

管理組織論に関する一考察

—J. D. ムーニーの所説を中心に—

井上 昭一

目次

- I はじめに
- II ムーニーの組織概念
- III ムーニーの調整の原則
- IV ムーニーの階層の原則
- V ムーニーの職能の原則

I はじめに

管理論的基盤に立ちながら、組織論の展開のみに終始した A・ブラウン (A. Brown)⁽¹⁾ や E・F・L・ブレック (E. F. L. Brech)⁽²⁾ もいるが、一般的に
 いて、管理論的組織論における基本的な特徴の1つは、組織問題を管理過程あるいはマネジメント・サイクル——たとえば、計画—決定—組織—統制——の一環としてとり扱っているところにある。

ジェームス・D・ムーニー (James D. Mooney) に関していえば、「管理の原則に貢献したシェルドン (O. Sheldon), デニソン (H. S. Dennison), ムーニー (J. D. Mooney), バーナード (C. I. Barnard) などがフェイヨル (H. Fayol) の業績を知っていたという事実はないようである」との H・

(1) cf. Alvin Brown, *Organization of Industry*, 1947.

(2) cf. E. F. L. Brech, *Organization — The Framework of Management*, 1957.

ターンツ (H. Koontz) と C・オドンネル (C. O'Donnel) の指摘にみられるように、⁽³⁾ 1920年代当時の合衆国において、フェイヨル流のマネジメント・サイクルについての認識が確立していたとはいい難く、管理の枠組内への組織の位置付けが混乱していたり、あるいは組織イコール管理であると理解されたりする風潮があった。

さらにまた、ムーニーの組織原則は、管理論的組織論の初期に属するものであるゆえか、行動への指針としての「原則」(principle) というよりも、むしろ事実を述べた「法則」(law) に近い性格を有している。

リンドール・F・アーウィック (Lindall F. Urwick) は、「原則」と「法則」を峻別して、次のようにいう。すなわち「原則は法則ではない。法則とは現在までの経験に関する限り、あらゆる事例に妥当することが証明された因果関係である。法則は特定のものである。これにたいして原則とは、一連の現象に応用すれば行動への指針を得ることができる一般的命題である。原則は何の関係も含まず、特定のものでもない。法則は事実を述べるものであるが、⁽⁴⁾ 原則は思考の機構である」と。

とはいえ、「科学が原理や原則を展開できるようになる前に、それは概念をもたなければならぬ。管理理論の最初の課題は、管理制度 (administrative institutions) に関する理論的な説明を可能ならしめる一定の概念を発展させることである」⁽⁵⁾ という点を考慮に入れるならば、ムーニーの組織論も意義あるものといえよう。

もう1つ、留意しておかなければならないことは、ムーニーが組織の編成原則を明示しようとした対象となるべき組織は「管理」組織であるということである。初期のアメリカの組織研究においては、直接作業に従事する労働者の職務を規定する現場の作業組織や現場管理がメイン・テーマであった。⁽⁶⁾

(3) H. D. Koontz and C. J. O'Donnel, *Principles of Management* (3rd ed.), 1964, p. 17.

(4) Lindall F. Urwick, *The Pattern of Management*, 1956, p. 59.

(5) Herbert Simon, *Administrative Behavior*, 1957, p. 37.

(6) 管理組織と作業組織の差異に関しては、占部都美「近代経営管理論」ダイヤモンド社、1957年、112ページを参照。

それがその後、主として資本の集積・集中を槓杆とする企業規模の巨大化や業務内容の複雑多岐化などによって、ロー・マネジメントだけでなくミドル・マネジメントやトップ・マネジメントをも包含した、いわば全社的な管理組織やシステムが研究課題とされるにいたったわけである。

上述のごとく、ムーニー組織論の特徴は管理論的組織論の立場に立ち、さらに管理組織に関する原則を樹立しようとしたところにある。ではいったい、ムーニーをして組織編成の一般原則を体系化させようとした契機はどこにあったのであろうか。

彼は1920年代初期、全社統一的管理機構の不備のため、市場構造の変動と競争の激化に適応できず破滅の危機に瀕していた GM の経営再建に、アルフレッド・P・スローン二世 (Alfred P. Sloan, Jr.) 社長の強力なリーダーシップの下で、経営執行副社長として精力的に取り組むと同時に、GM 輸出会社 (General Motors Export Company) の最高責任者として経営実践に参画していた⁽⁸⁾。つまり彼の組織論は、その時の豊富な経験が蒸留され、原理ないし規範として高度に抽象化され制度化されたものといえよう。

具体的成果としては、当初は、アラン・C・ライリー (Alan C. Reiley) との共著 *Onward Industry!* (1931) として発表され、そして後には単独著者 *The Principles of Organization* (1947) として簡略化された形で改訂・出版されるのである。

そこにおいてムーニーは、組織を「共通目標を達成するためのいっさいの人間結合 (human association) の形態」と定義づけ、⁽⁹⁾「共通目標を追求す

(7) この間の事情に関しては、鈴木幸毅『組織と管理の批判的研究』中央経済社、1975年、井上昭一『GMの研究—アメリカ自動車経営史』ミネルヴァ書房、1982年などを参照。

(8) この点については、J.D. Mooney, *Selling the Automobile Overseas, Management and Administration*, Vol. 8, No. 1, July 1924 や井上昭一「GM輸出会社について—1920年代初期の海外自動車販売—」『商学論集』第32巻第5号を参照されたい。

(9) J.D. Mooney, *The Principles of Organization*, 1947, p. 1.

るにあたって行為の統一性 (unity of action) を賦与するために、集団努力を秩序正しく配列すること」を「調整」(coordination) と名付けた。⁽¹⁰⁾ 調整は「すべての組織原則を包摂するもの」⁽¹¹⁾、すなわち組織の第 1 原則であり、「総括的な組織原則」⁽¹²⁾ ということができる。「目標達成の成功は調整された努力⁽¹³⁾ であり、「真の調整は、正しく職務を明確化すること (exact definition of duties) によってのみなしとげられる」⁽¹⁴⁾ と主張する。そして階層原則 (scalar principle)、職能原則 (functional principle) ならびに職能主義のスタッフ局面 (staff phase of functionalism) などの諸原則は、たんにそれらを媒介にして調整が作用する過程 (process) ないし調整を効果的 (effective) なものにするための補助的あるいは従属的原則にすぎないとみなした。

このようなムーニーの、一定度の体系をもつ組織理論には、当時の GM が迫られていた組織改革の要請や課題が如実に反映されているのは、当然のことといえるだろう。

独占資本主義段階の企業経営において、管理組織の果たす役割の重要性が指摘されて久しい。爾来今日にいたるまでに、管理組織ならびに組織理論に関して、質量両面にわたって、かなりの業績が発表されてきた。したがっていまさら、門外漢に近いわたくしが、消化不良のまま、組織論を論じることが「無謀の極」であるかもしれない。

小論において、わたくしは J. D. ムーニーの所説を中心にして組織論を考察するのであるが、ここにきたっていささかの感慨を禁じえない。わたくしがこの問題にとり組もうと最初に考えたのは、同志社大学大学院商学研究科修士課程の 1 年目 (1968 年) のときである。

(10) *Ibid.*, p. 5.

(11) *Ibid.*, p. 5.

(12) *Ibid.*, p. 6.

(13) *Ibid.*, p. 12.

