数理学派(the mathematical school) : D.W.Miller & M. K. Starr, J.F. McCloskey, etcらを代表人物として、計画や組織や意思決定などの経営活動を論理的に抽象化し、複雑な経営問題を数学記号や関数や数式モデルなどで表現しようとする学派である。経営学を自然科学と同様に扱うために、オペレーション・リサーチ(OR; Operation Research)

などの手法が開発され、経営科学学派(the management science school)とも呼ばれる。

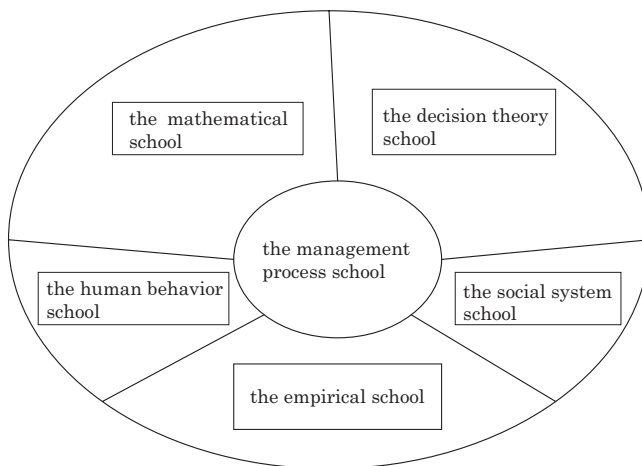
そして、注目すべき点として、クーンツ&オドンネル(1964)は、この6つの学派を横一線に並べたわけではなく、経営過程学派を中心にすえ、ほかの5学派をその周辺に位置させていた。つまり、経営過程学派は経営理論の中心であり、主流である(図表1)。

② クーンツ&オドンネル(1972)の分類

クーンツ&オドンネル(1968)まで、経営理論の流派を上述6つで変わらなかった¹⁰⁾。しかし、クーンツ&オドンネル(1972)では、上述6つにコミュニケーション・センター学派(the communications center approach)が新たに加えられた¹¹⁾。

そのコミュニケーション・センター学派(the communications center school)は、意思決定学派から派生されたものであり、H. A. Simon, H. J. Leavittらを代表人物とする。管理者がコミュニケーション・センターであり、管理者の

図表1 クーンツ&オドンネル(1964)の経営理論流派の分類



出所 : Koontz, H. & O'Donnell, C. (1964), *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, (3rd edition) p.27.

役割が情報の保管と処理と伝達であるという認識に立つと、コンピュータ科学の思考方式とアプローチを経営問題に用いることができる。

③ クーンツ&オドンネル(1976)の分類

クーンツ&オドンネル著書の第6版(1976)では、経営機能に関する従来の分類が新たに整理され、次の9種類になる¹²⁾。

- 1) 経験学派あるいは事例研究学派(the empirical or case school)
- 2) 対人行動学派(the interpersonal behavior school)：これは、メイヨー(George E. Mayo)らの人間行動学派(human behavior school)の本流を受け継ぎ、個人心理学(individual psychology)の研究を基盤とするものである。経営管理の仕事は人間の活動を通じて実現されるものであるために、経営学研究の重点を対人関係に置き、人間関係を理解・操作することのできる芸術として捉えている。
- 3) 集団行動学派(the group behavior school)：マグレガー(Douglas M. McGregor)やアージリス(Chris Argyris)らの貢献によって人間行動学派から派生した亜種であり、社会学や文化人類学や社会心理学(the social psychology)の研究を基盤とするものである。人間は個人としてではなく、集団に所属する一員として行動し、その集団的な行動にはある種の特徴とパターンがあると捉えている。
- 4) 協働的社会システム学派(the cooperative social systems school)：イタリアの社会学者であるパレト(Vilfredo Frederico Damaso Pareto)の考えを引き継ぎながら、バーナード(Chester I. Barnard)の研究に始まった社会システム学派から派生した亜種である。人間関係をある種の社会的な協働関係として捉え、組織内の人間行動の特徴とパターンを解明することに重点を置いている。
- 5) 社会・技術システム学派(the socio-

technical systems school)：イギリス研究者のトリスト(Eric. L. Trist(1909-93)、社会心理学者、Tavistock Institute of Englandの所長)とウッドワード(Joan Woodward)らの貢献によって社会システム学派から派生した亜種である。(機械設備と生産方法などを含む)技術的な要因は、(組織構造などを含む)社会システムの形成に大きな影響を与え、さらに職務の遂行における個人または集団が取る態度と行為に大きな影響を与えると考えている。したがって、管理者の主な仕事は社会的システムと技術的なシステムの調和を実現させることである。

