東洋大学学術情報リポジトリ　Toyo University Repository for Academic Resources

<論文>カストとローゼンツバイクによるマネジメント論 ： その方法論上の特質との関連で

著者	小椋 康宏
著者別名	Ogura Yasuhiro
雑誌名	経営論集
巻	4
ページ	83-95
発行年	1976-03-30
URL	http://id.nii.ac.jp/1060/00005905/

Creative Commons : 表示 - 非営利 - 改変禁止
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.ja

カストとローゼンツバイクによるマネジメント論

——その方法論上の特質との関連で——

小　椋　康　宏

Ⅰ　序
Ⅱ　伝統的マネジメント理論
Ⅲ　行動科学の理論
Ⅳ　システムズ・アプローチの理論
Ⅴ　結

Ⅰ　序

最近におけるマネジメント研究は，経営環境の変化とともに，その考え方に多くの変化がみられる。とくに組織を中心とするマネジメントの問題については，それらの研究の中に多くの方法論上の差異があるといってもよいであろう。方法論の違いに関しては，今までに，多くの論争が行なわれてきたが，[1] ここでは，プロセス学派にたつ「伝統的なマネジメント論」[2]と行動科学の学派にたつ「近代組織論」[3]とに大きく二つに分類してみることにしよう。前者はクーンツ (H. Koontz) を中心とする一派をさし，後者は，サイモン (H. A. Simon) を中心とする一派をさす。方法論をもって経営学に接近する利点は，それが経営学に内在する性格をもっとも明らかにする手掛りになるものであると考えるからである。

ところで，このような相対立する二つの流れに対し，かなり多くの学者によって支持されているシステムズ・アプローチの方法をとる一つの流れが存在する。[4] この学派は，すでにとりあげた二つの学派，すなわちプロセス学派および行動科学の学派の展開する研究をシステムの概念を使って独得の説明をなしているという意味で注目する価値がある。本稿でとりあげるカストとローゼンツバイク (Kast F. E. and J. E. Rosenzweig) の研究は，このシステムズ・アプローチを研究の基盤としているのである。

さて，本稿では，このシステムズ・アプローチによる研究が，マネジメン

トおよび組織に対しどのような接近を図っているか，その方法論上の意味を考えながら検討を加えることがその課題である。なお，論旨の展開としては，ある程度，カストとローゼンツバイクの展開に依拠しながら，最初に，「伝統的マネジメント理論」と「行動科学の理論」の簡単な指摘を行ない，続いて，彼らの「システムズ・アプローチの理論」を展開することにしたい。

Ⅱ　伝統的マネジメント理論

伝統的マネジメント理論，それは経営研究の主要な流れとして存続してきた。すなわち，テイラー (F. W. Taylor) あるいはファヨール (H. Fayol) を始祖とし，ムーニーやライリー (Mooney J. D. and A. C. Reiley)，アーウィック (L. Urwick) 等を経て，クーンツやオドンネル (Koontz H. and C. O'Donnell) に至る流れである。

ヘインズ，マシー (Haynes W. W. and J. L. Massie) の学派分類によれば，[5] 主として，「マネジメントの普遍論派」がこれにあたる。これらの学派の特徴は，マネジメントに関する一般原則(general principles, universal generalization) の確立を志向することにあったといってよい。特に，ファヨールの14の原則[6] は，その後に展開する各学者の示す管理原則の母体となったのである。

カストとローゼンツバイクは，こういった伝統的マネジメント理論の貢献を主張する。つまり，現代におけるマネジメントの諸概念は完全には明確になっていないが，それらは初期における学者からの見解によって発展してきたのである。また，多くの現在のマネジメント実践は，意識的にあるいは半意識的に，これらの伝統的な概念によって影響されているし，指導されているのである。

さて，カストとローゼンツバイクは，マネジメント・プロセス学派 (The Management Process School) を伝統的なマネジメントの中でとりあげる。それによれば，管理論的マネジメントの理論家の基本的考えは，マネジメント・プロセス学派と呼ばれてきた先導者たちにあることになる。そこで，彼らは，クーンツとオドンネル (Koontz H. and C. O'Donnell) の説明をかりて，次のように述べる。[7]

