

《特別講演》

現代経営学に於ける科学化の動向

日比野 勇夫*

経営の科学化、経営管理の科学化の促進の要請に、応えるものとしたしましては、アメリカの Marry Parker Follett (1868—1933) 女史、すでに故人になりましたが、その論文集の中の一つの論文として、The law of the situation, 「状況の法則」があるのであります。

この法則の論理の進め方については、女史は、めざす経営の科学化を、直接表面から取り上げ、法則を体系的に展開する方法を回避して、そのかわりに経営管理上の基本的諸問題を論述し、その中に、管理の科学化の本質を究め、科学化を基礎づける、科学としての客観的な状況の法則を理解しようとしたのであります。

そして、この法則は、経営の科学化を志す者によって、明るい灯を、今日まで与えているのであります。

では、この法則はどうかということになりますが、一言もっていたしますならば、Follett の理解する状況としての経営は、現実に営まれる経営活動を客観的に、そのダイナミックな全体において機能的統一体としてとらえ、理解しようとするのであります。

そこで私の今日のお話も、もとよりこの思想を背景といたすものであります。私は、標題の説明にあたりまして、Follett と同様に、本問題に私が表面からぶつかることをさげまして、本問題にまつわる種々なる私なりの「状況」を拾い上げて、それらのシチュエーションの中で、そのシチュエーションを通じて、科学化のあり方の性格を浮き彫りにして、みなさんのご理解に到達することを期待するのであります。

では、私がどのようなシチュエーションを取り上げるかということですが、第一としては、本問題における私の立場としてのシチュエーションをまず述べ、第二としては、広く内外の経営学の現段階において、本問題がどのように受けとられているかというシチュエーション、第三としては、一般の科学化の原則の流れの中で、われわれのめざす真の経営の科学化が、どのようなシチュエーションにあるか、そして、それがどのような歴史的過程を経て今日まで発展してきたかというシチュエーション、第四としては、ドイツ及びアメリカでの経営学の性格についてのシチュエーションの相違、及び、第三のシチュエーションにおいて、経営の科学化と経営技術の科学化との機能的統一体としての問題が起ってくるのであります。それを、ドイツの経営学

の歴史的発展過程において、それがどのように受け取られておるであろうかというシチュエーション、そしてそれとは別に、アメリカのプラグマチズムとして発達した経営学のシチュエーションをあげたい、こう思うのであります。そして、最後としては、経営の科学化がヨーロッパの科学的思想の発展過程の推移の中で、新しい方法論として、実証主義的科学の性格を持つことについてのシチュエーションを述べることにしたいと思ひます。

そこで以下、以上五つのシチュエーションについて逐次申し上げることになりますが、それらの歴史的、事実的、具体的な現実的な意識のもとで、統一体としての経営の科学化を理解しようとするものであります。

そうして科学化された経営の管理的思考、経営管理的性格及びその方法論的態度としては、実践科学として、その実証性を高く評価し、強調し、オペレーショナリズムの主張を基調として、経営学が、経営管理学が、展開すべきであるという立場を私はとりたいと思ひるのであります。

で、その意味におきまして、そういうふうに科学化を主張する上からは、今後の発展の結果は別として、従来からの経営管理の人間関係論的アプローチとは、私の見解、立場は多少異なるのであります。

そこでこのシチュエーションからは、やや余談ですが、私が強調する実証の問題を中心として私にとりましては関心事があるのであります。それは経験科学としての経済学が、実証科学としての性格を強く持つようになったことから起こることのであります。

さて、経済学の科学化の一つの方法として、経済要素が数量化され、数学的解析法の適用をみるに至ったのであります。その際、実証の問題に関し、『ノーウィックの問題提起と、おおよそ8人の数理経済学者による論争』が、1954年の第四号の *The Review of Economics and Statistics* の誌上をにぎわわしているのであります。そこで論争点は、多岐にわたるのであります。要は数理経済学者が、その理論の実証をおろそかにするのではないかというノーウィックの主張に対する、数理経済学者側の反論であると理解されるのであります。