(14) *Ibid.*, p. 30.

『経営学特講』で今井俊一教授から管理や組織、いわばマネジメント全般にかかわる理論構築に大きく貢献した、主として欧米の先覚者とその理論についてのレクチュアをうけた。具体的にたとえば C. I. Barnard の組織論、W. B. Cornell の管理論と組織論、O. Sheldon の経営管理の哲学、L. P. Alford の職能論、P. F. Drucker の企業理論、R. C. Davis の機能論、M. P. Follett の情況理論、R. A. Gordon のビジネス・リーダーシップ論、J. D. Mooney の組織論、などなどである。

そのなかでわたくしは、とくにムーニーにひかれた。彼が、GM の輸出担当副社長として、直接的に経営実践に携わり、その体験を踏まえて、きわめて抽象度の高い組織理論を展開していることに、大いに興味をそそられたからである（当時の日記によると、わたくしは1968年7月26日から約1カ月間、比叡山の弁天堂大乘院——親鸞が9歳から29歳までの20年間修行したところといわれている——に籠って、ムーニーの *Principles of Organization* を翻訳している）。ところがその後——修士論文の作成準備にとりかかるころから——わたくしの主たる学問的関心が GM をはじめ、とくにアメリカ自動車経営史に移ってしまったために、組織論については必要最小限の努力と考察にとどまり、本格的に研究する余裕がないまま、現在にいたっている。とはいえ、いつも頭の片隅には「折があれば」の、いわば「故郷志向的」な思いが渦巻いていた。

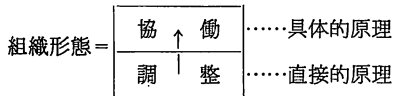
たまたま GM 経営史を体系化・総合化する機会に恵まれその努力のなかで、組織論、なかんずく管理論的組織論を追究する必要に迫られた。そのことが永年中断していた研究再開——というよりも、むしろ新規に学ぶといった方が正しいが——のきっかけとなった。このような次第で、今後わたくしが本腰を入れて組織論を研究する出発点がムーニーといえるのである。何としても、ここからスタートしなければならぬ。

今なお、旺盛な気力でもって、第一線の現場で研究・教育はもとより、数多の民主的な社会活動に従事され、後進に範を垂れておられる恩師今井先生から、大学院時代と変わらぬご叱正を賜りたいものと切に願っている。

II ムーニーの組織概念

組織は人間社会自体と同様に古いものであるとしたうえで⁽¹⁵⁾ムーニーは、「ある重量物を動かすために、2人の人間が自分たちの努力を結合する」という協働 (act together) において、組織はすでに発生し、存在するという。協働は組織と同意義であり、またそのような協働の基礎をなす「調整」^{*}とも同意義^{*}であるとして、ムーニーは組織を、次のように規定する。「組織は共通目標達成のための、あらゆる人間の結合の形態である」(Organization is the form of every human association for the attainment of a common purpose)⁽¹⁶⁾と。

※ この点に関して、西尾一郎教授は次のようにいわれ、図式化される。「調整は、組織の基本的原理をなし、協働、すなわち人間努力の結合は、調整の具体化であり、その形態はまた、組織形態である。」



(西尾一郎『経営組織の研究』啓文社、1963年、30ページ)

もちろん、このことは人間の結合のすべての形態が同じであることを意味しない。形態は目的や動機の種類に応じて、多種多様に変化するが、協働行為を要する目的や動機は、すべて組織のなかで自己表現しなければならないことは自明である。

われわれは、あらゆる形態に本質的な一定の特徴を見出すことができ、はじめて「原則」(principle)を発見したとの主張を正当化できるのである。しかし、そのような原則を究明する前に、組織の定義に内在するいくつかの論点を再検討しなければならない⁽¹⁷⁾。

ムーニーにとって、組織は人間活動の基礎概念として把握されている。そ

(15) *Ibid.*, p. ix.

(16) *Ibid.*, p. 1.

(17) *Ibid.*, p. 1.

ここでムーニーの組織観を、今少し詳しく考察してみよう。

第1に、ムーニーは組織を「純粋な過程」(a pure process)とみなしている。このことは二重の関係を意味する。すなわち一方では、過程を創造し、過程を利用する人に対するものであり、他方では、過程の目標(aim)あるいは目的(object)に対するものである。このうちとくに直接的に関係するのは前者、すなわち組織の内部構造としての過程であり、経営における人間とその動機に関する考察である。

しかしムーニーは、このような人的側面の研究のみに終始して、組織の公式的側面(formal side)に注意を払わないことは、それは海図のない海を航海しているようなものだという。

そこで第2に、ムーニーによれば、組織は共通目的に向かって協働する「枠組み」(framework)なのである。これは管理の機構であり、管理の方法や経営政策を効果的に遂行するための径路(channel)になる。さらに公式的側面における組織は、個々の人間の職務の分散化を計る手段であるだけでなく、人間の経営活動における手順に関わるという、組織のダイナミックスをも意味するのである。ムーニーは、これを「組織は予め決定された目的に向かって動く原動力(motive power)を有する」と表現している⁽¹⁸⁾。換言すれば、組織の人的側面である過程の結果たる公式的側面の構造が、逆に組織の人的側面を規制するようになるというのである。

第3に、ムーニーは、組織を構成物という単なる枠組みとは解せず、あらゆる相互関連的な職能を包摂した完全な単一体を意味するものとみる。つまり組織は「脈搏、心臓の鼓動、血液循環、呼吸のような、いわば組織化された単一体の生命活動が行為のなかに生じてくる諸職能に関するものである。いわば組織は、共通の目的のために協働させるために、これらのあらゆる諸要素を調整するものである」と表現している⁽¹⁹⁾。占部都美教授がいわれる「組織の実体的側面の強調」⁽²⁰⁾とは、このことを意味するのであろう。

(18) *Ibid.*, p. 2.

(19) *Ibid.*, p. 3.

(20) 占部, 前掲書, 184~185ページ。

第4に、組織を管理との関係で捉える場合には、1つの「システム」ということができよう。すなわち組織は諸職能、および諸職能を相互に関連づける手続き (procedure) のための「技術」(technique) としてみなされている。

ムーニーの組織に関する主要論点を、彼の所説に基づいて素描してきた。ここで、経営管理との関連において組織をみておこう。

ムーニーのそれを論じる前に、比較の意味で、A・ブラウンの説を若干紹介しておこう。ブラウンは、組織を「効果的に結合された人間活動のための手段」と解し、組織の企業における経営目的や経営活動などと関連づけて考察することが、経営における組織理解にとって不可欠であると力説する。これに関してブラウンは、経営目的達成のために向けられた企業構成員の活動の総計が経営活動であり、その経営活動の効果的手段こそが組織であるとみなして、「組織は経営活動に奉仕し、経営活動は経営目的に奉仕する。この関連がなければ、相互の効果はない」と言明するのである。⁽²¹⁾

さてムーニーは、管理論的組織論の提唱者の常であるが、組織を経営管理に対する「道具」(instrument) ないし「技術」と規定して、次のように述べる。「組織は何らかの方法において、管理に従属する (subordinate to administration)。実際の意味において、道具は道具とするものに常に従属するものでなければならず、管理の1つの任務は、それ自体の道具を持つことである。それは組織を意味する⁽²²⁾」と。そしてムーニーは経営管理 (administration) の技法あるいは技術 (art or technique) は人間的なものであり、人々を指揮し、鼓舞するもので、深く、かつ啓蒙された人間の理解に立脚するものでなければならぬと補足する。これに対して、組織の技術は、個々の職務あるいは職能を、調整された全一休へ関連づけるものであるとする。

ムーニーは、組織することと管理することとを峻別して、組織の手段性、

(21) A. Brown, *op. cit.*, pp.10-12.