「この学派は，管理過程 (the management process) を分析し，それに対

する概念的枠組みを確立し，それからマネジメントの理論をうちたてるのである。この学派は，明らかに，管理する環境が企業とレベルの間では広く異なっていることを認めるけれども，企業のタイプとかレベルを無視して，普遍的な過程 (a universal process) としてマネジメントをみなすのである。この学派は，経験事象を組織する方法としてマネジメント理論をみなしているので，研究，原理の経験的検証，および基本的事項の適切な教育を改善することができるのである。」

この学派の基本的アプローチは，マネジメントの過程 (the processes of management) ——計画設定 (planning,)，組織化 (organizing) 集合化(assembling,)，動機づけ (motivating,)，統制化 (controlling)——を検討し，明確な基本原則を設定することである。では，このような管理論的マネジメントの理論家 (Administrative Management Theorists) たちの貢献は，どこにあるであろうか。カストとローゼンツバイクは次のように説明する。[8)]

「管理論的マネジメントの理論家のアプローチや原理の適用に関して生ずる多くの問題があったけれども，この学派からの多くの概念は，現在，組織に適用されている。ピラミッドの形態 (pyramidal form)，スカラー原理 (the scalar principle)，命令の統一 (unity of command) の概念，例外の原理 (the exception principle)，権限の委譲 (the delegation of authority)，統制の範囲 (span of control) および部門化の原理(departmentalization principles) が現在，多くの組織の設計に適用されているのである。管理的マネジメントの理論家が人間的および社会学的要因の認識をほとんどもたないという固定したアプローチに対し批判がなされてきたけれども，これらの考え方は，いまだに，組織の構造や一般の指導原理を与えるうえで適応性をもっているのである。

多くの現在のマネジメントの著者たちは，基本的な枠組みとして，古典的アプローチ (the classical approach) を残し，それから，彼らの見解の中に行動科学や管理科学からの最近の展開を統合してきた。彼らは自分たちの組織やマネジメントの概念の展開の中に，第1次的接近として，古典的な見解を利用し，それから最近の実証的研究や理論にもとづいて基本的な修正をなしているのである。」

このようなカストとローゼンツバイクの理解は，「伝統的なマネジメント論」の重要性を認識しているものと考えることができ注目しておきたい。

ところで，カストとローゼンツバイクは伝統的理論の基本的な仮説をどのように考えているのであろうか。次にその一端をふれておこう。[9)]

「合理的な経済人の基本的前提は，古典的マネジメントの著者によって，彼らの組織見解の中に統合されてきた。十分に定義された階層的関係における専門化を通して，作業は組織目標をもっとも効率的に達成するように組織されえた。組織は，マネジメントの合理的な権限によって計画され統制される機械的システム (a mechanistic system) として検討された。

第1義的強調点は，参加者である人間を組織化し，統制することを通じて，能率を増大することであった。人間は，第1に経済的刺激 (economic incentives) によって動機づけられると仮定された。仕事を専門化し，詳細な教育と統制を与えることが必要となった。組織目標に合致するのに協働を確実にするためには，参加者は密接に監督されなければならない。マネジメントは，主要な統合する力であったし，公式的な階層は調整を達成するための機構であったのである。[10)]」

Ⅲ　行動科学の理論

行動科学の理論は，前節で示した伝統的マネジメント理論に相対立するものとして展開してきたと考えてよい。すなわち，バーナード (C. I. Barnard)，サイモン (H. A. Simon)，マーチ (J. G. March)，サイアート (R. M. Cyert)，アージリス (C. Argyris) らの研究がそれである。ヘインズ，マシーの分類では，行動科学の学派 (Behavioral Sciences) がこれにあたる。

さて，カーストとローゼンツバイクは，マネジメントに対する新しい研究として，この行動科学 (the behavioral siences) と管理科学[11)] (management sciences) の二つの出現を指摘する。前者は，管理の社会心理的システムや人間的側面を強調するものとして，後者は，数量化，数学的モデルおよびコンピュータ技術の適用を強調するものとしてとらえるのである。そこで，次に，このうちの行動科学について，カストとローゼンツバイクはどのようにとらえているのであろうかみてみよう。[12)]

