

科学の十字路

—アドミニストレーション研究方法叙説—

渡 邊 榮 文

- 1 はじめに
- 2 リッチフィールドのアドミニストレーション論
- 3 リッチフィールドのアドミニストレーション研究方法の特徴
- 4 科学の十字路におけるアドミニストレーションの研究方法
- 5 おわりに

1 はじめに

本稿は「アドミニストレーション」(administration)を研究対象とする。研究対象としてのアドミニストレーションは、所与の目的を実現するための集団的協働行動である。その原初形態は、2人の人間が力を合わせて大きな石を動かす行動に見いだすことができる¹⁾。集団的協働行動としてのアドミニストレーションは複雑な社会事象である。それは多数の異質な要素が複雑に絡みあい、相互作用しながら一つにまとまっているようなシステム、すなわち「複合体」(complex system)である。

複合体としてのアドミニストレーションを研究するためには学際的アプローチが必要である。アドミニストレーションの全体性を把握するために、既存の科学は動員され協働せしめられる。既存の科学がアドミニストレーション研究のために出会う。アドミニストレーション論は既存の科学が出会う十字路

(carrefour) の只中にある。

十字路は四つの路が十字形に交わっている所である。しかし、十字路は一つの路としての働きをしている。それは十字路ではここを通行するための一定のルール、すなわち一定の方法があるからである。例えば、わが国の「道路交通法」(昭和35年法律第105号)は「交差点における通行方法等」(第3章第6節)を規定する。

科学の十字路の只中にあるアドミニストレーション論はアドミニストレーションを論じるためのルール、すなわち方法を有していなければならない。アドミニストレーション論は、その独自の研究方法をもたなければならない。もしそうでなければ、アドミニストレーション論は科学の十字路を通行することはできない。アドミニストレーションの全体性を把握しようとする場合、亡羊の嘆に沈むことなく、その方法を明確にする必要がある。題して本稿を「科学の十字路——アドミニストレーション研究方法叙説——」とするゆえんである。

本稿がアドミニストレーションを論じるための方法を検討するに当たって、主として取り上げるのはE. H. リッチフィールド(Edward H. Lichfield)の所説である。リッチフィールドは、1956年に創刊された『アドミニストレーション科学季刊誌』(*Administrative Science Quarterly*)の巻頭に「アドミニストレーションの一般理論に関する覚書き」(Notes on a General Theory of Administration)と題する論文を寄せている²⁾。本稿がこの論文を研究対象とする理由は二つである。その1つは、この論文がわが国では取り上げられていないこと、したがってその内容が知られていないことである。他の1つは、この論文が向後のアドミニストレーション研究に方法論的示唆を与えるであろうこと、したがってアドミニストレーション学の構築に基本的方向を与えるであろうことである。アドミニストレーション学は未だ十分に確立されていないからである。

リッチフィールドの所説を主として取り上げる本稿の構成は以下のとおりである。まず、リッチフィールドのアドミニストレーション論を概観する。とくに、彼はアドミニストレーションに関する大小さまざまな命題を提示するから、これらを取り上げる。ついで、リッチフィールドのアドミニストレーション研究方法の特徴をみたいとおもう。最後に、リッチフィールドのアドミニストレー

ション研究方法を踏まえて、科学の十字路におけるアドミニストレーションの研究方法を整序したいとおもう。

2 リッチフィールドのアドミニストレーション論

2.1 従来のアドミニストレーション論

第二次世界大戦後、アドミニストレーションに関する部分的な知識は豊かになった。すなわち、アドミニストレーションの部分知に関する特殊理論は構築された。これはアドミニストレーションの研究にオペレーションズリサーチ（Operations Research）、ゲーム理論（Game Theory）、サイバネティクス（Cybernetics）、コミュニケーション理論（Communication Theory）等を取り入れたことによるものであった。確かに、これらの学問はアドミニストレーションにおける政策形成（policy formulation）、権限行使（exercise of authority）、意思決定（decision making）などの問題を解明するのには貢献した。しかし、このことについて留意しておかなければならないことがある。1つはアドミニストレーション研究に寄与した学問は行動科学であったこと、いま1つはこの行動科学によるアドミニストレーション研究はその一局面について行われたことである。アドミニストレーションを研究する学問は未だ確立しておらず、その研究は隣接学問によって部分的にしか行われなかったことである。隣接学問のどれもがアドミニストレーションの全体を扱うものではなかったのである³⁾。したがって、あるのはアドミニストレーションに関する特殊理論（specific theory of administration）で、その一般理論（general theory of administration）ではない。アドミニストレーションに関する一般理論の欠如は明白である。

アドミニストレーションの一般理論の欠如は次のような結果をもたらしている⁴⁾。1つ目はアドミニストレーションの同種の分野——例えばパブリック・アドミニストレーション分野とかビジネス・アドミニストレーション分野——で発展している知識を総合することを不可能ならしめていること。2つ目はアドミニストレーションには普遍性はなく特殊な形態——例えばホテル・アドミニストレーションとかスクール・アドミニストレーション——だけが存在するという考え方を広めていることである。

