

# 経営管理研究の新しい地平

— クーンツ＝ウェーリッヒの見解を手がかりにして —

齊 藤 毅 憲

## 1 三代川正次教授の退職に寄せて

三代川教授が退職された。横浜市立大学商学部における教授の長年にわたる貢献は、いうまでもなく大きかったが、研究面でも価値ある業績を残されたと評価している。

三代川教授の研究テーマは、教授が社会主義経営学会の理事長になられたことにも示されるように、社会主義圏とくに旧ソ連の経営学である。主著『ソヴィエト管理論の基礎』（成文堂、1981年）は、教授の研究業績の集約であり、博士論文となったものである。

第2次大戦後の日本の経営学は、圧倒的なアメリカ経営学の影響下にあり、また第2次大戦まで大きな影響を受けたドイツ経営学は、その位置を低下させていたとはいえ、かなり多くの研究者をかかえていた。そして、大戦後のわが国における民主化の進展のなかで、旧ソ連、東欧、中国を中心とする社会主義の経営学が紹介・導入されるようになる。わが国にはそれ以前にいわゆる「批判経営学」といわれるマルクス主義的な経営学も形成され、多くの研究者集団をつくりあげていたから、社会主義的経営学が十分に発展できる風土または土壌はすでにあったといえる。

もっとも、英語やドイツ語とちがひ、ロシア語や中国語などの普及度がわが国の経営学研究者の間できわだって低かったことに主に起因して、社会主義圏の経営学の紹介・導入は、アメリカ経営学やドイツ経営学のそれ

と比較にならないほど少ないものであった。

そして、アメリカ経営学の絶対的優位とグローバルな影響力とは対照的に、社会主義圏においては、経営学研究が後進性や未成熟性をみせていたことも、これにはおそらく関与していたものと思われる。この後進性や未成熟性は、企業というシステムを発展させることができず、社会主義経済を崩壊・解体させることにもつながったのである。

三代川教授の業績は、このような状況のなかで生まれたものであり、またこのような状況との関連で評価されなければならない。旧ソ連の経営学に関する単行本が、わが国でははたしてどのくらい出版されてきたのであろうか。大島國雄の先駆的な研究を除けば、主要なものはきわめて少数にすぎない。いうまでもなく、教授の主著はまさにその貴重な1冊になっている。

さて、筆者が三代川教授の業績のなかでとくに注目しているのは、このような専門テーマの業績にくわえて、教授の大学院時代の指導教授である鈴木英寿が翻訳したクーンツ（H.Koontz）の『経営の統一理論』（*Toward An Unified Theory of Management*, 1963, 邦訳はダイヤモンド社, 1968年）の訳業にかかわったことである。そして、この著作は、経営学のあり方や方法を模索していた当時の筆者の経営学に対して、きわめて強い刺激を与えたものでもあった。

1950年代後半以降、アメリカ経営学とくに経営管理論は、一方では企業環境の変化によって発生した経営管理問題の複雑化や多様化、他方では諸隣接科学（行動科学、数量的なアプローチ、のちにはシステム論など）からの経営管理研究への大幅な参入・進出によって、各種の学派（またはアプローチ）を生みだすほどのきわめてダイナミックな発展を遂げることになる。それはクーンツをして、その後世界の経営学研究者の間で有名になった“混乱状態の経営管理論”（Management Theory Jungle）といわせし

めるほどの、多様な学派を生んだのである。

クーンツの著作は、このように発展を遂げた経営管理論の状況をどのように認識し、さらにどのようにこの科学を進歩させていくべきかをめぐって実施されたシンポジウムの成果をまとめたものであった。そして、この著作は、ファヨール (H.Fayol) 流の過程論 (プロセス) アプローチの継承者である“伝統派”のクーンツと、“近代派”の代表者であるサイモン (H.A.Simon) のふたりの間の対立のみがわが国においては強調されたが、他の多くの討論者の発言も経営学のあり方と方法を示唆するものであった。

具体的にいえば、経営管理の理論 (科学) と実践、経営管理の教育、倫理、そして社会的な意義などが議論されていた。それらは、きわめてエポークな論争であったとはいえ、クーンツとサイモンとの間のふたりの論争を越える内容をもっていたのである。30年前のこの著作を、両者の対立とサイモンの勝利というかたちだけでとらえたわが国における評価には、問題があったといわなければならない。

いずれにせよ、三代川教授がかかわって完成したクーンツの著作の翻訳は、筆者の経営学にとって有益なガイドとなったのである。筆者の『経営管理論の基礎』(同文館、1983年、増補版、1987年)は、その序文でも示したように、30歳代前半期の成果をまとめたものであるが、この著作にかなり影響を受けていたことはたしかである。

## 2 「ジャングル状態」の継続に対する評価

『経営の統一理論』におけるクーンツの問題意識は、経営管理論には6つの学派が生みだされ、それらの学派間で破壊的なジャングル状態が展開されているというものであった。そして、彼はこの混乱状態を解消するた

めに、みずからの立場であるファヨール以来の過程論的な学派——「オペレーショナル（実践的な）・アプローチ」ともいわれているが——を中心に、他の学派を統合するという“折衷的なアプローチ”（eclectic approach）を構想することになる。

この著作ののち、彼の主著で、彼とオドンネル（C.J.O'Donnell）との共著『経営管理の原則』（*Principles of Management*、初版は1955年、第2版は1959年）の第3版（1964年）は、この議論をそのままのかたちで収録している。その後の版は、60年代から70年代の経営管理論の多様な展開を反映して、内容の修正をはかりつつ、学派分類についても訂正と追加を行ってきた。

