

経営組織論における機能的権威概念について¹⁾

榎 本 世 彦

1. 権限、権威および機能的権威

経営組織におけるオーソリティ (authority) の在り方の問題は、わが国の場合、特別な意味を持つのである。すなわち、それが権限とも権威とも翻訳されているからである。困ったことに、この二語の用法は、日常生活においても経営管理論からみても、その示めす内容に摩れがあるのである。本稿は、オーソリティ論を機能的側面から追求し、その淵源を辿ることによって、経営組織論における基本的な視座を明確にするものである。それは、われわれが F. W. テイラー (Frederick Winslow Taylor) の科学的管理論において経営組織論的意義を機能的職長組織のうちによみとり、そこから経営管理の機能的側面の展開を行うことによって、以後の経営組織論の脈絡を考察する重要な視点を提供するものとするからである。またそれは、従来の管理論、組織論の接近にはみられぬ、しかし次の展開²⁾にとって避けて通れぬものでもあるのである。

H. フェイヨル (Henri Fayol)³⁾によると、オートリテュ (autorité) とは、命令する権限 (droit) と服従せしめる実力 (pouvoir) なりという。彼は、前者を機能に関連する規定上のオートリテュとなし、後者を知性・知識・経験・道徳的価値・命令の才能・職能上の成果等から成る個人的オートリテュとなす。良き指導者を養成するためには、個人的オートリテュは規定上のオートリテュにとって不可欠なる補足物であるという。藻利重隆教授⁴⁾は、これに依拠して、規定上のオートリテュを「成文的オーソリティー」となし、個人的オートリテュを「人格的オーソリティー」となし、前者を権限とし、後者を権威として、両者の混同を避けたいとしておられる。さらに、「権限 (authority)」は「権威 (dignity)」によって初めて、十分にその機能をはたすことができるものとなし、しかも、「権威」において、どのように優れた人物であっても「権限」を持つことがなくては、十分にその手腕・力量

- 1) 本稿は、昭和55年9月10日中央大学にて開催された『第54回日本経営学会』において、「経営組織論からみた機能的権威説の淵源」という題により筆者が行なった報告に加筆したものである。したがって、拙稿「テイラーとフォレット」『アルテス・リベラレス』(岩手大)、第25号1979年12月を、経営組織論として一層の展開をはかったものである。それゆえ、第25号の拙稿において課題としていたフォレットとバーナードとの脈絡は次回以後に取り組みたい。
- 2) ここに言う次の展開とは、経営機能論としての権威概念をとらえるという視点に立って、テイラー・フォレット・バーナードという脈絡におけるフォレット・バーナード論を指す。
- 3) Henri Fayol, *L'Administration industrielle et générale*, 1916. 都築栄訳「産業並びに一般の管理」, 風間書房, 昭和39年, 28頁。訳書ではないが山本安次郎教授の次の著書も参照している。山本安次郎著, 「フェイヨル管理論研究」, 有斐閣, 昭和30年, 59頁。
- 4) 藻利重隆著, 「経営管理総論」第二新訂版, 千倉書房, 昭和54年。

を発揮しえないとも言われる⁵⁾。

H. クーンツと C. オドンネル (H. Koontz and C. O'Donnell) は、1964 年版による「経営管理の原則 (Principles of Management)⁶⁾」により、以下のごとく権限を規定している。それは、「法的または合法的な力、命令または行為する権利というものである。管理の仕事にあてはめれば、権限とは企業または部門の目的を促進するために、権限の所有者の認める方法で行為するよう、または行為しないように他人に命令する力⁷⁾」であるという。さらに、権限は責任の基本であり組織の結束力である。組織化の過程では、管理の目的のために諸活動をグループ化すること、上司と部下との間の権限関係の明示が行なわれること、そして、上司と部下というつながりのあるところでは権限と責任という関係が存在すること⁸⁾、等々が主張される。したがって、権限は仕事の鍵であり、管理者は物事を仕上げるために人々を通じて仕事をしなければならないのである。経営管理論は必然的に上長部下という複雑な関係に関与するものであり、権限の概念に基礎を置くことになるという。「会社・事業部・支店・部・課の管理者は、説得・強制・経済的または社会的制裁・あるいはその他、手段のいずれともあれ同意を強制させるために十分な力を付与されている⁹⁾。」という。

このような権限の源泉を問うて、クーンツらは、公式権限説と受容説とをあげている。さらに、受容説について、「兵隊が命令に服するのは監獄に送られるとか銃殺されるからであって、ほんとうに権限を受容したわけではないし、また、一般人であっても、辞職するか解雇されるより他に手がないう場合には、受容はほんとうのものでない……¹⁰⁾」としていいる。受容説の根本的な誤りは、制裁を伴わない権限を考えていること、および、個人的欲望を抑える力を与える社会制度という強力な影響力を見逃がしていること、などにあるとする。権限が受容されていく局面にその源泉を問うことは、「集団の目標を達成するために他人がよく働くように説得する能力、すなわち、リーダーシップについて論じている¹¹⁾」のであるとしている。権限の源泉を問う場合に、クーンツらは、受容説に近いものとして能力説をあげている。しかし、個人の影響力としての能力説を考えることは正当であっても、権限の源泉を問う場合には、能力説も受容説も、公式的権限説の重要さに比べべきものではないとしている。そして、このような公式権限説とリーダーシップ論とは、クーンツらによると、管理者の基本である¹²⁾ という。

5) 同書、428-429 頁。

6) Harold Koontz and Cyril O'Donnell, Principles of Management, 1964, McGraw-Hill, 大坪檀訳, 「経営管理の原則 I」ダイヤモンド社, 昭和 40 年。

7) 同訳書, 72 頁。

8) 同書, 72 頁。

9) 同書, 72-73 頁。

10) 同書, 76 頁。

11) 同書, 77-78 頁。

12) 同書, 78 頁。

さらに、クーンツらによると、オーソリティの源泉としての公式権限説は、私有財産の保証をなすアメリカ憲法にその源泉を持つものであるという。国民の総意にもとづく憲法下において、政治によって社会が権限が所有者に、そしてさらに経営者、管理者、その部下達へと流れて行くものである¹³⁾からである。

二村敏子教授¹⁴⁾は、オーソリティの源泉を問うとして、まず伝統的な管理論にみられる一定の目的を持った企業の〈組織に由来するオーソリティ〉と、行動科学的接近法を持った〈個人に由来するオーソリティ〉とに、二分しておられる。前者は、上述のクーンツらの論説にみられた「〈権限の委譲〉という概念を認めるとすれば、¹⁵⁾」、委譲しうるオーソリティであるとされる。後者は、サイモン (H. A. Simon) の「〈オーソリティ〉は、他人の行為を左右する意思決定をする権力¹⁶⁾」という語句を引用して説明される。「ある個人が、自分自身の選択の指針として、他人の意思決定を批判することなく受容する場合に、そのような意思決定を行なった個人に対して持つ権威をいう¹⁷⁾。」と。この個人的オーソリティを、二村教授は、委譲しえないオーソリティであるとされる。すなわち、「このような概念のオーソリティは、本来、指導者の側にたつ個人の、広い意味での能力に由来するものであり、その意味において、それは〈個人的〉である。このようなオーソリティは、いうまでもなく、決して委譲されうる性質のものではない¹⁸⁾。」といわれる。