「行動科学は，比較的，最近のアカデミックで知的な学問である。心理学，社会学および人類学における多くの著作は，とくに実証的研究としての今世紀の産物である。行動科学は，人間の活動の全範囲にわたって，人間行動に洞察を与えてきたのである。」

そして，カストとローゼンツバイクは，行動科学の定義として，ベレルソンとスタイナー (Berelson B. and G. A. Steiner) などの見解を援用する。[13)]

「ここにおけるわれわれの慣習では，行動科学と社会科学 (the social sciences) とは同じものではない。後者の用語は，6つの学問：人類学，経済学，歴史学，政治学，心理学および社会学を包含するものとして定義される。行動科学では，われわれは人類学，心理学および社会学の学問を次のような取り除くものと加えるものとを考慮したものとして定義する。すなわち，取り除くものについては，生理学的心理学，考古学，技術的な言語学および自然の人類学であり，加えるものについては，社会地理学，精神医学および経済学のうちの行動的部分，政治学，法律学である。要約すれば，ここでは，われわれは，人間行動 (human behavior) を直接に取り扱う科学的研究に関連するのである。」

ここにおいて，行動科学の研究領域として分析するために，カストとローゼンツバイクは，少なくとも二つの基本的な基準を満足しなければならないという。[14)] 一つは，人間行動を取り扱わなければならないし，もう一つは，「科学的」アプローチを利用しなければならないことである。科学的目的は，非個人的方法および目的的方法においてまとめた実証的結果によって支持される人間行動について，一般原則を確立することである。最終的目的は，科学者が物質的力の行動，生態学上の要因，家庭への接近，経済市場における財や価格の行動を理解し，説明し，予測するのと同じような意味で，人間行動を理解し，説明し，予測することである。行動科学から多くの研究成果や概念化は，組織理論とマネジメント実践に貢献してきたのである。

組織とマネジメントの研究に関心をもつ行動科学者は，中立的な観察者ではなく，システムを変化させるのに能動的な関心を払っているのである。要するに，行動科学者は，「何かがそれを変化させようとする」異なった方法によって，この世界を説明しているにすぎないのである。こういった変化する行為者としての新しい役割は，行動科学者にとっては，専門家的一体化対組織的一体化による多くのジレンマを表わすことになるのである。

すでに示してきたようにカストとローゼンツバイクが指摘する2点，(1)人間行動を取り扱うこと，(2)科学的アプローチ，のうち，後者の点が方法論上，重要な意味を有していると考えたい。つまり，それは，前節で示してきた

「伝統的マネジメント理論」とは，方法論上，大きな差異があるのである。

ところで，カストとローゼンツバイクは，システムズ・アプローチを，次節で示すように，現代的見解として展開する。この場合，彼らは，図1のように，組織とマネジメント理論の展開を考えるのである。[15] このような時代区分的な説明の仕方に対しては，経営学を考えるうえで，その方法論的視角をもって検討することを基盤として考えることになれば，問題が生ずるものであるといわなければならないであろう。しかしながら，カストとローゼンツバイクのシステムズ・アプローチの見解が現代的なものとして考えることが正しいとするならば，その説明過程は一応，理解できるところである。

図1　組織とマネジメント理論の展開

伝統的理論	修正理論	現代的見解——システムズ・アプローチ
科学的管理 （能率的課業の業績） 官僚主義的モデル （権限と構造） 管理論 （一般の管理原則）	行動科学 （心理学的・社会学的・文化的論点） 管理科学 （経済的—技術的合理性）	次のような組織を検討 (1)より広い環境のサブシステム (2)目的指向（含む） (3)技術的サブシステム (4)構造的サブシステム (5)心理社会的サブシステム，修正されたもの (6)管理のサブシステム
1900年　1930年代		1960年代　1970年代

Ⅳ　システムズ・アプローチの理論

カストとローゼンツバイクは，システムズ・アプローチを現代的見解としてとらえる。このとらえ方は，次の説明から理解できる。[16]

