

経営学・経営史・経営学史

——『経営学説史』を刊行して

岸田民樹

このたび、田中政光氏と私が著した『経営学説史』の背後には、一つの枠組みに基づいて経営学説史を体系的に描こうという構想があった。経営学(説)史「理論の歴史」には、経営学「理論」と経営史「歴史」の接点としての役割がある。ここでは、経営学、経営史、経営学史がどのように捉えられるかを考えることによって、そこに環境―組織―人間という共通の枠組みがあることを述べたい。

1 経営と経営学

経営および管理とは、広く問題解決活動であり、変化する環境の下で、ヒト・モノ・カネという資源と情報を、問題解決活動に向けて効果的に組み合わせることである。こうした活動は、フアヨール以来、管理サイクル、管理過程として概念化されてきた。計画―組織―統制のサイクルがその基本である。ここに管理とは、専門職能別の問題解決活動、すなわちフアヨール・マネジメントである。

経営とは、これらの専門職諸能を統合・調整して、変化する環境に企業全体として対応する活動であり、いわばゼネラル・マネジメントである。

今日の複雑化した経営および管理活動を捉えるためには、管理サイクルの動態化と体系化が必要である。管理のための計画―組織―統制は互いにヨコの相互作用をもつと同時に、計画、組織、統制がそれぞれトップの計画、ミドルの調整および現場の実施というタテ(階層間)の調整、すなわちトップの戦略的意思決定―ミドルの管理的意

思決定―現場の業務的意思決定という相互作用が必要である。

計画（戦略的意思決定）のための計画―組織―統制とは、戦略経営である。ここには、戦略の策定、そのための組織（たとえば戦略計画スタッフ）と実施だけでなく、社会的責任経営、ステークホルダー・マネジメントなども含まれる。組織のための計画―組織―統制は、組織構造の確立と組織行動の確保の問題であり、組織デザインや組織開発などがここに含まれる。統制のための計画―組織―統制は、現場における生産、販売、研究開発などの各職能（部門）における活動の管理である。

階層間を流れる管理活動は、戦略的意思決定（企業と環境の問題）、管理的意思決定（資源と情報の組織化の問題）、業務的意思決定（個々の人間の具体的な活動を確保する問題）の相互作用である。すなわち戦略的意思決定

の計画―組織―統制、管理的意思想定の計画―組織―統制、業務的意思決定の計画―組織―統制は、環境―組織―人間の相互作用の問題である。したがって、経営および管理という問題解決活動は、環境―組織―人間の相互作用を調整する活動である。

2 経営と経営史

経営史とは、経営の歴史、すなわち以上の経営および管理の諸問題が、企業によってどのように対処されてきたかの歴史である。

チャンドラーは、次のように統合的に経営史を捉える枠組み（＝理論）を展開した。すなわち、①N・S・B・グラス以来のハーバード・ビジネス・スクールの伝統である個別企業の歴史（＝社史）をテーマとするビジネス・ヒストリー（＝組織のマネジメントの歴史）と、②資本主義社会において、利益のために危険を顧みない企業者の

活動を分析するアントレプレヌーリアル・ヒストリー（＝戦略の歴史）を統合する「経営史」を構想し、「組織構造は戦略に従う」という有名な命題を提出した。こうして、この命題は、戦略―組織―業績の適合を中心とするパラダイム（英語の頭文字をとってSSPPパラダイム）と呼ばれるようになった。さらに戦略の背景となる環境（人口、技術、所得）を考慮するならば、環境―戦略―組織―業績（ESSP）パラダイムへと拡張することができる。

この環境―戦略―組織―業績の適合の歴史的展開が発展段階モデルである、というのがチャンドラーの第二の命題である。アメリカの経営史においては、大量生産の時代―垂直統合戦略―職能部門制組織、マス・マーケティングの時代―多角化戦略―事業部制組織、という組み合わせがそれぞれ環境―戦略―組織（＝業績）の適合であり、ある適合から次の適合への発展

が、段階的発展である。フォード社（モデルT）からGM社（フル・ライオン・ポリシーと事業部制組織）へのリーダーリング企業の交代が、この不連続な段階的発展の典型である。

第三の命題は、新しい戦略の採用と革新的組織の採用の間には時間的ギャップがあり、ここに経営者のパーソナリティが関係するというものである。これは、経営者とそのパーソナリティによって、環境、戦略、組織、業績のどの変数にもっぱら注意を払うかが違うからである。ここでも、環境（戦略）―組織―人間が、経営史を捉える枠組みである。