筆者は、前出『経営管理論の基礎』の第4章の「3節 クーンツ統一理論構想をめぐる議論」、および第6章の「経営管理論の新動向——H. クーンツの認識から——」、さらに第1章の一部において、3版以降の第4版（1968年）、第5版（1972年）、『経営管理論』（*Management*）と名称を変えた第6版（1976年）、第7版（1980年）に至るまでの主たる学派分類の変更などを明らかにした。とくに学派分類については、図1に示されるものである。

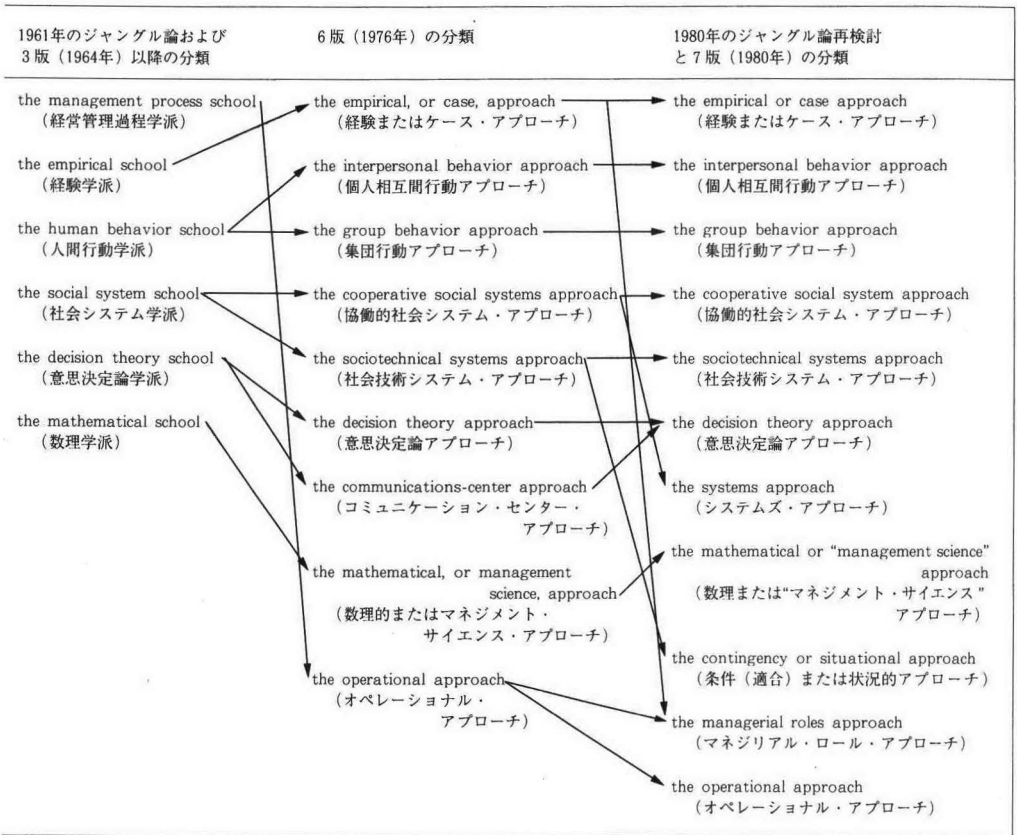
これをみても明らかであるが、学派は第7版になると、当初の6学派から11学派へと2倍近くに増加し、混乱状態は依然としてつづくという認識をクーンツは示している。

さて、第7版以降すでに15年が経過している。この間、1984年には第8版、1988年に第9版、そして、1993年に第10版が出版されている。本小稿ではこの8版、9版、10版にとくに注目したい。

しかも、第8版の著者は、クーンツ、オドンネル、そしてウェーリッヒ（H. Weirich）であり、これが9版ではクーンツとウェーリッヒとなり、さらに10版ではウェーリッヒとクーンツに変わっている。明らかに共著者

とその配列に変化がみられている。第7版からウェーリッヒが共著者にくわわっている。オドンネルは第6版が出版された1976年にこの世を去り、そして、8版出版の1984年にはクーンツが死去している。したがって、クーンツは8版までに関与し、その後はウェーリッヒがこの著書の改訂にかかわってきたことになる。

図1 クーンツの学派・アプローチの分類法の主たる変化



(出典) : 拙著『経営管理論の基礎』, 37頁。

このように、著者が実質的にクーンツからウェーリッヒに変わってきたのである。しかしながら、ジャングル状態が継続しているという認識は基本的には変わっていない。まず、学派分類についていえば、8版も7版と同じ11の学派がリストアップされている。そして、9版、10版になると、新たにマッキンゼーの7-Sアプローチ (Mckinsey's 7-S approach) が付加されている。<sup>1)</sup>

これはコンサルタント会社のマッキンゼー社が開発してきた経営管理を分析するための枠組(フレームワーク)の7-S——戦略(strategy)、構造(structure)、システム(system)、スタイル(style)、スタッフ(staff)、価値の共有化(shared value)、スキル(skill)——であり、いわゆる“エクセレント・カンパニー論”の研究の基礎となってきたという。そして、これを新たな学派とすべきとしている。

もともと、7-Sの枠組は、意味論上の混乱を大きくしてしまったものの、過程論の枠組に近似したものと考えている。具体的には、戦略とスキルは過程の最初のステップである「計画化」、構造は「組織化」、スタッフは「人員配置」(スタッフ化)、スタイルと価値の共有化は「指揮」、システムは「評価」と関連性をもっているとしている。

要するに、学派は、1980年代にはひとつが追加されたにすぎない。それは、60年代から70年代の動向に比較すると、小さな変更にすぎないように思われる。しかし、それにもかかわらずクーンツとウェーリッヒは、基本的にはジャングル状態がつづいているとの認識を明らかにしている。そして、ジャングル状態の展望については、意味論上の混乱が解消される方向にあることに希望の兆候をみいだせるとみている。これは第10版に至っても、同じ主張になっている。