「組織理論とマネジメント実践は，最近において重要な変化を引き起した。伝統的理論は，管理科学や行動科学からの情報のインプットによって修正され，富んできた。……過去10年間を通じて，収斂の基礎として役立つことができる一つのアプローチが出現した。すなわちシステムズ・アプローチは多くの知識の分野における統一を容易にするものである。それは，広い関連領域の枠組みとして，物理学，生態学および社会科学において使われてきた。また，それは，現代組織論を統合する枠組みとして利用されうるのである。」

カストとローゼンツバイクは，システム論として，まず一般システム論

(general systems theory) を説明する。[17] 彼らによれば，「システムとは，二つ以上の相互依存関係にある部分，構成要素からなり，環境の上位システムと一体となった境界によって描写されるところの組織化された単一体[18]」として定義されるのである。彼らは，システム論の基礎をボールディング (K. E. Boulding) およびベルタランフィ (L. von Bertalanfy) におく。とくに，ボールディングのシステムに関し階層レベルによる9つの分類は興味がある。[19]

さて，システムズ・アプローチはどのような特質をもつのであろうか。

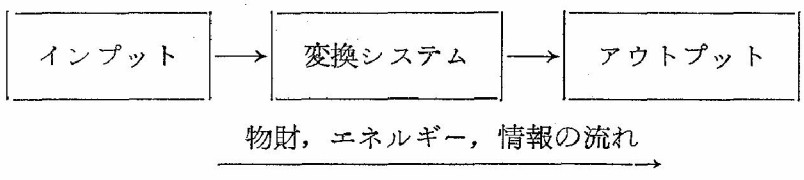
カストとローゼンツバイクによれば，「伝統的組織理論は，非常に構造化されたもの，すなわちクローズド・システム (closed-system) のアプローチを利用し，現代理論は，オープン・システム (open-system) のアプローチに向って動き出した[20]」とする。現代組織論の明確な特質は，その概念的および分析的基礎，実証的研究データに依存すること，とりわけ総合的および統合的性質にあるのである。

これらの特質は，組織を研究する唯一の意味のある方法がシステムとしてあるという前提を受け入れる理念によって形づくられている。

ところで，システムは，二つの方法で考えることができる。一つはクローズド・システム (closed-system) であり，もう一つはオープン・システム (open-system) である。クローズド・システムの思考は，最初，自然科学から生じ，それは機械システムに適用される。社会科学と組織理論における初期の概念の多くは，独立的で決定論的なものとしての研究のもとでシステムを考えてきたために，クローズド・システムであった。伝統的マネジメント理論は，最初は，組織の内部的活動にのみ集中し，自然科学のモデルから生ずる非常に合理的なアプローチを採用するクローズド・システムの見解であった。組織は，十分に独立したものとして考えられていたので，組織の問題は，外部環境に関連しないで内部構造，課業および公式関係によって分析することができたのである。