アドミニストレーションに関する一般理論の明白な欠如という理論状況のなかで、しかしながら、サイモン（Herbert Alexander Simon, 1916-2001）の研究はその例外であった。彼はアドミニストレーションの一局面を取り上げたのではなく、その全体を研究対象とした。その業績は1945年の『アドミニストレーション行動』（*Administrative Behavior*）であった。サイモンのこうした研究にもかかわらず、その後、アドミニストレーションに関する一般理論を構築するための努力は行われなかった⁵⁾。

2.2 従来のアドミニストレーション論批判

リッチフィールドは、如上のような従来のアドミニストレーション論を批判する。その批判は五つである。

批判の第1は、従来のアドミニストレーション論が用語法（terminology）の混乱に陥っていることに対するものである⁶⁾。用語の混乱は相互にアドミニストレーションについて正確に論議することを困難ならしめているのである。アドミニストレーションということばは、ある組織では高尚な意味に、他の組織では書記の仕事の意味に用いられる。また、「マネジメント」（management）と「アドミニストレーション」はアメリカのビジネスの世界では同義語（相互置換可能な語）とみられているが、しかし行政と軍隊の世界ではまったく違ったことばとみられている。さらに、法学者は「アドミニストレーション」と「エグゼキューション」（execution）を区別する。このように、人々は各人が属する世界——そこは専門的で特殊な言語が発達している世界——以外ではアドミニストレーションについての正確な論議を不可能ならしめているのである。アドミニストレーションを学問として確立するためには、まず、アドミニストレーションの用語法の混乱を解消することが必要である。

批判の第2は、従来のアドミニストレーション論がアドミニストレーションを一般化するレベルにまで達していないことに対するものである⁷⁾。従来のアドミニストレーション論がアドミニストレーションの一般化からほど遠いので、あるのは一般的なアドミニストレーション過程ではなく、別個独立のアドミニストレーションの形態だけであるという主張になる。すなわち、あるのはアドミニストレーションではなく、その個別具体的な現象、例えばパブリック・ア

ドミニストレーション (public administration), ビジネス・アドミニストレーション (business administration), ホテル・アドミニストレーション (hotel administration), 学校アドミニストレーション (school administration), 軍事アドミニストレーション (military administration) である。従来のアドミニストレーション論は, アドミニストレーションの個別現象の研究レベルにとどまっている。このレベルの研究は個別の学部, 専門分化した学会組織や研究によって維持されている。これらがアドミニストレーションの一般化 (論) を困難ならしめているのである。

しかし, アドミニストレーションの実際はその理論に先行している。アドミニストレーションの実証的素材として, 例えば, 企業界から行政界や教育界への, 行政界から企業界への絶えざる人事移動, また企業コンサルタントの知識と技術の行政や大学への応用可能等がある。これらの実証的素材は, アドミニストレーション過程の本質的普遍性を示すものにほかならない。アドミニストレーションの実際はアドミニストレーションの普遍性を認めるのに対し, その理論はこれを一般化しないのである。すなわち, アドミニストレーションの実際と理論の「奇妙な二分」(curious dichotomy) がみられるのである。

批判の第3は, 従来のアドミニストレーション論がアドミニストレーション過程において変化するもの (variable) に広範な役割を認めることができないことに対するものである⁸⁾。アドミニストレーションにはいろいろの現象形態があるが, どれでも1つの分野のアドミニストレーション過程は比較的に一定しているのである。すなわち, さまざまのアドミニストレーションはその機能においては一様である。しかし, 特殊分野のアドミニストレーション, 例えば, とくに軍事的に競争している分野のアドミニストレーションはそのような状況にないアドミニストレーションとは異なったものになることを認めなければならない。状況はアドミニストレーション行動を変える。しかし, アドミニストレーションはいくつかの点では不変的であるのみならず, 行動の方程式 (equation of action) では変化するものであるという見解を押し進めなければならない。確認すべきことは, アドミニストレーションはいくつかの面では定数 (constant) であるばかりでなく, 行動の面では変数 (variable) でもあるという

ことである。

批判の第4は、従来のアドミニストレーション論がアドミニストレーションの個別部分を研究対象としていることに対するものである⁹⁾。コミュニケーション論や予算という考え方は正しい。しかし、これらはアドミニストレーションの部分しか研究しないのである。また、ギュリック(Luther Gulick,1892-1993)のPOSDCORBはアドミニストレーションを相互依存の諸部分の組織的配置としてよりはむしろ行動リストとして把握したことに基本的な欠陥があったのである。アドミニストレーションの構成要素の認識に加えて、その全体の属性を理解すべきである。

批判の第5は、従来のアドミニストレーション論が経験的な証明も厳密な理論的検討も受けていないことに対するものである¹⁰⁾。簡潔な命題を提示する必要がある。提示した命題は修正されたり破棄されるかも知れない。しかし、命題を提示することができないならば、アドミニストレーション研究がより科学的段階に近づくことはほとんどできないのである。

以上五点がリッチフィールドの従来のアドミニストレーション論に対する批判点である。従来のアドミニストレーション論を批判し、それに代わるリッチフィールドのアドミニストレーション論はどんなものか。まず、彼はアドミニストレーションの実用理論(working theory)の必要性についていう。その理由は三つである。