このような考え方は、そのほとんどが1980年の7版にすでに示されている。この7版の主張については、筆者の『経営管理論の基礎』の増補部分

になった第6章で明らかにしている。いまここでそれを再論することはしないが、主要な内容は以下のように要約される。

- (1) 過程論的なアプローチに近似している経験またはケース・アプローチ（事例研究）の位置が大きくなってきている。
- (2) システム志向は、別個の独立した学派（アプローチ）ではない。
- (3) 条件（適合）または状況的なアプローチについても、これは新しいアプローチではないし、また別個独立のアプローチでもない。
- (4) バーナード（C.I.Barnard）などの影響によって発展してきた組織理論は、経営管理研究におけるアプローチとしては広すぎる。
- (5) 動機づけに関する新しい理論を理解する必要がある。
- (6) 動機づけの理論とリーダーシップ理論を融合するという傾向がみられている。
- (7) 「組織開発」（OD）や「組織行動論」（Organizational Behavior）は、個人相互間行動アプローチや集団行動アプローチから発展してきたと考えられる。
- (8) 組織構造、行動パターン、経営管理のその他の側面に対する技術の影響は、きわめて大きく、重要であるという「発見」がなされてきた。これは古くからの問題であるが、社会技術システム・アプローチによって行なわれてきた。
- (9) 数理学派または“マネジメント・サイエンス”のアプローチのなかには、チャーチマン（C.W.Churchman）のように、数学やモデルへの過度な依存に批判的な人びとがでてきている。

このような認識は、第8版においてもまったく同じである。そして、つづく第9、10版も同じものである。しかし、新しいふたつの版では、さらに以下のことが主張されている。

そのひとつは、マッキンゼーの7-Sアプローチがつけくわえられたこ

とに関連している。このアプローチの枠組は、すでに述べたように、実践性を重視する過程論のモデルに近いものとみなされているが、さらにいえばマッキンゼー社の対象とした多くの企業で広範に検証されていただけでなく、ハーバードやスタンフォードといった著名なビジネス・スクールでも使用されてきたという。

学者も実践家たちもこの枠組に注目しており、その意味では「理論と実践の融合化」がみられているという認識を示している。そして、とりわけオペレーショナル・アプローチをサポートする調査研究として、ルーサンズ (F.Luthans) が80年代に4年がかりで行なった300名のマネジャーに対する調査結果をあげている。<sup>2)</sup>

もうひとつの新しい認識とは、“経営管理の国際化” (The Internationalization of Management) に関するものである。9版以降には“経営管理の統一されたグローバル理論” (an Unified Global Theory) という言葉が使われ、国際化、グローバル化の観点が重視されるようになる。グローバル競争という環境のもとでは、最良の企業のみが成功を収めることができるとし、その成功のためには経営管理が当然のことながら重要となると述べている。

8版でも、外部環境要因(国内と国際)の変化とそのもとでの経営管理、比較経営論(経営管理の国際比較)、国際経営論と多国籍企業に関する記述がみられており、これが9版以降にも継承されている。もっとも、前述した“経営管理の統一されたグローバル理論”という言い方は、多様な学派間に生じているジャングル状態の解消や克服だけを意図したものではないであろう。

それは、そのような解消をも越えたグローバル化のなかでの経営管理研究の新しい地平、つまり方向性をさし示すものなのである。その意味では、のちにまた述べるが、9版以降においては経営管理の国際化という認識が



前面に押しだされている。

前述した9つの要点に、以上のふたつの認識が新たに追加されてくる。そのなかで過程論的なアプローチに近い7-Sアプローチの登場と「理論と実践の融合化」については、ジャングル状態の継続という観点からみると、著者がいっほどには注目すべきものとは考えられない。

1960年代から70年代にかけての学派の増加と変更は、顕著であり、混乱状態の継続である。それはまさにクーンツの混乱状態に対してサイモンが述べた「混乱の別名は進歩である」という言葉に値するものであった。

しかし、80年代には7-Sアプローチの追加があったとはいえ、全体の学派分類の枠組と名称が大きく変わったと考えることはできない。それはジャングル状態がいっそう進展してしまったということの意味するよりも、むしろ「固定化傾向」をみせてきたという印象を与えている。

たしかに、12に及ぶ学派がクーンツ、ウェーリッヒによって指摘されている。しかしながら、学派の枠組と名称は固定化してきたために、ジャングル状態は存在しているといっても、学派間の対立がきびしくなったという認識にはとうてい達することはできない。

むしろ7-Sアプローチの追加から感じることは、前述の(1)の経験またはケース・アプローチの位置が大きくなってきたことに関連する経営管理研究における「知識源泉問題」である。筆者は、クーンツらの学派分類を経営管理論が主にどのような源泉から生みだされてくるのかという知識源泉の側面から、大きくふたつの流れに分けることができると考えてきた。

そのひとつは、現実に活動している（あるいは活動してきた）「マネジャーの実践や経験」をまず第一義的に調査し、検討することから、経営管理研究が生みだされるというものである。そして、もうひとつは、経営管理論の知識源泉は主として行動科学、経済学、システム論、数学などを中心とする「隣接科学」によるという考え方である。<sup>3)</sup>

クーンツとウェーリッヒの立場である過程論は、前者である。そして、これと同じ流れにあるのが、デール (E.Dale) を代表者とする経験またはケース・アプローチであり、新しいものとしてミンツバーグ (H.Mintzberg) のマネジリアル・ロール・アプローチと7-Sアプローチがある。さらに、条件 (適合) または状況的アプローチも第7版では過程論の派生物として位置づけられているから、同じ流れに立つものとみられる。