それはそれとして、私がこの論争をただいま提起致しますのは、その反論者の一人としての数理経済学者の Chipman の言葉を引用したいからであります。で、Chipman は、そのような実証段階をおろそかにするのは、数理的、理論的経済学の研究のほうが、実証的研究のほうよりも学者の心の中のどこかに、その仕事がより高級である。そういうような考え方、それは少数かもしれませんが、そういうものがあるのではなからうかというのであります。

なお、これとはいささかニュアンスが異なるけれども、経済学者の *Wichsell* の言葉に『数学的優雅の願望のために、経済的真理が犠牲に供せられてはならない』と、こう警告しているのであります。このことは、ORの数学的定式化の場合に於ても、あてはまることではないでしょうか。

そして、いささか私の論理は飛躍しますが、これの言葉の趣旨を拡大解釈いたしまして、かの大戦前に、純粋数学と応用数学や、実用数学との比較において、純粋数学が応用数学ないし実

用数学よりも高級であるというような考え方が、日本の数学者の考え方としてあったのではないであろうかという問題であります。

で、若い方あるいはご存じないかとも思いますが、実用数学の振興を強く主張された小倉金之助博士が、その「わが国数学教育について」という著書の中で、実用数学を下級であるとの心の中で思っている数学者がおるといような言葉を書いておられることを思い出しますのでありますが、大戦後、この盛会である今日のOR学会、その他、いわゆる実用数学界の盛況、また純粋数学者のこの方面への貢献の現実を思うにつけて、われわれとしては、大戦前、われわれの先輩あるいは同時代の者が、そういういわゆる下級の分野にあまんじて、パイオニア的な努力を傾倒したことを私は回顧するのであります。

また、私の申し上げようとするシチュエーションの説明の本筋からまた脇道にそれますが、経営の科学化の実現についての将来の見通しにふれておきます。自然科学においては、客観的自然秩序があって、それが人間の意思や行動と独立に存在し、真否を明らかにする実験も可能であるので、だれか一人の貢献は、他のすべての人々によって実証され、得られたそれは、万人の共有物となるとの性格をもち、各人の貢献の集積によって、自然科学は一步一步完成するのでありますけれども、社会科学におきましては、実証が困難でありますので、自然科学のようにはゆかず各派に対立し、それぞれの学派の城を築き、その中にとじ込めがちであります。

で、私も今城から出ましてお話しておりますけれども、形勢非なりとわかれば再び城壁の中に逃避する類かもしれません。

しかし、最近アメリカの社会科学の研究者の中から生まれつつあるものに、行動科学があり、心理学、社会学、経済学、あるいは経営学、政治学、その他いくつかの専門分野を、新しい、より高い視野から、統一的理論として把握しようとするのであります。記述的オペレーショナルな行動科学では、測定可能な量についての観測、測定テストなどの方法を意識的にとるのが特徴的であり、検証可能な問題も起るのであります。

現に、R. Likert など、彼の経営行動科学の主張において、理論の検証を唱えており、その成果はなお将来に期待すべきものといたしましても、私ども、今日、経営科学化の展開の動向を明らかにして、それに近づくんとする科学者としての態度を明らかにするのが私の願いであります。

それで、本論に入りまして一つ一つのシチュエーションを追って行くことにいたします。

第一のシチュエーションといたしまして、本問題に対する私の立場であります。それはただいま学長から申されました、甲南大学の問題であります。私は、ここで担当する講座、それは計量経営学でございます。それとこの話と関連するのですが、先ほど学長の申されましたように、理学部に経営理学科がありまして、そこでは経営数学が重要な科目として講義され、かつ研究され、OR を中心とした、いわゆる経営科学が講ぜられております。

また応用数学科ができて、数学の立場で同様な問題が解かれているのであります。先ほど申しましたように、私は経営学部に属し、計量経営学を担当し、それは経営学の数量化を通

じ、科学化を志す分野ともいえます。そして、もし私がたとえばORをその中で取り上げるといっても、それは社会科学の立場から、私を取り扱うのが当然であります。

私の講義する計量経営学が、どういう学問形態であろうか、果してそれが成立するであろうかあるいはしないだろうか、もし成立するとすれば、何を対象とするか、どのような研究態度であればよいかということが私の関心事であります。