(22) J. D. Mooney, *op. cit.*, p. 3.

用具性を強調するのであるが、組織の技術は、論理的な順序からすれば、管理の技術に先行するとして「よい組織者がその先天的資質のゆえにより管理者たりえないことはあるが、貧弱な組織者がよい管理者になることは絶対に考えられない」と断言している。⁽²³⁾

しかしあくまでも、組織は管理の基礎であり、あらゆる組織においても必要とされることは、人間の職務を合目的的に調和させることにあり、人間の職務自体が組織の基本的・重要要素となる。このことから、組織の前提は職務を明確にするということになり、ムニーは「職務に関するあらゆる人々の活動の健全な調整は、その必要な前提として、職務の健全な調整が不可欠である」と述べ、「したがって、組織化することの職務は、効率的な管理に対する必要な前提であることは明白である」と続ける。

最後にムニーは、組織の原則に言及して、次のように主張する。⁽²⁴⁾

たしかにある意味では、組織は1つの技術であり、組織に関しての独得の才能の持ち主、いわば天才は存在する。とはいえ、組織はそれみずからの原則に立脚した技術をもたなければならない。経験の証明するところでは、技術は後天的に習得できるものであり、歴史上の偉大な組織者は原則を、無意識のうちに適用しているのである。

以上みてきたように、ムニーは組織は人間社会自体と同様に古く、共通目標達成のためのあらゆる人間結合の形態であり、しかもその形態は目的と動機に応じて多種多様であるという。そこで彼は、産業企業以外の組織、たとえば政府や軍隊のそれらを比較分析することによって、組織一般に関する共通項を抽出し、組織理論として抽象化した。

ムニーの組織理論を「いかに経営学的に理解するのかだけでなく、さらにもっと根本的に、いかに経済学的に読むか」を問うとき、次のような批判は免れえないであろう。すなわち、彼の組織に関する概念規定では、人間のあらゆる協働に共通した機能には焦点は合わされているものの、資本主義と

(23) *Ibid.*, p. 4.

(24) *Ibid.*, p. 4.

いう特定の社会関係についての認識が決定的に欠落している。利潤の獲得が至上命題である資本制企業の経営組織のみが具有する、特殊のかつ歴史的な性格に関しての一片の顧慮なき論述は、概して職能論的アプローチや管理と組織に関する技術的分析論の域を出ないアメリカ経営学がもつ固有の弱点であろう。

III ムーニーの調整の原則

ムーニーは、調整の原則 (Principle of Coordination) を組織に関する最も重要な第一原則 (the First Principle of Organization) とみなしている。

この調整は、「現代の経営管理論の真の父」(the real father of modern management theory)⁽²⁵⁾ と呼ばれているアンリ・フェイヨル (Henri Fayol) がすでに、予測と計画 (to forecast and plan), —組織化(to organize) —命令 (to command) —調整 (to co-ordinate)—統制(to control) というように、管理の一要素として位置づけ、そして「調整はあらゆる活動と努力を結合し、調和させることを意味する」と定義づけている。⁽²⁶⁾

また、管理論の基本概念は調整であるとして、それについて、もっとも独創的で、建設的な考え方を提示したといわれるメリー・パーカー・フォレット (Mary Parker Follett) は、この調整の概念の意義を次のように説明する。

「経営管理、産業組織の公正な試金石をなすものは、経営のあらゆる部分
が、ばらばらな断片の寄せ集めではなくて、活動する統一体を形成するよう
に、十分に調整せられ、また密接に結び合い、順応し合う活動としていっし
よに行動し、また十分に連結し、連動し、関係し合っているかどうかという

(25) H. Koontz and C. O'Donnell, *op. cit.*, p.17.

(26) Henri Fayol, *Administration industrielle et generale*, 1916. [translated by Constance Storrs, *General and Industrial Management*, 1967, pp.5-6]. なお、フェイヨル研究については、山本安次郎「フェイヨル管理論研究」有斐閣、1955年が詳しい。

ことである」と。⁽²⁷⁾

そしてフォーレットは、この「調整」という概念を基本に、事業組織を統一体に上げるための「組織の4つの基本的原則」として、次のものをあげている。

1. 状況のうちにあるあらゆる要素の交互関連としての調整
2. 関係をもつ責任者たちの直接的接触による調整
3. 早期段階における調整
4. 継続的過程としての調整⁽²⁸⁾

ジョージ・R・テリーは、調整を次のように規定する。「調整は、適切なタイミングを提供するために、もろもろの努力を秩序正しく統合し、それを行うことによって共通目的に対して調和のとれた、そして統一された活動を生み出すものである」と。⁽²⁹⁾

このように、調整についての考え方は様々であるが、資本制企業が利潤法則を貫徹するためには、いかえれば、資本のできるだけ大きい自己増殖を実現してそれを蓄積し、生産関係、つまり資本主義体制そのものを維持・再生産するためには、企業内外の諸条件——たとえば集積・集中にともなう生産の社会化の進展、競争の激化など——に迅速かつ的確に対応していかなければならない。調整が、経営組織内の調和・統一の重要な機能になる。

ではムーニーは、調整の原則をどのように解釈しているのであろうか、具体的にみてみよう。

ムーニーは、「組織は、一定の目的に向って人々が努力を結合するときに始まる。これは、ある重量物体を持ち上げ、動かすために2人の人間が努力を統合し、協働するという単純な例にみられる」⁽³⁰⁾が、しかしこの結合の時点

(27) Mary Parker Follett (ed. by Lindall Urwick), *Freedom & Co-ordination: Lectures in Business Organization*, 1949 [斉藤守生訳『経営管理の基礎——自由と調整』ダイヤモンド社, 1967年, 121ページ。]

(28) *Ibid.*, 同上訳, 150ページ。

(29) *George R. Terry, Principles of Management*, 1953, p. 81.

(30) J. D. Mooney, *op. cit.*, p. 5.

では、まだ組織の第1原則たる「調整」は存在しない。

「調整は、われわれの祖先である毛深い、知恵の未発達な古代人の1人が、権限をもって“よいと巻け”(Heave ho!)のかけ声をかけたときに、初めて組織に現われた」とムーニーは断言する。そして彼は、ここで最初の組織原則たる調整を、「共通目的達成のために行為の統一性をはかり、集団の努力を秩序正しく配列すること」と概念規定⁽³¹⁾する。

従属的・補助的な原則は当然存在するが、調整は、あらゆる組織原則を包摂するので、内部構造に関する限り、調整はまた、あらゆる組織目的をも表現するのである。

混乱を避けるために、ムーニーは、組織目的を外部的目的(the external objective)と内部的目的(the internal objective)に区分して分析する。前者、すなわち外部的目的はいくつかの領域、たとえば平和時における軍隊組織のように継続的なものではない。軍隊は、単に出動日(M-day)を待つだけである。

これに対して後者、すなわち内部的目的は、あらゆる組織形態において、一定にして、かつ継続的たることを要する。この内部的目的は効果的に組織化されるものであり、その能率に欠くべからざるものが調整なのである。「調整においては、出動日を待つなんてことはありえない。調整は組織においては常時不可欠なものであり、組織それ自体の存在に本質的なものである。」⁽³²⁾

ムーニーは、この調整を構成する原理として、権限(Authority)、相互的サービス(Mutual Service)、教養(Doctrine)ならびに訓練(Discipline)をあげている。順次、みていこう。

a. 権限(Authority)

調整は総括的な組織原則(the all-inclusive principles of organization)であり、それを遂行するには、権限に依存しなければならない。つまり調整

(31) *Ibid.*, pp. 5-6.