- 6) 意思決定論学派(the decision theory school)
- 7) コミュニケーション・センター学派(the communications-center school)
- 8) 数学的・経営科学的学派(the mathematical or management science school)
- 9) 実践的・条件適応的な学派(the operational or contingency school)：経営過程学派の本流を引き継ぎながら、コンティンジェンシー理論の基本思想を取り入れ、クーンツ&オドンネル自身が帰属しようとする学派である。その基本的な見解は、コンティンジェンシー理論の思想に基づき、経営管理の原則と技法の普遍的妥当性は認められないが、特定の状況下での妥当性は認められるものである。そのため、「経営管理の理論および科学は唯一最善の方法を提唱するものではない(Management theory and science do not advocate the one best way)」と断りながら、状況適応的な経営理論と経営手法がそれなりの有効性を持ち、それがゆえに、「効果的な経営管理は常に条件適応の経営管理である(Effective management is always contingency, or situational management)」と主張する¹³⁾。

確かに、クーンツ&オドンネル(1976)は、唯一最善の方法の存在を否定する立場から、「あらゆる点から見て、2つの経営管理上の問題が

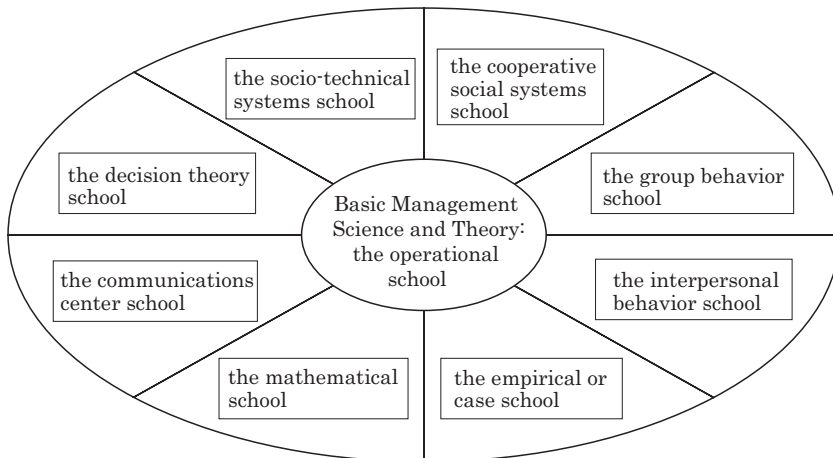
似ているということはめったにないし、経営管理者は、ある状況に適用される技法が全くほかの状況にも必然的に適用されるであろうと仮定することは正しくない(Two management situations are seldom alike in all respects, and managers cannot assume that exact techniques applicable in one situation will necessarily work in another)」¹⁴⁾と認め、コンティンジェンシー理論へ衣替えしたのである。

しかし、クーンツ&オドンネル(1976)では、普遍的な妥当性を有する経営原則が客観的に存在しているというファヨールを源流とする経営原則論が否定されたわけではなく、むしろその正当性があらためて確認されたのである。クーンツ&オドンネルが述べたように、「原則と理論は科学の構造的枠組みとなるものである。原則は基本的な真理、すなわちある時点において真理と信じられているものとして、二つまたはそれ以上の変動要因の相互関係を説明することができる(Principles and theory furnish the structural framework of a science. Principles are fundamental truths, or what are believed

to be truths at a given time, explaining relationships between two or more sets of variables)」¹⁵⁾。さらに、「本書に紹介する諸原則は、完全な因果関係を示す定理として常に必ずしも確立されているわけではないが、読者は、完全な定理として解釈してよい。もしこうすれば目的がより効率的、効果的に達成されるであろうという意味で、これらの原則を取り扱っていただきたいのである(Even though the principles as stated in this book may not always be established as complete causal propositions, the reader should interpret them as such. They can always be read in the sense that if this or that is done, the result will be more efficient and effective attainment of objectives)」¹⁶⁾。

クーンツ&オドンネル(1976)では、クーンツ&オドンネル(1964)と同様に、経営過程学派を中心にすえ、ほかの8学派をその周辺に位置させていた(図表2)。つまり、クーンツ&オドンネル(1976)は、経営管理の実践において、さまざまな学派の方法論と有用な知識を適

図表2 クーンツ&オドンネル(1976)の経営理論流派の分類



出所：Koontz, H. & O' Donnell, C. (1976), *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*, (6th edition) p.65.