これに対して，カストとローゼンツバイクは，図2に示すように，組織は

図2　オープン・システムとしての組織の一般モデル

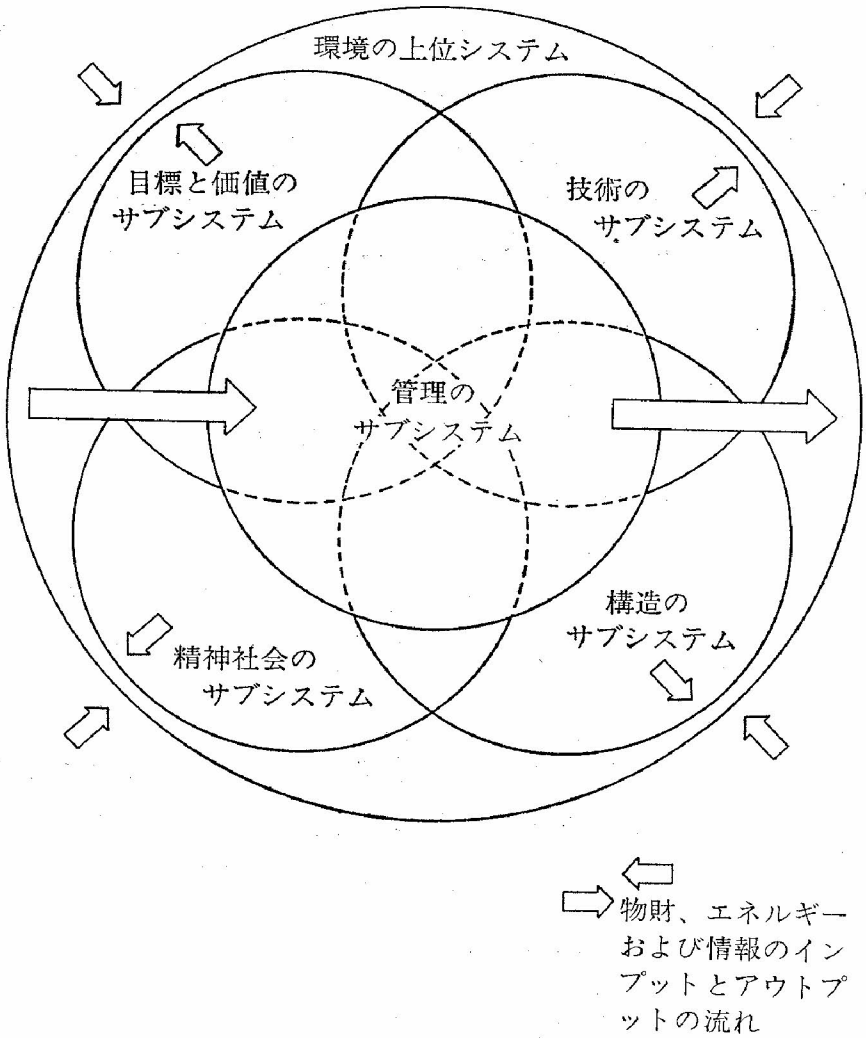


一般的なオープン・システム・モデルによって考えることができるという。[21] オープン・システムは，環境との継続的相互関係にあり，いまだに作業能力とかエネルギーの変換を維持する一方，「安定した状態」あるいは動態的均衡を達成するものである。実際には，システムの存続は，継続的な流入，変換，流出なしには不可能であろう。

カストとローゼンツバイクが，オープン・システムの展望を考えるのであるが，その場合，「オープン・システムであるかクローズド・システムであるかの概念は程度の問題であることを認識しなければならない[22]」としている点は，問題に対する接近の仕方がマネジメント的で注目しておきたい。

次に，カストとローゼンツバイクは，図3に説明されるような，数多くのサブシステムからなるオープンで社会技術的システムとして組織を考えるのである。[23] 組織は，エネルギー，情報および物財のインプットを受けとり，そ

図3　組織のシステム



れらを変換し，そして，環境にアウトプットを返すのである。この見解のもとでは，組織は，単に技術的あるいは社会的システムではない。むしろ，それは種々の科学技術による人間活動の構造化と統合化であることになる。

図3は，組織を再検討する一つの方法を与えている。技術のサブシステム，構造のサブシステム，精神社会のサブシステム，管理のサブシステムと同様に，目標と価値のサブシステムは全体の組織の統合部分として示される。この図は組織理論の展開を理解するのに助けとなっている。伝統的マネジメント理論は，構造のサブシステムと管理のサブシステムを強調し，原理を開発することに関係してきた。人間関係論者や行動科学者は，精神社会のサブシステムを強調し，動機づけ (motivation)，グループ・ダイナミックス (group dynamics) およびその他の関連した要因に焦点を合わせた。管理科学の学派は，技術のサブシステムや意思決定や統制プロセスを数量化する方法を強調した。このように，組織やマネジメントに対する各々のアプローチは，その他のものの重要性をほとんど認識しないで，特定のサブシステムを強調しようとした。現代的アプローチすなわちカストとローゼンツバイクのアプローチは，組織をオープンで社会技術的なシステムとして考え，すべてのサブシステムとそれらの相互関係を考えているのである。