第1は、実用理論は既存知識の体系化のための枠組みとして必要であることである¹¹⁾。とくに、それは既存知識があらゆる社会科学や行動科学の分野のなかに、また経営、行政、軍政、病院経営、学校経営といった多くの応用分野のなかに分散存在し、それをまとめなければならない場合に必要である。

第2は、実用理論は研究の指針として必要であることである¹²⁾。いかに実用理論が仮説であっても、それは既存の知識と現在の研究のギャップを区別するのに役立ち、他の研究設計を促進するのに資するのである。また、実用理論は個別研究の指針としての、そして研究成果の体系化のための手段としての仮説を提供するのである。

第3は、実用理論はアドミニストレーションの行動にとって有益な指針とな

ることである¹³⁾。例えば、実務家は実用理論を自分の日々の課業の評価やチェックのために用いることができるのである。

リッチフィールドにとって、アドミニストレーション論は実用理論である。言い換えれば、アドミニストレーション論は実用理論として構築されなければならない。このために、リッチフィールドの1956年の論文は物された。しかし、それは「アドミニストレーションの一般理論」(general theory of administration)の構築ではなく、そのための「枠組みの端緒」(beginnings of framework)を提供する「一連の実用的な仮説または命題」(a series of working hypotheses or propositions)の提示である。「一連の実用的な仮説または命題」(以下「命題」という。)は不完全ではあるが、その提示は命題に関する論争を引き起こし、より建設的な考え方を進展させるためである¹⁴⁾。

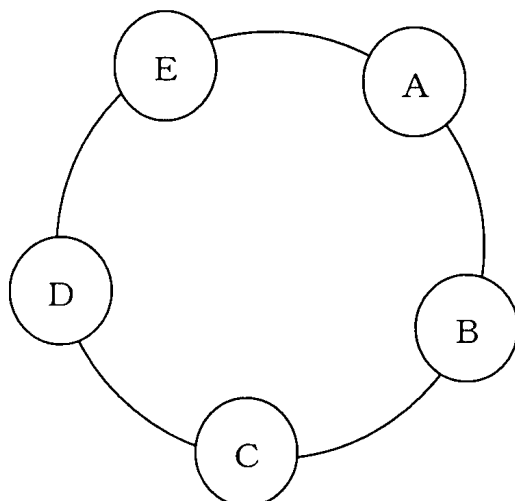
2.3 アドミニストレーションに関する命題

リッチフィールドのアドミニストレーションに関する一連の命題は五つの大命題 (major proposition) と、これら五大命題のそれぞれに関係するいくつかの小命題 (minor proposition) から成っている。

2.3.1 第1大命題

アドミニストレーションに関する第1大命題は、「アドミニストレーション過程は特定行動、すなわち意思決定を行うこと、プログラムを作成すること、情報を伝達すること、統制すること、再検討を行うことを構成要素とする行動の循環過程である¹⁵⁾」ことである。第1大命題の内容を図形化すると、次のとおりである。

図形1 第1大命題



- A : Decision making
- B : Programming
- C : Communicating
- D : Controlling
- E : Reappraising

これら五つの特定行動は①意思決定からそのプログラム化へ、②プログラム化された意思決定からその伝達へ、③伝達された意思決定からその統制へ、④統制からプログラム化され伝達され統制された意思決定の再検討へ、という論理的順序になる¹⁶⁾。これはアドミニストレーション過程の理念型である。それゆえ、アドミニストレーションの実際においては、例えば意思決定への集団参加の場合、情報伝達という特定行動は省略される。リッチフィールドはこれら五つの特定行動のそれぞれを小命題として提示する。

小命題その1は、「意思決定は合理的、審議的、裁量的、目的的であり、あるいは非合理的、習慣的、義務的、あてずっぽうであり、またはそのどれかの結合である¹⁷⁾」ことである。意思決定が合理的、審議的、裁量的、目的的に行われる場合、当該意思決定は次の下位行動、すなわち①課題の設定、②現状の分析、③選択肢の結果予測、④審議、⑤選択により遂行される。課題設定①から選択⑤までの行動の順序は理念型である。合理的、審議的、裁量的、目的的な意思決定行動は、課題設定行動から選択行動に至るまでの五つの下位の行動から成っている。

小命題その2は、「意思決定は、それが明確にプログラム化された後に、行動指針となる¹⁸⁾」ことである。意思決定の具体化はそのプログラム化である。意思決定のプログラム化は実施に方向を与えることである。それゆえ、意思決定がプログラム化されると、それは行動指針となる。

小命題その3は、「プログラム化された意思決定の有効性は、それを執行しなければならない人々へのコミュニケーションの範囲で変わる¹⁹⁾」ことである。プログラム化された意思決定の有効性を確保するためのコミュニケーションの範囲は三つである。その範囲とは、第1に上司、部下、周囲の人々との、第2に部外者との、第3に組織の全構成員との、コミュニケーションである。