したがって、隣接科学を知識源泉とするのは、表1の右端の上からみていくと、個人相互間行動アプローチ以下、数理または“マネジメント・サイエンス”アプローチまでの7学派となる。それらは前述したように、主として行動科学、経済学、システム論、数学などに依存している学派である。

要するに、7-Sアプローチの追加からいえるのは、知識源泉の観点からいえば、過程論アプローチと同じ立場にもとづく学派のほうは依然として形成され、経営管理研究のさらなる発展に貢献していることを主張しようとしていることである。

これは、自分の学派を支持しようとするクーンツとウェーリッヒの立場からすれば当然のことであろう。そして、隣接科学にもとづく学派については、80年代を通じて変更がないために、すでに述べたように固定化の傾向をみせているのである。

つまり、著者が力説しているほどにはジャングル状態の継続を認めることはできないのである。むしろ“経営管理の国際化”という認識を明瞭に示したことのほうを十分に評価していくべきであろう。1993年の第10版には、サブタイトルとして“グローバル・パースペクティブ” (A Global Perspective) を付し、この点を前面に押しだしていることに注目する必要がある。

そこで、以下では8版、9版、10版を素材にしながら、この点をみてい

くことにする。

### 3 経営管理の日米比較

比較経営論（経営管理の国際比較）についてのクーンツの研究は、1960年代後半にさかのぼることができる。この研究の先駆的なモデルのひとつになったファーマー（R.N.Farmer）とリッチマン（B.M.Richman）のモデルは、企業の外部環境が経営管理の実践に対して影響を与えるという仮定のもとに展開され、1965年の『比較経営論と経済発展』（*Comparative Management and Economic Progress*）に示された。

そして、このモデルのうえにクーンツの「経営管理の普遍性と移転可能性を分析するためのモデル」（A Model for Analysing the Universality and Transferability of Management）が、周知のように1969年に開発されている。かくして、外部環境要因の分析や比較経営論の視点がこの時期から生まれ、徐々に発展してきたのである。

8版では、パート1の「経営管理の理論と科学の基礎」のなかに「企業の外部環境——国内と国際」という章（第4章）がつくられ、マネジャーとその環境、比較経営論、工業先進国での企業活動への外部環境からのインパクト要因の検討、“セオリー-Z”，国際経営論と多国籍企業、などが内容として盛りこまれてくる。

とくに比較経営論においては、労使間の“共同決定”というドイツや、行政の計画が企業の経営をリードしているというフランスの特色とならんで、日本の経営管理の主たる特徴が分析され、終身雇用、コンセンサスによる意思決定、“セオリー-Z”，QCサークルなどについて具体的に説明されている。そして、過程論の枠組——計画化、組織化、人員配置、指揮、評価（control）——にもとづきつつ、日米の経営比較を明らかにしてい

る。

表1は、日米の経営比較をまとめたものである。そして、これを作成するために、1970年代から80年代はじめの日米両国の比較的多くの日本的経営論の成果を引用している。たしかに、日本的経営の優秀性や力強さがはつきりとし、それへのグローバルな関心が高まった時期であったとはいえ、これまでとはちがって日本的経営への傾斜が、アメリカの経営管理の教科書に明らかにみられることになったのである。

表1 日米の経営比較

日 本 の 経 営	ア メ リ カ の 経 営
《計画化》	
1 長期的な志向性	1 主に短期的な志向性
2 コンセンサスによる集団的な意思決定（稟議）	2 個人による意思決定
3 多数の人びとが意思の準備と決定にかかわっている。	3 少数の人間が意思決定を行い、異なった価値をもつ人びとにその意思決定を伝える。
4 意思決定は下位から上位へ流れ、また上位から下位に流れる。	4 意思決定はトップで行なわれ、それは下位へ流れる。
5 意思決定は遅く、実施は早い。	5 意思決定は早い、実施は遅い。妥協がもとめられ、しばしば次善の意思決定となる。
6 働く人びとは意思決定のためのパワーと責任をもっている。	6 意思決定のためのパワーと責任は、仕事を割りあてられた個人にある。
7 個人の目標はあいまいである。	7 個人の目標は明確である。

<p>8 オペレーショナルな決定は戦略的である。</p>	<p>8 オペレーショナルな決定は戦術的である。</p>
<p>《組織化》</p> <p>1 集団的な責任</p> <p>2 意思決定の責任はあいまいになっている。</p> <p>3 組織構造は公式化されていない。</p> <p>4 周知された共通の経営文化と経営理念。他企業に対す競争心。</p> <p>5 コンセンサスを重視することで、過程を変えて組織変革を実施する。社内のチェンジ・エージェントを利用する。</p>	<p>1 個人的な責任</p> <p>2 意思決定のための責任は明確であり、こまかく規定されている。</p> <p>3 公式的で、官僚的な組織構造になっている。</p> <p>4 共通の経営文化の欠如。会社よりも仕事への一体感。</p> <p>5 目標を変えることで組織変革を行なう。コンセンサスではなく、対決を利用する。社外のチェンジ・エージェントを利用する。</p>
<p>《人員配置》</p> <p>1 若い学卒者を雇用する。会社間の人材の移動はほとんどない。</p> <p>2 ゆっくりとした昇進が行なわれている。</p> <p>3 会社への忠誠心</p> <p>4 新規の(若い)従業員にはまれにしか業績評価は行なわれない。</p> <p>5 長期的な業績評価</p> <p>6 長期的な業績を中心に報酬支払いを行なう。</p>	<p>1 学卒者と他の会社から人材を雇用する。会社間の移動はひんぱんに行なわれる。</p> <p>2 早い昇進が強く期待・要望されている。</p> <p>3 プロフェッショナリズム</p> <p>4 新規の従業員に対して業績評価がひんぱんに行なわれる。</p> <p>5 短期的な業績評価</p> <p>6 短期的な業績を中心に報酬支払いを行なう。</p>