今日，マネジメント研究に対する一つのアプローチ（伝統的マネジメント理論をさす）は，もし組織が第1義的な目標や目的に合致するならば必要である基本的な管理過程——計画化 (planning)，組織化(organizing)，統制化(controlling)——に関心を合わせている。これらの基本的な管理過程は，人的資源や物質的資源がある目標を達成するために結びつけられるあらゆる形態の組織——企業，政府，教育——にとって必要とされる。さらに，これらの過程は，マネジメントの専門化した領域——生産，配給，財務——にかかわらず必要であり，経営活動を容易にしている。

一方，経営上の仕事を理解するのに役立つもう一つの方法（システムズ・アプローチによる理論をさす）は，種々のレベルとかサブシステムにおける組織の中に見ることができる。図4のモデルは，こういった異なったレベルにおいて，経営上のシステムの方向づけにある基礎的な差異があることを示している。また，図5は，組織における異なったレベルにおいて，経営上の仕事の差異が詳細に説明されている。カストとローゼンツバイクは，このよう

な仕事を新しいシステムの中でとりあげようとするのである。具体的には，経営情報システムを考えていくのであるが，この点の展開については別の機会に譲りたい。

図 4　戦略的，調整的および作業的サブシステム / レベルの合成としての組織

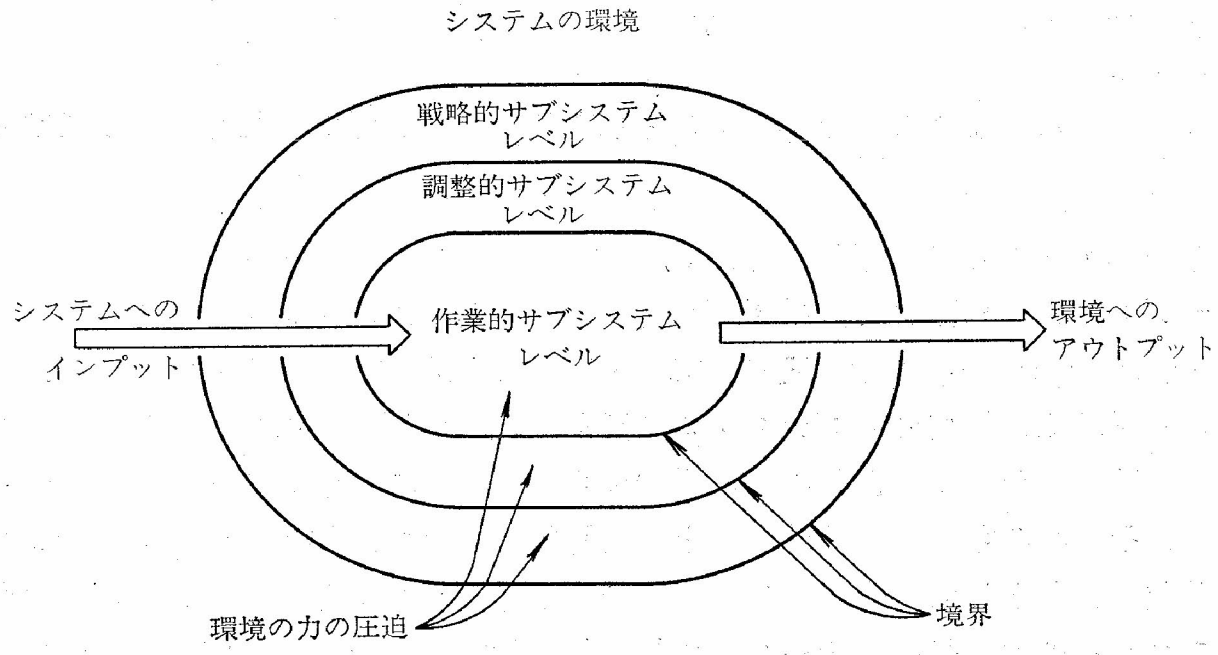
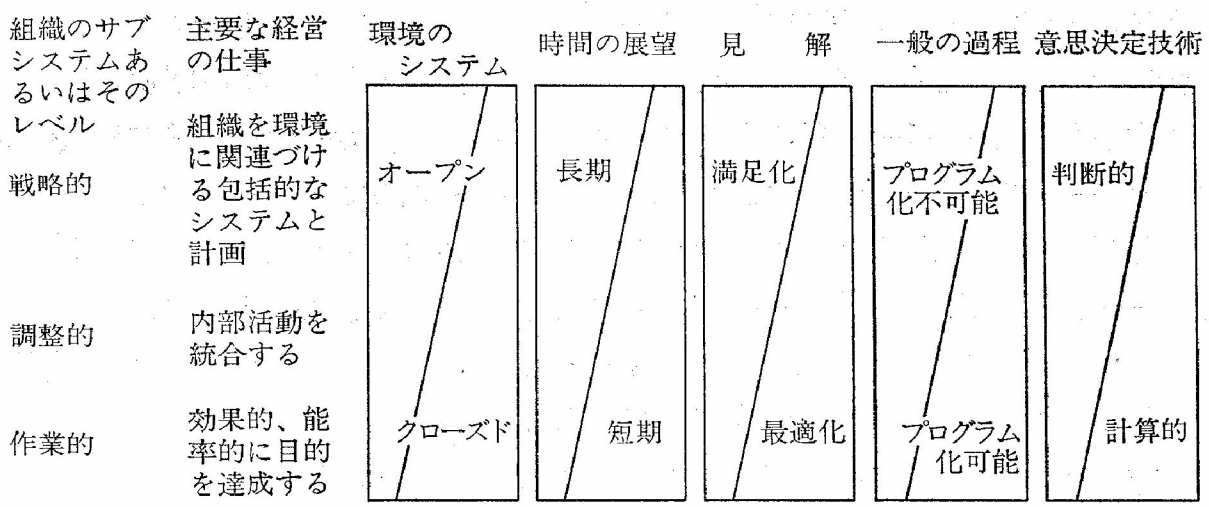


