

マネジメント小論（二）

祭原光太郎

- 一 管理機能の重要性
- 二 管理の発展
- 三 管理の概念
- 四 管理の体系
- 五 管理の担当者（機関）
- 六 管理の形態（以上前号）
- 七 管理の仕事（職能）
- 八 管理における人の統率
- 九 管理の近代化（I）オペレーションズ・リサーチ
- 十 管理の近代化（II）ヒューマン・レーションズ
- 十一 管理の社会的責任
- 十二 管理の評価

七 管理の仕事（職能）

つぎにわれわれは、企業の管理を担当する者もしくはその機関が、実際にどのような仕事、活動、機能に従事せねばならぬかを見よう。これについてはすでに先の「管理の概念」の箇所である程度ふれたところであるが、ここであらためて考察する。しかしてこれこそ実は管理論の主要内容を形づくるものであるが、ここでは紙幅の関係上、たんにその骨組だけをのべるにとどめる。

個々の管理の具体的な仕事内容は、前にものべたるところとく、管理の階層とその担当する仕事の分野におうじて

それぞれに異なる。たとえば社長の仕事と部課長もしくは現場監督者のそれとは明らかに相違するし、またひとしく部課長であつても、製造、販売、財務、労務等、それぞれの分担する領域によつて管理の仕事の内容を異にすることはない。

いまとくに最高管理の仕事についてみるに、キムボールはつぎのようにのべている。それは「企業の創設、その金融、すべての主要政策の樹立、一切の必要な施設の準備、企業がそれのもとに活動するところの組織の大綱の決定、主要の人々の選定、等にかんする一切の仕事と機能を包含する」と。⁽¹⁾

かつて米国大統領のもとに開かれた国家労使会議(The President's National Labor-Management Conference 1945)の経営委員会で、管理の仕事と考えられるものについて、広汎なリストが作られたことがある。それは主として上層管理者の仕事に属し、かつ企業の運営上基本的なものとみられる色々な活動を包含している。⁽²⁾

- 1、製造すべき商品もしくは顧客に供すべき利益の決定
- 2、事業場の位置の決定
- 3、配置と機械設備の決定
- 4、製造の行程と方法
- 5、材料の決定
- 6、在庫品の統制
- 7、財務にかんする政策
- 8、会計手続の設定
- 9、製品もしくは利益の売値の決定
- 10、顧客関係
- 11、組織の確立
- 12、昇進せしむべき従業員の選定
- 13、それぞれの仕事の遂行に必要な要件の決定
- 14、従業員の数の決定
- 15、従業員に対する仕事の割当
- 16、人事方針の設定
- 17、仕事の標準の決定
- 18、規律の維持
- 19、作業の計画
- 20、安全および保健施設の設定

またニューマンを座長としておこなわれた各方面の経営主脳者達のある円卓討議では、「社長の仕事」としてつぎのようなものがあげられた。⁽³⁾

1、計画すること。これは目標を設定すること、方針を決定すること、戦略を立案すること——とくに長期的な基礎における——を含んでいる。

2、管理すること。社長は基幹職員を選考し、調整し、統制し、また統率をおこなわなければならない。

3、その他の職責を果すこと。公の席に出席すること、政府および業界の幹部と接触すること、その他会社を代表することは社長として避けられない仕事である。

かくて管理の仕事はきわめて広汎多岐にわたるが、しかしいま管理者としての法規や内規にもづく手続的なものや儀礼的な仕事、あるいは付随的なものを除き、一般に管理者としての仕事のもっとも基本的なもの、すなわち管理の一般的基礎的な職能についてみれば、それは先にのべたるところとく、企業（全体としての、またはそのうちの特定部門の）の活動について、計画し、組織し、統制することにはかならぬ。

このばあい計画する、組織する、統制する等をさして、ふつうに管理の要素、機能、過程などと呼んでいる。このいわゆる管理の要素ないし機能として何をあげるかは、人によってまことにまちまちである。夙にはやくフェイヨルは管理の要素を、予見する、組織する、命令する、調整する、統制する、の五つとなしたことは前にもみたとおりである。

この点についてもっとも簡単な場合には、計画と統制の二つのみをあげ、⁽⁴⁾ また人によっては十個位いのいわゆる要素をあげるものもある。⁽⁵⁾

管 理 の 要 素

フ ェ イ ヨ ル (1) (1916)	デー ヴ ィ ス (2) (1934)	ニ ュ ー マ ン (3) (1951)	テ リ ー (4) (1953)	ク ー ン ツ オ ド ン ネ ル (5) (1955)
1 (予 見)	計 画	計 画	計 画	計 画
2 組 織	組 織	組 織	組 織	組 織
3		結 合		
4				選 任
5 指 揮		指 揮	指 揮	指 揮
6 指 調			指 調	
7 統 制	統 制	統 制	統 制	統 制

- (1) H. Fayol, Administration Industrielle et Générale.
 (2) R. C. Davis, Industrial Organization and Management.
 (3) W. H. Newman, Administrative Action.
 (4) G. R. Terry, Principles of Management.
 (5) H. Koontz & C. O'Donnel, Principles of Management.

ここには各論者の見解を一々あげる余裕はないが、若干を引用すれば上のとおりである。(このさい同じ言葉が用いられていても、それによって何を意味せしめるかは、人によって多少とも相違することを注意せねばならぬ)。

このように管理の要素ないし機能については、それぞれその見るところにしたがい多少とも違っているが、このばあいわれわれはそのもつとも基本的なものとして、つぎの四つをあげたいと思う。

1 計画の樹立、達成すべき目標を決定し、またこの目標を実現すべき方法を決定すること。

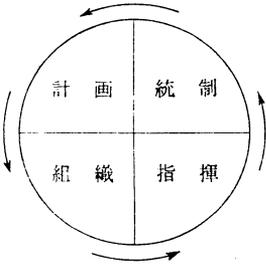
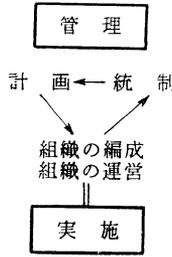
2 組織の編成、計画の実現に必要な諸機能を担当するところの各機関を設け、それぞれの仕事の分担を決定すると共に、それらを通じて仕事が進められていく過程を決定すること。

3 組織の運営、指揮によって組織を動かし、それをつうじて計画を実施せしめること。

4 実施の統制、実施が計画どおりにおこなわれている

かどうかを監視し、これを計画に合致せしめるように制御すること。

かくて管理は手統的には、計画の樹立にはじまり、実施の統制に終わるところの一連の過程である。一方の端に計画が立ち、他方の端に統制がたつ。計画と統制との中間に、組織の編成と組織の運営（指揮）が位いする。しかしして組織の編成とその運営は直接実施そのものにつながっている。この意味で計画と統制は、組織の編成とその運営をつうじて実施そのものを管理するのである。これが管理の一般的構造である。この関係は上（右図）のようにあらわすことができよう。



管理のサイクル

あるいはまたニューマンにならつて、これを過程的に上（左図）のようにならわすこともできる。

ところでしばしば管理と組織が対置される。米国の経営学書で Business Organisation and Management という標題をもつものはきわめて多い。このばあい両者の関係はどのように解されるか。これについては二つの見方が区別される。

(1) 組織と管理を対置せしめるもの

これは組織をいわば静的構造的なものとなし、これに対し管理を動的活動的なものとみるのである。すなわち組織が一回限りの比較的固定的のものであるに対し、管理はふだんに繰りかえしおこなわれるものとして、両者を対置せしめるのである。