切に取り入れて活用すべきであると主張しながら、経営過程学派の基本的なスタンスを堅持していたと理解できる。

④ クーンツ(1980)の分類

オドンネルが死去した後、クーンツは1980年に「経営理論ジャングル再訪(The Management Theory Jungle Revisited)」というタイトルの論文¹⁷⁾を発表し、次のような11分類の新しい見解を示した。この11種類の分類法がクーンツとオドンネルの共著に登場したのは第7版(1980年)である¹⁸⁾。

- 1) 経験学派あるいは事例研究学派
(the empirical or case school)
- 2) 対人行動学派
(the interpersonal behavior school)
- 3) 集団行動学派
(the group behavior school)
- 4) 協働的社会システム学派
(the cooperative social system school)
- 5) 社会・技術システム学派
(the socio-technical systems school)
- 6) 意思決定論学派
(the decision theory school)
- 7) システム学派(the systems school)：いわゆるコミュニケーション・センター学派をより発展させ、物理学と生物学の視点を取り入れ、さらにシステム工学分野の新しい成果をバーナード(C. I. Barnard)のオープン・システム論に結合させた学派である。組織の管理をばらばらの部分としてではなく、相互に関連している全体として分析し、互いの関連性と相互作用を解明することに重点を置く。さらに、このシステム的なアプローチはほかの諸学派のアプローチを排除するものではなく、それらの総合利用を可能にするものである。
- 8) 数学的学派あるいは「経営科学」学派(the mathematical or “management science” school)：数式を最大限に駆使し、経営理論

の「自然科学としての属性」を強調する学派である。

- 9) 条件適応学派(the contingency or situational school)：すべての環境状況に適用できる唯一最善の方法(one best way)の存在を否定し、理論と方法の正当性は環境状況に完全に依存すると主張する学派である。
- 10) 経営者役割学派(the managerial roles school)：この学派は、伝統的な経営過程学派から分流してより発展したものであり、その創始者はカナダ学者のミンツバーク(Henry Mintzberg)である¹⁹⁾。経営者が果たす役割に注目し、計画、組織、指揮、統制という古典的な分類法の代わりに、对人的役割(interpersonal roles)、情報的役割(informational roles)、意思決定的役割(decision roles)、交渉的役割(negotiator roles)という新しい分類法が現実にもふさわしいとミンツバークは主張した。経営者の役割を個別の職務活動によって細かく分けているため、職務活動学派(the work activity school)とも呼ばれる。
- 11) 実用理論学派(the operational theory school)：operational theory とは P. W. Bridgman(1938)²⁰⁾が最初に使った表現であり、その邦訳は「実用的理論」、「実践的理論」、あるいは「オペレーション理論」などである。この流派は、経営者の役割と経営原則と経営技法の重要性を強調し、ファヨール(Henri Fayol)に始まった経営過程学派(management process school)の本流を受け継ぐものである。ただし、「ほかの各学派やほかの学問分野の適切な見解と知識を排除せず、むしろそれらを取捨選択的に利用する(This approach is eclectic in that it draws on pertinent knowledge derived from other fields)」²¹⁾という実用主義的な性格は非常に強い。1980年代当時には、クーンツ自身がこの学派のリーダー役を務めていた。

3. 経営過程学派のアプローチ

経営管理に関する理論がアメリカを中心に発達し、様々な学説が林立してジャングルに譬えられる状況の中、ファヨール理論を源流とする経営過程学派(Management Process School)、すなわち実用理論学派(the operational theory school)は影響力と勢力範囲を急速に拡大し、アメリカ経営学の主流となった。クーンツ&オドネルの説明によると、経営過程(management process)とは、次のような一連の経営機能によって構成されるものである²²⁾。

① 計画化(planning)

「計画化では、企業全体の目標または企業の一部のための目標を達成するための戦略、方針、プログラム、手続きなどの選択が行なわれる。もちろん、計画化では多くの選択肢の中から選ぶという行為が行なわれるから、計画化は意思決定である。たとえば、権限、価格、競争に関する方針、生産、後継者育成、内部監査に関する個別計画、書類、製品、人事の取扱方法を規定した手続きといったものは計画である(Planning involves selecting objectives--and the strategies, policies, programs, and procedures for achieving them--either for the entire enterprises or for any organized part thereof. Planning is, of course, decision making, since it involves selecting among alternatives. There are, for example, policies relating to authority, prices, and competition; programs of production, management succession, and internal audit; and procedures requiring a specific method of handling paper, products, and people)」。