<p>7 給与の増加は少しづつである。</p> <p>8 報酬はグループと会社の業責に対して支払われる。</p> <p>9 昇進は多様な基準にもとづいている。</p> <p>10 企業内での訓練と能力開発は、長期的な投資と考えられている。</p> <p>11 社内における広範なキャリア・パスが用意されている。多くの職能を経験する可能性がある。</p> <p>12 終身雇用が一般的である。</p>	<p>7 給与は、はっきりと格差がみられるように増加する。</p> <p>8 報酬は個人の業績に対して支払われる。</p> <p>9 昇進は主に個人の業績にもとづいている。</p> <p>10 他社に移ってしまうために、訓練と能力開発を行なうことのためらいがある。</p> <p>11 同一組織内においては、キャリア・パスはしばしば狭いものになっている。企業の専門化された職能に熟達している。</p> <p>12 雇用は一般には保証されていない。</p>
<p>《指揮》</p> <p>1 リーダーは社会的な促進者として、集団のメンバーである。</p> <p>2 温情主義的なスタイルをとっている。</p> <p>3 共通の価値が協同を促進する。</p> <p>4 対立を避けるために、あいまいさが生じる。</p> <p>5 労働生活と個人生活を合体させている。</p>	<p>1 リーダーは意思決定者として集団の長になっている。</p> <p>2 命令的なスタイル（強力、不動で、断固としたもの）</p> <p>3 評価は大体において異なっている。個人主義であるために、協同は困難である。</p> <p>4 明瞭さを重視する。対面しながらの対決が行なわれる。</p> <p>5 労働生活と個人生活を分離する。</p>

6 ボトム・アップ・コミュニケーションがとられている。	6 主にトップ・ダウン・コミュニケーションがとられている。
7 対面的なコミュニケーションが重視されている。	7 文書化されたコミュニケーションがとられている。
<p>《評価》</p> <p>1 同僚による評価</p> <p>2 評価は集団の業績に対して行なわれる。</p> <p>3 メンツを保つ。</p> <p>4 QCサークルを全面的に採用する。</p>	<p>1 上司による評価</p> <p>2 評価は個人の業績をめぐって行なわれる。</p> <p>3 責任を問う。</p> <p>4 QCサークルの採用は、部分的にすぎない。</p>

(出典)：8版の90～91頁を翻訳している。

8版は、表2をつくった理由をつぎのように述べている。

「アメリカ合衆国では生産性の上昇率の低下が大きな関心になっている。わが国におけるこの生産性の危機に応えるためには、—— 良いか悪いかはわからないが —— 日本の経営に注目するようになってきている。日本の経営については、終身雇用と合意による意思決定というふたつの特徴にのみ関心を払ってきたが、日本で行なわれている経営管理の実践がアメリカのものとは異なる特徴がほかにもある。」<sup>4)</sup>

もっとも、8版では図表2をつくることで終っており、こまかな議論は行なわれていない。9版になると、最後のパート7が「国内環境と国際環境における各種のチャレンジ」に改訂され、最終章の第25章は「比較経営論と国際経営論」というタイトルになっている。そして、日米比較については、基本的には8版と同じものである。

もっとも、第1に表1については、評価をのぞく各職能の項目がスリム化されている。計画化という職能では6. 7. 8. という項目が削除され、そして、組織化については5. の項目が削除されている。また、人員配置の項目をみると、6. 7. 8. 11. がカットされ、さらに指揮という職能についてみると、5. と7. がとり除かれている。

また、第2に指摘できるのは、9版になると、アメリカに進出し、活動している日本企業——ホンダ、ソニー、YKK、ブリヂストンなど——が具体的な事例や説明としてとりあげられていることである。そして、トヨタ、富士フィルム、ファナック、鈴木自動車、イズム自動車などの社名も9版全体を通してみられている。これまでの版では、日本企業が議論されることがなかっただけに、日本企業への関心をこれによってはっきりとつかうことができる。

しかし、9版ではすでに述べた“経営管理の国際化”もいわれており、これをもうひとつ指摘しておかなければならない。“グローバル・ビレッジ”は、現在のわれわれの世界の特徴であり、コミュニケーションやコンピュータなどに代表される技術の発展は、地球上の人びとをリンクしてきたという観点を明らかにしている。

具体的には、日本がアメリカの経営管理技術を学習するために若い人びとを派遣してきたことを示すとともに、近年になって、韓国の経営者たちも日本と同じようなことを行ない、最終的にはアメリカに子会社を設置しているという。三星 (Samsung)、金星 (Lucky Goldstar)、大宇 (Daewoo)、現代 (Hyundai) といった韓国企業は、アメリカ進出の成功例になっていると述べている。しかも、「韓国人は日本と同質的な文化をもっていないので、アメリカの環境に日本企業よりうまく適応できるであろう」という日本人経営者の話を引用している。<sup>5)</sup>

このようにみえてくると、クーンツ＝ウェーリッヒの比較経営論は、ドイ



ツ、フランスなどヨーロッパへの視角からはじまり、それから日本へと発展し、「日米の経営比較」を生みだす。しかしながら、9版になると、韓国、香港、台湾、シンガポールなどアジア諸国の経済発展にも目をむけ、比較の範囲は拡大することになる。

具体的には、①成長過程にあるアジア諸国は、アメリカから日本の経営管理にそのモデルを切り替えていること、②アジア諸国の経営管理については、実証的な調査研究は少ないが、各種の研究交流によって実証的な調査研究が促進されること、を指摘している。そして、このような国際比較の拡大は、第10版において中国経営をもとり入れることで、さらに推進されることになる。