そして、今般私は甲南の経営学部で出しております学術雑誌に、きょうの標題と同じような問題を投稿いたしました。その内容の最初の一ページを敷衍したものが、きょうの内容となりますのであります。当番校であるから、なんか話をせよということでありまして、まことにあり合わせの材料をもってみなさんにお話するということは恐縮であります。ただ展望的な、肩のこらない話としてお聞き下されば幸いです。

次に第二のシチュエーションとして、広く内外の経営学界の現段階において、私がかかげたこのような標題の内容は、どのように受けとられておるであろうかということを知るために、国際アカデミーにおける議題を取り上げてみます。

今日、経営学者の国際的な交流としての学会に、GIOS (国際経営会議 Comité International de l'Organisation Scientifique) があり、国際連合と関連をもって、国際文化の活動に努め、その機能を果しておるのであります。

そして、その上部構造として、国際経営アカデミー Académie International de l'Organisation Scientifique が1959年以来設けられ、それには各国の経営学に対するすぐれた貢献者が、その fellow となって、その任務は、世界の当時の経営学の動向を把握し、それに対して研究と批判を加えることにあるのであります。

そこで、この中から、私の標題に関連するものを拾ってみますと、ごく最近のものにしぼってみますと、1962年度には、議題3つのうち、科学的管理法の任務と将来というのがございます。まさに私の標題と関連するのであります。

その他には、長期経営計画の問題と、経営者教育の問題があります。

次に、1963年に、同じく議題3つのうち、Management's deeper Concern という、近代経営学が基底の広い発展をとげていることに対する検討であります。これは一見、私の今の論旨に無関係のようにみえますけれども、そのような deeper concern, つまり総括科学で経営学が成立しておる故にこそ、その科学化をどう見るかの問題が起り、そういう状況のもとにおける法則の進歩が、科学化に通ずるというのであります。

ご存じのように、総合科学としての経営学には、いろいろの学説があります。また管理思想にもいろいろな流れがあります。

まず伝統的な経営過程学派、計画、組織、命令、統制というふうな、過程を辿って説述するもの、また、経験学派があるとともに、人間関係論学派、人間行動学派、社会体系学派があり、そこに決定理論学派が抬頭しました。

一方、Managenial Economics（管理経済学）学派，管理会計学派，また科学的管理学派が根強い地盤を誇り，数量学派，数理学派と発展してまいっております。まさに経営理論のジャングルでありまして，また独逸のある時期の思潮の表現になぞらえて Sturm und Drang（疾風と怒濤）のさ中にあるようなものであります。

次に，本年1964度の3つの課題として予定されたものの一つに，経済理論の基本的組立ての問題というのがあります。

このことは，現在の経済理論と，経営構造及びその内容とではとかく個々に遊離して発展しておる。この点を改め，再検討しようというための議題であります。

そこで，私も思うのでありますが，ORが経営の科学化に貢献していることはもとよりであります。経営学という学問の性格よりして，ORよりも，むしろ経営者のための経済学の基盤の上に真の経営の科学化が推進されるということが期待されることは当然であります。

で，このような議題が論議されますことは，従って経営学の立場でまいりますと，まことに意義あることであります。

なお本年度に予定された議題のいま一つに，私のきょうの話とはやや遠ざかるのでありますが，先に申しました，経営者の個人及び集団としての心理の問題があります。これはわれわれの唯物的な考え方による，経営分析としての計数的把握及び，会計的把握，そういう客観的，形式的なものに対する，人間性，人間関係を対象とするものでありまして，それぞれの伝統，特質等の解剖に通ずるもので，経営活動としては重要なアプローチの一つであります。

以上を持ちまして第二のシチュエーションを終り，次は第三のシチュエーションに移りたいと思います。

そこで，一般的科学化の原則の流れの中で，われわれのめざす真の経営の科学化がどのようなシチュエーションであるか。そして，それはどのような歴史的過程を経て発展したかということであります。