② 組織化(organizing)

「組織化には、企業およびその構成部分の目標を達成するために必要な業務活動の内

容一覧の決定、合目的な役割構造の構築、これらの業務活動のグループ編成、管理者に対するこれらのグループ化された仕事の割当て、仕事を達成するための権限の委譲、組織構造内における権限および情報関係の水平的・垂直的關係にかかわる調整のための条項といったものが含まれる。これらのすべては、時により「組織構造」という言葉に包含されてしまうし、また、時によると「管理者の権限関係」というふうに言及されている。いずれにしろ、組織の機能を構成する権限関係と行動の総体として組織を見るわけである(Organizing involves the establishment of an intentional structure of roles through determination of the activities required to achieve the goals of an enterprise and each part of it, the grouping of these activities, the assignment of such groups of activities to a manager, the delegation of authority to carry them out, and provision for coordination of authority and informational relationships horizontally and vertically in the organization structure. Sometimes all these factors are included in the term "organization structure"; sometimes they are referred to as "managerial authority relationship." In any case, it is the totality of such activities and authority relationships that constitutes the organizing function)」。さらに、「組織構造というものはそれ自身目的ではなく、企業目的を達成するための道具である。…組織は仕事に適合したものでなければならない——その逆ではない…。また、もちろん企業の環境を反映するものでなければならない(The organization structure is, of course, not an end in itself but a tool for accomplishing enterprise objectives. … The organization structure must fit the task--not vice versa

… It must also, of course, reflect the environment of the enterprise)」とコンティンジェンシー理論的な見解を示している。

③ 人事 (staffing)

「人事には人の配置，組織構造によってできた職務に人を配置しておくことが含まれる。したがって，仕事に必要な人員を決めることから，人員名簿，人事評定，各職位に配置する人員の選択，報酬制度，候補者と在職位者がその仕事を能率的に達成しうるように訓練あるいは育成すること，なども関係してくる (Staffing involves manning, and keeping manned, the positions provided for by the organization structure. It thus necessitates defining manpower requirements for the job to be done, and it includes inventorying, appraising, and selecting candidates for positions; compensating; and training or otherwise developing both candidates and incumbents to accomplish their tasks effectively)」。

④ 指揮および指導 (directing and leading)

指揮とは，管理者が部下に対して命令したり，指示したりして，部下の行動を秩序的に維持させることを意味する。この文脈での指揮は，強制的命令 (command) でなく，指導的立場で意思伝達，指示，監督を行うと解釈される。さらに指揮 (directing) という言葉に強制的なイメージが強いため，指導 (leading) ないし動機づけ (motivating) という言葉が代わりに使われ，組織内の個人が自発的・積極的に組織の共通目的に貢献するような精神状態を作り出すことが強調される。クーンツらの説明として，「上司の使用する方法にはいろいろある。部下を上手に指揮すれば，部下は動機づけの性質，複雑な中身を認識し，企業目的に向かって能率的に働き，知識のあるよく訓練さ

れた人間が生み出されることになる (The methods a superior will employ are, of course, various. The successful direction of subordinates recognizes the nature and complexities of motivations and results in knowledgeable, well-trained people who work efficiently toward enterprise objectives)」。

⑤ 統制 (controlling)

「統制とは事象が計画に適合するよう部下の行動を測定し矯正することである。したがって，目標計画に対して成績を測定し，好ましくない逸脱の存在を明示し，逸脱の是正に必要な行動を行い，計画達成の確保を行う。…そこで，行動が計画されたとおりに行われているかどうかを見定めるために監視が行われる (Controlling is the measuring and correcting of activities of subordinates to assure that events conform to plans. Thus it measures performance against goals and plans, shows where negative deviation exist, and by putting in motion actions to correct deviations, helps assure accomplishment of plans. … Then activities are monitored to determine whether they conform to planned action)」。

以上5つの経営職能を説明した直後，クーンツらは，経営管理のエッセンス (the essence of managership) として，調整 (coordinating) を取り上げた。その概念として，調整とは，組織メンバーの相互の意思疎通を図り，利害や見解が一致しない諸活動を組織の共通目標に合わせて調和・統一させることを意味する。しかし，調整はほかの5つの経営職能と独立したものではない，という見解をクーンツらが示している。「多くの専門家は調整を経営管理者の独立した職能として取り扱っている。しかし集団の目標を達成するために個々人の努力の調和を得るようにすることが管理