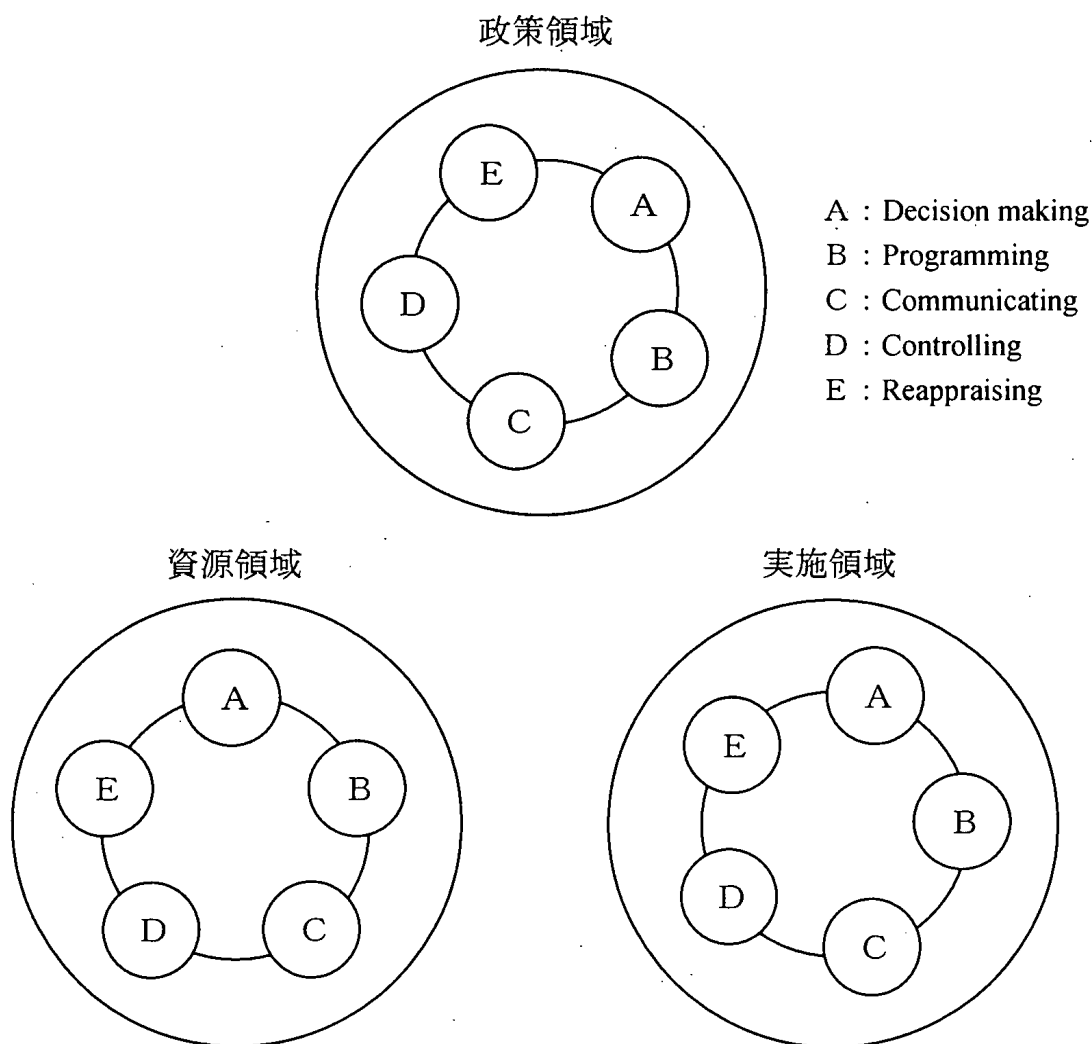
小命題その4は、「プログラム化されて伝達された意思決定が求める行動は、もし業績基準が設定されて実施されるならば、ほぼ確保される²⁰⁾」ことである。この命題は「統制」(control)として知られているものである。統制は行動者の指針となる規範、当該指針と行動とを比較して評価する規範を与えることである。

小命題その5は、「意思決定は変化を受けやすい事実、仮定、価値にもとづいているから、その有効性を保つために変化が起こると可及的速やかに再検討して見直さなければならない²¹⁾」ことである。当初の意思決定は絶対的なものではなく、見直しを必要とする。それは万物が流転する「不確実な宇宙」(contingent universe)と、人間という「有機体の不完全性」(organic incompleteness)によっている。当初の意思決定の見直しは自己成長である。

2.3.2 第2大命題

アドミニストレーションに関する第2大命題は、「アドミニストレーション過程は政策、資源、実施の領域で機能する²²⁾」ことである。第2大命題の内容を図形化すると、次のとおりである。

図形2 第2大命題



「政策」(policy)は事業活動の指針となる目標を定めることである。「資源」(resources)は人、金、権限、ものの四つである。「実施」(execution)は動的で全体的な有機的組織体をつくらうとする機能である。これら三つの機能は相互不可分の関係にある。政策から絶縁した実施は無目的な行動であり、資源と実施を考慮しない政策は何も生み出さないからである。リッチフィールドは第2大命題を四つの小命題に分節する。

小命題その1は、「それぞれの機能領域の行動は、行動サイクルによって行われる²³⁾」ことである。政策、資源および実施のそれぞれの機能領域は、意思決定を行うこと、プログラムを作成すること、情報を伝達すること、統制すること、再検討を行うことというアドミニストレーション過程の行動サイクルから成っている。