(32) *Ibid.*, p. 6.

は、権限によって実効性をもつのである。このような権限の性質は、最高の調整力 (the supreme coordinating power) を意味し、それが最高の調整的権限 (the supreme coordinating authority) たりうるところに、その価値がある。⁽³³⁾ 逆にいえば、この最高の調整的権限こそが調整の基礎であり、源泉なのである。

きわめてセマンティックな問題ながら、ムーニーは誤解がないようにとの配慮から、ここで権限とリーダーシップ (leadership)、権力 (power) と権利 (right) の内容と関係について説明を加えている。

まず権限とリーダーシップでは、その差異は非常に重要である。最高の調整権限は、論理的な順序において、リーダーシップに優先する。なぜならば、組織を作るものは調整力であるからだ。

他方、リーダーシップは、常に組織を前提にしている。導かれるべきものがなければリーダーなど存在理由はない。リーダーシップは引き出された権限を行使しなければならず、その意味では過程的といえるだろう。

権限とリーダーシップ間の区別が重要であるように、権限と権力の区別もまた重要である。両者はよく混同されるが、権力は物事をなす能力 (ability to do things) という精神的な意味において、明らかに個人的な所有物である。組織における権力というとき、それは調整された努力を通して集合的なものになる。⁽³⁴⁾

一般的にいて、権限は一つの権利である。組織においてもそのことは妥当する。なぜならば、権限は合法的に組織構造に、本来、備わっているものだからである。

さらにムーニーは、道徳的な要素がその基底になれば、いかなる組織であれ、早晚、失敗に帰することは必定であるとして、組織における道徳的要素の重要性を強調している。⁽³⁵⁾

(33) *Ibid.*, p. 6.

(34) *Ibid.*, p. 7.

(35) *Ibid.*, p. 8.

繰り返していえば、ムーニーは調整を「共通目的達成のために行為の統一性をはかり、集団の努力を秩序正しく配列すること」と定義する。そしてこの調整を実現するためには、権限が不可欠であるという。しかもこの権限は最高の調整的権限であり、それゆえに、すべての調整の源泉になるものであるとした。

たしかにムーニーの指摘のとおり、協働を前提にしているあらゆる組織において、一定の目的達成のための調整をはかるには、指揮したり、命令したりする権限が必要である。これは古今東西、規模の大小、業種業態などの如何を問わない、いわば「万古不易の真理」である。

ところが、資本の価値増殖を推進的動機とする資本主義企業組織にあっては、権限は、単に一般的性格だけでなく、歴史的・特殊的性格を帯びることを見逃してはならない。資本主義経済は生産手段の私的所有を基盤にして成り立っており、権限も当然のことながら、所有に源泉を有している。したがって権限の特殊な性格は、購入された労働力と生産手段をめぐる資本の専制支配的な使用権限たらざるをえないであろう。

b. 相互的サービス (Mutual Service)

ムーニーによると、利益共同体 (community of interest) は、あらゆる組織の合理的な基礎である。前述の西尾一郎教授の理解では、「そこに解せられる利益共同体は、彼 (ムーニー……引用者) によれば、一面において、相互利益関係——個人的利益関係——と、他面において、各個人職能間の相互的役務関係——サービス関係——なるいわば矛盾的關係とを、同時に、有するもの⁽³⁶⁾と考える」のである。

この相互的サービスは相互的義務を意味し、組織の領域を超越した一般的・普遍的なものである。そしてこれは協力 (cooperation), 統合 (integration), 職能関係 (functional relating), ならびに統合職能 (integrated functioning) などの、種々の名称で呼ばれる。⁽³⁷⁾すべてこれらの用語は、調

(36) 西尾, 前掲書, 39ページ。

(37) J. D. Mooney, *op. cit.*, p. 9.

整の人的側面 (human side) と公式的側面 (formal side) を示していて、両者は不可分の関係にある。

ムーニーは、「組織は人間が創ったものであり、したがって、組織された形態において、公式的なものはすべて精神的な基礎に立脚しなければならない」と明言して、精神的基盤を重要視する。

c. 教義 (Doctrine)

ムーニーは、調整は目標あるいは目的を内包するものであるが、その目的とこれを達成する手段との相互関連が教義であるとする。この教義についての理解は、とりわけ成果に対して責任を負っている上級幹部 (higher officials) にとって必要であるが、「すべての階層の人々 (all ranks and grades) に浸透すればするほど、調整された努力はより大きくなり、目的達成のための組織力もますます大きくなる。⁽³⁸⁾」

教義 (doctrine) という言葉は、宗教団体に典型的にみられるように、宗教的な雰囲気をもっているが、本来的にはもっと広い意味を持っている。すなわち「ドクター」の称号のついた教師、代表者、あるいは教義の実践家を意味するのである。

固有の意味では、教義は目的の明確化 (definition of the objective) を指す。宗教団体においては、この教義は信教 (creed) のなかで公式的に述べられているように、教旨 (faith) に立脚している。

産業組織においては、教義とは、サービスを通して余剰を獲得することである。また政治組織においては、教義は歴史上の指導者や政治家などによって絶えず変化をもたらされるが、常になんらかの種類の教義は存在する。この本来的な意味で、教義は目的と同意語なのである。⁽³⁹⁾

次にムーニーは、教義の第二義的な意味は、目的を達成するために必要な手続であるという。しかし彼は、この「第二義的」という呼び方は、けっして射的表現ではないとする。というのは、「それ」はしばしば、実践的

(38) *Ibid.*, p. 10.

(39) *Ibid.*, pp. 10-11.

な重要度において、「本来の意味」を凌駕するからである。

たとえば、内科医や外科医にとって、第1の目的という意味での教義は患者を直すことであり、第2の手法や応用を意味する教義は、徹底した訓練と幅広い経験など高度の技術力 (technical art) を必要とする。

この教義は、調整的努力を必要とするあらゆる組織形態に核心的なものであるが、これを持つだけでは十分ではないし、さらにその教義にとって健全なものであるというだけでも十分ではない。結局、教義は親しみのある言葉で、関係ある人々に「売られる」(sold)、すなわち伝えられ、受け入れられなければならない⁽⁴⁰⁾。そしてムーニーは、「組織の全構成員は、たんに教義を知るだけでなく、それを感じ、その雰囲気⁽⁴¹⁾のなかで生活し、そして自分のあらゆる行為の指針となるにいたるまで、その教義を感得し、吸収しなければならない⁽⁴¹⁾」と断言する。

最後にムーニーは、教義の単一性をより簡単に説明し、グループ目標達成には何が必要かを見極めるために、ベースボールやフットボールを例にと⁽⁴²⁾る。

ベースボールやフットボールの本来の目的は、組織の第1原則「努力の調整」に依拠しつつ「勝つこと」にある。ところが勝利するために必要な手法や手段という、第二義的な教義に関しては、ベースボールの監督やフットボールのコーチの重要な役割を知る。つまり彼らが、「目的」および「手法」の双方を意味する教義の重要な担当者なのである。彼らはいわば、「組織目的的理解者であり、また、目的達成への努力の調整者でもある。彼等により、チームワークは形成せられ、実効性を持つ⁽⁴³⁾。」

ムーニーが例示するもう一例、シンフォニー・オーケストラの場合、教義の関係は、よりいっそう明確になる。すなわち、ここでの目的は集合的なハ

(40) *Ibid.*, p. 11.