図 5　経営上の仕事：戦略的，調整的および作業的サブシステム



V　結　び

カストとローゼンツバイクは，マネジメントの研究を，主として組織論を中心としながら，システムズ・アプローチの方法をもって，展開したものと解することができる。カストとローゼンツバイクの理論は，まず，マネジメ

ントの伝統的理論を基盤にし，それに加えて，新しく展開してきている行動科学的研究の理論をとりいれていることである。その場合，カストとローゼンツバイクは，その両者を結びつけていく方法として，システムズ・アプローチの方法をとるのである。カストとローゼンツバイクのこのようなとりあげ方に対し，マネジメントの伝統的理論をかなり基盤にしているという意味で，システム論を主張する論者のうちでも，経営学的研究をより多く志向しているものであると考え，注目しておきたい。

さて，伝統的マネジメント論と行動科学の理論とは，本質的に（いわゆる学問的方法論として），異なるものであると解することには多くの異論はないと考えられる。そして，このような二つの立場の理論を一応，認めるとして，両者のいずれが経営学の理論として妥当しうる理論であるかに関しては，よくその学問上の吟味をする必要があろう。この点に関しては別の機会に譲りたい。また，カストとローゼンツバイクは，システム論によってこの両者を統一的に把握しようとしてきたと解することもできる。この時，われわれが考えなければならないことは，システムズ・アプローチの理論が伝統的マネジメント論や行動科学の理論と，並列的なもの，あるいは相対立するものとして考えることができるかどうか，あるいは考えるべきかどうかの問題である。結論的にいえば，システムズ・アプローチの方法論は，前二者の方法論とは，次元としては下位にあるものとして考えるのが妥当ではないかと思われる。つまり，システムズ・アプローチの方法論は，「伝統的マネジメント論がもつ方法論や行動科学がもつ方法論」とは，問題を考える接近方法の視点が異なるという意味で，むしろ区別するのがよいと思われる。システムズ・アプローチの理論は，新しい種々の現象に応用できうるのである。そこには，技術的方法が強く影響されていると理解することもできよう。したがって，カストとローゼンツバイクのマネジメント論は，その特質として，そういったシステム論の方法を利用しながら，現代における経営理論を説明したところに意味をもつものであるということが指摘できよう。そこには，システム概念による新しい武器によって，経営理論を統一的に把握しようとしている意図が窺える。クローズド・システム (closed-system) からオープン・システム (open-system) への転換過程は，システム論のもつ最大の特質を示すものの一つであろう。