小命題その2は、「それぞれの機能は価値を追求しており、その価値が実現されたとき、アドミニストレーション過程に貢献する²⁴⁾」ことである。政策、資源および実施の各機能はそれぞれの価値を求めている。政策機能は事業のための目的方向性を、資源機能は生産と節約という経済性を、実施機能は強力な協働の状態をそれぞれ追求している。

小命題その3は、「それぞれの機能は特有の性質を有し、その性質は行動サイクルのそれぞれの機能に対する適用を左右する²⁵⁾」ことである。アドミニストレーション過程の行動サイクルは不変であるが、しかしそれぞれの機能の専門分化の性質に応じて遂行される。

小命題その4は、「アドミニストレーションの機能領域は完全に相互関係にある²⁶⁾」ことである。政策機能領域は資源と実施の2機能領域の主な決定要素である。資源機能領域は政策の主な決定要素である。実施機能領域は政策の実現の有無の主な決定要素である。このように、ある機能領域は他のある機能領域から切り離されず、相互依存の関係にある。

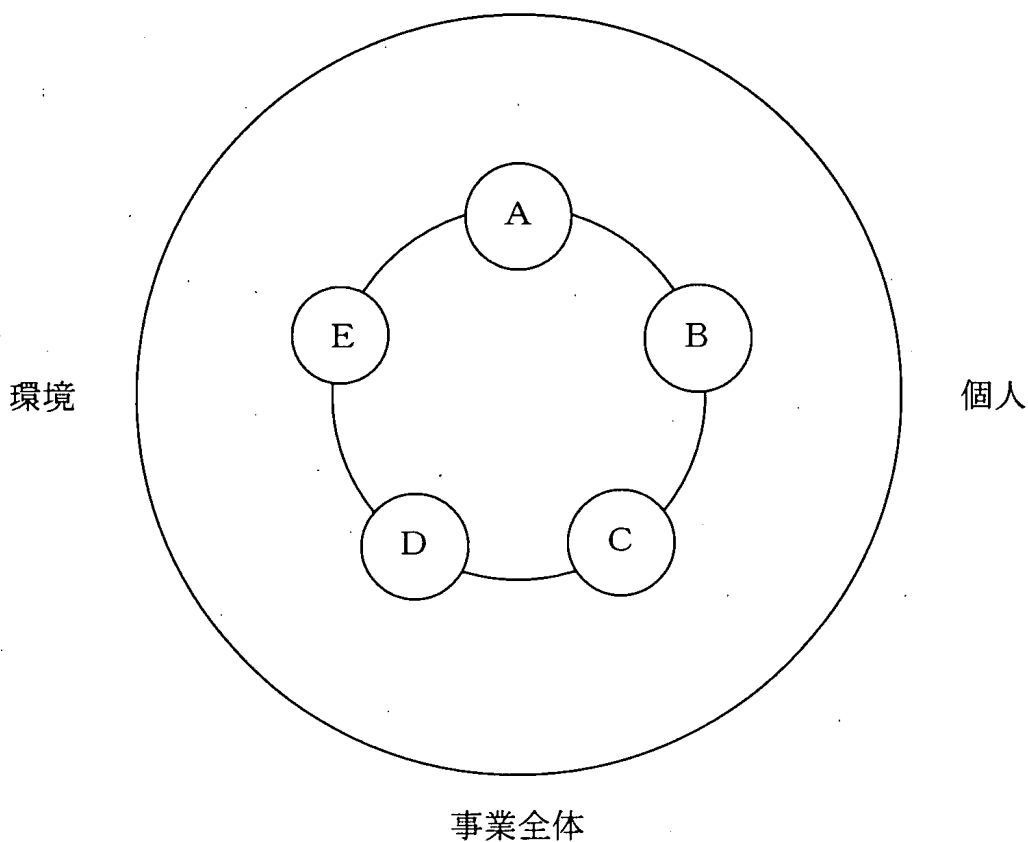
2.3.3 第3大命題

アドミニストレーションに関する第3大命題は、「アドミニストレーション過程はより広い行動システムの文脈で行われ、その範囲はアドミニストレーション過程、アドミニストレーション過程を遂行する個人、個人がアドミニストレー

ション過程を遂行するところの事業体全体，個人と事業体が機能するところの環境である²⁷⁾」ことである。第3大命題の内容を図形化すると，次のとおりである。

図形3 第3大命題

アドミニストレーション過程



アドミニストレーション過程は，これを遂行する者の掌中において，組織において，環境において現実のものとなる。これら三領域は人，組織および環境の変化によりアドミニストレーション過程に影響を及ぼし，アドミニストレーション過程はまたこれら三領域に影響を与えるのである。かくて四領域から成るシステムが考えられ，そのシステムを構成する四領域は相互に作用する多くの変数から成る構造をしているのである。リッチフィールドは第3大命題を四つの小命題に分節する。