の目的であるから、調整を管理のエッセンスと考える方がより正確のように思われる。経営管理者の各機能は調整に基づいて行使されるものである (Many authorities consider coordination to be a separate function of the manager. It seems more accurate, however, to regard it as the essence of managership, for the achievement of harmony of individual efforts toward the accomplishment of group goals is the purpose of management. Each of the managerial functions is an exercise in coordination)」。言い換えれば、計画化→組織化→人事→指揮と指導→統制という一連の経営機能が一つの経営過程を構成しており、そのすべての機能遂行において調整が中心的な役割を果たしているとクーンツらが主張している。

計画化から統制までという経営過程は「Plan-Do-See」として表現され、マネジメント・サイクル (management cycle) と呼ばれている。こうして、経営管理の過程を抽象化すれば、経営学概念の理解が容易となり、実務家の問題整理に対して有用な技法が提供される。しかも、学問上の十分な厳密さと一貫的な立場が同時に維持されることになる。

管理過程論の重要な長所として、普遍性、包括性、柔軟性などが挙げられる。しかし、これらの長所の反面に短所がある。例えば普遍性を追求すれば、具体的な事実を説明する能力が低下し、特定の状況に適合できなくなる恐れがある。包括性を追求すれば、概略的になり、理論的な緻密さに欠ける恐れがある。柔軟性を追求すれば、理論的な整合性が乏しくなる恐れがある。管理過程における普遍妥当性を重視するという管理過程論の基本姿勢は、後のコンティンジェンシー理論から厳しく批判されることになる。

4. 経営理論のジャングルが収斂するか

① 「経営理論のジャングル」が収斂するための条件

上述したように、企業活動を主な研究対象とする経営理論はまさにジャングルのように様々な学派が林立している。クーンツは「経営理論のジャングル (The Management Theory Jungle)」を題とする論文を1961年12月に発表してから激しい論争が起きたため、1962年11月にクーンツが勤務するUCLAで「経営理論と研究：経営管理改善におけるその役割 (Management Theory and Research: Their Role in Improved Management)」をテーマとするシンポジウムが開かれた。経営思想のいろいろな学派を代表する著名な研究者 (Ernest Dale, Fritz J. Roethlisberger, Herbert A. Simon, etc.) と経営思想の発展に高い関心を持つ実務家が一堂に集まり、クーンツの見解をめぐってさまざまな意見が闘われた。このシンポジウムで提出された11本の論文、ディスカッションの記録と要約、大会総括などをまとめた書物は『経営の統一理論 (Toward a Unified Theory of Management)』の題名で出版され²³⁾、経営理論のジャングルは将来的に統合 (unified)、または収斂 (convergence) していくかどうかに関する各種の意見が収録されている。

このシンポジウムにおいて、経営理論の主要な学派を6種類に分類したクーンツ (1961) の論文が配布された。そのなか、管理の普遍性と移転可能性を否定する意見も多数あったが (たとえば Ernest Dale, Herbert A. Simon など)、長期的視点から見れば経営理論のジャングルは収斂する方向に向かっていくとクーンツは主張した。そのうえ、クーンツは経営思想の混乱を収斂するための4つの条件を示した²⁴⁾。

- 1) 「マネジメントを特殊な学問の領域として定義づけねばならない (First, we need to define management as a field of specific knowledge)」。学問領域を定義するに当た

り、まずある限界を設け、次に用具と内容を区別することが必要である。例えば文化的、生物学的、物理学的な領域を包括すべきではない。また、数学、OR、会計学、経済学、社会学、心理学などは経営学の重要な研究用具ではあっても、それら自体は経営学という領域の内容 (contents) の一部ではない。

- 2) 「経営学を他の学問と統合せねばならない (Next, we need to integrate the study of management with other disciplines)」。経営学をひとつの独立分野とし、他の学問を経営学を支える重要な基礎として認識すべきである。
- 3) 「経営学の用語の多くを明確にしなければならない (We then must clarify much of the language of management)」。意味の混乱によって思想の混乱が引き起こされることを避けるべきであり、また学問上の専門用語 (Jargon) を必要以上に作り出すことによって理論家と実務家間での用語上の壁の発生を避けるべきである。
- 4) 「積極的に原則を蒸留し、テストしなければならない (Finally, we should show a willingness to distill and test fundamentals)」。自然科学と同様に、原理または一般原則を記述し、その原理原則を論理的枠組みの中に位置づけることによって、経験というものを鋭い洞察力を持って蒸留しようという試みをいっそう推し進めるならば、マネジメントは解明され、実践は改善され、研究の目標はいっそう有意義なものになる。そのためには、マネジメントの実務家は自らの経験を研究者に公開することが必要とされている。