(2) 組織を管理のうちに包含せしめるもの

ここでは管理がひろく組織することを含むものと解される。もちろん作られた組織そのものはいわば機構としての存在をなす。けれどもその組織を作ること自体が管理の仕事の一つに含ましめられるのである。

要するに管理は広い意味では組織することを包含するが、狭い意味ではそれは機構としての組織に対置せしめられる。

ところが管理における右の四つの基本的職能のほかに、われわれはなお重要なものとして二、三の職能をあげねばならない。それは決定、調整および代表である。それらがさきの基本的職能に対しどのような関係にたつかは問題であるが、それはただ平面的に先のものと同列におかるべきものではなくて、むしろ次元を異にしたものといわねばならない。ある意味ではそれらは管理上ヨリ根本的な意義と重要性をもつものと解される。

イ 決定

決定とは、あれかこれかのうち、一つを選択することである。決定は実に管理の中核であり、焦点であり、不可欠のものであって、およそそれなくして管理過程を考えることはできない。まことに「管理の権限とは決定の権限であり、決定の権限を有する者すなわち管理者にはかならぬ」(C・G・ジョージ)。

さきあげた管理の基本的職能——計画、組織、指揮、統制などはいずれもみな決定をとみなざるをえない。たとえば計画はそれ自身決定の過程である。計画をたてるということは一つのプランをとり、他のプランを棄てることを意味する。同様に組織の編成においても、色々な活動(仕事)をどのようにわかち、誰れをそれにあたらしめ、またどのような権限を付与すべきかを決定せねばならぬ。さらに指揮が決定にもとづいておこなわるべ

きことはいうまでもないであろう。さらに統制機能もまた、実施が計画どおりになされたかどうかを判定するための決定を必要とし、またズレのある場合いかなる手を打つべきかを決定せねばならない。

ロ 調整

一般に調整とは、諸部分をして相互の均衡と釣合を保たしめ、かくて一つの有機的な全体を構成せしめることをいう。しばしばこのような調整を管理機能の一つとして、計画、組織、指揮、統制などにつけ加えることがある。しかしながら調整は、それらのものと並列せしめられる単なる一つの機能というよりも、むしろそれら諸機能の根底に横たわるものというべきであろう。⁽⁸⁾ すなわち計画においては個々の政策と政策との間に調整が保たれねばならず、また組織においても個々の部門と部門との間に調和が保持されねばならぬ。他方調整はまた計画、組織、統制のごとき管理の諸機能が、それを目指しておこなわれるところの目標であるともいいうる。ただしこれらの諸機能を通じて調和ある企業の活動が実現されるからである。かくて調整は管理行為の基礎であるとともに、またその結果でもある。この意味で調整はいわば管理の真髄であるともいわれよう。⁽⁹⁾

ハ 代表

ときとして代表が管理機能の一つとしてあげられることがある。⁽¹⁰⁾ じっさい管理者は対外的にも対内的にも管理の権限と責任を有するものとして、企業全体のもしくはその特定部門の代表者としての機能を果たさねばならぬ。わが国では株式会社取締役会はいわゆる代表取締役を選出することになっているが、かれは外部に対して会社を代表し、内部においては業務執行の最高責任者たるの地位に立つ。

(1) D. S. Kimball, Principles of Industrial Organization, McGraw-Hill, 1939, p. 146.

- (2) G. R. Terry, *Principles of Management*, Irwin, 1955, p. 39.
 - (3) ヒューレン・ローガン(中山三郎訳)『発展する企業の経営管理』、東洋経済新報社、昭和三四年、五〇頁。
 - (4) L. A. Apple, *Management in Action*, A. M. A., 1957, p. 322.
 - (5) A. M. Whitehill, *Personnel Relations*, McGraw-Hill, 1955, p. 28.
 - (6) W. H. Newman, *Administrative Action*, Prentice-Hall, 1955, p. 16.
 - (7) C. S. George, Jr., *Management in Industry*, Prentice-Hall, 1959, p. 25.
 - (8) N. W. Chamberlain, *The Union Challenge to Management Control*, Harper, 1948, p. 27.
 - (9) H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management*, McGraw-Hill, 1955, p. 37.
 - (10) Friedrich-Wilhelm v. Seyditz-Kuzbach, *Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb*, Duncker, 1955, S. 16.
- Dr. Kräbe, *Leistungs-organisation*, Westdeutscher Verlag, 1958, S. 12.

八 管理における人の統率

初めにのべたように管理はなさるべき仕事の管理たるとともに、また人の管理たる側面をもっている。すなわち管理者がみずから実際の仕事に従事するのでなく、他人をしてこれをおこなわしめるのであるかぎり、それは当然に人の管理をともしなざるをえない。かくて管理者はまた人々の統率者でなければならぬ。

ところで人の統率ほど、複雑でかつ困難なものはあるまい。それは古くしてしかもつねに新しい問題である。実はわれわれはこれについて、なお十分な解決をみいだすにいたっていない。

がんらい統率とは人々をして、共同の目標を達成すべく協力せしめることである。「統はすべること、あつめて一つにすることであり、率はひきいること、ひっぱってゆくことである。かくて統率とは首長が構成員の心を

一つにまとめ、ひっばってゆく仕事である。」⁽¹⁾

一般に統率については、四つの要素が問題となる。⁽²⁾ a、統率者の資質、b、被統率者の資質、c、統率の仕方、およびd、統率のおこなわれる環境と条件がこれである。それらのいかんによって統率に優劣の差異が生じてくる。

a 統率者の資質

統率者の資質のいかんが統率の効果に大きな影響をおよぼすことは明らかである。一般に良き統率者たりうるためには、いかなる資質を必要とするであろうか。これについては多くの人々が色々に論じているところである。それは優れた統率者を数多く観察することによってそれから帰納的に、あるいはまた統率者の本質から演繹的に、各種の資質や要件があげられていることは周知のとおりである。たとえばO・ティードはつぎのようなものを統率者の必要な特性として列挙する。⁽³⁾

肉体的ならびに精神的な精力、目的と方向の意識、熱意、友情と愛情、廉潔、技術的熟練、決断力、聡明さ、
教育技能、信念

またチエスター・バーナードはつぎの五つを統率者に必要な要件としてあげている。⁽⁴⁾

1、気力と耐久力、2、決断力、3、説得力、4、責任感、5、知的能力

これについてとくに興味深いことは、多くのばあい、肉体的精神的な精力や耐久力が、統率者たることの要件の筆頭にかかげられていることである。⁽⁵⁾ その知的能力のごときはむしろ後の順位におかれていることを注意せねばならぬ。

b 被統率者の資質

つぎに統率されるものの側の、すなわち部下の人々（個人および集団）の資質のいかんが、また統率にたいして重大な影響をおよぼす。反抗的な傾向をもったグループよりも、協力的なグループの方がはるかに統率が容易であることはいうまでもない。この意味からも人々の選択とその教育訓練をおろそかにすることはできないであろう。

c 統率の仕方（統率の型）

さて統率はどのようになさるべきか。すなわちいかなる原理と技術にしたがっておこなわるべきか。これについてはしかしわれわれは先にものべたように、なお十分な回答をみいだすにいたっていない。それゆえここではただ統率にかんする各種の原則もしくは型をあげるにとどめる。しかしこれについても人により色々な区分がおこなわれている。つぎにその二三をあげて簡単に説明する。