#### 4 “グローバル・パースペクティブ”の導入

10版には“グローバル・パースペクティブ”というサブタイトルがつけられている。クーンツの死後ほぼ10年が経過し、明らかにウェーリッヒ自身の考え方が直接本書の改訂に大きな影を落としている。この書の要約版となる『経営管理の基礎』(*Essentials of Management*)の5版(1990年)は、クーンツをも著者にはしているが、これもウェーリッヒが改訂している。

10版の序文においてウェーリッヒは、アメリカの経営管理問題を議論するだけではすでに不十分であり、さらに新しいヨーロッパや太平洋諸国の経営管理問題をも等しく検討しなければならないと指摘している。要するに、グローバルな観点をもたなければ、これからの経営管理はむずかしいという。

このような観点を重視すべきであるということから、サブタイトルに“グローバル・パースペクティブ”という言葉が使用される。そして、本

書の構成と内容自体が、この10版になって大きく変更をくわえられるのである。以下では、その主な要点を述べていくことにしよう。

まず第1に、パート1はグローバル重視ということから「グローバルな経営管理の理論と実践の基礎」というタイトルとなり、9版で最終章に位置づけられた「比較経営論と国際経営論」は、8版とおなじようにパート1の第4章にもどり、「グローバル経営論と比較経営論」になっている。もっとも、10版の改訂は、このレベルだけのものではない。別の言い方をすると、グローバル・パースペクティブは、この第4章だけでなく、著書全体を通したものになる。

そして、第4章で注目すべきは、韓国の経営 (Korean Management) についての説明がみられることである。韓国の経済成長はめざましいものであるが、しかしそれを支えた経営管理の実践はあまり知られていない。ここでは、韓国の経営が以下のように要約されている。<sup>6)</sup>

- (1) 日本と韓国との間には、強力なコングロマリット型の企業が支配しているといった文化的・構造的な類似性がみられるものの、韓国の経営は日本の経営の延長上にあるとはいえない。
- (2) 日本の経営者は、“和” (wa) で示されるように、集団の調和と凝集性を強調してきたが、韓国の場合には「集団の価値」はあまり重視されていない。
- (3) 韓国の組織は、きわめて階層的な構造であり、同族が重要なポジションをおさえている。
- (4) 経営者のとるリーダーシップ・スタイルは、トップ・ダウン型であり、あるいは専制的・温情主義的なものである。このようなスタイルをとっているため、指令を発することで企業は環境からの要求に即座に対応できる。
- (5) 終身雇用は、一般的ではない。実際のところ、日本と比較すると、

韓国の労働移動率（転社率）は高くなっている。解雇されるよりも仕事をやめることのほうが、労働移動の主な理由になっている。

- (6) 以上のことから、韓国の経営は日本とアメリカ双方の経営管理の実践とは異なっている。

第2に、著書全体を通してグローバルな観点が導入されていることは、パート1から最終のパート6までの末尾の部分のをこれにあてていることから明らかになる。具体的にはいうと、パート1は「グローバル経営論の基礎」、パート2は「グローバルな計画化」、パート3は「グローバルな組織化」、パート4は「グローバルな人員配置」、パート5は「グローバルな指揮」、パート6は「グローバルな評価とグローバルな課題」になっている。

そして、この末尾の部分（クロージング）は、主に以下の内容で構成されている。

- (1) 「新しいヨーロッパ」、「これから10年間の経営者の姿勢」、あるいは「欧米や日本における品質問題」などといったテーマが、とり扱われている。これらは当然のことながら、国際的にみて重要な経営問題になるものである。

このようななかには、各国の文化と経営行動の相違、日本の経営と文化を理解することの重要性なども記述されている。具体的には、日本企業とビジネスを行なう際の留意点——たとえば、企業取引を行なうための方法、日本人の欧米人に対する考え方、ギフトの送り方、日本人の会議のもち方——までもが説明されている（パート5）。

- (2) パート2からパート6までには、これまでの日本とアメリカに、さらに中国をとり入れた「日米中の経営比較」を行ない、これに関して説明をつけている。そして、表2は、この日米中の経営比較をまとめたものである。

このような3カ国の経営比較をとり扱った理由は、必ずしも明示的ではない。日米の2国間においては経営管理研究の交流は行なわれており、たしかに「アメリカと日本双方の経営管理に関する文献はおびただしく存在している……（中略）……しかし、中国の経営管理の文献はきわめて少ない」という。<sup>7)</sup>

表2 日米中の経営比較

日 本	ア メ リ カ	中 国
《計画化》		
1 長期的な志向性	1 主に短期的な志向	1 長期的と短期的な観点による（5カ年計画と年次計画）
2 コンセンサスにもとづく集団的な意思決定	2 個人による意思決定	2 委員会による意思決定
3 意思決定の際に多くの人びとが関与する。	3 少数の人間が意思決定を行い、異なった価値をもつ人びとにその意思決定を伝える。	3 トップ・ダウン型であるが、企業の下位では参加が行なわれている。
4 重要な意思決定についてはトップ・ダウンとボトム・アップ型。重要でない意思決定についてはボトム・アップ型	4 トップ・ダウン型	4 トップ・ダウン型