しかし、クーンツのこの見解に対して、多くの会議参加者は異論を唱え、とくにサイモンは、「経営理論のジャングル」という見解の意味論に猛反対したうえ、「唯一最善の理論」の誕生は絶対にあり得ないと痛烈に批判し

た。実際、その後の1976年にクーンツは自分の主著である *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions* の第6版を *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions* に書名変更し、経営過程学派をコンティンジェンシー理論学派の庇護下に入れ、経営過程学派によって各種の学派を統一させようとする自分たちの試みがすでに敗北したことを事実上に認めたのである。

② 「経営理論のジャングル」が収斂しない現実

「経営理論ジャングル再訪 (The Management Theory Jungle Revisited)」というクーンツの1980年論文の中で、経営理論の流派は20年前の6種類から11種類に増え、「ジャングルはますます茂み、見通せないほどのものになっている (The jungle appears to have become even more dense and impenetrable)」²⁵⁾ という現実の前、クーンツは依然として、自分たちが所属する実用理論学派 (the operational theory school) がより勢力を拡大することによって、さまざまな経営理論がより統合 (unified) と収斂 (convergence) の方向に向かっていくと主張している。

「統合と収斂を促す最も有効な方法は、実務界のトップ経営者がより積極的に行動し、実務界と学界との間の大きなギャップを埋めるということである (Perhaps the most effective way would be for leading managers to take a more active role in narrowing the widening gap that seems to exist between professional practice and our college and university...)」²⁶⁾。なぜならば、研究者や学者は理屈に拘りすぎ、自分の考え方に固執する傾向が強いが、現実問題の解決にどんな理論が最も有効かについて、実務界の経営者たちが最もわかるし、また最も適切な判定を下す立場にある。したがって、実務界の経営者たちが実用理論学派 (the operational theory school) を受け入れ、その正当性に墨付きを与えてくれると、

ほかの多くの学派は自然に勢いを失い、敗北宣言を出す代わりに、実用理論学派への統合と収斂を模索することになるであろうとクーンツが楽観的に考えていた。

さらに、「楽観視する理由はある。各種の思想流派が合体していく傾向を示す兆候が観察されている。完全に収斂するのは難しいかもしれないが、それを期待する根拠はある(There appears to be some reason to be optimistic, in that signs exist indicating tendencies for the various schools of thought to coalesce. Although the convergence is by no means yet complete, there is reason to hope that)」²⁷⁾。こうして、クーンツは期待を込めて予言していたが、その後はさらに30年経ち、今日に至っても、経営理論のジャングルは一向に収斂せず、むしろそれぞれの学派は自説の正当性を力説し、勢力範囲の拡大を図っているように見える。

おわりに

本稿の説明でわかるように、「経営理論のジャングル」に譬えられたほど、経営理論の発展は多岐にわたり、各々の学説の視点も異なるし、それらを整理・分類しようとする方法論も大きく異なっている。また、クーンツによって主張される「経営理論のジャングル」が収斂する4つの条件は簡単に満たされることがないために、そのジャングルが収斂しないことは今日までの現実である。

冷静に考えると、グローバリゼーションが進んでいる現代社会において、製品や社会体制ないしライフスタイルの標準化と収斂化はある程度見られるが、文化、習俗、思想信条の多様性はけっして消滅することがない。この意味から、人類思想の結晶としての経営理論は収斂するはずがないと見るべきであろう。

ところが、確かにさまざまな経営理論が非常に複雑になっていて収斂しないジャングルのよ

うに見えるが、それらの理論に対する理解を深めるために、その全体図をおおざっぱに把握することは必要かつ可能である。たとえば時代の流れに沿って、経営理論が発展してきた歴史的なプロセスを考察すると、次のような3つの大きな波があったと理解することができる²⁸⁾。