しかしながら、筆者からみればオーソリティの源泉のさらに源泉を問い続けて行くことになると思われるが、二村教授は、これらのオーソリティの二側面が、けっきょく、同一のものとなるのであるとされている。クーンツらの公式権限説が依拠する私有財産制度は、つまるところ、「人びとすなわち社会の創造になるものであり、したがって、それが人びとの意思の反映であることを認めている。¹⁹⁾」それゆえ、オーソリティの究極の源泉が、人間の本性、すなわち、人間のモチベーションないし人間の欲求にあることであるとされる。すなわち、「オーソリティは究極的には個人の欲求充足を理由として、また、その欲求を原因として、成立しうるものであり、その成立原因分析を具体的に人間の欲求以上に深め得ないことからして、このような人間の欲求をこそ、オーソリティの真の源泉とすべきである²⁰⁾。」とされる。

13) 同書同頁。

14) 二村敏子稿、「オーソリティの源泉について」『商学論集』（福島大）第33巻第3号。

15) 同稿，51頁。

16) H.A. Simon, *Administrative Behavior*, 1957, Macmillan, p. 125. 松田武彦，高柳暁，二村敏子訳「経営行動」，ダイヤモンド社，昭和40年，162頁。前註(14)の二村教授稿では，powerを，上位権限説においては「権能」とされ，サイモンのそれは「力」とされている。しかし，当訳書「経営行動」では「権力」となっている。二村教授に power 感を御教示賜われるならば幸甚である。この点については，筆者も政治学的・社会学的な一層の解明を課題としたい。

17) 前記二村稿，51-52頁。H.A. サイモンの論理により二村教授が述べたもの。

18) 同稿，52頁。

19) 同稿，60頁。

20) 同稿，67頁。

オーソリティの受容と人間の欲求充足との関係から、個人に由来するオーソリティに関する欲求充足を直接的なものとされ、組織に由来するオーソリティの欲求充足を間接的なものとされる。そしてこのことが、二村教授をして、「結局は同一の源泉を持つものであるにかかわらず、あえて、経営におけるオーソリティを、一応、二種のものに区別した²¹⁾」原因であると思われる。

加瀬谷澄教授²²⁾は言われる。オーソリティは、「雇用契約により生ずる法律上の枠組みの中で考えられる〈権力の溶解〉により生ずるオーソリティー (arbitrary authority) と、指令命令などの伝達に対して双方向的関係において生ずるオーソリティとが存在し、前者は社会的調整と合目的意思決定とを確保するための権限関係として、後者は伝達を受信者が自己の利益 (advantage) に照して受容するか、いなかによって決定される権威として²³⁾」出現すると言われる。しかも、前者、すなわち職務関係としてのオーソリティの権限関係は、後者の権威関係を助成するものとされている。ここにおいて、権限関係が権威関係を助成するものとされ、しかもその権威関係は「下位者の受容」を始点とするものではなく、「上位者の受容」を始点とされるべきものとしておられる点に、充分注意を喚起したい。

さて、オーソリティが規定上の成文的オーソリティと個人的人格的オーソリティであるとするフェイヨルおよび藻利説は、オーソリティの受容的局面に関する視点が欠如していると思われる。しかしながら、藻利教授は、オーソリティの規定上の成文的なものを権限とされ、個人的人格的なものを権威とされて、それらの訳しわけを主張しておられる。ただし、「組織の形成において重要なことは、特定の〈権威〉者ではなくて、一般的に理解せられる能力としての〈権威〉者をして、その総力を遺憾なく発揮せしめることのできるような〈権限〉的地位を設定することにある²⁴⁾。」とも述べられる。そしてそのために「責任」と「権限」とが伴なうべきことを主張されるのである。しかしながら、われわれは、部下達が能力ある〈権威〉者の指令を受容するかどうか、あるいは部下達の発意を上長がどれだけ汲み取れるかといった局面での展開を必要とすると思われる。そこでは、上長としての職位よりも、上長として職位に伴なう機能を中心として展開されるであろうからである。

クーンツとオドンネルの言う上位権限説は、明らかに、権威概念に相当する局面への計慮が不足していると思われる。組織化の過程において、組織結束力の中心に存在するのは権限であるかどうかという点を考察してみよう。クーンツらの言うとおり、権限があるから制裁が可能であるのであろう。しかしながら、権限を持っていても、専制の上長が権柄

21) 同稿同頁。

22) 加瀬谷澄、「受容と権威」『経済学』(東北学院大学)第64号、昭和49年3月、188頁。

23) 同稿、162頁。

24) 藻利重隆著、前掲書、429頁。

ずくで部下の服従を求めても、部下達から総反発を受けることになるだけではなからうか。権限のみでは、役割遂行するさいの、言わば、その権限を発揮するものが何であるかが不明確であろう。職位に対してであるのか職位に伴う機能に対してであるのかということである。軍隊で兵隊が命令に服する際には、監獄に送られることや、銃殺刑の厳しさよりも、各兵隊が兵役義務に就く必然的情况のゆえに彼が兵役義務を履行するものであるのではないだろうか。そこに、兵役義務こそ兵隊としての機能であり、たとえ軍隊といえども受容説を考慮すべきであると思われる理由がある。

サイモンの意思決定権力は、それがどこまで制裁力を伴うかという限度と、階層上の機能分化としての権限の明確化とに依拠していると思われる。二村説の、サイモン説から来た委譲できないオーソリティと、クーンツらから来た委譲できるものとする分類は、権威と権限との類別がなされていないので、その源泉を問う意義を減じていると思われる。まして、〈組織に由来するオーソリティ〉と〈個人に由来するオーソリティ〉とした当初のオーソリティの二分法のうえに、委譲しうるオーソリティとしないオーソリティとした二分法の設定の必然性は、それらが、けっきょく、一つのものとして帰結するがゆえに、説得力を減じている。すなわち、それらのオーソリティの源泉がやがて、人間の欲望充足という局面にて、直接的か間接的かにより、同一のものとして捕えられているのである。しかし、個人の欲望充足と、組織を経た個人の欲望充足として、二つのオーソリティの究極の源泉をとらえる二村説は、けっきょく、組織という社会と、組織に参加する個人とを、バラバラな個々人に還元してしまうことになりはしないであろうか。それは、つまるところ、個々人の多様な欲求の充足次元に逆分解してしまうからである。このような還元主義²⁵⁾に墮するのではなく、組織目的の追求における役割分担と、組織への参加の次元とをどう考えるかという所で、オーソリティを考察すべきであったと思われる。

加瀬谷説における権威と権限との類別は正鵠を得たものと思われる。ただ、権威関係において、「下位者の受容」を始点とするものではなく、「上位者の受容」を始点とするものであるとされる権威とは何であろうか。そこで重要なのは、上位者、下位者の職位ではなく、役割遂行するさいの彼等の機能に眼を注ぐ必要があるのではなからうか。そこに、われわれは、権威の機能的根拠についての追求が必要ではないかと思われるのである。

ここにおいて、筆者は、権威が正当性に基づくものであるとし、それはまた、権力・能力・影響力・人格など個人とその社会的心理的傾向に関わる概念であり、権限が役割・経済力・利害・負担などの配分に関わる概念であると主張する。権限は正当性を持つ権威によって補足される。そしてまた、権限配分によって得られた成果は権威の正当性の基礎を