(1) 暴力、利害、人格および職能にもとづく統率

イ、暴力にもとづく統率 これは外的な暴力によつて服従を強制するものである。

ロ、利害にもとづく統率 これは金銭的報償、恩恵その他の利害関係をつうじて統率がおこなわれる場合である。

ハ、人格にもとづく統率 これは管理者が優れた人格もしくは卓越した能力の持主なるがゆえに、人々がこれに聴従する場合である。

ニ、職能にもとづく統率 これは管理者が管理の職能と権限を行使するものであることを認め、そのゆえに人

々がこれに服従する場合である。

(2) 独裁的統率・放任的統率・民主的統率⁽⁶⁾

イ、独裁的統率 これは管理者が一切の決定をみずから一方的におこない、ただ実行だけを部下に命じ、もっぱらこれに服従することを求める行き方である。

ロ、放任的統率 これは一切を部下にまかせ、みずからはなんら積極的な役割を演ぜず、ただ最少限度の統制をおこなうにとどまるという行き方である。

ハ、民主的統率 これは上から一方的に決定をおしつけるのではなく、部下に相談し討議に付してその意見をきき、人々をしてできるだけ決定に参加せしめようとする行き方である。

(3) 強圧的統率・温情的統率・合理的統率

イ、強圧的統率 これは強圧的な手段で且つしばしば苛酷な仕方、いわば暴君的に上から人々をおさえつけるやり方である。

ロ、温情的統率 これは下のものに恩義をさせまたは人情的情宜的な仕方、人々の服従を求める態度である。

ハ、合理的統率 ここに合理的というは、たとえば刺戟的な賃金、作業環境の改善、組織的な評価による昇進など、いわゆる科学的合理的な方法による管理態度をさす。

もちろん統率の種類はけっしてこれにとどまらず、人によってなお色々な区分が試みられている。しかしこれにせよ事実上の統率は、純粹にこれらのうちのどれか一つのみによるのではなく、多くはそれらのものの混合から成るのを常としよう。

d 統率のおこなわれる環境と条件

よき統率がおこなわれうるためには、それにふさわしい統率者自身の資質、被統率者側の資質および統率の仕方ほかに、さらにまたよい環境と条件を必要とする。じつさい優れた統率者といえども、わるい環境・条件のもとにあつては、処置なきこともあろう。しかしかかる環境要素として何をあげるべきかについては、別にきまつたものがあるわけではない。統率者は、およそ人々の協力を得るに役立つあらゆる条件や要素を利用せねばならぬ。たとえば会社の名声、よき労働条件、快適な職場の施設、適切な組織機構、仕事の分担の明定、権限・責任の明確化、十分なコミュニケーション、スムーズな仕事の流れ等々が、必要な要件であることはもちろんである。とりわけ職場のふんい気は、統率にたいして大きな影響をおよぼす。それゆえ統率者は進んで良い環境と情況をつくりだしていくことが必要である。

かくて士気調査、欠勤や労務移動の観察、提出される苦情の数や性質の分析などは、統率の良否を判定すべき手掛りとなるであろう。しかして士気低下の原因が識別されたならば、管理者はこれを改善するため、適宜聡明にして臨機の処置をとらねばならぬ。

結局統率については固定したルールというものはない。すなわちいかなる場合にも効果的であるような統率のきまつた仕方というものはない。それはむしろそのときどきの状況におうじて、そのつど適切なものがえらばれねばならない。ただつぎのようにいえる。すなわち協力を得べき手段としてしばしば用いられてきた強制や強要は、今日ではもの事をなさしめるためのもっとも拙劣な方法である。真の統率は、人々の側からする自発的にして積極的な協力をかちうることでなければならぬ。⁽⁸⁾（これについては後に再説する）

- (1) 川村静、統率の原理、立花書房、昭和二六、五頁、五六頁。
- (2) R. Davis, *Industrial Organisation and Management*. Harper, 1940. p. 31.
- (3) H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management*, 1955, p. 64.
- (4) C. I. Barnard, *Organisation and Management*, 1948, p. 93.
- (5) A. M. Whitehill, *Personnel Relations*, McGraw-Hill, 1955, p. 29.
- (6) オーレン・ユーリス（新井謙二訳）、部下の扱い方と指導の仕方、ダイヤモンド社、昭和三〇、三五頁。
- (7) A. M. Whitehill, *ibid.*, p. 31.
- (8) H. Koontz & C. O'Donnell, *ibid.*, p. 64.

九 管理の近代化 (1)——オペレーションズ・リサーチ

一般に近代化といふ言葉は色々な場合に用いられるが、ここに管理の近代化といふのは、ヨリ高度なヨリ新しい形の管理といふ程の意味である。しかもそれは広義では二つのことを含む。すなわち一つは管理のテクニク（経営技術）の近代化であり、いま一つは管理のモラル（経営倫理）の近代化である。まず前者についてみよう。管理技術の近代化はさらに二つのものにわかたれる。それははじめにのべたごとく管理が二つの側面を有するからである。すなわち仕事の管理と人の管理と。これにおうじて管理の近代化も

a 仕事の管理の近代化

b 人の管理の近代化

とにわかちうる。

仕事の管理の近代化はいわゆる管理の科学化、合理化を意味するものであるが、それはすでにみたように科学

的管理の確立にはじまる。このような管理技術の近代化、合理化ないし科学化は、その後ますます多方面かつ高度なものに発展せしめられ、今日もなお限りなく進展をつづけている。ここではもちろんそれらの全部にわたることはできないので、最近とくに顕著な発展をしめているものにつき、その一斑をうかがうことにしよう。

企業の運営において、いかになすべきかを決定すること——decision-making は、管理上もつとも重要な問題であることはいうまでもない。じつさい決定は管理過程の中核をなすものであるがゆえに、賢明な決定をおこなうためのなんらか合理的な手続がとくに早く工風されているように思われるかもしれぬ。しかし不幸にして事實はそうでない。多くの管理者はいぜんとしてカンと経験にたよって決定をおこなっていることが少なくない。もちろん経験や勘を軽視することはいけない。しかしながらもしかれらが、情況にかんする事実を知り、またこれについて十分な分析をおこなうならば、ヨリ健全な決定に到達しうることは疑いない。⁽¹⁾

管理における決定の仕事を助けるための一つの手段として、オペレーションズ・リサーチとよばれるものがさきん急速に発展せしめられるにいたった。それは決定を助けるための要具の一つにほかならない。

オペレーションズ・リサーチはもとと英国ではじめられたもので、第二次世界大戦中、爆撃目標としてどこを選ぶのがもつとも有効であるか、あるいは敵の潜水艦の集中を探索する最適の地点はどこであるか、というような問題を解決するために工夫されたものであるといわれている。このような軍事上の問題の解決に用いられたテクニクが、戦後経営上の問題の解決に応用されるにいたったのである。

オペレーションズ・リサーチは要するに、経営上決定せねばならぬ色々な選択可能な諸プランについて、それの科学的な評価を助けようとするものである。それは管理者のために決定をおこなうものではなくて、管理者が