以上，先に申しました課題のように，経済といたしましては，Management's deeper Concern のように，経営学は唯物的，計数的把握ばかりでなく，人間関係論，ひいては，心理学，社会学等の総括科学の性格を持つことを物語るのでありますが，そういう固有の総合科学である経営学の管理の科学化，それはもとより一般の科学化の原則に従い，その客観的な合理性，法則性の発見にあることはもとよりでありますけれども，めざす管理の真の科学化は，特に経営活動の中に働く内面的な統一的原理により基礎づけられて初めて科学性が獲得し得ること——経営管理の把握の存在は，経営の科学，すなわち，経営学自体により基礎づけられた場合にのみ可能であるとの理解のためのシチュエーションが次に取り上げられるわけであります。

さて，そのための経営の科学化が，どのような歴史的発展過程を経て今日に至ったかを瞥見してみたいと思います。

私どもは，アメリカの Taylor の科学的管理と Taylor と時代を同じくするフランスの H.

Fayolの主張にさかのぼらねばならぬのありますが、Fayolは別として、Taylorの科学的管理の提唱においては、経営的生産の合理化は、広く熟練の転位において、進展するというのであります。

これを概説しますと、熟練労働者より機械への転位としての作業の機械化、第二には、熟練労働者より管理者への作業の管理化、これがTaylorの創設による作業の科学化であり、今日の労働科学の母胎をなすものであります。

さて、第二の管理者への転位は、管理者の業勢を質的にも、量的にも増大していくのであります。で、この管理者の合理化遂行のために起ったのが第三の熟練の転位であります、管理の事務化であります。

ここでは、管理者の担当する、自らの固有の管理以外に、専門家をして行なわしめる各種の管理の事務化があります。それはさきの管理者自らの業務の遂行のための準備段階として規程されるそれでありましょう。

そこで、管理の事務化には、いまさら私が申すまでもなく統計、会計、監査、企画、各種の管理事務その他がありましょう。そして、それらの専門的管理事務担当者の周到な準備工作があつてこそ、はじめて管理者の合理的管理が、専断の弊に陥らないで行なわれることはもちろんであります。

そして、これとは別の、この個々の事務遂行のために用いられる個々の技術が、個々の管理事務の技術であります。で、それらは個々に、客観的に精緻が要請され、合理性が探求され、体系が確立されましょう。これを管理技術の科学というわけであります。

個々の管理事務の技術は、個々に精緻化が要請され、科学性を主張せられて、独自の発展を遂げることになるのでありますが、しかし、それによってわれわれの経営管理が遊離する傾向を生ずることもまれではありません。このことは、もともと管理の事務が、経営管理遂行のための準備業務であるのでありますから、その準備の程度は、本来の経営管理の要請から先走ることを許さないのであります。ここに管理の技術の科学性にも、ある限度がみずから生ずることになり、そこに自動制御の作用が発生することを物語るのでありましょう。

で、この自動制御の役を果すものこそ、企業にとってのポリシーであるということがいえるのであります。ではそのポリシーは何によって制定されるであろうか。それは管理者により、専断的に決定を見るのではなくて、科学的な根拠によって提供されるべきものであり、その提供こそ経営管理の科学であるということになります。

以上のように、企業経営は、実践原理に関する科学であるから、実践原則は諸種の管理技術の中に具体化されることは当然であります。それがより科学化されることが望まれるところであります。

しかし、それには先ほど申しましたように、ある限度があることを認めねばなりません。また合理的管理の実施にあたっては、各種の科学的知識が必要であります。で、これを使用するのでありますが、さりとて、しかし、それらの単なる集りが、すなわちわれわれのめざす管理の科学

ではないことはもちろんであります。

では、真の経営管理の科学化とはどうかという問題になります。それは経営の中に働らく、先ほど申した統一的、内面的原理として、使用せられる諸種の科学を調整し、組織し、統御することに関する科学、そういう場合において、その行動の基礎的知識を与える科学でなければならぬことになるのであります。