小命題その1は、「アドミニストレーション過程は基本構造においては不変であるが、それを遂行する者のパーソナリティによって重要な側面に変化する²⁸⁾」ことである。アドミニストレーション過程における諸機能は、それらを遂行する者の如何にかかわらず、不変である。しかし、アドミニストレーション過程における諸機能が具体的に遂行される方法(manner)は、それらを具体的に遂行する個人の性格によって変化するのである。個人の性格による具体的遂行の方法は、アドミニストレーション過程の構造の不変性と同じくらい重要である。官僚制はパーソナリティの違いを相殺するやり方を標準化することによって、パーソナリティ間の違いによるインパクトを最小限にしようとするものである。

小命題その2は、「アドミニストレーション過程は基本構造においては不変であるが、それが遂行される事業の性格によって重要な側面に変化する²⁹⁾」ことである。小命題その2は、その1と同じように、アドミニストレーション過程の具体的遂行の方法は組織の性格によって変化することである。

小命題その3は、「アドミニストレーション過程は基本構造においては不変であるが、事業が行われる環境によって重要な側面に変化する³⁰⁾」ことである。アドミニストレーション過程は、それが遂行される物理的、文化的および技術的環境によって変化するのである。例えば、コミュニケーションの方法は変化する技術によって影響を受けるのである。

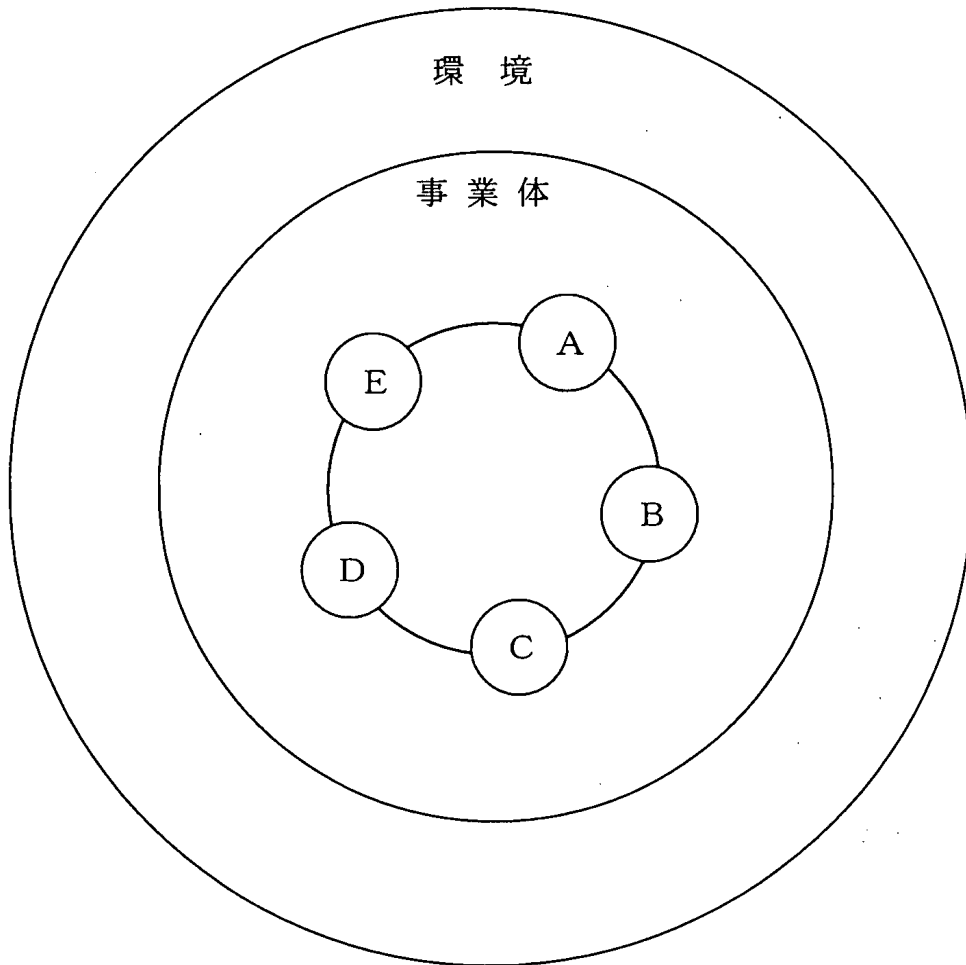
小命題その4は、「アドミニストレーション領域以外の三領域〔人、組織および環境〕の間に存する関係の型は、アドミニストレーション過程に影響を及ぼす³¹⁾」ことである。

例えば、関係の型は競争(competition)、取引(bargaining)、互選(cooptation)、連携(coalition)である。

2.3.4 第4大命題

アドミニストレーションに関する第4大命題は、「アドミニストレーションは、個人または集団が環境のなかで機能する事業体において行うアドミニストレーション過程の遂行である³²⁾」ことである。第4大命題の内容を図形化すると、次のとおりである。

図形4 第4大命題



アドミニストレーションは、環境と事業体という特定の状況のなかで行われるアドミニストレーション過程の遂行である。アドミニストレーションは主に法 (law) と見なされているが、元来、行動 (behavior) である。アドミニストレーション過程における諸機能は相互関係にあり全体的であるので、アドミニストレーション過程は有機体的な「システム」ということができる。リッチフィールドは第4大命題を二つの小命題に分節する。