25) ここにいう還元主義については以下参照。佐藤勉著、「社会学的機能主義の研究」、恒星社厚生閣、昭和46年。

なす。この意味で権限と権威とは相互規定的である。例えば、命令、職分、責任などが権限に該当するときは配分事項に関わり、権威に該当するときは正当性に関わるものとなる。正当性と権限配分とは組織権造上の概念となる。権限（役割）の配分は、組織横断的なものと組織階層的なものに機能上分化する。組織構造における職位の階層分化と横断分化の二側面に分化する一番根源的契機が機能的権威である。ここでいう機能的権威は職位に基づくものではなくて事実に基づくものである。それは労働者に対してではなくて課業に対して存在するものである²⁶⁾。組織における重要な権威はこのような機能的な権威である。本稿では権威をこの機能的な権威に限定する。客観的な知識または事実に基づく機能的権威は、上下階層関係における専制的な権威を科学的合理的実体に変化させる。以下に、われわれは、機能的権威の源泉としてテイラーを見、それを継承し展開させたものとしての M. P. フォレット (Mary Parker Follett) を検討してみよう。

2. 経営機能論としてのテイラー

さまざまな人がテイラー (F. W. Taylor) を論じ、幾つもの優れた諸先輩の接近がみられる。しかし、われわれは、経営組織論において機能的な権威の在り方を追求して行く過程でフォレット (M. P. Follett) を取り上げ、さらにテイラーにも論及せざるを得なくなったのである。客観的な事実に基づく機能的な権威による経営組織論は、上下階層関係における専制的な権威を科学的合理的実体を基礎とした権威概念に変化させる。このようなわれわれの経営組織論からみたテイラーについての考察の糸口は、フェイヨルのテイラー観から得られる。テイラーにおける経営組織観は、

「次の二つの考え方の上に立っている。

(1) 参謀による現場責任者及び職長強化の必要。(2) 命令統一の原理の否定。

最初のものが私 (フェイヨル) に良いとみえればみえるほど、第二のものが誤った危険なものとみえる。(中略) 参謀による現場責任者及び職長強化の必要は誰よりも、テイラーが機械製造工場の責任者達にふりかかる職務の複雑性と過重とを明らかにした。かかる責任者達は、彼等が援助される場合の外は、自己の使命を適切に遂行することができない。テイラーは、目的に達するため、(中略) 責任者には各専門分野の深い能力を免じ、その時間の余りにも多くの部分を奪い取る、幾多の干渉から解放する各種の専門家が付加される。これが参謀の役割である。(中略) 私 (フェイヨル) は、テイラーがこの機構の重要性と、これを構成する方法とに注意を喚起することによって、大きな貢献を果たしたことを認めるものである。(中略)

命令統一の原理の否定について、テイラーが多少の軽蔑感を持って、軍隊式組織の名で示めている通常の組織形態は、放棄しなければならないとしている。(中略) テイラー自身の言うところによると、若干の命令統一の原理の尊奉者達は、テイラーが熱望したときにもこの原理を断念しようとしなかった。(中略) この原理を明らかに破棄する場合には、工場は良好な活動をするのができないものと信じている。しかしながら、テイラーは大規模企業の指導に成功した。(中略) 実際の場合、テイラーは参謀の機能を命令統一の原理と調和させることができたのだと、私 (フェイヨル) は思っている²⁷⁾。」

26) Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, John Wiley & Sons, 1979, p. 135.

27) Henri Fayol, *op. cit.*, 前掲訳書, 98-100 頁。

フェイヨルの長文の引用を提示したのは、彼こそ、国と職種とは異なるけれどもテイラーと同時代人であり、経営者として成功した人であったからである。したがって、それは、現代の視点からテイラーをみているのでもないからである。また、山本安次郎教授は²⁸⁾、テイラーはフェイヨルを知らなかったが、フランスには「フランス科学的管理協会 (Conférence de l'Organisation Française)」というテイラー派の存在と、フェイヨルの管理学説とは、それぞれ独自に没交渉的存在としてあったと言われている。同教授は、テイラーの職能式組織原理とフェイヨルの軍隊式組織原理からくる対立を、フェイヨルが1925年のブラッセル第三回国際管理会議において、一つの視点に止揚させたとしている。「テイラーは組織の低い段階に於ける労働組織に努力を捧げ、フェイヨルはこれに反して組織の高い段階に於ける経営指導に貢献した。いわば工場長の地位において二人が出会うのである²⁹⁾。」「テイラーは主として下から上への道において一時は最下位にありやがては技師長に止ったが、フェイヨルにとっては管理は指導者のみによって行われるべき仕事ではなく、上位労働者すら参加するところの職能である³⁰⁾。」という。

われわれは、機能的権威の淵源としてフォレットから研究を始めテイラーに及んだのも、ここに、山本教授の説明にあるテイラーの、まさに職能式組織原理の持つ意味に注目したからであった。

1878年に22才にして4年間の徒弟生活の後に、テイラーは、ミッドヴェール製鋼所 (Midvale Steel Co.) に新米の木型・機械工として就業した。彼はそこで、自己の職務に全力をあげて取り組もうとしなかったり、全力をあげて仕事をすると仲間から非難を受けることを経験した。そこで彼は、仕事に全力をあげて取り組もうとしないという意味の怠業 (soldiering) を二種に分けて考察している。すなわち、怠業には「自然的怠業 (natural soldiering)」と「組織的怠業 (systematic soldiering)」とがある。前者は人間の本性として仕事を楽なものにしようとすることであり、後者は他人との関係から生起する非常に複雑な思惑と原因とからなるものとしている。自然的怠業は一人の管理者にでも管理することができるものであり、その管理はよりよい業績を上げるように労働者達を鼓吹してやったり、場合によっては圧力を加えることによって可能であるという。しかしながら、組織的怠業は、その原因がテイラーによると以下のものであるという³¹⁾。第一に、作業能率の向上は労働者を失業させることになるとしていたことである。すなわち、それは、最大限の作業達成のためにつくすことは多数の失業者を招くことになるということである。とり

28) 山本安次郎著、前掲書、189-200頁。

29) 同書、198頁。

30) 同書、199頁。

31) F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, A Harper International Student Print, Tokyo, pp. 15-16. 上野陽一訳「科学的管理法」, 産業能率大出版, 62頁を参照しているが、ここでは筆者がまとめている。

わけ、ほとんどすべての労働組合は組合員の作業量制限の規定を作るかまたは作ろうとしている。労働運動の指導者達は、労働者の味方然として恩情主義者らしく、労働者達にお前たちは働きすぎていると言って戒めているという。第二に、作業管理が不完全で、使用者が種々の仕事を完了する迄の正当なる所要時間を知らないために、労働者側では自分達の利益を防卸することを意図して怠業化することになるのであるとする。第三に、労働者の課業量を測定する方法が目分量方式 (rule-of-thumb) によっており、しかもそれを労働者側にまかせていた。そのことは、労使双方において、科学的管理法に未熟なために生ずるという。それは、管理者側が全くその管理責任を放棄し、管理という彼等の職務義務を遂行していないことからくるという。テイラーは、管理者が労働者のための作業計画をたてたり、怠業をなくすような独自の誘因を提供する努力が必要であり、また義務でもあるとしている。労働総量は、労働者達が考えていたような限定されたものではなかったのである。管理者の任務は、労働者達がいくら早く作業遂行をしても失業することがないということを彼等に理解させることであつたという。