そして、この管理の科学に基づいて経営管理が営まれる場合、そこにはじめてわれわれの管理の科学化を理解することができることになるのであります。

このように科学的方法は、本来、自然科学的な方法であります。これが社会科学の領域に摂取されると、経営者がこの方法の適用により、最善の方法を探求する態度、または思考——経営者がその方法によって実践し得る行動基準として役立つことになり、こうして経営職能の個々についても、またさらに経営全体についても、この方法的態度、または思考が貫かれたとき、経営管理が科学化されることになり、こういうところにこそ経営管理の原則を見出し得るのであります。

第四のシチュエーションは、特にドイツの経営管理の発展過程で、経営の科学化がどのような努力でなしとげられたかの問題であります。それは1898年ライプツヒヒで、ドイツ最初の商科大学が設立したことに始まり、しかもそれは、在来の商業学の科学化を課題として、商業経済学が論じられたことは興味あることでありましょう。そして、その意味するところ、科学化とは、それに対比する商業技術の追放というところ、経済学化することが科学化であるとしたのであります。その後の学的発展推移の過程で、このような学問が金儲論 (die Lehre von Geldverdien; Profitlehre) であり、科学の名に於て、それが行われることが科学の冒瀆であるとの提唱から、盛んな論争となり、指導原理としての営利性ないし収益性の追放の立場に立つ人々によって、経済性 (Wirtschaftlichkeit) とか、共同経済的生産性 (die Gemeinschaftliche Produktivität) を指導原理とする、今日の経営経済学が成立したことは御存知通りであります。この学派は、広義の経済科学の一分科であり、自然科学的技術論としての経営科学 (Betriebswissenschaft) と区別されるに至りました。

なお、積極的に金儲論 (営利性原理) を統一的原理とする客観的技術論の成立を主張する経営科学が、ドイツの工科大学を中心として進められて参りましたことは、見落し得ないことでありましょう。

一方、アメリカの経営学の学問理念が、プラグマティズムで培われて、企業ないし経営と、人間の側面でアプローチし、そして、プラグマティックの方法によることを特色とするのであります。要は、人間の合理的思考と合理的目的との関係を明らかにし、また真理の探求方法は、科学的であり実証化と妥当性を行い、個別的且つ実践的経験と帰結に於て決定せられること、従って行動的ないし創造的な科学であることを特色とすることは今更申上げる迄もないことと存じます。

最後に経営学の真の科学化が、科学的思想の発展推移の中で、新しい方法論、発展形態として

実証主義的科学としての存在のシチュエーションをとりあげます。

経済学が、実証科学の性格を具備するようになって、大きく発展しましたことは周知の通りであります。一方、経営学は、もともと、経営活動が目的実現のための、有効な遂行を目指すものであり、それが、動的、機能的、オペレーショナルに、実践する主体の立場で把握されるものであり、その有効なことが実証された、実証的諸原理の統一体系化されたものであるといえましよう。

そして、この実証主義的科学が、ヨーロッパの科学的思潮の推移のなかで、従来の自然科学的分析理論化の方法を唯一の科学的方法として厳守しながら、同時に社会科学に於て、精緻な考察として、また新しい発展形態として自然科学とは異なる特質を認めて、社会科学に新しい科学を立てた立場に因縁するところに意識の深いものを感じるのであります。

以上、私は、経営の科学の動向を尋ねるために、単刀直入に、具体的にその核心に触れることは、時間の制約上まとめかねましたので、これは先に申しました、私の書いた論文に譲ることにいたします。〔註。現代経営学に於ける科学化の動向—操作的定義 (Operational Definition) による数量化を基調として—コウナンケイエイケンキユウ第5巻第2号 pp81—106 (昭和39年10月)〕

で、本席では、最初お断り申しましたように、遠巻きにしながら核心にしぼっていったアプローチによりました。要は、社会科学、特に経営の科学化が、自然科学における科学化と、どのようなふうに関連しておるかということがご理解いただければ、私の幸いであります。

これをもって終わらせていただきます。

以 上

MIT 夏期セミナーのお報せ

MIT では1965年6月12日から7月23日の間、**科学的実験の計画と結果の分析**と題する初級セミナーが行われます。講師は H. Freeman 教授。詳細は Dir. of Summrrn Session E19—356, MIT, Cambridge, Mass.