ヨリ健全な決定をおこなうことのできるように、問題の入念な、科学的な、数学的な分析を供するものであることを注意せねばならぬ。⁽²⁾

このばあいオペレーションズ・リサーチのとり扱うのは、個々の局部的な問題というよりも、むしろ事業の全般的な問題にかんすることが多い。そこでこれは数学者、物理学者、化学者、統計学者、社会学者、心理学者、その他管理問題の解決にたずさわる人達の各方面の学問的な知識の利用を必要とする。オペレーションズ・リサーチはつねに一つの協同作業であるといわれる。⁽³⁾

しかしてオペレーションズ・リサーチはその作業に統計的、数学的な手法を用いる。すなわち現実の事態を抽象化して、複雑な与件や変数を考慮にいれ、多くはこれを方程式の形であらわし、それによって問題の解答を与えようとするものである。⁽⁴⁾かくてそれは確率論やリニア・プログラミング、順待ちの理論、ゲーム理論、情報理論、シミュレーション等々のごとき、様々な統計的、数学的なテクニックを駆使するのである。そうして計算機の利用がその仕事の遂行を助ける。ここではこのうちリニア・プログラミングについてかんたんに説明する。

リニア・プログラミング（線型計画）は数個の選択可能なものうちから最良のものをえらぶために用いられる数学的手法であるといわれよう。線型計画とよばれるのは、それが扱うところの問題の多くが、数学的に一次方程式 linear equations のかたちで示されるところからきている。線型計画に用いられる方法にも色々なものがあるが（指数法、単一法、修正配分法等々）、ここでは指数法のきわめて簡単な例をヴォリス博士の著書から引用しよう。⁽⁵⁾これは指数法が生産管理の問題の解決に適用されたばあいの例である。

いま小規模の工場で三つの機械を用いて、四組の注文品を加工するものと仮定せよ。注文品各組の個数はつきのごとくである、

注文 1—25個, 注文 2—10個, 注文 3—20個, 注文 4—50個

それぞれの機械で各注文品一個を加工するのに要する標準時間つきのごとし。(表 1)

	A 機械	B 機械	C 機械
注文 1	3	1	2
注文 2	2	1
注文 3	3	2	1
注文 4	2

(表 1)

	A 機械	B 機械	C 機械
注文番号	指 数		
1	2	0	1
2	1	0
3	2	1	0
4	0

(表 2)

指数法の根本は、各仕事を最少時間で加工しうる機械を他の機械と比較するにある。そのアイデアは最良の機械にできるだけ多く加工せしめ、もって最適の機械負荷をなさしめんとすることである。

注文品の加工について、まづ最良の機械の所要時間を指数 0 とし、それぞれの注文品にたいする各機械の指数をきめる。たとえば注文 1 にたいする B 機械の所要時間 1 時間を指数 0 とする。注文 1 にたいする A 機械の所要時間の指数をみいだすには、3 時間から 1 時間を引き、これを 1 で割って 2 を得るのである。これが注文 1 にたいする A 機械の指数である。同様にして注文 1 にたいする C 機械の指数を計算すると 1 となる。かくしてそれぞれの注文品にたいする各機械の指数はつきようになる。(表 2)

各機械の可能な総時間数つきのごとし。

A 機械 100時間, B 機械 50時間, C 機械 100時間

以上のデータから、各機械はつきのように負荷される。

注文番号	A 機 械		B 機 械		C 機 械	
	注文に対する時間	指数	注文に対する時間	指数	注文に対する時間	指数
1	(75)	2	30	0	60	1
2	(20)	1	10	0
3	60	2	(40)	1	20	0
4	(100)	0
能力	100		50		100	
利用	95		40		100	

注文1は指数が0であるところのB機械に割当てられねばならぬ。また注文2はC機械に割当てられねばならぬ。ところが注文4はただC機械でのみ加工しようのであるから、一〇〇時間の全能力をこれにふり向けねばならず、したがって注文2はA機械で加工されることとなり、一〇時間よけいにかかることになる。

注文3はC機械でなされるべき筈であるが、これもまた注文2のばあいと同じ問題が生ずる。このさい改善の機械はB機械である。B機械が注文3に用いられるとすると、注文1は改善の機械すなわちA機械に変更されねばならぬ。なぜかというにC機械はすでに能力一っぱいだからである。

上の図においてカッコをつけた数字は選択されたものを示す。すなわち機械Aは一〇〇時間の全能力を使って注文1と2をおこなう。B機械は能力五〇時間のうち四〇時間を使って注文3をおこなう。C機械は注文4をおこなう。

リニア・プログラミング、一般にオペレーションズ・リサーチに対しては批判が存する。それはこのような数学的方法を社会的な事象に適用するばあいの固有の限界のほか、つぎのようなことがあげられる。⁽⁶⁾

イ、オペレーションズ・リサーチに用いられる方法は数学者や統計家や技術者にとつては初歩的なものであるけれども、今日の一般企業経営者には理解しがたい。かれらは経営者であつて、数学者ではない。

ロ、オペレーションズ・リサーチの研究者達は、経営上の問題にかんし十分な知識を欠いている。それゆえかれらのしめす例は、その実際の適用上経営者を納得せしめうるような現実性のひびきがない。

ハ、多くの管理者は方程式を用いなくても、管理上の問題を立派に解決している。すなわち未知数を解くというようなことをせずに、最良の決定をなすのに成功している。

けれども企業の活動が高度化し複雑となるにつれて、企業の管理にたずさわる人々は、数学や技術についてヨリ多くの知識を必要とするにいたるであろう。そうして計算機の利用が問題の解決をいちじるしく容易ならしめるであろう。このような情況のもとにヨリ多く数学的な方法が経営問題の解決に用いられることとなろう。

- (1) C. S. George, Jr., *Management in Industry*, Prentice-Hall, 1959, pp. 25-27.
- (2) C. S. George, Jr., *ibid.* p. 40.
- (3) W. Voris, *Production Control*, Irwin, 1956, p. 362. R. Villers, *The Dynamics of Industrial Management*. Funk & Wagnalls, 1954, p. 93. C. S. George, *ibid.* p. 41.
- (4) S. I. Optner, *Systems Analysis*, Prentice-Hall, 1960, pp. 157-158.
- (5) W. Voris, *ibid.* p. 371.
- (6) W. Voris, *ibid.* p. 388.

十 管理の近代化 (2)——ヒューマン・リレーションズ

管理はなさるべき仕事を管理することであるけれども、その仕事をみずからおこなわず、これを他人になさしめるのであるかぎり、それはまた人の管理をとまなわざるをえない。「管理とは他の人々の努力を通じてものをなさしめることである」(1) (アブリー)。

このような人の管理については、その究極の目標の一つが、人々(個人および集団)の仕事の能率の増大を期

待するにあることは疑いない。「これはつねに真実であった。それは奴隷を絶えざる鞭の威嚇をもってかりたてた古代の監督者にあつても真実であつたし、また今日の人の管理についても真実である。ただその相違はこの目標を達成するためのやり方の相違にある」⁽²⁾（G・D・ハルシー）。

人々の仕事の能率を高めんがため、従来からいかに色々の工夫が払われ、また各種の方法や施策が發展せしめられてきたかは、あらためていうまでもないであろう。これについてはまずテイラーがその科学的管理によつて労務能率の増進を企図せんとしたことは周知のとおりである。しかしながらこのいわゆる科学的管理（とくにその初期のもの）には、実は重大な欠陥の存することが、その後しだいに認識されるにいたつた。それは労務者の人間的側面を軽視するという弊を蔵したものであつた。すなわち科学的管理は人々をあまりに物化し機械視し、これを人間的ないし社会的な存在として扱うことを忘れたものであつた。ここに人の管理にかんする新しい方式——人間関係論の拾頭をみるにいたつたのである。