テイラーは、従来の賃金制度による場合、出欠状況や地位に基づく日給または時間給制であつたから怠業を招いたのであるとし、出来高給制を主張している。しかも、その出来高給の標準出来高は簡単に達成できるものであってはいけぬのである。またその時の賃率は高くし、経営者がそれを恣意的に切り下げてしまつてはいけぬとした。これが科学的管理の4原理³²⁾による、異率出来高給制度 (differential rate system of piece work) である。

1882年に、テイラーは、ミッドヴェール機械工場の職長 (foreman) になるとすぐに、怠業をやめさせてより高い生産能率をあげようとして、労働者達の反発に相遭した。そこで、テイラーは、自己流の仕事のやり方で旋盤の使用法を労働者達の前で実演してみせた。しかし、けっきょく、テイラーは機械工訓練に失敗した。そこで新入工員に新しい作業方法を教えたが、その仕事を覚えるとすぐに彼等も反発した。手に負えない労働者達は、若い職長のテイラーに挑戦して来た。そこで、テイラーは、そうした一生懸命に仕事をしようとする労働者達の賃金を切り下げた。そうすると労働者達は、機械を破壊したり、機械に材料を詰め込んで故障させたりした。その責任は、無暴なる管理者が仕事を多量にやらせたからであるとした。そこで、テイラーは、このような設備破壊者には、機械等をこわすたびにその修繕費用を負担させ、それが嫌なら仕事をやめよと言ひわたした。そしてその罰金をテイラーは共済組合の資金にして、組合員全体に還元されるようにした。事故のつど、労働者達は自分の誤ちでなかつたことを証明しようとしたが、しまいにはそれらの

32) Ibid., Shop Management, pp. 63-4. 上野訳, 前掲書, 64-65頁。(1) 大なる一日の課業, (2) 標準条件, (3) 成功に対する高い支払, (4) 失敗の損失。

戦法もテイラーには効果があると思われなくなり、反対派の氣勢も弱くなり、ついには、公平に一日分の仕事をできるようになった。このとき、テイラーは、あらかじめ経営者に、自己流の管理法に労働者達がかかり反撃に出るであろうが充分なる後援をしてくれるようにと、承諾を取っておいた。このようにして、異率出来高制度と課業の科学とが始まったのであった。

課業の科学は、労働者の一日の課業の最大限の公正なる基準を決定するために、伝統的な方法に替って、科学的な事実をみつけるという手法によって、達成されるものであった。伝統的な管理は、「労働者達がある仕事をするのに、どのくらいの時間を必要とするかについて、正確な知識をもって³³⁾」、行なわれていなかった。以前は、労働者達の課業量が過去の実績に基づいて目分量方式で決定され、その作業達成度合も彼等の決定にまかされていた。管理者は標準課業量を決定し、作業の計画化をはたさねばならないものとした。

課業研究は、また、時間研究をその基礎とするものであった。それは、実際に作業が遂行される時間についてよりも、作業が遂行されるべき時間を意味するものであった。ダニエル・A・レン (Daniel A. Wren)³⁴⁾によると、作業動作時間の計測は、テイラーの方法とチャールズ・バベッジ (Charles Babbage) のそれとを対比して、テイラーの方法のオリジナリティを問題にするむきもあるという。しかし、レンは、テイラーとバベッジとを比較し、分析的な方法対記述の方法、および、資料のあるべき将来への利用対過去の論述として対照化している。テイラーの時間研究は仕事に対する科学的な接近の基礎を形成しており、それは「分析的」であり、「建設的」である³⁵⁾としている。各作業は単純な多くの動作要素に分解され、その動作要素に対する最上で最短時間となる方法を、各作業の最高熟練者の作業観察から抽出して、それを時間計測したり、記録したものである。テイラーの時間計測には、不可避の「作業のおくれ」や作業中断時間、ある仕事に対する「新加入労働者」の作業分の割合や、休息時間の割合が記録されていた。彼がこうした時間をも資料に含めたことに対して、テイラー批判者達はそれが観察者の経験や直感を含むものであり科学的でないとした原因でもあった。しかし、テイラーの意図は他の職種の人々にも使えるような動作時間要素の資料を作成することにあつたのである。それは、作業を取り巻く、または、作業に伴うあらゆる要素の最大限の標準化、および、作業道具、機械、原材料、そして、作業方法の改善などに、その思考が展開して行ったものであるという。バベ

33) Ibid., Testimony, p. 85. 同訳書, 394頁。

34) Daniel A. Wren, op. cit., pp. 117-57. 本書において、レンは、経営学説史的展開をなし、全体を4編に分け、初期経営思想、科学的管理の時代、社会的人間の時代、および、現代としている。そして、科学的管理の時代と社会的人間の時代をつなぐ二人の人として、レンは、フォレットとC.I.バーナード (Chester I. Barnard) をあげている。テイラー・フォレット・バーナードという脈絡を取上げている筆者にとっては、真に興味深い書である。本書は、恩師加藤勝康東北大学教授に借用したものである。常に変らぬ学恩に感謝申し上げる。

35) Ibid., p. 126.

ッジの時間研究は、実際の作業のさいの課業達成の総時間を計測したものであったが、テイラーは作業を構成要素に分解して、時間計測を行い、当該作業のなされるべき作業時間を算出しているのである。

テイラーは、アメリカ機械技師協会 (The American Society of Mechanical Engineers, A. S. M. E.) にて、H. タウン (Henry R. Towne) の「経済家としての技師 (An Engineer as An Economist)」という論文によって、多大の影響を受けた。彼は、タウンが考案して、その後 F. A. ハルシー (Frederick A. Halsey) が改良し実用化した、タウン・ハルシー式賃金制について、次のように書いている。

「タウン・ハルシー式というのは仕事が完了された最短時間を記録しておき、これを標準とする。もし工員がそれよりも短い時間で仕事を仕上げたときには、仕事に従事した時間に対して、同じ時間給を支払い、かつ早くできたことに対して、割増を支払うのである。すなわち、もうけた賃金と、仕事を標準時間どおりに完了した場合に支払う賃金との差額の $1/4 \sim 1/2$ を割増として支払うのである³⁶⁾。」

このような方式に従うと、賃率計算の土台が誤っているので、懸命に仕事をする正直者と適当に要領よく怠業する要領家とが、共に同じ作業達成量を示めた場合、正直者は要領家よりも随分不利になるとしている。後者に多額の割増がつくからである。テイラー自らが一番良いと認めたタウン・ハルシー方式において、このような矛盾があるとなし、そこで、テイラー流の時間研究を行い課業を決定した出来高給制度を主張した。テイラーの異率賃金制度が登場する前には、賞与付課業制度のガント式高率課業制度が広く用いられていた。それは、通常の日給に課業達成分の賞与を特別割り増しとして支給する制度である。しかし、ガント式高率課業制度に比べてテイラーの異率出来高制は、上からの統制的な課業達成のための労働強制的力と、労働者達が自らで課業達成しようとする努力とが得られる賃金制度であるという。テイラー式のそれは、賃金が地位に対して支払われるのではなくて、仕事に対して支払われるのであるという。それはまた、賃金を最低水準に抑制するための標準設定でもなければ、標準に達成しない人々に大きな報酬を与えるものでもない。労働者に共に分け前を提供するというよりは、より多くの賃金を得ようとする野心を奮いたたせることの方が良いという³⁷⁾。特に、テイラー方式では、作業速度の決定権は管理者側にあるが、タウン・ハルシー方式だと管理者側が作業の測度問題にいっさい関係せず、全部労働者側によって決定されることになるという。このような「異率出来高給制度 (differential rate system of piece work)」によると、一生懸命仕事をしようとする労働者には高賃金を、より多くの生産量によって経営者には低原価をもたらすとし、両者は二律背反的でないとした。