小命題その1は、「全体としてのアドミニストレーションは明確な特性を持っている³³⁾」ことである。アドミニストレーションには四つの特性がある。1つ目は、アドミニストレーションはそれ自身を永續させようとする事である。2つ目は、アドミニストレーションはその内部の安寧 (well-being) を維持しようとする事である。3つ目は、アドミニストレーションは他に対して自己を

保持しようとするものである。4つ目は、アドミニストレーションは成長しようとするものである。

小命題その2は、「アドミニストレーションの全体性という特性は、アドミニストレーション行動に大きな影響を及ぼす³⁴⁾」ことである。アドミニストレーションの特性が全体的であるということは組織的な強制を意味するから、行動との関係でいえば、当該行動を強制することになるのである。

2.3.5 第5大命題

アドミニストレーションに関する第5大命題は、「アドミニストレーションとその過程は産業、商業、公務員、教育、軍隊、病院の諸組織において本質的に同一の一般化された形態で現われる³⁵⁾」ことである。第5大命題は、リッチフィールドがこれまで論じてきたアドミニストレーションとその過程の普遍性 (universality) という観念を1つの命題として提示したものである。それゆえ、第5大命題はリッチフィールドのアドミニストレーション論の中核命題といえることができる。

3 リッチフィールドのアドミニストレーション研究方法の特徴

リッチフィールドのアドミニストレーション論の内容をみたので、つぎにリッチフィールドのアドミニストレーション研究方法の特徴について整理したいとおもう。

3.1 アドミニストレーションの全体性——方法論その1——

アドミニストレーションの研究は、アドミニストレーションの全体を扱うものでなければならない。リッチフィールドは、アドミニストレーションに関する従来の研究がアドミニストレーションの全体を対象とせず、その一部分に焦点を当てるものであったことを一再ならず指摘している。例えば、従来の研究は「アドミニストレーションの特定の部分 (selected parts of administration) に関わり、その全体 (the whole) を扱うものではなかった³⁶⁾」のであり、「全体的なアドミニストレーション過程 (total administrative process) を取り上げなかった³⁷⁾」のである。リッチフィールドは、「われわれはアドミニストレーション全体の理解を進めるために何をしていたのであろうか³⁸⁾」と自問する。これは従

来のアドミニストレーションの方法に対する批判である。アドミニストレーションの全体性へのアプローチが、リッチフィールドのアドミニストレーション研究方法の1つ目の特徴である。

3.2 アドミニストレーションの構成要素——方法論その2——

リッチフィールドはアドミニストレーションを構成する要素として第1大命題において意思決定を行うこと、プログラムを作成すること、情報を伝達すること、統制することおよび再検討を行うことの五つを挙げている。アドミニストレーションを構成するこれら五要素の当否はともかく、これら五要素の提示はアドミニストレーションの研究を進めるためには必要不可欠の作業である。アドミニストレーション論は、アドミニストレーションの構成要素の分析・展開を内容とするものであるからである。アドミニストレーションの構成要素の提示が、リッチフィールドのアドミニストレーション研究方法の2つ目の特徴である。

3.3 アドミニストレーションの不変性——方法論その3——

リッチフィールドは、アドミニストレーションの不変性について述べる。アドミニストレーションの不変性とは、アドミニストレーション過程、すなわち意思決定を行うこと、プログラムを作成すること、情報を伝達すること、統制すること、再検討を行うことが省略されずに遂行されることをいう。リッチフィールドは、これら五つの行動から成るアドミニストレーション過程を「アドミニストレーション行動のサイクル³⁹⁾」(cycle of administrative action)ともいうが、このサイクルは「不変」(constant)である。アドミニストレーションの不変性を認識し研究を進めることが、リッチフィールドのアドミニストレーション研究方法の3つ目の特徴である。

3.4 アドミニストレーションの可変性——方法論その4——

リッチフィールドはアドミニストレーションの不変性へアプローチするとともに、第3大命題において、アドミニストレーションの可変性について述べている。アドミニストレーションは、これを遂行する者のパーソナリティや組織の違いによって、またアドミニストレーションが遂行される諸環境の違いによって変化するのである。前述したように、リッチフィールドは特殊分野のア

ドミニストレーション，例えば，とくに軍事的に競争している分野のアドミニストレーションはそのような状況にはないアドミニストレーションとは異なったものになることを認めなければならないという。アドミニストレーションが不変的であるとは，個別具体的なアドミニストレーションも変化しないことを意味するものではないのである。アドミニストレーションの可変性を認めることが，リッチフィールドのアドミニストレーション研究方法の4つ目の特徴である

3.5 アドミニストレーションの普遍性——方法論その5——

リッチフィールドは第5大命題で「アドミニストレーションとその過程は産業，商業，公務員，教育，軍隊および病院の諸組織において本質的に同一の一般化された形態で現われる」といっている。第5大命題は公私の組織を問わず，あらゆる種類の組織には本質的に同一のアドミニストレーションがみられることをいっている。これは，およそどんな種類の組織にとってもアドミニストレーションは普遍現象であり，このアドミニストレーションなしに成立し存在し存続する組織はあり得ないことを意味する。すなわち，あらゆる種類の組織にみられるアドミニストレーションはその本質において同一であるという方法論こそが，リッチフィールドのアドミニストレーション研究方法の5つ目の特徴である。第5大命題はこのような意味であるから，リッチフィールドが第5大命題でアドミニストレーションが本質的に同一の一般化された形態で現われるのは「産業，商業，公務員，教育，軍隊および病院の諸組織において」といっているが，これらは例示と解される。