- 1) 第1の波：テイラー(F. W. Taylor)の科学的管理法、ファヨール(J. H. Fayol)の管理原則論、フォード(H. Ford)のフォード・システムなどの学説から構成される伝統的経営理論(古典派経営学)。
- 2) 第2の波：メイヨー(G. E. Mayo)の人間関係論、マズロー(A. H. Maslow)の欲求階層理論、マグレガ(D. M. McGregor)のX理論・Y理論、ハーズバーグ(F. I. Herzberg)の動機づけ・衛生理論などの学説から構成される行動科学的経営理論(新古典派経営学)。
- 3) 第3の波：バーナード(C. I. Barnard)の公式組織論、サイモン(H. A. Simon)の意思決定論、サイアート&マーチ(R. M. Cyert & J. G. March)の組織行動論などから構成される近代的経営理論(近代派経営学)

これら3つの波は相互継続・相互浸透・相互補強の関係にあると捉えるべきである。より詳しい解説を加えると、まずテイラーやファヨールおよびフォードらの初期の管理論は共通的に、工場管理者の立場から経営管理の問題をとらえ、現場労働者の作業効率の向上、組織部門内の統制、組織部門間の調整などに重点を置いていた。彼らの理論の背後には、従業員を金銭的利益のみ追求する「経済人」としてとらえ、従業員の非金銭的な欲求や人間性や人間感情をほぼ無視していた点が共通している。そのため、初期の管理論が独立した理論分野として形成された1910年代以降に、生産効率の飛躍的な成長にともない、労働者の賃金収入も多少なりに上昇したにもかかわらず、労働者の勤労意欲は一向に高まらず、むしろ労働者人間性の疎外、労使対立といった問題はますます深刻化になり、解決する糸口さえみつからないままであった。

そういう時代的背景下で、従来の管理論に対する批判と反省に基づき、一般従業員の立場から経営管理の問題をとらえ、従業員の欲求や感情や人間性を尊重することを前提に、従業員が自発的、積極的に仕事に取り組むような管理手法を開発しようとする研究者は1930年代以降に多く現われた。メイヨー、マスロー、マグレガ、およびハーズバーグらの主張はそれぞれ異なり、従業員を人間関係や自己実現などを追求する「社会人」や「自己実現人」などとしてとらえ、人間関係論や人間主義心理学や人的資源論などの名前で呼ばれているが、従業員の欲求内容や行動メカニズムなどを分析し、非金銭的欲求を満たすことによって勤労意欲を引き起こそうとする点では一致している。この意味で、彼らの主張はひとつにまとめられ、動機づけ理論あるいは行動科学と呼ばれている。

行動科学の人間中心的な視点は経営理論の学術性の向上に大きな活力をもたらすとともに、提案制度、社内福祉、職務拡大、職務充実、スキャンロン・プラン、経営参加、目標管理といったさまざまな実務的な管理施策も一時的に盛んに試行されていた。しかし、性善説から出発したY理論や自己実現人などの人間仮説の適用範囲が限定的なものであり、産業界全体への適用は無理であった。企業組織が抱えているさまざまな現実問題を解決するために、バーナード、サイモン、サイアート&マーチらによる組織論的、社会システム論的、意思決定論的、組織行動論的な視点は1950年代前後から大いに注目されるようになった。彼らの理論では、人間は自由な意志と判断力と選択力を持ち合わせている「全人」あるいは「経営人」であり、従業員は公式組織の構成メンバーであるととらえられている。さらにこの人間前提に基づき、個人と組織間の相互影響によって意思決定が行なわれ、複数の個人の協働によって組織の行動様式が決められることが強調される。

経営理論の発展過程を以上のように分けると、クーンツ&オドンネルが取り上げたさまざまな

流派は大体いずれかの波に合流するものであると考えられる。たとえばクーンツ(1980)で取り上げた11の流派のうち、経営者役割学派と実用理論学派は第1の波に属し、対人行動学派と集団行動学派は第2の波に属し、協働的社会システム学派、社会・技術システム学派、意思決定学派、システム学派、数学的学派、条件適応学派は第3の波に属していると考えられる。経験学派の帰属だけが簡単ではないが、経営原則の普遍妥当性を認めず、ケース・バイ・ケースの分析を重視している意味では、条件適応学派と非常に近似しており、第3の波に属するものであると考えても差し支えないであろう。

こうして、クーンツ&オドンネルが取り上げたさまざまな流派は3つの波のどれかに合流することになるが、先ほど説明したように、これら3つの波は相互継続・相互浸透・相互補強の関係にありながら、互いに異なるものである。言い換えれば、さまざまな経営理論は互いにある程度の独自性(学問的なオリジナリティ)を守っていて、収斂されることはない。さまざまな経営理論は一向に収斂しないという現状に対して、クーンツらは遺憾に思うかもしれないが、人類思想として、類型化されることができても、いつまでも多様性と独自性を保つのは大事なことであり、また本来の姿であろう。