36) F.W. Taylor, op. cit., Shop Management, pp. 38-9. 前掲訳書, 70頁。

37) Ibid., pp. 71-72. 同訳書, 98頁。

テイラーは、このような方式を実施するために、各労働者にはそれぞれの作業時間と課業の詳細とが書かれた「指図票³⁸⁾」が与えられるとした。そして、割当時間内に作業達成した者には高い報酬を与え、割当時間を超過した労働者には通常の賃金を与えるとした。そこでの労働者は、自己の最善をつくす第一級の労働者を対象とするものであった。したがって、課業時間一つ考えてみても、管理事項が一層複雑になっている。そこでこのような複雑な管理のために考え出された組織が、「機能的職長 (functional foreman)」制度であった。

テイラーにおける経営組織論は、機能的職長制度の解説によって得られる。彼は、ただ一人の上役のみで、その人から管理をそして責任を負わせられる軍隊式ヒエラルヒー組織を放棄し、科学的管理のための組織上の工夫から出発する。彼はまず、組織の中心として機能をみるというよりも、職長の機能を抽出して、それを組織の中心に据えて機能的職長制概念を展開した。テイラーによると職長として一般に必要とされる素質は九つ³⁹⁾あるという。現実には、そのような九つの素質を持つ人は容易に見い出せないのであるから、そこで、職長の仕事を専門化する。軍隊式組織ヒエラルヒーの最末端に位置した職長に求められた数多くの任務を次第に取り除いて行くと同時に、管理そのものの専門化近代化をもはかるうとしたわけである。

機能的職長制度は、機能をさらに分化し、機能を委譲して行くことによって、責任をも負わせて行く。それは、典型的「軍隊式」序列よりも、新しい機能主義的技法による組織の制度である。当時の一般的な様式である口頭で計画が伝えられるのではなくて、課業の計画化方式をテイラーは発展させている。すなわち、課業の執行と計画業務との分離がなされている。旧式管理による軍隊式組織の一人の職長や組長のもとへの作業の集中は、工場の作業現場における機能の分化とスタッフ化により、専門的職長制に移行する。工場や製造部は管理者や工場長や職長などの管理すべき所ではなく計画部の管理によるべしとしている。すべての権威は職位に基づくものではなくて知識に基づくものであるからである。それは、旧式管理法における軍隊式管理の専制的権力や命令をなくし、管理を科学的な研究の対象化する。各職長の上に各係の主任を置き、それらが副工場長の管轄になる。それは、各職長のスタッフ機能遂行上の問題点が「例外事項⁴⁰⁾」となって副工場長の管理事項化することにより機能の階層分化をなす。すなわち、機能(役割)分化としての配分の次元の概念であり、その主体は機能であり、権限が機能によって確立化し、専門化して行く

38) Ibid., pp. 102-103. 同訳書, 123-124頁。

39) Ibid., p. 96. 同訳書 118頁。知力 (Brain), 教育 (Education), 特別の知識または専門の知識 (Special or Technical Knowledge; manual dexterity or strength), 手腕 (Tact), 精力 (Energy), 勇気 (Grit), 正直 (Honesty), 判断または常識 (Judgement or Common Sense), 健康 (Good Health) 等をテイラーはあげている。

40) Ibid., p. 126. 同訳書, 143頁。

のである。それは、職位に基づく人間による管理ではなくて、むしろ、事実による管理であり機能がその具体的権限の裏付けとなる。

「テイラーは、責任の概念を任務遂行と計画任務という二つの機能に分けている⁴¹⁾。」監督責任の遂行部門では、次の4部門がある。「準備係 (gang boss)」は仕事が機械にとりつけられる迄の準備一切の責任を負う。「速度係 (speed boss)」は各仕事に対して適当な割り道具を用いること、品物の適当な部分から削りはじめること、速度と送りと切り込みとを最も正しくすることである。「検査係 (inspector)」は仕事の品質に対して責任を持つ。「修繕係 (repair boss)」は機械および付属品の手当と保全とに責任を負う。計画化部門では、次の4部門がある。「仕事の順序および手順係 (order of work and route clerk)」は、作業の流れと、人と機械の各組に仕事の実施の在り方を決定する。「指図票係 (instruction card clerk)」は指図票に道具・材料・出来高および歩合・その他作業上の命令についての情報を書いておく。「時間および原価係 (time and cost clerk)」は労働者がその時間と仕事の原価とを記録するために必要とするすべての資料を「時間表」によって各労働者に送り、さらに労働者よりそれぞれの報告を受ける。筆者はこの点に特に注目している。ここにいう報告こそ事実であり、事実に基づく管理こそ科学的管理であるからである。「工場訓練係 (shop disciplinarian)」は、賃金改正に役立たせるため各人の良かった点と悪かった点とを記録しておき、それを労働者の採用や解雇のときに役立たせる。

D. A. レンによると、テイラーは、労働者達に対して機能的な原理の効能を述べることにはほとんど困らなかつたが、職長達からは彼等の権限と活動領域とが縮小するという理由で反対されていたという。テイラーは、一人の人間が各々の機能で責任を負わねばならないということを、明白にしていなかつたからである。比較的小さな職場単位では、一人の人間が作業の計画化やその他さまざまな任務を遂行しうる。しかし、テイラーのねらいは専門的管理者の課業に関する知識に焦点をあてていたのであった。それは、労働者に対する機能的管理でもなければ、監督者を欺くものでもなくて、課業に対する機能的管理によって遂行されるものである。

テイラーの機能的職長概念が、実際には、広く流布しなかつたのは⁴²⁾、本章の冒頭においてフェイヨルが問題にしたこととは異なっている。それは、労働者側に命令不統一で混乱を引き起こしたからでも、命令統一の原理を侵害したからでもなかつた。それは、機能的職長達のスタッフ⁴³⁾の助力を得て、さまざまな工場の諸問題をうまく処理しうる熟達した経営管理者を養成できなかつたからである。D. A. レンは、本質的には、機能主義と

41) D.A. Wren, op. cit., p. 133.

42) Ibid., p. 135.