カストとローゼンツバイクの方法論上の特質が，システムズ・アプローチそのものの中にあるということはいうまでもないのであるが，そのレベルは，「伝統的マネジメント論」や「行動科学の理論」の中に内包する方法論のレベルとは違いがあると考える方が妥当性をもつものであると解したい。そして，そのように理解することにより，そこにおいてシステムズ・アプローチの本来の意義が見い出されるであろう。

マネジメントに対する方法論的研究は，カストとローゼンツバイクによるシステム論では，十分，解決されうるものではないことが認識されなければならない。それは，伝統的なマネジメント理論に対する考え方の中に，重要な方法論が存在しているのであり，その解明が経営学の基礎であると考えるからである。

1) クーンツとサイモンによる方法論争は周知のところである。なお，次の文献は，方法論を考えるうえで参考になる。
H. Koontz, (ed.), ***Toward a Unified Theory of Management***, McGraw-Hill, 1964.

2) プロセス学派の中心としてH. クーンツ等の研究をとりあげることができ，その文献は次のものである。
Koontz, H. and C. O'Donnell, ***Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions***, 5th ed., McGraw-Hill, 1972.
わが国では，この立場に近いものとして次のものをあげることができる。
山城章『経営原論』<経営学全書1>，丸善，昭和45年。

3) 行動科学の学派の中心として H.A. サイモンの研究をとりあげることができ，その文献は次のものがある。
H.A. Simon, ***Administrative Behavior***, The Free Press, 2nd ed., 1957.
わが国では，この立場に近いものとして次のものをあげることができる。
占部都美『近代管理学の展開』，有斐閣，昭和41年。

4) ここでは F.E. カストと J.E. ローゼンツバイクの研究をとりあげておく。
Kast F.E. and J.E. Rosenzweig, ***Organization and Management, A Systems Approach***, 2nd ed., McGraw-Hill, 1974.
わが国では，この立場に近いものとして次のものをあげることができる。
森本三男『経営組織論—系譜と基本問題—』<経営学全書22>，丸善，昭和50年。

5) Haynes W.W. and J.L. Massie, ***Management: analysis, concepts and cases***, 2nd ed., Prentice-Hall, 1969, pp.3～13.

6) ファヨールの14の原則は，現在でも参考とされるべきである。ファヨールの文献は次のものである。
H. Fayol, ***Administration Industrielle et Générale***, 1916.

7) Kast, F.E. and J.E. Rosenzweig, ***op. cit.***, p.61.

8) ***Ibid.***, p.61.

9) ***Ibid.***, pp.69～70.

10) ここでは，方法論上からみてプロセス学派が重要であると考え，それを中心に展開してきた。したがって，カストとローゼンツバイクが伝統的マネジメント論として重要視している「科学的管理法」や「官僚主義のモデル」については，とりあえず割愛することにした。

11) 管理科学の方法論上の意味については，ここではとりあげないことにする。ただし，カス

トとローゼンツバイクが行動科学とともにこの管理科学を並列的にとりあげたことは，方法論上，両者が一つの接近する面をもっていると考えることもでき，注目しておきたい。

12) Kast, F.E. and J.E. Rosenzweig, *op. cit.*, p.77.
13) *Ibid.*, p.78.
14) *Ibid.*, p.78.
15) *Ibid.*, pp.96～97.
16) *Ibid.*, p.100.
17) *Ibid.*, pp.101～102.
18) *Ibid.*, p.101.
19) ボールディング，ベルタランフィの文献は次のものである。
K.E. Boulding, "General Systems Theory: The Skeleton of Science," *Management Science*, April 1956, pp.197～208.
Ludwing von Bertalanfy, *Problems of Life*, John Wiley and Sons, 1952.
20) Kast, F. E. and J.E. Rosenzweig, *op. cit.*, p.106.
21) *Ibid.*, pp.109～110.
22) *Ibid.*, p.110.
23) *Ibid.*, pp.111～113.