5 意思決定は遅く、実施は早い。	5 意思決定は早い、実施は遅い。	5 意思決定も実施も遅い。
<p>《組織化》</p> <p>1 集団的な責任</p> <p>2 意思決定に対する責任はあいまいになっている。</p> <p>3 組織構造は公式化されていない。</p> <p>4 周知された共通の経営文化と経営理念。他企業に対する競争心</p>	<p>1 個人的な責任</p> <p>2 意思決定に対する責任は明確かつ、こまかく決められている。</p> <p>3 公式的で、官僚的な組織構造になっている。</p> <p>4 共通の経営文化の欠如。会社よりも仕事への一体感</p>	<p>1 集団的な責任と個人的な責任</p> <p>2 “工場責任制”を採用しようとしている。</p> <p>3 公式的で、官僚的な組織構造になっている。</p> <p>4 会社との一体感はあるが、競争心に欠けている。</p>
<p>《人員配置》</p> <p>1 若い学卒者を雇用する。会社間の従業員の移動は少ない。</p> <p>2 ゆっくりとした昇進が行なわれている。</p> <p>3 会社への忠誠心</p> <p>4 一年に1、2度の業績評価</p>	<p>1 人材を雇用する会社間の移動はひんばんに行なわれている。</p> <p>2 早い昇進がもたらされている。</p> <p>3 仕事に対する忠誠心</p> <p>4 通常一年に1度の包括的な業績評価</p>	<p>1 大部分は新卒採用である。他社からの移動はわずかである。</p> <p>2 昇進は遅いが、基本給は上昇する。</p> <p>3 会社にも仕事にも忠誠心がない。</p> <p>4 一年に1度の業責評価</p>

5 長期的な業績評価	5 短期的な業績評価	5 5カ年計画と短期的な目標
6 長期的な業績による昇進が行なわれている。	6 個人の業績や相対的に短期的な業績にもとづいて昇進がおこなわれる。	6 昇進は業績、潜在的な能力や学歴にもとづいているように思われる。しかし、経営者の親族であるとか、経営者と親交があることも重要である。
7 企業内での訓練と能力開発は、長期的な投資と考えられている	7 訓練と能力開発は、従業員が他社に移ってしまうために、行なうことのためらいがある。	7 訓練プログラムを利用できる。マネジャーには国家試験が行なわれている。
8 終身雇用が一般的である。	8 雇用は一般的には保証されていない。	8 雇用の安定性。実質的に終身雇用になっている。
<b>《指揮》</b>		
1 人間関係の促進者と集団のメンバーとしてリーダーは活動する	1 リーダーは意思決定者と集団の長である。	1 リーダーは集団（委員会）の長である。
2 温情主義的なスタイル	2 命令的なスタイル（強力、不動で、断固としたもの）	2 命令的なスタイル（親子関係的なもの）

<p>3 協働を促進する共通の価値がある。</p> <p>4 対立を避けるためにあいまいさが生じる。調和 — 「和」を重視する。</p> <p>5 重要な内容のコミュニケーションはトップ・ダウンとボトム・アップ。重要ではないものは、しばしばボトム・アップである。</p>	<p>3 しばしば価値が対立する。個人主義は協働のさまたげになる。</p> <p>4 対面しながらの対決が行なわれる。明瞭さを重視する。</p> <p>5 主にトップ・ダウンによるコミュニケーションが行なわれている。</p>	<p>3 調和を重視する共通の価値がある。</p> <p>4 対立を回避する</p> <p>5 トップ・ダウンによるコミュニケーションが行なわれている。</p>
<p>《評価》</p> <p>1 同僚による評価</p> <p>2 評価は集団の業績に対して行なわれる。</p> <p>3 面目を保つ（顔をつぶさない）。</p> <p>4 QC（品質管理）サークルを全面的に採用する。</p>	<p>1 上司による評価</p> <p>2 評価は個人の業績をめぐって行なわれる。</p> <p>3 責任を問う。</p> <p>4 QCサークルの採用は部分的にすぎない。</p>	<p>1 集団のリーダー（上司）による評価</p> <p>2 主な評価は集団の業績であるが個人にも行なわれる。</p> <p>3 顔をつぶさないようにする。</p> <p>4 QCサークルの採用は部分的にすぎない。</p>

（出典）：10版の227頁，348頁，446頁，566頁，697頁。

表1でもそうであるが、日米のすぐれた経営管理モデルは、対照的なアプローチをとっている。したがって、企業経営の効率化をめざして、生産性向上が要請されている中国の経営管理は、おそらくこのふたつのモデルのいずれかを採用していかなければならないという。

そのためには、日米のモデルを比較・対照して、中国の国営企業の経営管理実践の観点から、ふたつのモデルを評価することが重要となる。ウェーリッヒによると、日米中の経営比較は、このような理由から行なわれている。

- (3) 自動車は、国際化やグローバリゼーションのもっとも典型的な事例になるという立場をとっている。たとえば、フォード社のエスコートは、イギリスやドイツで組立られ完成車となっているが、その部品は少なくとも15カ国で製造されている。

このようなことから、パート1からパート6に至るまでのクロージングには、自動車メーカーのグローバルな競争力を説明するための事例 (global car industry case) が収録されている。具体的には、7つの事例があげられている。

- ① 「新しいヨーロッパにおける自動車市場」(パート1) —— なお、パート1の第4章には、9版以降、「ホンダのアメリカ進出」(Honda Moves to the United States) がインターナショナル・ケースとしてとりあげられている。
- ② 「ダイムラー・ベンツ社は、21世紀にむけてどのような活動しようとしているのか」(パート2) —— 同社の経営戦略がとり扱われている。
- ③ 「レクサス誕生の経緯」(パート3) —— トヨタの高級車導入の経営戦略の特徴がとり扱われている。
- ④ 「自動車メーカーの最高経営者」(パート4) —— このケースで



はクライスラー、ダイムラー・ベンツ社の最高経営者ほか、ホンダの本田宗一郎がとり扱われている。

- ⑤ 「フォードとGMは、再びリーダーシップを発揮できるのか」(パート5)。
- ⑥ 「品質と継続的な改善活動」と「自動車メーカーに対する競争上の挑戦」というふたつの事例(パート6)——これらにおいても、トヨタを中心とする日本メーカーが議論されている。