43) 職能的職長制のスタッフ化思考は以下参照。山本純一著、「科学的管理の体系と本質」、森山書店、昭和44年、195-253頁。

は全般管理執行者から権限を取り去って、専門化した下級管理者レベルの手中に置き換えることを意図した分権化の試みであるという⁴⁴⁾。

権限の分権化についての初期の議論は、全般管理者の諸任務を下部に委譲させるものと考えられていた。しかし、テイラーは、その全般管理者に特別な役割を展開しているのである。全般管理者は工場の管理の細目については、それらを専門の部下に割譲して、「例外事項」にのみ関与するとしている。このような「例外の原理」は、テイラーのはたした貢献のうちの重要なものの一つになっている。テイラーにとって、すべての権威は知識に基づくべきであって、地位に基づくものであってはならないのである。例外の原理は委譲した責任に対応した人であろうがなかろうが、統制することができるのである。

「(全般管理者は)、過去の平均または標準と対照して例外と認めるべきもの、すなわち、特に良い例外と悪い例外とを指摘し、現在の進歩または退歩の状況が短時間に一見してわかるようにし、もっと大きな政策問題を考えたり、部下の重要な人物の性格や適所を研究するだけのゆとりを作ってやらなければならない⁴⁵⁾。」

このような機能的職長制度に対して、P.F. ドラッカー (P. F. Drucker) は、そこには機能分化があっても調整がないと批判している⁴⁶⁾。しかし、われわれは、上に展開したように「例外の原理」に調整機能の存在を見い出せるのではないかと思うのである。

R. ベンディックス (R. Bendix)⁴⁷⁾ によると、適者生存の社会進化論の理念に基づいていたアメリカの経営者達の産業における権威は、数度の不況と労働組合運動の高まりとに遭遇して、組合に対抗する手段としての経営者側の組織化とオープンショップ運動とわけても科学的管理法の生成および発展とによって、その根底から変質させられてしまったという。科学的管理の下では、旧式な管理における管理者の個人的 (personal) 権威に基づく命令の在り方を、管理者自身も科学的管理の対象となり規律や法則に従うものに変えてしまったという。

テイラーは4つの原理が充当された後、作業者を第一級の者とするとしている。ベンディックスはこのことに労務管理上二つの意味があるという。第一に能力には個人差があり、第二にどんな人でも他の人より秀れた能力がありそれに応ずる仕事があると。ここにおいて科学的管理法は作業者の配置における労使双方の独断的判断を排除してしまう。その結果、働く能力があるにも拘らず働こうとしない人以外の人々に最高の職務配置を決める責任が管理者に移行して行く。したがってそれだけ管理者や経営者に負担がかかることになる。今や成功者として絶対的権限とそれに伴う権威の伝統的正当性に依拠していた経営者

44) D.A. Wren, op. cit., p. 133.

45) F.W. Taylor, op. cit., Shop Management, p. 126. 前掲訳書, 142頁。

46) P.F. Drucker, The New Society; The Anatomy of the Industrial Order (London: William Heineman, 1951) pp. 154-56.

47) Reinhard Bendix, Work and Authority in Industry, 1963, Harper & Torch, pp. 255-87.

や管理者は、職務配置権限とそれに伴う重い責任を負う人としての権威者に変質して行った。ベンディックスは、権威の伝統的絶対的基盤が科学的管理に伴う合理化過程によって次第に変化したと指摘している。そのようなベンディックスの合理化過程は、テイラーを継承し展開したものとしてのフォレットの機能的権威概念により、それが一層よく理解できると思われる。

テイラーからフォレットに継承されて展開される機能的権威概念において、前者は、経営における機能論としての分権主義的組織観に行きつきながら、依然として、その権威概念における受容的側面の考察にまで到達していなかったのである。それは、けっきょく、例外の原理のような重要な指摘もあるが管理論的思考に止まらざるをえず、機能的権威概念に基づく経営学的思考はフォレットを待たざるをえない。しかし、科学的管理において、従来の軍隊式管理の絶対的専制的権威に基づく管理の在り方から、事実に基づく科学的管理の、そして、機能を中心とした職長制度の組織観を唱導した功績は不滅のものである。

テイラーは、その議会証言において供述しているごとく、科学的管理法こそは労使ともどもある精神状態が備わっていなければならないと唱く。このような彼の精神的革命論を次に引用して本章のまとめとしよう。それは、フォレットの主張せる情況の法則による統合の理念との共通性を指摘しうるからである。

「ある精神状態が備わっていなければ科学的管理法は成立しません。しかしある精神の状態が備わっただけではいけません。むしろ、まず精神の状態が備わって双方とも新しい見方をすることになることは必要です。両方とも一昔の戦争主義をやめて平和主義に変わらなければならない。しかし双方の精神的態度が変わったならば、更に進んで、その仕事を基礎として精確な事実と精確な資料とを求めなければならない。すなわち昔ふうの目分量の知識またはあて推量をやめて、正確な科学をもってすべての仕事の基礎としなければならないのであります⁴⁸⁾。」

この精神的革命の基底に、精確な事実と資料とによる科学的管理の手法と、それを通しての労働者により高い賃金と経営者により低廉な製造原価とをもたらすというテイラーの理念とが含まれていたのである。

3. 機能的権威論としてのフォレット

M. P. フォレット (M. P. Follett) の論文集「組織行動の原理 (Dynamic Administration)⁴⁹⁾」を編纂した L. アーウィック (Lyndall Urwick) 等がその巻頭言にて次のように言っている。

「メリー・フォレット女史は、こんにちでも実践からみると一世代も進んでいる経営哲学を説いた。そして、そのなかに、フレデリック・テイラーの開拓的な仕事と重要な点で平行しているのが見う

48) F.W. Taylor, op. cit., Testimony, p. 256. 前掲訳書, 517-518頁。

49) H.C. Metcalf and L. Urwick, ed., Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follett, Harper & Brothers, New York, 米田清貴・三戸公訳「組織行動の原理、動態的管理」, 未来社, 1972年。訳書は上記編者のものであるが、その後 Elliot M. Fox and L. Urwick, ed., Dynamic Administration, Pitman Paperbacks, 1973, とし一部入れ替えにて出版されている。

けられる。テイラーの教えのなかでは、新しい経営哲学の採用—彼の言葉を用いると「精神的革命」—が彼の新しい技法の基本的な部分であった。しかし、彼の方法が一般に知られるようになるにつれて、科学的管理の基礎になる哲学を無視して、科学的管理の実践方法が発展し拡大するようになった⁵⁰⁾。」

フォレットの説いた経営管理の在り方こそ哲学として受けとめられるべきものである。アーウィックらのテイラー観、テイラーとフォレットとの脈絡等の指摘も正しい。彼女は、上掲書にて、「企業管理が専門的職業となるためにはいかに発展しなければならないか (How must business management develop in order to possess the essentials of a profession?)⁵¹⁾」と題して、テイラーの管理の科学化を継承展開して、経営管理の科学化を主張している。

経営者の直観や専横なやり方に頼る自由放任主義的主張が放棄されて来ているという。それは、欠乏の時代から天然資源の開発の盛んな豊富な時代を経て、全体的な社会の福利のために経済的諸力を慎重に自覚心を持って統制する必要がある安定化の時代に移行したからであるという。それはまた、競争の激化、労働不足、人間関係の倫理概念の拡大、そして能率的経営を行なう責任を持つ営利企業もその活動が公共サービスであるとする考え方の深化等がみられる時代であった。