3 経営学と経営学（説）史

経営学（説）史は、経営学という理論の歴史である。経営学は、もちろんその時代の経営上の諸問題を反映して形成されたものであるが、経営学の理論が、経営に与えた影響も大きい。一

九二〇年代のGM社は、分権的事業部制組織の典型と言われるが、果たして複数の自動車の車種をもつことは多角化なのか。GM社は「分権」なのか。スローン『GMとともに』（ゴースト・ライターがいたと言われている）を読むと、彼の時代のGM社の組織改革は、総合本社を作って、持株会社を継続的に集権化する歴史であったかと思えない。分権的事業部制組織の神話は、大企業経営（者）に大きな影響を与えてきたのである。

戦略は、企業と環境の関係に関する問題であり、チャンドラー以後に生じた概念である。特に多角化戦略を扱うアンゾフ以来、一つの学問分野として発展した。こうして、組織と環境の相互作用を問題とするオープン・システムズ・アプローチという言葉が、経営学の中で頻りと使われるようになった。一つの事業を運営するための経営政策（ビジネス・ポリシー）から、複

数の事業を運営する戦略への転換がなされたのである。職能部門制組織の下で経営政策が、事業制組織の下で戦略が、策定・実施されることとなった。

したがって、戦略が問題とされる一九六〇年以前は、クローズド・システム・アプローチが採用されて、組織内の経営および管理の問題に焦点が当てられた。言い換えれば、管理的意思決定と業務的意思決定の相互作用が問題とされた。科学的な管理論と経営管理過程論は、管理的意思想定のための合理的な組織の運営が、現場の人々の行動を規制するという意味で、組織↓人間という因果関係をもつ（合理的モデル）。これに対して、人間関係論、バーナード理論、制度理論では、現場の個人々の具体的な活動が、目的達成に必要なことが強調された。ここでは、人間↓組織というインターパーソナルな「人間関係」と、社会（環境）↓組織というソサイエタルな「社会」

の影響が問題とされた（自然体系モデル）。その二つの意味（インターパーソナル、サイエタル）で、「社会システム」論と言われる。

オープン・システムズ・アプローチでは環境と組織の相互作用が問題にされる。オープンな合理的モデルでは、環境↓組織↓人間という因果関係が扱われる。典型的な学説は状況適合理論である。それによると、環境と組織が適合すれば、業績が高いと主張される（環境↓組織↓業績）。オープンな自然体系モデルでは、人間↓組織↓環境という因果関係が問題にされる。ワイクの組織化の理論や、マーチのゴミ箱モデルが、その代表的な学説である。したがって、ここでも環境↓組織↓人間が、経営学説史を捉える枠組みである。

4 エピローグ

以上、経営学の理論、経営の歴史、

経営学の歴史という視点から、経営学、経営史、経営学（説）史の相互関係を考慮して、その間に環境（戦略）―組織―人間という共通の枠組みがあることを指摘し、それに基づいて、経営学説史を体系的に記述しようという構想が、本書の背後にあることを述べた。

理論と現実の間には、緩やかではあるが、一定の相互作用がある。現実が理論を規定するとともに、理論を通して現実を見るという面もある。理論というレンズを通して見える現実だけが現実であると認知されることもある。したがって、理論というレンズを通して、現実がより明瞭に見えることもあるし、逆にそのレンズによって、現実を見る眼が曇ることもある。

執筆を終えて、改めて次の二点の必要性を感じている。

第一に、経営という現実の事象の展開を軸として、経営学の理論、経営

史、経営学（説）史の関係の中で、理論と歴史の相互作用を考える必要がある。マルクスやヴィーコのような理論的な歴史でも、アナル派のブローデルのような、淡々とした日常の積み重ねとしての歴史でもなく、理論と歴史の相互作用を認めることが必要である。

第二に、経営学説史は、過去の理論から、なぜどのような経緯で現在の理論が生じたかを、一定の明確な枠組みの中で展開することが、今後ますます不可欠になる。

（きしだ・たみき）

名古屋大学大学院経済学研究科教授

岸田民樹・田中政光「著」

『経営学説史』有斐閣アルマ

四六判、三七二頁、定価三三〇円（税込）

●好評発売中