先にみたるごとく近代産業の發展は、イ、経営のあらゆる領域における特殊化、専門化と、ロ、経営の大規模化を特色とする。これは人々の気持の上に、重大な影響をおよぼさざるをえない。人々はいまやきわめて限られた小さな部分的な作業に従事するにすぎない。かれらは一つの仕事を完成するというよりも、むしろたんなる一つの機能を遂行するにとどまる。かれらはもはや昔の職人がみずからの手で作品をつくり出すことに感じたような喜びをもちえない。⁽³⁾さらに経営の大規模化は、同じ階層の人々の間の、とくに上下の階層間の距離をおさける。このことは全体における見とおしときん密感を失わせる。⁽⁴⁾

これらの事情は、人々を一つに結びつけるところのきずなを破壊し、いわば人々を個々バラバラにする傾向を

生ぜしめる。けれどもおおよそ協力への意欲なきところ、効果的な集団労働が不可能であることは自明のことである。かくてこの弛緩した結合力をどのようにかして回復しなければならぬ。しかしそのためには結局深く人間の分析にまで掘りさげていかねばならない。

いわゆる人間関係論が重視されるようになったのは比較的さいきんのことには属する。それは直接にはかのホーソン実験⁽⁵⁾を契機として発展したものであるが、それがひろく人々の関心をひくにいたったのは第二次大戦以後のことである。⁽⁶⁾

このばあい人間関係 human relations という言葉の意味はけつして明確ではない。それは色々に解される。あるいは人と人との間の公式でない、いわばインフォーマルな関係をさすものとせられ、あるいはひろく人間の問題、人間性の研究であると解され、またあるいは職場の人々の間に良きチーム・ワークを発展せしめる *group* (技術) を意味するものとせられる。かくてそれは人により箇所により、多少とも異なり解されていることを注意せねばならぬ。

人間関係論は要するに職場における人々にかんする、深い心理学的、社会学的ないし社会心理学的な分析と省察にもとづき、それに即した有効適切な管理、いわゆる人間関係的管理をおこなうべきことの必要性を強調するものである。しかし人間関係論の目指すところは、威嚇や強制もしくは温情、あるいはまた物的な作業条件の改善やたんなる金銭的刺戟などによらず、人間関係への配慮を通じて、むしろ人々の側からする自発的積極的な協力をかちえるという仕方、人々の仕事の能率の増大を期待せんとするにある。

人間関係の研究はそれがはじめられてからなお日浅く、したがって経営内における人間関係の事象についての

個々の事実の観察やその解釈をのべているにすぎないことが多く、いまだ全体として必らずしも体系的なものにまとめられているとはいえない。けれどもそれはきわめて広汎な多方面にわたる様々な問題を扱っている。しかしここでもまた僅かにその一端をうかがうにとどめる。

かれらによれば、経営内の人々はいずれもみな、それぞれの地位と仕事の分担をしめすところのいわゆる職制組織によって編成されている。しかしそれは実は表面上のフォーマルな組織であつて、そのほかにいわばインフォーマルな組織ともいふべきものがみいだされる。すなわち派閥や学閥、気の合つた者同志の結束、その他様々のグループ的結合のごとき。これらはみな経営内に自然発生的に生成するものであつて、公式の表面的なものではないが、しかもそれは現実に生きた組織として存在する。ここでは人々はフォーマルな機能的関係をはなれて、むしろ心情関係によつて結びつけられている。そうしてそのような組織の内部では、それに固有の評価がおこなわれ、また各人はそのうちにあつて一定の社会的な地位をしめてゐる。しかも集団と集団とはしばしば互いに対立し反目する。ところがこのような心情関係によつて結ばれたあるいは結ばれないインフォーマルな組織は、実は公式に作られたフォーマルな組織よりもはるかに強い。

かくてわれわれは管理の実際にあたり、このようなインフォーマルな組織の存在を無視することはできず、むしろこれを十分に考慮のうちにとり入れていくことが必要である。じつさい組織や機構がいかに合理的に作られていても、人間関係が円満でないならば、組織は十分に機能せず、経営目的の満足な達成はおぼつかない。⁽⁷⁾

ほんらい経営の活動は、つねに人々の協働によつておこなわれる。それゆゑ経営の成績は結局それらの人々の気持や態度のいかんによつて大きく左右される。しかもそのような気持や態度は、けつして単なる物質的な刺戟

や作業条件のみによつて影響されるのではなく、むしろ深く人間性に根ざしたところの人々の間の心情関係によつて決定されることが多い。かくてわれわれは合理的というよりもむしろ心情的な考慮を通じて、能率の論理ではなくて感情の論理によつて、いいかえれば人間関係の理解と配慮をとおして、人々が真に喜びと満足をもつて仕事に従事し、かくてかれらの自発的積極的な協力を確保しようような情況を作り出していくことが必要であるといふのである。

さてしからばいかにして人々を管理し、その士気を高むべきか。人間関係論はこれについて各方面にわたる様々な施策や方法を論じているが、しかしこれにはなお多くの研究を必要としよう。ここではただ運営面において、日常すでにひろく実践されているところのものを若干あげることとする。⁽⁸⁾

1 意味ある目標をかかげること。何よりもまず全員が喜んでそれにむかつて進みうるような目標がおかれねばならない。全員がそれを目指してかれらの努力を集中しようような共同の目標を置くのでなければ、よく人々を統合することはできないであらう。

2 各自の仕事の意義を強調すること。それぞれの分担する仕事が全体のうちでどのような位置を占め、いかなる意義と重要性を担っているかを人々に十分理解せしめねばならぬ。すなわち各自の仕事が他のそれとどのような関係にあり、目標達成のためにそれがいかなる役割をはたし、いかに不可欠なものであるかを強調することが必要である。

3 十分な処遇を与えること。十分な処遇が人々に対する重要な刺戟を供するものであることは、これを否定することができない。このような刺戟には物的なものすなわち金銭的な報酬と、非物的なものすなわち地位や誉与などがあるが、それらが十分なものでなければならぬ。しかしながらそれは同時に、人々の間で絶対に公正でなければならぬ。処遇が厳正公平を欠くならば、人心はたちどころに離散し、士気の崩れ去ること火を見るよりも明らかである。

4 各個を十分に尊重すること。集団の一人一人を尊重し、何人といえどもこれを軽んじてはならない。何よりもまず一般人としての尊厳を重んぜねばならぬことは勿論であるが、とくに各個をレログナイズすることが必要である。人々は誰でも自

己が認められんことを望み、そのために努力するものだからである。

5 人々の声をきくこと。また仕事にかんするかれらの意見をきくことはきわめて肝要である。上役はもしかがが良い聞き手であれば、人々の態度について色々なことを知りうるし、またかれらの経験をうかがうことができる。かれらは仕事の実際に明るいのであるから、かれらの意見はかれにとつて傾聴に値いする。もちろんそのためには意見を十分にのべしめる機会を与えねばならぬ。かくて上からだけでなく、下からのコミュニケーションに自由な道をひらかねばならぬ。