したがって、企業経営がますます科学的基礎に依存するようになると、科学的標準が企業経営の全体に適用されなければならなくなる。それには、生産や配給に関する技法の面と、仲間を公正に取り扱おうと同時にすぐれた結果が生じるように取り扱うにはどうすればよいかについての従業員に関する面とがある。従来、前者の科学的管理は主張されていても、後者についてはそれが天賦の才であると考えられていた。人間関係を伴う経営問題に科学的方法を適用する場合に、われわれは、まず、テイラーシステムで労働者の仕事を分析したのと同様のように、経営管理者の仕事进行分析する必要がある。われわれは、伝統を断ち切り、偏見、きまりきった行為、当て推量などをやめる必要がある。そして、経営管理者的な職務に対し、事実による基礎をみつめる必要がある。われわれは、現業活動や商品需要について、調査、研究、実験などによる科学的方法を用いて無駄の排除を行なった。これと同じく、経営者の無駄管理者の無駄にも調査と研究と実験とによる科学的方法を用いられるべきであるという。

経営者は、経営の基礎をなす知識の集合を整理し組織化して経営管理を科学化すべきである。科学とは、体系的な観察、実験、論証によって得た知識で、整合され、整理され、体系づけられた知識であるとフォレットはいう。とすれば、科学的方法は、(1) 研究と(2) 研究によって得た知識の組織化であるという。前者は誰でも知っているが、後者の研

50) Ibid., p. 24. 同訳書, 30頁。

51) Ibid., p. 117-31. 同訳書, 166-184頁。

究成果の組織化こそ重要なのである。例えば、経営技法についての知識を蓄積した後、その知識を組織化する方法を考えてみよう。各経営管理者にその職務を慎重に記録にとっておくことを要求し、その記録の助けを得て経営管理者の経験を分類し解釈することを経営幹部の職責の一つにするのである。この経験の分類と解釈とをもって有用な結論が引き出せるであろうという。

決定、新しい方法、そして管理の経験についての体系的な追求、および、そうした事柄についての慎重に考え出された記録制度等も重要である。後者のために、あらゆる経営者管理者に対し、記録をとり報告書を作成する技法を訓練すべきである。経営管理に従事する者は単なる記録以上のものを要請されるからである。さらに、われわれには新しい学術雑誌か、既にある学術雑誌の中に新しい部門かを設ける必要がある。そのような雑誌や専門誌中の種々の報告から選択した項目別の一覧表をも必要とする。国内の他の地方、また外国からの情報なども重要である。そして、科学的に記録し、分析し、組織化された経験を比較する方法を考え出して、委員会や会議を行なうことも大切である。対話、推薦図書(専門学術雑誌を含む)、うまく導かれた討議会などにより、あるいは、経営者協会や職長協会を通じて、管理者を訓練する必要がある。われわれは、われわれ自身の経験を分析し、比較するだけでなく、慎重に実験も行なわれなければならない。実験をし、経験を比較することから、ある一定の標準が生れてくる。テイラー達が「標準化」に最終といったものがないと考えていたが、これと同様に、管理方法、経営技法の固定的標準化をめざすべきではない。テイラーシステムでは、各労働者に対して、課業の標準、作業方法、および、作業の質に関する指図書が出されていた。これと同じような制度を管理者にも開発すべきである。もちろん、これらの新しい職務標準や管理方法の多くは権限による制裁事項ではなくて、習慣の制裁事項たるべきこと、したがってそれらは一方的に命令されるべきものではなくて、ただ提示されるべきものであるという。

企業組織が発達するにつれて、機能別職長に相当するような管理職員も存在するようになる。彼の正式な職務はある特定の管理的方法が理解され、実行されるようにすることである。これは、ちょうど、ある特定の作業方法が労働者によって理解され、実行されるようにすることが機能別職長制の職長であるのに相当するとフォレットも言っている。しかしながら、彼女はテイラーシステムの機能的職長制度が機能分化の行きついた結果であり、軍隊式組織の専制的な命令や権力を否定し、管理を科学的な研究の対象としたものであったことについては、「企業管理が専門的職業となるにはいかに発展しなければならないか」という論文において、未だ言及していなかった。しかし、テイラーにおいては例外の原理において調整の原則が述べられたことが、フォレットにおいては後述の機能的統一体としての統合体形成過程が調整の4原則に従うものとされている。それらは、いずれも機能を

中心として作業組織や経営管理組織を見ていたからであることを指摘しておきたい。

さらに、彼女は、専門的な職業人としての経営者の成功条件は、体系的な思考をなし得る能力であるという。彼等は社会的に大きな機能の一つを担っており、そのことで創造的な役割を果さねばならないとし、訓練を受け学問を身につけた者のみが将来その役割を果たして、しかも成功を望みうるとしている。このような企業経営者は彼の仕事が社会的に必要な機能の一つであると考え、また、他の人びとも必要な機能を行なっていて、全体がまとまって健全で有用な社会をつくっているであると認識すべきであるという⁵²⁾。

フォレットは、このような経営管理者のうち、特に最高管理者の持つ機能が重要であるという。その役割は、整合、目的の明確化、予測であるからである。このような役割は指導者たる者の一般原則でもある。その指導者の基本的組織原則として、喚起 (evoking) の原則 (各個人からできる限りのことを全部引き出すのが指導者の主要な任務である。)、相互作用 (interacting) の原則と統合 (integrating) の原則 (企業の各構成部分が巧みに互いに関係づけられて、すべてが一つの全体として効果的に機能することにかかっている。)、および、創造的展開 (emerging) の原則 (一つの情況が他の情況に伴い対立点を和らげていくのを見て、その過程の重要性を身につけること)、等がある。(下線は筆者)

このようなフォレット⁵³⁾の原則に従って、情況の法則による統合体形成の過程は次のようになる。一つの紛争があると、両当事者は、自己の立場からの主張のみを唱え、物ごとをあいまいにする傾向がある。情況という事実を深く知ることを回避しているからである。統合を実現するためには、まずすべてのことをさらけ出し、真の問題の核心に直面し、対立を表面に出して、すべてのことを明らかにすることである。次に当事者双方の欲求を明確にし検討し評価する。この評価は、しばしば、再評価へと進んでいく。しかもそのような再評価の過程は屈服を意味するものとなってはならないという。

統合体形成過程における個人の在り方について、D. A. レンは⁵⁴⁾、フォレットの「新しい国家 (The New State)⁵⁵⁾」を以下のような点で注目している。J. フィヒテ (Johann Fichte) の影響を受けたフォレットは、個人と集団との関係において、われわれが集団組織を通してのみ真実なる人間を見出すのであり、個人の潜在的な能力はそれらが集団の生活に解き放たれる迄その能力を留めているとし、人は自らの本質を発見し、その真なる自由を集団を通じてのみ得られるとしている⁵⁶⁾。集団の原理は新しい心理学をもたらす。それは、個々人が考え、感じ、かつ独自に行為しているとする古い考え方を放棄する。集団に所属する人々は一箇の独立した自我としてではなくて、近代的集団 (association) 内で

52) Ibid., pp. 133-34. 同訳書, 187頁。

53) Ibid., pp. 36-39. 同訳書, 51-54頁。

54) Daniel A. Wren, op. cit., pp. 324-35.

55) M.P. Follett, The New State, Gloucester, Mass. Peter Smith, 1965.

56) Ibid., p. 6.