(41) *Ibid.*, p. 11.

(42) *Ibid.*, p. 12.

(43) 西尾, 前掲書, 42ページ。

ムニーを作り出すことにあり、それは目的に対する手段というよりも、むしろそれ自体が目的である。

それぞれ異なる楽器をもつ音楽家は、めいめいの職能を遂行することによって共通目的に貢献する。そして指揮者は、ベースボールやフットボールの監督やコーチと何ら変わるところはない。

d. 訓練 (Discipline)

調整の原則を構成するものとして、ムニーは権限、相互的サービス、教養をあげているが、さらに組織能率に対する重要な要素として「訓練」(discipline)を見落してはならないと指摘する。⁽⁴⁴⁾

彼の提唱する訓練は、命令によって課されたものではなく、組織能率を向上させるために、トップが自覚して行う自己訓練である。もしトップがそのような自己訓練をしなければ、組織の下層で、それを期待しても無駄である。

ムニーは、次のような例をあげて説明する。

「戦艦の指令官は、水兵よりも多くの訓練を余儀なくされる。法皇 (pope) できえ、毎年、乞食の足を洗わなければならないし、週に2度はザングに行かなければならない。」

以上から明らかなように、ムニーは、組織能率に決定的影響を及ぼす上層幹部の訓練の必要性を重視するのである。

IV ムニーの階層の原則

組織目的を達成するには、最高の調整権限が必要である。この権限が効果的であるためには、上層から下層にいたるまで組織体全構成員の職能に浸透し、作用する公式的過程 (formal process) の存在が不可欠である。この過程が階層過程である。

ムニーは scalar と hierarchical とは同じものだが、ここでは便宜上 scalar (階層) を用い、それは「一連の段階 (step) にして、順位的に格付

(44) J. D. Mooney, *op. cit.*, p. 13.

けされるもの」と定義している。組織においては、それは権限とそれに相応する責任の程度に基づく義務の格付け・順位付けを意味する。彼はこの組織現象を階層連鎖 (scalar chain) と呼ぶ。⁽⁴⁵⁾

ともすればこの階層ないし連鎖は、たとえば政府、軍隊、産業のような大組織だけに固有なものとみなされる傾向にあるが、それは誤った見方で、上司と部下の関係からなる2人だけの組織にも階層は存在する。

この階層連鎖は、一般的な調整過程を構成し、それを通して最高の調整権限が構造全体中に効果を発揮するのである。

ムーニーによると、階層過程はそれ自体の原則、過程ならびに効果をもつ。具体的にはリーダーシップ (Leadership)、委譲 (Delegation)、そして職能規定 (Functional Definition) として発現する。概観しておこう。

a. リーダーシップ (Leadership)

リーダーシップの概念規定は多様であり、論者によってその扱いは異っている。ただ、リーダーシップをマネジメント・サイクル——計画—決定—組織—統制——の一環ないし一要素として把握する論者は少ないようである。

ムーニーは組織原則の1つとしてリーダーシップをとりあげているが、L.P.アルフォード (L.P. Alford) も組織原則として、次の3つをあげ、その第1番目にリーダーシップの原則を⁽⁴⁶⁾かかげている。

1. リーダーシップの原則 (the law of leadership)
2. 責任と権限の原則 (the law of responsibility and authority)
3. 例外の原則 (the law of exceptions to routine)

そしてアルフォードは、リーダーシップの原則を「諸活動が成功するためにもっとも必要とされるものは賢明なリーダーシップであって、これは広範な組織や完全な設備よりも、さらに重要である」と説明している。しかしこ

(45) *Ibid.*, p. 14.

(46) L.P. Alford, *Cost and Production*, 1934, pp. 147-148, 藻利重隆「経営管理総論」(第二新訂版)千倉書房, 1968年, 426ページなど参照。

れは、藻利教授も指摘されているように、管理の原則と組織の原則を混同するものである。⁽⁴⁷⁾

この混同は、管理と組織の差異に関して明確にされないまま、いわば無修正的にムーニーに受け継がれ、彼の組織論の骨子を形成している感がある。

ところでムーニーは、「リーダーシップは権限を代表する。リーダーシップは、その行使に必要なあらゆる権限を保有していなければならない。しかしこのことは、必ずしもリーダーシップと最高の権限とが同一であることを意味するものではない」としたうえで、リーダーシップを「権限が過程に導入されるときに発現する形態である」と述べている。そしてそのようなものとしてリーダーシップは、組織体のトップにのみ存在するものに非ずして、構造全体の公式的な調整を実現するために、全階層連鎖を通して、自身を反映する階層過程の決定原理にまで止揚されると断定する。⁽⁴⁸⁾

たしかに、リーダーシップの原則は、組織における運営上の原則として重要視されてしかるべきではあるが、それは組織の原則として理解すべきものではなく、管理の原則として位置づけるべきであろう。

効率的なリーダーシップの重要度は、組織の成長にもなって増加するのは当然であるが、ムーニーはリーダーシップの資質論を展開する。すなわちリーダーたるものは、次の諸要件を備えている必要があるという。

1. 組織の諸原則に通暁していること。
2. その原則をどのように応用するかの方法を知っていること。
3. 職務を調整するのみならず、職務を遂行する人々をも調整しなければならないので、精神的な資質に恵まれていること。

そしてムーニーは、合衆国陸軍の元参謀長チャールズ・P・サマオール (Charles P. Summerall) の発言を引用して「リーダーは、自分の部下たちになつて欲しいと願うすべてでなければならない」と表明し、⁽⁴⁹⁾「真のリー

(47) 藻利, 前掲書, 427ページ。

(48) J. D. Mooney, *op. cit.*, p. 15.

(49) *Ibid.*, p. 16.

ダーは、その意図する全体情況を知るとともに目的をはじめから明確に洞察することができなければならぬ⁽⁵⁰⁾」と結論づけている。

ムーニーの意味するリーダーシップは、共通目的をもった多数の人々によって営まれる協働行為が存在するところでは、それがいかなる社会であれ、常に必要である。先に「権限」のところ述べてのように、これまた万古不易の真理である。

しかしながら、資本制的生産のもとにおいては、リーダーシップはその一般的性格とともに、特殊的・歴史的な性格も有することを看過してはならない。すなわち、ここにおいてリーダーシップは、個別資本の運動機能として具現する。具体的にはそれは、科学的な管理手法の導入、すなわち長期経営計画、柔軟な組織と管理技術、正確な情報や資料などを駆使しつつ、生産手段と労働力の合理的利用をはかる。そしてそのことを通じて、資本の機能として貫かれるのである。

b. 委譲 (Delegation)

ムーニーの意味する委譲とは、より高次の権限によって、特別に専門化された権限が下部に授与されることである。その本質において、委譲は、次の⁽⁵¹⁾2重の責任を内包する。

第1に、権限を委譲された者は、上司に対してその職務遂行の責任を負う。上司は、その仕事をなさしめる責任を留保し続ける。この委譲の原則は、公式組織における、あらゆる過程の核心をなす。

委譲は、組織において、過程的権限またはリーダーシップの結果として現われ、それはまさに、上司と部下の関係に固有なものである。ある目的を達成するために、2人以上の人々の組織化された努力を要する場合には、常に職務の委譲とともにリーダーシップが存在する。

このことは、いつも「差し向い」(face-to-face)のリーダーシップがあるにすぎない、最も単純で、最も簡潔な組織単位でさえ、真実である。

(50) *Ibid.*, p. 18.