6 決定に参加せしめること。さらに進んで人々を決定に参加させることが有効である。すなわち決定を上の方で一方的専断的におこなわず、なんらかの仕方で下の人々を決定に参加せしめることが望ましい。参加の仕方は必ずしも形式化されたものでなくともよい。あるいは案をしめしてそれとなく人々の意見をきくのもよく、あるいは委員会や合同会議などをもち、そこで人々の前に問題をおき、みんなが問題を考えかつ決定するようにするのもよい。いずれにしても参加（パーティシペーション）の重要性については、多くの人々のひとしく強調するところである。

7 協力するチームを發展させること。しかしとりわけ重要なのは、協力的なチームを發展させることである。すなわち全員の間によく統合された協同的な行動を發展させることが必要である。「統率者の第一の努力は、組織を全体的な活動の体系として維持し、指導することにむけられねばならぬ。私はこれを統率のもつとも特異な特徴的な部面であると信ずる」(チェスター・バーナード)。

8 統率者の資質を高めること。いうまでもないことであるけれども、統率者の資質のいかんが、人々の士気に影響するところはきわめて大きい。人々がかれを好み、かれが公正で思いやりがあると感ずるときは、仕事に対する熱意の欠如、欠勤、労務移動、同僚との不和のごときは、ある程度解決されていくであらう。じつさい統率者の人柄は人々の協働と士気を鼓舞する上に欠くことのできない要素である。

これらは皆ありふれた事柄であつて、なんら珍らしいものではない。けれどもそのわかりきったことが必ずしもおこなわれているとは限らないのである。⁽¹⁰⁾

イ、人間関係の問題はけつして新しいものとはいえないであらう。ひろく人間関係にかんする事態がいかに人

々の士氣（モラル）や労働への意欲を左右し、さらにそれによつて能率が大きく影響されることのある事實は、われわれのよく知るところである。しかし人間関係論は、従来あえて科学的な究明を試みることのなかつた人間関係の事態について、よく心理学的ないし社会学的な分析と説明をおこない色々な事實や認識をもたらすとともに、それに即した有効適切な管理を実施すべきことの重要性を強調していることは、十分の意義をもつ。

ロ、もつともその研究は、なお経営内における人間関係の事象にかんする個々の事實の収集とその解釈に重点がおかれていることが多く、いまだ必ずしも全体として組織的体系的なものにまとめられているとはいえない。けれどもそれは経営内の人にかんするまことに様々な問題をとりあつかっているのであつて、研究の進むにしたがい、さらに多くの成果をあげうるものと思われる。

ハ、また人間関係論はいわゆる科学的管理とは異なつた一つの管理方式を指すものである。しかしながらこれを強調するのあまり、科学的管理をまったく無視するならば、それは行き過ぎであるといわねばならぬ。人間関係の管理は科学的管理にとりかわるべきものではなくて、むしろその欠陥を補足し是正していくものというべきである。

ニ、さらに人間関係論が労使の対立や抗争（とくにわが国におけるような）の解決に果たしてどこまで役立つのかは、なお慎重な吟味と検討を要するところであらう。

ホ、それにしても一国（たとえばアメリカ）に發展せしめられた人間関係の管理方式を、そのままの形で他国（たとえばわが国）に持ち込むことは必ずしも有効とはいえないであらう。けだし両者はその社会的な風土と条件を異にしているからである。結局それぞれの社会に固有な、さらにそれぞれの場合に特有な形態をうち立てて

いくほかはなし。⁽¹¹⁾

いずれにせよいまや新しい労務管理は、人間関係への十分な理解と配慮の基礎の上に立つものでなければならぬことは疑いない。かくて近代化された人の管理はムチではなくて自由に、強制ではなくて自発的に、上からではなくて下の方から、人々みずからの側からする自発的積極的な協力をかちうるような仕方でおこなわれねばならぬであらう。

- (1) L. A. Appley, *Management in Action*, A. M. A., 1957, p. 322.
- (2) G. D. Halsey, *Handbook of Personnel Management*, Harper, 1953, p. 1.
- (3) R. Villers, *The Dynamics of Industrial Management*, Funk & Wagnalls, 1954, p. 89.
- (4) André Fourgeaud, *Economie et Rationalisation des Entreprises*, Tome 11, L'Entreprise Commerciale, 1954, p. 65.
- (5) F. J. Roethlisberger & W. J. Dickson, *Management and the Worker*, 1939.
- (6) R. Villers, *Ibid.*, p. 86.
- (7) 森五郎、*労務管理(経営全書)*、ダイヤモンド社、昭和三〇、一八二頁。
- (8) B. B. Gardner & D. G. Moore, *Human Relations in Industry*, Irwin, 1955, p. 379. 野田信夫、*近代的経営における人間問題*、ダイヤモンド社、昭和二八、一二六頁。
- (9) C. I. Barnard, *Organisation and Management*, Harvard University press, 1952, p. 89.
- (10) 野田信夫、*前掲書*、一三二頁。
- (11) 南博編、*人事管理(応用社会心理学講座第三卷)*、光文社、昭和三四、一二頁。

十一 管理の社会的責任

企業の管理はそもそもいかなるモラルのもとに遂行されるべきか。すなわち経営管理の理念いかん。これはおおよそマネジメントのもつとも根本的な問題であるといわねばならぬ。企業の経営についてそのテクニクが問題なのはいうまでもないが、それにもまして重要なのはそのモラルである。けだしテクニクもほんらいモラルの枠のなかでのみ発展せしめらるべきものだからである。

かつて商業道德ということが口にせられた。古い商業にかんする教科書では、必ずそのなかに商業道德なる一章が設けられるのが常であった。しかしそれはいわゆる商人が主として取引先との商取引上守らねばならぬところの道義を意味したものであった。その後たんに商業のみならず、工業その他をとり入れた、一般に企業の経営が考察されるにおよんで、これはひろく経営倫理の問題として扱われるようになった。⁽¹⁾

ところがこのモラルの問題は、さらに今日では、むしろ経営ないし経営者の社会的責任という形で論ぜられることが多い。しかしここにいわゆる経営者の社会的責任とは本来いかなる意味に解さるべきか。それはいうまでもなく経営者が企業を管理運営していくにあたり、とくに対社会的な関係において遵守せねばならぬところのあるいは果たさなければならぬところの責務、義務ないし規範を意味する。ただこのばあい社会的という語は広義に解されねばならぬ。それはたんに企業外部の一般社会を指すだけでなく、企業内部の対従業員関係なども含む。あるいはむしろ一切のいわゆる利害者集団に対する責任といってもよいであろう。企業はもともと孤立して存するものではなく、社会のうちに織りこまれ、複雑な社会関係の網のなかに立っている。かくていま企業を中心としてみれば、いわばこれをとりまき企業にたいし色々な利害関係を有するところの各種の集団すなわち利害者集団が存在する。しかも企業の規模が拡大するにつれて、それら利害者集団はますます広汎なものとなる。社

会的責任とはこれらすべての利害者集団にたいする責任を指すものにほかならぬ。

かくて今日われわれが、社会生活において自由な行動が容認されている反面、社会的な種々の規範に服さねばならぬと同じく、自由な企業運営にたいして課せられるところの社会的な義務が問題なのである。そのかぎりにおいてこれは当然のこと柄であつて、根本的にはけつして新しい問題とはいえない。しかしその後の新たな状況の進展におうじて、いまや企業の経営者にたいし、それにかんする新たな自覚と新たなかたちのモラルが要請されるにいたつたものといふことができよう。⁽²⁾