以上のように、各パートのクロージングは、“グローバル・パースペクティブ”の観点から、その内容が構成されている。なお、この観点は、各パートをつくりあげているそれぞれの章にも明瞭にあらわれている。それは典型的には“インターナショナル・ケース”にみられている。

パート1では、すでに第4章に「ホンダのアメリカ進出」が収録されていることを示したが、「マクドナルド社——世界を駆けめぐるファースト・フード」(第1章)、「南アフリカにとどまるかどうか」(第3章)、「女性の最高経営者の事例(イタリア)」(第4章)などがある。そして、パート2以下には、つぎのような事例がある。

- ① 「スカンディナビア航空のシステム(パート2 [計画化], 第6章)
- ② 「統合後の旧東ドイツにおけるチャンスとピンチ」(パート2, 第7章)
- ③ 「アップル・コンピュータにおける新しい経営者」(パート3 [組織化], 第9章)
- ④ 「シーメンス——眠れる巨人」(パート3, 第10章)
- ⑤ 「フォード社のグローバル戦略」(パート3, 第11章)
- ⑥ 「韓国企業, 大宇のリストラ」(パート3, 第12章)
- ⑦ 「スウェーデンのボルボ社における職務設計」(パート4 [人員

配置], 第13章)

- ⑧ 「イタリアのオリベッティ社における人的な要素」(パート5 [指揮], 第16章)
- ⑨ 「ルフトハンザ社のリーダーシップ」(パート5, 第17章)
- ⑩ 「分権化されたユニリーバ社における評価活動」(パート6 [評価], 第20章)
- ⑪ 「GE社はハンガリーの国営企業を啓発している」(パート6, 第22章)
- ⑫ 「フォルクスワーゲン社における計画化と評価」(パート6, 第23章)

したがって、合計で16の国際的・ケースが収録されている。アジアについては、ホンダ、大宇の2社にすぎないが、アメリカ、ヨーロッパを中心にして、まさにグローバルな観点からケースがとり入れている。

## 5 おわりに — “新たな” 折衷的なアプローチの構築

以上、第8、9、10版における主な変更注目しつつ、クーンツ=ウェーリッヒの見解をみてきた。このような観察のなかから評価しなければならないのは、“新たな” 折衷的なアプローチが構築されようとしていることである。

クーンツは、30年前に破壊的なジャングル状態を解消するために、過程論的な学派(アプローチ)のなかに、隣接科学にもとづく他の学派を統合するという折衷的なアプローチを構想した。そして、このような他学派の統合は、最新の10版においても基本的には同じ立場であり、堅持されている。

しかしながら、すでに述べてきたように、80年代以降、学派の枠組と名称は「固定化傾向」を示しており、ジャングル状態は継続しているといっても、学派間の対立がきびしくなったという認識をもつことはできない。したがって、“新たな”折衷的なアプローチは、かつての隣接科学にもとづく他の学派の過程論への吸収という意味での統合ではない。

それは、経営管理論のふたつの知識源泉と関連させていえば、現実に活動している（あるいは活動してきた）「マネジャーの実践と経験」のほうにかかわっているとみるべきである。つまり、マネジャーの行なう実践と経験は、おかれている環境の変化にともなって、やはり変わっていくし、また変わらざるをえないのである。したがって、この変化した実践や経験をとり扱うことで、経営管理の新しい知識が生みだされることになる。

クーンツ＝ウェーリッヒの見解にたつならば、それは具体的には、“経営管理の国際化”であり、この変化のもとでマネジャーの行なっている実践や経験も明らかに変わってきたということである。“グローバル・パースペクティブ”は、まさにこのことを示している。いわゆるグローバル化が進展するなかで、経営管理研究もそれに対応するかたちで変わってきたし、また変わらなければならないことを、8、9、10版は明らかにしている。

もっとも、クーンツ＝ウェーリッヒは、“グローバル・パースペクティブ”を重視はするものの、「国際経営論」をけっして構想しているわけではない。かれらは、あくまでも過程論の枠組に固執し、この枠組のなかにグローバル化への対応をとり入れようとする試みを展開している。

それは、隣接科学にもとづく学派や知識源泉について、同じ立場に立つ学派を過程論のなかに吸収し、統合をはかろうとしたのと同じものになっている。筆者が“新しい折衷的なアプローチ”と名づけたのは、まさにこの理由によっている。そして、“グローバル・パースペクティブ”は、い

うまでもなく、経営管理研究の新しい地平を示している。

## 注

- 1) Koontz, H. and Wehrich, H., *Management*, 1988, pp.47-48.  
Wehrich, and Koontz, *Management*, 1993, pp.48-49.
- 2) Luthans, F. and others, *Real Managers*, 1988.
- 3) このような知識源泉問題についての考え方は『経営の統一理論』から得たものであり、拙著『現代日本の経営学教育 実態調査と分析』（成文堂、1978年）もこの考え方にもとづいている。
- 4) Koontz, H., O'Donnell, C., and Wehrich, H., *Management*, 1984, p.89.
- 5) Koontz and Wehrich, 1988, p.645.
- 6) Wehrich and Koontz, 1993, p.90.  
わが国でも日韓の経営学の交流がすすみ、日韓の経営比較が行なわれている。たとえば、檀国大学校と日本経営教育学会との日韓国際学術会議「成長と連帯の経営」（1988年10月。日本側報告者は神戸大学教授吉原英樹、明治大学教授根本孝と筆者。韓国側も3名）をはじめとして、研究交流が行なわれてきた。そして、佐護與・韓義泳編著『企業経営と労使関係の日韓比較』（泉文堂、1991年）などの成果も生みだされている。
- 7) *Ibid.*, p.226.