(51) *Ibid.*, pp. 17-18.

次に第2番目として指摘されるのは、委譲は常に権限の授与を意味し、けっして他の何ものをも意味しないということである。「権限」(authority)という言葉は、しばしば「人々に対する権限」(authority over people)を意味するように受けとられているが、組織においては、このことは必ずしも必然的な意味というわけではない。

ある部門の職長でさえ自分の部下たちに権限——一定の事柄をなす権限——を委譲するが、その権限には権威づけられたことをなす責任が付随しているのである。あらゆる職務——よしんばそれがオフィス・ボーイの職務であっても——には、この種の委譲された権限がなければならぬ。さもなければ、責任は論理的な基盤を有しなくなるであろう。⁽⁵²⁾

組織が、「差し向い」のリーダーシップの可能性からはみ出して大きくなり過ぎた場合には、いわゆる「再委譲」ないし「下位委譲」(subdelegation)と呼ばれる組織の特色が続いておこななければならない。これは、リーダーが、自らの権限委譲の権利そのものを委譲することを指す。かくして、長い階層連鎖が生ずるが、この連鎖はあらゆる種類の、より大きな組織において顕著に現われる。

とはいえ、その連鎖がいかに長かろうとも、同じ原則が、全組織構造を貫通して機能しなければならないことはいうをまたない。^{*}

部下は常に、その職務を遂行するにあたって、自分の直接の上司に責任を負わなければならないが、上司はそれをなさしめる責任を留保している。これと同様な関係は、トップのリーダーにまで継続して昇っていく。そしてトップのリーダーの権限は、組織全体に対する責任を作る。

このように、組織におけるリーダーシップには、その上層下層を問わず、権限の委譲関係が検出される。そして委譲は受任者の責任と委譲者の責任をともしつつ再委譲関係を形成する。すなわち、権限の連鎖と責任の連鎖が、誇張していえば、無限的に続いていくことになる。

(52) *Ibid.*, p. 18.

ルイス・A・アレン (Louis A. Allen) は、委譲の重要性について、次のように主張している。⁽⁵³⁾

「管理者がもたなければならない技術のうちで、おそらくもっともたいせつなものである委譲 (delegation), すなわち他人を通じて結果を得る能力……委譲は管理者が職務を遂行する尺度としても、手段としても、ともに重要である」と。

ムーニーも、委譲の重要性を認識して、次のように述べている。⁽⁵⁴⁾

「委譲の精神は、リーダーシップの精神と同様、重要なものである。実際、真のリーダーシップを測る第1の試金石 (test) は、その権限を委譲する方法にある。」

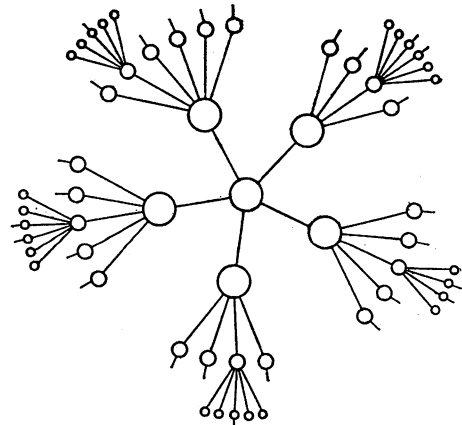
その後ムーニーは、権限委譲者を、次の3類型に分類する。⁽⁵⁵⁾

第1類型：常に自分自身の権限委譲を、非常に安直に考えるリーダー。もし可能ならば自己固有の責任をさえ委譲できると考え、先天的に自らの責任

※A. ブラウンは、この点に関して、「委譲と再委譲は、責任の連鎖 (chain of responsibility) を創出する。再委譲は、必要な限りつづいて行なわれる」と述べ、次のように図示している。

(Alvin Brown, *Organization of Industry*, 1947. [安部隆一訳編『経営組織』日本生産性本部, 1963年, 52ページ。])

責任の連鎖



(53) Louis A. Allen, *Management and Organization* 1958 [高宮晋監訳『管理と組織』ダイヤモンド社, 1960年, 172ページ。]

(54) J. D. Mooney, *op. cit.*, p. 19.

(55) *Ibid.*, pp. 19-20.

と義務を嫌悪するタイプで、真のリーダーたりえない。

第2類型：第1のタイプと同様に、権限委譲を比較的安易に考え、必要であると感じた時には素早く委譲するリーダー。しかし彼は、自分が委譲しえないこと——固有の権限とそれに付随する責任——を注意深く意識に留めておく。この責任感が彼をして、職務が自らの能力の範囲を超越した場合に、職務権限の委譲を容易にする。このようなリーダーが真の組織者、生まれながらの組織者なのである。

組織の天才は、共通目的を追求するに際して、集団の能率向上実現のためには権限委譲は、組織原則を媒介にして機能させる必要があることを、本能的に感得しているようにみえる。

第3類型：前二者とは両極端のタイプで、自分の全権限をいつまでも留保し続けようとするリーダー。この型のリーダーは、できることならば「自動人形たち」(automatons)に奉仕されたいと願っている。組織の成長発展にとって最大の障害となるものであるが、けっこうその数は多い。

なおついでながら、委譲の精神はリーダーのみにあてはまるばかりでなく、受任者にも妥当するとして、ムーニーは2つのタイプに類型化している。⁽⁵⁶⁾

第1類型：リーダーに、なんでもかでも、あらゆる問題の処理を持っていく依頼心の強い受任者。

第2類型：自己過信に基づき、上司のところは何ももっていかない受任者。

前者においては、委譲の目的は達成されないし、後者においては、政策の真の調整を不可能にするものである。

さて、職能の階層的分化という場合、どのように合理的に分化するかという点で、まず最初に考慮すべきは「統制の範囲」(span of control)の問題である。ムーニーは、これを委譲の過程の問題として、旧訳聖書『出埃及

(56) *Ibid.*, pp. 21-22.