生きるものであり、個々人は相互作用的社会交流 (reciprocal social intercourse) によって創造されるものであると。このようなフォレットの論述は、D. A. レンによるとゲシュタルト心理学や、近代的集団 (association) ないし社会的な「鏡 (looking glass)」を通した社会的自我の拡大という C. H. クーリー (Charles Horton Cooley) の考え方から来ているという⁵⁷⁾。

フォレットは、明らかに、このような心理学的・社会学的思考を導入することによって、個人主義ではなくて一つの集団原理に基づいた新しい社会を求めていたのである。その根底にある理論的根拠こそ、個人を打ち破るものではなくて、集団を通じてのみ個人がその「真の自我」を発見しうるものなりという彼女の前提に基づいていた。一人の人間の「真の自我は集団の自我であり、」「人は社会から離れたり、社会から独立したり、社会に逆いていかなる権利をも持つことができない⁵⁸⁾。」とも言う。またしたがって、フォレットにとっての民主制とは、個人主義ではなくて、多数の人の共同生活の内にすべての人の協働性を交織することにより、個々人の不完全さを補足しようとするものである。したがってそれは、一つの社会的自覚の展開でもあった。

人びとは、協議 (conference)、討論、および、協調によって、お互いに潜在的な諸観念を引き出すこと、共通の諸目的の遂行にさいしてその統一体を明示すること等ができる。集団の努力の目的は、部分を卓越した統合体 (integrative unity) にある。いかなる利害対立も、フォレットによると次の4つにより解決されるという⁵⁹⁾。(1) 一方の側の自発的服従 (voluntary submission of one side)、(2) 他方に対する一方の側の闘争と勝利、(3) 妥協、(4) 統合である。(1)と(2)は、それらを支配するための力 (force) または権力 (power) の利用を意味しているがゆえに明らかに受け入れることはできない。(3)の妥協は解決を将来に延ばしただけである。真実は、二者の間に存するものではないがゆえに有効ではない。統合は、妥協や支配をすることなく二者を満足させる方式を発見することである。

人はしばしば言う。企業経営において、労使双方の間に、管理する人とされる人という人工の線が引かれていると。しかし、実際にはそこに何も無い。各人がいかなるレベルにおいても、それぞれの機能を通じて統合的統一体を形成しているだけである。そこでは、「命令を出す人」と「命令を受ける人」ではなくて、命令の非人格化と「情況の法則」に従うことを、フォレットは主張している。このような命令の非人格化した管理は、「究極的権限 (final authority)」としての「上からの権限」ではなくて、事実による情況の法則に基づく「累積的権限 (cumulative authority)」および、「集合責任 (collective responsibility)」と「個別の責任 (decentralized responsibility)⁶⁰⁾」という複合的な責任からなる機能的権威

57) D.A. Wren, op. cit., p. 326.

58) M.P. Follett, op. cit., p. 137.

59) M.P. Follett, Dynamic Administration, pp. 270-94. 同訳書, 317-338頁。D.A. Wren, op. cit., p. 327.

60) M.P. Follett, op. cit., p. 80. 同訳書, 113-114頁。

(functional authority) を構成する。情況の法則は「循環的反応 (circular response)」とフォレットが呼んでいるものを形成する。それは、関係する両当事者の相互作用を通じて「ともに作用する力」を形成しうる事実に基づく機能的統一体形成過程である。

フォレットにおける権限は、情況の中にあるのであって、伝統的組織観のような個人やその地位にあるものではない。したがって、権限に伴う責任は遂行される機能に固有なものであり、諸機能は交織して累積されてそこに権威を構成する。彼女は、情況の法則に従うさいにも、統制と調整を主張している。しかし、その統制は、人間による統制よりも事実による統制であり、上から課せられた統制よりも相互関係的統制である。各情況は、それが情況の事実と、適切なる行動を決定する情況の中の多くの集団の交織であるがゆえに、それ自身で統制力を生み出すのである。しかもそれらの統制は、各組織レベルで「相関付けられた」ものである。このような交織と相関とは、フォレットの言う調整の原則に基づいたものである。

- (1) 関係している責任ある人達の直接接触による調整。
- (2) 初期の段階における調整。
- (3) 特定の情況にあるすべての要因を相互に関係づけるものとしての調整。
- (4) 継続的過程としての調整。

これらは組織の4つの基礎的原則でもある。ここにおける調整とは統一を達成することである。このような組織の調整は、利害の合一による統合を達成するための自己規制をする所にある。

組織における集団目的と、個人の目的とを統合化するのがリーダーシップの機能であり、指導者の職務である。彼は、命令と服従に依存するのではなく、調整化や目的の明確化、情況の法則に対する反応を喚起することなどによる。物的人的両面にわたる意思決定を科学的に展開し、地域社会に対する奉仕の機能を展開することが経営管理執行者の能力開発になると、フォレットは言う。

D.A. レンは言う。おそらく、フォレットのこのような理念は達成できないかもしれない。しかし、それは、この深遠なる女性哲学者の祈りにもっと注意をむけないからであると⁶¹⁾。

4. 結 び

ここに展開して来たオーソリティの権威と権限概念についての整理は、それが機能的な権威概念を引き出す必要から論及せざるを得なかったものである。F.W. テイラーの科学的管理にともなる機能的職長制度は、彼が管理の科学化の末に行きついたものであった。

61) D.A. Wren, op. cit., p. 335.

科学的管理による動作・時間研究や累率出来高給制に注目した人々が多い。しかし、テイラーが真に望んでいたのは、労働者に高賃金を管理者に低原価をもたらすことであり、そのための管理の科学化であった。それはまた、従来の軍隊式管理の絶対的専制的権威に基づく管理の在り方から、事実に基づく科学的管理のそして機能を中心とした職長制度の分権主義的組織観を主張したものであった。しかし、そこでは、経営における機能論としての組織観に行きつきながら、依然として、その権威概念における受容的側面の考察にまで到達していなかった。ただ、彼は、管理の科学化として労使双方の精神的革命を要請していた。この経営理念は、M.P. フォレットにおいて機能的統合体形成過程の受容的側面を持つ権威概念として展開されている。とりわけ、彼女が問題とした統合過程の場としての集団や組織と個人との関係に、われわれは注意したい。彼女にとって、民主主義とは、個人主義ではなくて多数の人の共同生活の内からくる個々人の不完全さを補足しあうものであり、一つの社会的自覚の展開でもあったのである。筆者は、ここに、機能的権威概念の淵源をF.W. テイラーの事実に基づく管理の科学化に求め、それがM.P. フォレットにおいて機能的権威概念として展開されているという視点を主張した。次に、われわれはこの脈絡からC.I. バーナードをとりあげたい⁶²⁾。

(昭和55年9月16日受理)

62) 日本経営学会にて報告したものを土台にしたのが本稿である。同学会にて、電気通信大学君塚芳郎教授には、ドラッカーによるテイラー批判に対する筆者の反批判についての過分なる賛意と激励とを頂戴した。また、法政大学一寸木俊昭教授には、発表のさい、テイラーは人間の地位についての機能的職長制を述べたのではないか、またテイラーの機能論の根拠はなにかという質問をいただいた。それは、人間に対する機能分化ではなく、作業に対する機能分化であり、それらは機能的職長制において展開されたものであるとした。また、九州大学川端久夫教授は、権威と権限との区別の根拠等の質問を頂戴したが、それは、機能的権威を明確にするものであるとお答えさせていただいたことを著しておきたい。