ところでこのさい注意すべきは、ここにいわゆる社会的責任といふのは、あくまでも現在の社会制度を建前とし、それを前提としてゐることである。すなわちそれは資本主義制度とそれのもとにおける自由企業という枠なかで果たさるべき社会的責任を意味するものにはかならぬ。したがつてそれは、たとえこれを修正し是正することはあつても、根本的には現在の企業の本質や目的と矛盾するものではないのである。

さて経営者の社会的責任はどのような内容をもつものであるか。それはたんに抽象的に社会的責任というだけでなく具体的にどのようなものであるか。これについては多くの人々により色々な事項が指摘されている。このばあい社会的責任は右のごとく企業をとりまく各利害者集団にたいする責任であるがゆゑに、それはそれぞれの集団におうじてその内容を異にせねばならぬ。つぎに各集団にたいし、経営上どのような責任を果たさねばならぬかをかんたんにみよう。⁽³⁾

イ 出資者に対する責任

しばしば経営者は trustee（受託者）であるといわれる。それは経営者が株主からその財産の信託を受け、な

によりまずこれを保護し、さらにこれを株主の利益のために運営すべきものを意味する。かくて経営者はこのような信託関係により株主に対して責任を負うのであるが、しかしその後の発展は、経営者の責任をさらに拡大せしめるにいたつた。まず二つのものがこれにつけ加えられる。すなわち一つは消費者（顧客）に対する責任であり、いま一つは従業員に対する責任である。

□ 顧客に対する責任

企業はほんらいなんらかの給付の提供を通じて社会の、直接には顧客の需要を満たすことに、その存立の意義を有する。それゆえ企業は顧客に奉仕すべきことをもって最高の使命とせねばならぬ。すなわち顧客のためにヨリ良い財貨・利益を、ヨリ安い価格で供することを目指さねばならぬ。もし企業が顧客の欲するところを満たし得ないならば、それはもはや存在の理由を失う。かくて企業の管理者は顧客の利益に奉仕することにその最善の努力を傾けねばならぬ。

ハ 従業員に対する責任

企業の存立と発展はいつにその従業員の努力と労働に依存する。まことに従業員は企業の経営者にとって欠くべからざる協力者であるとともに、またそれじたい人間としての尊厳を保持するものである。かくて企業の経営にあたるものは、これら従業員の福祉と幸福をはかるべき重大な責任をもつ。すなわち人としてこれを重んずべきはもちろん、その労働に対しては正当な報償を与え、その生活を保護し、また作業条件の改善につとめるとともに、さらにかれらがそれぞれの職場において真に人間的社会的な満足をもつて働らくことのできるような人間関係への配慮を怠ってはならないのである。

二 地域社会に対する責任

企業はまたその経営の所在するところの地域社会にたいして責任を負わねばならぬ。それはたとえば工場の騒音、汚水や排気などによつて付近に迷惑をかけてはならぬのはもちろん、土地の景観をそこねることなどにも意を配らねばならぬ。まして火薬工場の例にみられたようなその周囲に被害をおよぼすときは論外といわねばならぬ。しかもたんにそれにとどまらず企業はさらに積極的に、土地の発展につくすべき責任をもつ。すなわちその地の公共施設や公共事業等への参加や協力を通じて、地域の繁栄に寄与することが望ましい。

ホ 一般社会に対する責任

経営者はさらに根本的に、一般社会に対する重大な責任にこたえねばならぬ。すなわち企業の経営者はその資本を通じて多かれ少なかれ社会の物的ならびに人的資源をその支配のもとにおいている。私有制度がおこなわれているとはいえ、それらはもともと社会の資源にはかならぬ。経営者はむしろ社会のためにこれを利用して活用すべく、いわば社会から預託されているものといふことができる。したがって経営者はこれを粗末にあつかうことは許されず、それら生産要素を結合して新たな価値（給付）の創造をおこなうべき義務をもつ。すなわち社会に有用な物資・利益をその必要な種類と量において、しかもできうるかぎり少ない犠牲（コスト）のもとにこれを供せねばならぬのである。いわゆる生産性の向上とその成果の公正な分配こそは、企業の経営に課せられた重大な社会的責任といわねばならぬ。かくて産業の成長と発展をつうじて社会の福祉に貢献すること、これ経営者の一般社会に対する根本的な責務にはかならない。

ところでわれわれの直ちに気づくことは、それら企業をとりまく諸利害者集団の利害は、互いに衝突しないであろうかということである。これは事実しばしば起りうる場所である。すなわちそれら各集団の利害は、そのうちの一つを大ならしめんとすれば、ときとして他を抑えざるを得ない事態に当面する。ここに経営者は、それら相反するところの利害を調整せねばならぬという重大にして困難な責任を負うこととなる。⁽⁴⁾けれどもほんらい顧客、従業員、出資者等の間にはたとえ一時的には利害の衝突が生ずることがあつても、それらはもともと本質的に対立関係にあるものではなく、むしろ相互に依存しあう関係に立つものであるといえる。経営者はこのことを十分に自覚して衝突が生じたさい、もつとも健全にして妥当な調整点を見出すべく努めねばならぬ。一方に片寄ることは決して好ましい結果をもたらしえないであらう。収益は公正に配分されねばならぬ。

社会的責任はいうまでもなく規範的な性質のものである。すなわちそれは何々せねばならぬという内容をもっている。ところがすべての規範がそうであるように、それはいうべくして必ずしも実行しがたい。しかしそれだけに実践されることが要請されるわけである。ともあれ口に唱えるだけでなく、何よりまず実行されねばならぬ。しかしそのためにはその責任内容が、つぎのような一連の要件を具備していることが肝要である。

- イ、それはまず健全なものでなければならぬ。そうでなければそれはかえつて危険な事態に導きうる。
- ロ、それは道理にかなつたものでなければならぬ。そうでなければ人々を納得せしめるにいたらない。
- ハ、同時にそれは実行可能なものでなければならぬ。いかにもつともなことであつても、実行の困難なものであれば意味なきものとならう。

ニ、さらにそれは弾力的發展的なものでなければならぬ。すなわちそれは内容的に不変的固定なものでは

く、事態の進展におうして発展するものでなければならぬ。

いずれにしてもわれわれは経営の新しいテクニックを發展させると共に、何よりもまず経営の新しいモラルを確立せねばならぬ。

- (1) H. F. Merrill, ed., *The Responsibilities of Business Leadership*, Harvard university press, 1949; H. R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, 1953; D. H. Penn, Jr., ed., *Business Responsibility in Action*, 1960. 経済同友会、第九回全国大会決議「経営者の社会的責任と実践」昭和三十一年。日本経営学会第三二回大会統一論題「経営者の社会的責任」昭和三十三年など。
- (2) 拙稿、経営者の社会的責任、立命館経済学、第八卷・第三号。
- (3) D. E. McFarland, *Management Principles and Practices*, Mcmillan, 1958, p. 45. 菅谷重平、現代の経営者(経営管理全書)、日本経済新聞社、昭和三四、八五頁。
- (4) 占部都美、近代経営管理論、ダイヤモンド社、昭和三二年、三四四頁。藤芳誠一、近代経営と経営者、経林書房、昭和三三、八八頁。

十二 管理の評価

管理もまたそれ自体評価されねばならぬ。管理の評価 *management audit* とはいうまでもなくその価値の評定であり、その資質の判定である。⁽¹⁾ すなわち管理が果たして良好におこなわれているかどうか、またどの程度に良くおこなわれているかの分析である。これはまた管理の監査、分析、診断などともよばれる。あるいは経営者の勤務評定であるといってもよい。