記』(Exodus) 第18章以下に書かれている例を引用して、説明している。⁽⁵⁷⁾

モーゼ (Moses) は、弟子たちに職務を委譲することなく、たった1人ですべての人々を裁き、統治するという困難な状況の中に自らを置いていた。見兼ねたモーゼの義父(妻の父)ジェスロ (Jethro) が職務の委譲を暗示した。モーゼはジェスロの忠告を受け入れた。具体的には、モーゼはイスラエル全土から有能な男たちを選抜し、彼らを人民の頭、何千人の長、何百人の長、そして何十人の長というように支配者の地位に据えつけ、彼らに四季を通じて、人々の審判を委ねた。そして「例外の原則」を活用して、「難しいことはモーゼのところへ、しかし些細なことは自らで判断せよ」の原則を徹底させた。職務内容に関する分業関係の確立である。〔“And Moses chose able men out of all Israel, and made them heads over the people, rulers of thousands, rulers of hundreds, rulers of fifties, and rules of tens. And they judged the people at all seasons: *the hard causes they brought unto Moses, but every small matter they judged themselves,*”—Exodus XVIII: 25, 26.〕

モーゼの実践を貫いているものこそ委譲関係であるとして、ムーニーはそれを階層の原則と考える。そして「モーゼの時代も現在も、権限委譲の法則は何ら変わらない」と定言する。

しかしながら、この点に関して、ムーニーはきわめて重大な誤り、つまり組織規定の非歴史性という致命的な誤謬をおかしていると批判しなければならないだろう。

すでに述べたように、ムーニーは資本主義企業——それも独占段階における——GMの経営実践に直接的に深く携わり、他の独占企業の経営活動にも関知してきた。モーゼが率いていたのは古代奴隷制時代の人々の集団組織であり、ムーニーはそれと独占企業GMの組織との差異性をまったく捨象してしまっているのである。

ムーニーに限らず、概していって、アメリカ経営学では職能論ないし組織

(57) *Ibid.*, pp. 20-21.

的アプローチや技術的分析論が主流を占めているために、概念規定の非歴史性がみられ、管理、管理者活動、組織などについての社会的歴史的性格は無視または軽視され、概念の「普遍性」が過度に強調される傾きにある。

C. 職能規定 (Functional Definition)

ムーニーは、階層の原則を構成するものとして、リーダーシップと委譲をとりあげたのち、最後に職能規定ないし職能決定を提唱する。⁽⁵⁸⁾これは、組織の分割原則である職能主義 (functionalism) と同義ではない。職能規定は、組織において、あらゆる職能を割当てる (assign all functions) ことを意味するので、組織形態の前提となり、すべての職能に優先するものである。リーダーが、自分の部下たちに明確な課業 (task) を委譲するのは、この階層形態である。その意味で、職能規定は全階層過程の最終的な目的であり、目標なのである。

今まで、階層の原則は調整の過程的形態であり、職能原則は調整の効果形態であると概念づけられてきたが、この階層過程には、職能的効果を生み出すいくつかの究極の形態がなければならない。さもなければ、過程と効果との結び付きが樹立されないからである。

1人の上司が1人の部下にいくつかの職責を委譲するとき、上司はただ階層権限においてのみ、部下の職能を規定し決定しうる。したがって、前述のとおり、職務規定は、全階層過程の目的であり、目標であり、さらに最終点になるのである。

以上、ムーニーの階層の原則を構成する3要素について概観してきた。この階層の原則は、つまるところ、包括的な組織原則たる調整の、具体的かつ補助的な原則といえよう。

V ムーニーの職能の原則

職能主義なる言葉から、種々の職務には差異があることがわかる。ムーニ

(58) 例えば、G. R. Terry, *Principles of Management*, 1953, p.10. W. H. Newman, *Administrative Action*, 1951, p.1 など参照。

(59) J. D. Mooney, *op. cit.*, pp. 23-24.

ーは階層原則と職務原則との区別を軍隊に例を求めて、説明する。陸軍大将と大佐との差異は権限における等級 (gradation) のちがいであり、これは階層 (scalar) である。これに対して、歩兵と砲兵の差異は職務 (duties) の性質において際立って明瞭であり、職能 (function) である。⁽⁶⁰⁾

職能について、たとえばO・シェルドンは、それは「共通目標の達成に関わり、なされるべき仕事 (work to be done)」であると規定し、「職能は、経営目的に関わる経営活動を充足する必然性を有するもので、作業職能と管理職能に分類される」と述べている。⁽⁶¹⁾⁽⁶²⁾

ムーニーは、「職能は、一定の目標を達成するために必要な手続きに従って、それは多様な意味をもつ」としつつも、「職能という言葉は、作業や管理の行為を意味する」と定義している。⁽⁶³⁾

ムーニーの場合、職能の多様性が職能の分化の過程につながると理解されている。彼は、これを職能的分化 (functional differentiation) と名づけ、職能的分化が職能体系を作り、そこに職能主義が形成されると結論づける。換言すれば、職能主義は職能の分化とその体系化である。職能は、単なる職能それ自体を意味するのではなく、職能主義となって、はじめてその意味を充全なものにするのである。⁽⁶⁴⁾

a. 職能主義の原則 (Principle of Functionalism)

職能主義は、どのような組織においても、次の3つの職能群に分類される。

1. 目的決定に関わる職能
2. 目的遂行に関わる職能
3. 予め決められた手続のルールに則ってなされる解釈に関する職能

これらはそれぞれ、決定的職能 (the determinative function), 適用的

(60) *Ibid.*, p. 25.

(61) Oliver Sheldon, *The Philosophy of Management*, 1924, p.104.

(62) *Ibid.*, p. 39. なお、管理職能と作業職能の差異性などについての分析は、例えば稲村毅「経営管理論史」ミネルヴァ書房、1985年を参照されたい。

(63) J. D. Mooney, *op. cit.*, p. 25.

(64) 西尾, 前掲書, 53ページ。

職能 (the applicative function) および解釈的職能 (the interpretative function) と呼ばれる。と同時にこれらは、原則(principle)、過程(process) ならびに効果 (effect) に関わりを有する。またそれらは、今日の政治組織においては、立法 (legislative)、行政 (executive) そして司法 (judicial) の3大職能⁽⁶⁵⁾に対応するものである。

専制主義政府にあっては望みえないことであるが、立憲的政府にあっては、上述の3つの職能は、それぞれ組織の調整原則あるいは階層原則を前提にしている。すなわち、これらの職能は別々に委譲されるのである。

さてムーニーは、これら3職能は、一般性・普遍性を有していなければならないとして、次のように主張する。⁽⁶⁶⁾「なされるべき事項の決定、その執行、そして予め決められているルールに基づいたり、実施過程において生じる問題を解釈することなどの職能はどこかに存在し、ときにはこれらすべての職能が同じ職務のなかに現われる」。したがって、同じ職務のなかに、3つの職能がしばしば存在することは、「一般的な組織構造において完全な職能分化を見出すことがいかに少ないかを示している。せいぜいで、職能分化は相対的」⁽⁶⁷⁾たらざるをえないのである。

以上のことから、われわれは3つの職能を分化するのではなく、相互に関連づけ統合することが、組織の効率化に役立つと結論づけることができるのではなかろうか。

b. 職能連関 (Functional Correlation)

組織者の究極の目的は、あらゆる職能を、総合的な観点から、相互に関連づけることにある。しかも「科学的」に相互関連づけるには、組織原則にじゅう分立脚しなければならない。ムーニーは、「組織者は、あらゆる職能主義 (functionalism) の基底にある3つの主要な差異と、組織においては、これらの職能的原則が普遍的なものであることを熟知すべきである」と指摘する。⁽⁶⁷⁾

(65) J. D. Mooney, *op cit.*, p. 26.

(66) *Ibid.*, pp. 26-27.

(67) *Ibid.*, p. 28.