注：

- 1) Koontz, H. (1961), "The Management Theory Jungle," *Journal of the Academy of Management*, (Dec.) vol.4, No.3, pp.174-188.
- 2) http://en.wikipedia.org/wiki/Harold_Koontz. (Harold Koontz's Biography)
<http://management4best.blogspot.com/2010/01/harold-koontzs-biography.html>
- 3) http://en.wikipedia.org/wiki/Cyril_J._O'Donnell. (Cyril O'Donnell's Biography)
<http://management4best.blogspot.com/2010/01/cyril-odonnells-biography.html>

- 4) Koontz, H. & O'Donnell, C., *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, New York, NY: McGraw-Hill, Inc., 1st edition: 1955; 2nd edition: 1959; 3rd edition: 1964; 4th edition: 1968; 5th edition: 1972; 6th edition: 1976; 7th edition: 1980 (この第7版から UCLA から Ph. D. を取得して Arizona State University の教授を務める Heinz Wehrich が共著者に加えた); 8th edition: 1984.
- 5) Koontz, H. & O'Donnell, C. (1976), *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*, (6th edition).
- 6) 大坪檀・高宮晋・中原伸之訳(1965)『経営管理の原則』ダイヤモンド社。
- 7) 高宮晋監修, 大坪檀・中原伸之訳(1979)『経営管理』マグロウヒル好学校。
- 8) Koontz, H. (1961), "The Management Theory Jungle". なお, この論文の主旨は次の著作に所収されている。Koontz, H. (ed.) (1964), *Toward a Unified Theory of Management*, New York, NY: McGraw-Hill Book Company, pp.1-17 (鈴木英寿訳(1968)『経営の統一理論』ダイヤモンド社, 3-24頁)。
- 9) Koontz, H. & O'Donnell, C. (1964), *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, (3rd edition) pp.26-33.
- 10) Koontz, H. & O'Donnell, C. (1968), *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, (4th edition) pp.34-41.
- 11) Koontz, H. & O'Donnell, C. (1972), *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, (5th edition) pp.35-42.
- 12) Koontz, H. & O'Donnell, C. (1976), *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*, (6th edition) pp.57-66 (大坪檀訳(1979)『経営管理 1: 経営管理の基礎』マグロウヒル好学校, 110-128頁)。
- 13) Koontz, H. & O'Donnell, C. (1976), p.23 (大坪檀訳(1979), 44, 45頁)。
- 14) Koontz, H. & O'Donnell, C. (1976), p.20 (大坪檀訳(1979), 39頁)。
- 15) Koontz, H. & O'Donnell, C. (1976), p.12 (大坪檀訳(1979), 24-25頁)。
- 16) Koontz, H. & O'Donnell, C. (1976), p.11 (大坪檀訳(1979), 22頁)。
- 17) Koontz, H. (1980), "The Management Theory Jungle Revisited," *Academy of Management Review*, (April) vol.5, No.2, pp.175-187.
- 18) Koontz, H., O'Donnell, C., and Wehrich, H. (1980), *Management*, (7th edition) pp.64-76.
- 19) Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York, NY: Harper and Row.
Mintzberg, H. (1975), "The Manager's Job: Folklore and Fact," *Harvard Business Review*, vol.53, No.4, pp.49-61.
- 20) Bridgman, P. W. (1938), *The Logic of Modern Physics*, New York, NY: Macmillan Publishers, pp.2-32.
- 21) Koontz, H. (1980), "The Management Theory Jungle Revisited," p.181.
- 22) Koontz, H. & O'Donnell, C. (1976), pp.69-73 (大坪檀訳(1979), 137-143頁)。
- 23) Koontz, H. (ed.) (1964), *Toward a Unified Theory of Management* (鈴木英寿訳(1968)『経営の統一理論』)。
- 24) Koontz, H. (ed.) (1964), pp.14-16 (鈴木英寿訳(1968), 18-21頁)。
- 25) Koontz, H. (1980), "The Management Theory Jungle Revisited," p.175.
- 26) Koontz, H. (1980), pp.186-187.
- 27) Koontz, H. (1980), pp.183-184.
- 28) テイラーからサイモンまでの経営思想家たちの人物像, 著作, 基本思想などについては, 次の拙稿が参考できる。喬晋建(2011)『経営学の開拓者たち: その人物と思想』日本評論社。