管理監査の目的は現におこなわれつつある管理につき、その良否をたしかめ(成績判定)、もし欠陥があれば、

これが改善策を講ずることである。すなわち欠陥を是正して、ヨリよき管理がおこなわれることに役立てんがためである。

このような監査はあらゆる分野の管理について、すなわち最高管理はもとより、生産管理、販売管理、財務管理、労務管理など、すべてについておこなわれうる。結局管理監査はいわゆる企業診断ないし経営診断の一部をなすものにはかならぬ。

管理の評価は誰がおこなうか。それは原則として当事者以外の第三者がこれにあたる。しかしそれはさらに内部のものと外部のものにとわかたれる。内部監査の担当者は監査役およびその他の内部監査機関である。しかしこれらの人々の仕事は通常企業の經理の監査、すなわち会計監査に限定されており、経営そのものの監査にまではおよばない。経営ないし管理の監査はむしろ外部の監査人もしくは診断員によっておこなわれることが多い。これにも色々なものがあるが（企業診断員、経営コンサルタントなど）、いずれにしてもその方面の智識、経験および技能をもった人々でなければならぬ。

管理の評価はどのようにしてなされるか。それは形式的には要素審査（部分審査）と総合審査（全体審査）とにわかつことができる。

ここに要素審査とは、管理活動の個々につき、部分的分析的にその妥当性を検討することである。すなわちまず管理の基本的な態度、精神、モラルの健全性の如何がたしかめられねばならない。しかし管理の仕事についてはその要素におうじ、たとえば

イ、計画のたて方

ロ、組織の作り方

ハ、運営（指揮）の仕方

ニ、統制のやり方

等のひとつひとつについて、さらにそれらの各々にかんする個々の事項について分析と検討をおこなわねばならぬ。また人の管理の面については、

ホ、人々（個人および全体として）の統率の仕方が吟味されねばならぬ。

一般に監査や評価をおこなうには、まずその前提として基準となるべきものがなければならぬ。すなわちこの基準に照してそれぞれの価値が判定される。そうしてそれにはもつとも優秀のものからもつとも劣ったものになっているまで、種々の段階がありうる。このばあいその優劣の度合が客観的に計数的に表示されるならば、きわめて便宜である。いま最優を一〇〇とし最劣を〇とするならば、問題の管理の価値をこの目盛の上に評点づけることができる。

つぎにこのような採点式の管理評価の一例（一部分）をウォルターズの著書から引用しよう⁽²⁾（左図参照）。

ところでほんらい管理の任務と目的は、初めにのべたごとく経営の健全な維持・発展をはかるにあり、結局経営の業績を高めんとするにある。管理はこの目的のためにおこなわれる。かくて管理の良否は経営の業績に綜合的に結実する。それゆえわれわれは逆に、この経営の成績のいかんから管理の良否を判定することができよう。このように経営の結果から管理の資質を評価することをここに綜合審査とよぶ。

ワシントン都内における会社、官庁、学校等
58企業の管理監査の概要

管理の要素 または事項	企業数	資 質 の 評 点 分 布										中位値	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
A. 計 画													
職業的管 理態度と 科学的方 法	57	0	0	2	5	3	9	6	8	16	7	2	7.5
目的、方 針、およ び原則	58	1	1	2	5	2	4	8	9	11	9	5	7.6
民主的管 理、開 発、研 究、開 発	55	0	0	2	2	1	4	6	6	10	10	14	8.7
研究、開 発、上 の行 程、純 化、一 行、企 業、小 計	51	0	0	3	3	3	6	6	6	4	2	13	7.8
管理上の 純化、一 行、企 業、小 計	35	1	2	0	3	0	5	3	3	3	6	8	8.3
管理上の 純化、一 行、企 業、小 計	54	1	0	0	3	4	13	6	11	8	6	2	6.9
管理上の 純化、一 行、企 業、小 計		3	3	9	21	13	41	35	43	52	40	34	7.5

しかしこれについては二つの困難に当面する。一つは経営の業績をいかなるものと見、またこれをいかなる指標によって捉えるかということである。経営の成績はふつうその財政状態(B/Sに表示される)および損益状態(P/Lに表示される)によって判断されることが多い(いわゆる経営分析)。けれどもこれはたんにその一面を示すにすぎず、経営の業績はこれだけでは判断できない。さらに広汎な分析を必要としよう。

もう一つの問題は経営の業績の形成に、マネジメントがどこまで貢献したかを見きわめることである。ほんらい経営の成績は多くの要因(経営内外の幾多の諸条件)の協働の結果であつて、それはけつしてひとりマネジメントにのみ帰せらるべきものではない(それがもつとも重要なものであるとしても)。それゆえ経営成果のどこまでをマネジメントに帰属せしむべきかが問題となる。これについてはドイツの経営学者が一面の分析を試みているけれども(いわゆる成果分割)、なお十分に解決されているとはいいがたい。

かくてこのような困難と問題が存することを認めねばならないが、それにもかかわらずわれわれは、ある程度経営の結果からマネジメントの資質の度合を判定することができるであろう。

管理の評価はたんに管理活動の成績を判定するにとどまらず、もし欠陥ありとすれば、その分析の結果にもとづき、これにたいして有効適切な措置と対策を講じていくことが必要である。もともと管理の評価の目的は、実にこの点に存するものといわねばならぬ。

しかし具体的にどのような措置がとらるべきかはもちろん個々のケースによつて異なり、これを一がいということはできない。ただ大まかにいえば、

a 管理のやり方を改めるか、あるいは

b 人（担当者）を変えるか
であろう。

しかして監査のおこなわれる形式的な手続は、だいたいつぎのようなものから成る。

1 監査計画

2 監査実施

3 監査報告

以下これについてかんたんにのべる。

1 監査計画

管理の監査はその要求のあつたときになされる。このばあいます監査の計画がたてられねばならぬ。これは監

査の目標と方法をふくむ。すなわち監査をおこなうにあたり主としてどのような点に重点をおくべきかをきめ、またこれを実施するについて誰れが、いつ、何処で、どのようにしておこなうべきかの方針と具体的な実施計画をたてねばならぬ。

2 監査実施

これはつぎのような手続をふくむ。

イ、質問や面接に用いるためのフォームの作成。

ロ、管理の良否を反映するような企業内部の諸資料の収集（たとえば予算、月次財務報告、売上にかんする諸統計、労務移動率や苦情などにかんする諸データ等々）。

ハ、当該企業の資料と比較するための外部の（たとえば競争企業の）諸資料の収集。

ニ、実際の管理活動の観察。

ホ、管理者との面接。また企業内外の諸管理者から判定や改善のための示唆を得ること。

ヘ、以上にもとづく評価判定および改善策の樹立。

3 監査報告

右の監査の結果および改善のための助言や勧告を適当な形にまとめて提出する。（報告書の様式については、Lazzaro, V., ed., *Systems and Procedures*, 1959, p. 123, Walters, J. E., *Basic Administration*, 1959, p. 384, などを参照）。

管理監査はようやく緒についたばかりであって、会計監査のように十分の発達をみていない。それはなお今後

の研究にまたねばならぬ。

- (1) Lazaro, V., ed, *Systems and Procedures*, Prentice-Hall, 1959, p. 93. Walters, J. E., *Basic Administration*, Littlefield, 1959, p. 380.
- (2) Walters, J. E., *ibid.*, p. 391.