いかなる組織においても、職能的原則は共通して存在しているとムーニーは主張するが、職能が多様化し、高度に職能分化が行なわれるのは時代の推移、つまり「組織の規模的成長だけではなく、人間の知識、とりわけ技術的知識の範囲の進化による」とも指摘している。技術に関する知識に乏しかった太古の時代では、職能上の差異は少なく、あっても単純な種類に限定されていた。しかし技術の成長は、補完的かつ追加的な職能分化をもたらす。たとえば、この技術的な職能分化は、まず最初に軍隊組織に現われた。つまり従来と異った兵器の使用が、それに応じて、役目の異った兵器の職能的分化を生み出したのである。⁽⁶⁸⁾

c. 職務の明確化 (Specifying Duties)

あらゆる人間の経験が例示しているように、組織にあっては、その成員個々人の職務を明確にすることが重要である。

組織のあるメンバーが、他の人の職務との関係において、明確でない職務を遂行しなければならない立場におかれた場合、彼は、いわば我流で解釈しようと試み、周囲の人たちにも同様の考えを押し付けようとする。不可避的に摩擦が起きる。その論理的帰結は、公式組織の管理者側の怠慢ということになろう。

要旨、上記のことを前段で表明したのちにムーニーは、職務の明確化に付随する問題点を、次のように摘出する。⁽⁶⁹⁾

まず第1は、個々人に職務を賦与する場合、秩序正しい手続きに則るとれば、人々は「運命を切り拓く」(cutting across lots)が、逆のケースでは「責任の回避」(the shirking of responsibilities, passing the buck)につながるということである。このような状態は、リーダーが長期的な展望をもたず、短期的な思考しか行わないことに起因するといってもよい。

第2に、真の調整は、職務の明確化を通じてのみ成就されるが、これは、まず上層部においてなされなければならない。さもなければ、上層部におい

(68) *Ibid.*, p. 29.

(69) *Ibid.*, pp. 29-30.

てさえ摩擦を招来するであろうし、これではラインの下方に調和など望むべくもない。

このような段階における職務の明確化は、しかしながら、それ自体では、受動的な性格の調和でしかない。そこでムーニーはマーシャル・フォッホ (Marshal Foch) の「能動的な服従だけが、いつも理解を前提にしている」との命題を援用して、積極的な調和を実現するためには、組織構成員が共通目標の達成を目指して、能動的な参加者に転換していく精神的な過程が重要であると説く。⁽⁷⁰⁾

組織のリーダーによる権限の下部委譲は、階層関係を形成する。つまり職能の垂直的関係を意味するのであるが、しかし、階層関係＝職能の垂直的關係だけでは職務の内容とそれを遂行する人との相互関連が明確ではない。そこで別の要素、すなわち職能の水平的関係を同時に築かなければならない。このことによってはじめに組織構成員の精神の統一 (the unity of spirit)、さらには協働に基づく能率の向上が期待されるのである。⁽⁷¹⁾

以上、ムーニーの組織論を概念規定、調整の原則、階層の原則、そして職能の原則を中心に検討してきた。

続いてムーニーは、スタッフについての理論を展開している。仲田正機教授は「彼ら（ムーニーとレイリー……引用者）がとくにスタッフについて詳細に論じている点に注意しなければならない。というのは、当時の巨大企業において本社管理機構のスタッフが重要な役割を果しつつあったからである」と分析され、さらに「彼らの組織と管理の概念は、……あらゆる組織に適用できる一般理論をめざしたものであり、それまでのアメリカ管理論における問題領域・研究対象をうちやぶるもの…。管理論の基礎に組織一般の概念を定立した」ことと相俟って、アメリカ管理論の変容をもたらしたものと⁽⁷²⁾して評価され、位置づけられている。

(70) *Ibid.*, pp. 30-31.

(71) *Ibid.*, p. 32.

(72) 仲田正機『現代アメリカ管理論史』ミネルヴァ書房、1985年、49～50ページ。
なお、仲田教授は、J. D. Mooney と A. C. Reiley の共著、*Onward Industry!* 1931 に典拠されている。

紙幅の関係もあって詳述している余裕はないが、要旨、ムーニーのスタッフ論は、以下のようにまとめることができよう。⁽⁷³⁾

ムーニーはスタッフに関して、それは権限あるいは命令機能とは区別されたものであり、職能的サービス (functional service) であると捉える。そして情報の局面 (the informative phase)、助言的の局面 (the advisory phase) ならびに監督的の局面 (the supervisory phase) の3局面をもち、ラインに対して補助的な立場にあると強調している。

かくしてムーニーは、自らの組織に関する基本原則を、Louis F. Anderson, *Das Logische. Seine Gesetze und Kategorien* (Felix Meiner, Leipzig, 1929) において展開されている論理的枠組みを援用して、次のように可視的に図表化している。⁽⁷⁴⁾

組織原則の論理的枠組み

	1 原 則	2 過 程	3 効 果
1 調整原則	権限ないし調整 そのもの	過程的調整	効果的調整
2 階層過程	リーダーシップ	権限の委譲	職能規定
3 職能的効果	決定的職能主義 (立法的)	適用的職能主義 (行政的)	解釈的職能主義 (司法的)
職能主義のスタッフ局面	情 報 的	助 言 的	監 督 的

以上にわたって、わたくしは、ムーニーの所説にもとづいて、組織論に関する若干の考察を試みてきた。それはGMのトップ・マネジメントとしての経験を蒸留し、そこから抽象度の高い理論的成果が生み出されたものとの、一定の評価に耐えうる内容であった。彼以後の、たとえば L. F. Urwick, L. Gulick, A. Brown, L. A. Allen, E. F. L. Brech, W. H. Newman,

(73) J. D. Mooney, *op. cit.*, pp. 33-45.

(74) *Ibid.*, p. 46.

H. Koontz, E. Dale などの研究に直接・間接の影響を与え、体制無関連の⁽⁷⁵⁾という意味で致命的な限界はあるにせよ、広くマネジメント理論の精緻化や体系化に資してきた。

しかし、われわれは、いかにムニー理論が「アメリカ管理論の変容の方向が最もはっきりと表われている」⁽⁷⁶⁾にせよ、それは何ら特定の社会体制を前提せず、ただ人間の集団としての組織が協業的に営まれている場合のみを想定して、抽象化されたものにすぎないと批判せざるをえない。

組織原則の歴史性を理論的に把握することの不可避性が問われなければならないのではなかろうか。

資本主義企業における経営管理組織は、利潤追求を効果的に遂行するための手段であり、その視点からするとき、経営管理組織の形成原理は、必然的に個別企業における資本運動に即していなければならない。当然のことながら、それは、労働過程的側面＝機能的な面と、価値増殖過程的側面＝専制支配的な面との二重性をもっている。⁽⁷⁷⁾

価値増殖過程的側面が、資本主義企業組織の本質を示すものであるが、それは資本の集積・集中にともなう企業規模の巨大化や生産の社会化の進展、さらには所有と経営の分離などの諸現象の顕在化とともに機能・職能の背後にかくれ（潜在化し）、1920年代以降の、いわゆる組織原則の登場につながっていく。管理論的組織論といわれるものがこれであり、その代表的な地位を占めているのがムニーの組織論であるといえるだろう。

(1988.1.20)

(75) ムニー（とライリー）の研究結果が、他の組織論研究者の分析や理論構築に及ぼした影響については、権泰吉『経営組織論の展開』ミネルヴァ書房、1970年、119～130ページに詳しい。

(76) 仲田、前掲書、50ページ。

(77) 詳細については、今井俊一『経営管理論』ミネルヴァ書房、1962年、122～123ページを参照されたい。