3.6 アドミニストレーションの命題——方法論その6——

リッチフィールドはアドミニストレーションに関して五つの大命題を提示する。ついで，彼はこれら五つの大命題のそれぞれを分節し，これを小命題とする。すなわち，第1大命題には五つの小命題を，第2大命題には四つの小命題を，第3大命題には四つの小命題を，第4大命題には二つの小命題を，第5大命題には小命題なしを提示する。リッチフィールドはこれらの命題を不完全としながらも，これらの命題を敢えて提示するのは，これらの命題がアドミニストレーションに関する一般理論の構築のための枠組みの端緒となるべく，また

提示命題に関して論争が引き起こされ研究がより進展するためである。アドミニストレーションに関する大小の命題を提示することが、リッチフィールドのアドミニストレーション研究方法の6つ目の特徴である。五つの大命題とこれらに関する小命題の内容は下表のとおりである。

大命題と小命題の内容表

命題 番号	大命題	小命題
第1	アドミニストレーション過程は特定行動、すなわち意思決定を行うこと、プログラムを作成すること、情報を伝達すること、統制することおよび再検討を行うことを構成要素とする行動の循環過程である。	意思決定は合理的、審議的、裁量的、目的であり、あるいは非合理的、習慣的、義務的、あてずっぽうであり、またはそのどれかの結合である。
		意思決定は、それが明確にプログラム化された後に、行動指針となる。
		プログラム化された意思決定の有効性は、それを執行しなければならない人々へのコミュニケーションの範囲で変わる。
		プログラム化されて伝達された意思決定が求める行動は、もし業績基準が設定されて実施されるならば、ほぼ確保される。
		意思決定は変化を受けやすい事実、仮定、価値にもとづいているから、その有効性を保つために変化が起こると可及的速やかに再検討して見直さなければならない。
第2	アドミニストレーション過程は政策、資源、実施の領域で機能する。	それぞれの機能領域の行動は、行動サイクルによって行われる。
		それぞれの機能は価値を追求しており、その価値が実現されたとき、アドミニストレーション過程に貢献する。
		それぞれの機能は特有の性質を有し、その性質は行動サイクルのそれぞれの機能に対する適用を左右する。
		アドミニストレーションの機能領域は完全に相互関係にある。

第3	アドミネストレーション過程はより広い行動システムの文脈で行われ、その範囲はアドミネストレーション過程、アドミネストレーション過程を遂行する個人、個人がアドミネストレーション過程を遂行するところの事業体全体、個人と事業体が機能するところの環境である。	アドミネストレーション過程は基本構造においては不変であるが、それを遂行する者のパーソナリティによって重要な側面で変化する。
		アドミネストレーション過程は基本構造においては不変であるが、それが遂行される事業の性格によって重要な側面で変化する。
		アドミネストレーション過程は基本構造においては不変であるが、事業が行われる環境によって重要な側面で変化する。
		アドミネストレーション領域以外の三領域〔人、組織および環境〕の間に存する関係の型は、アドミネストレーション過程に影響を及ぼす。
第4	アドミネストレーションは、個人または集団が環境のなかで機能する事業体において行うアドミネストレーション過程の遂行である。	全体としてのアドミネストレーションは明確な特性を持っている。
		アドミネストレーションの全体性という特性は、アドミネストレーション行動に大きな影響を及ぼす。
第5	アドミネストレーションとその過程は産業、商業、公務員、教育、軍隊、病院の諸組織において本質的に同一の一般化された形態で現われる。	

4 科学の十字路におけるアドミネストレーションの研究手法

リッチフィールドのアドミネストレーション研究方法の特徴は六つに整理することができた。これら六つの研究方法を踏まえて、科学の十字路におけるアドミネストレーションの研究方法を整序したいとおもう。

4.1 アドミネストレーションの普遍性——研究方法その1——

第1に、科学の十字路におけるアドミネストレーションの研究手法は、アドミネストレーションが公私の組織に共通の現象であるという方法論的洞察を前提としなければならない。もしこの前提を欠くならば、アドミネストレーショ

ン論はその存在基盤をもたず、成り立たない。

公私の組織を問わず、あらゆる種類の組織には本質的に同一のアドミニストレーションがみられるというリッチフィールドの方法論の根拠は何であろうか。なぜ、アドミニストレーションはあらゆる組織に共通にみられるのであろうか。リッチフィールドはその根拠については述べていない。そこで、アドミニストレーションの普遍性ないし共通性の根拠について考えてみたいとおもう。

哲学者の竹田青嗣はその著『現象学は〈思考の原理〉である』において、「共通性の根拠」を、フッサール（Edmund Husserl, 1859-1938）の『ヨーロッパ諸学の危機と超越論的現象学』（Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie）の研究を通して、「人間の『類身体性』」に求めている⁴⁰。すなわち、人間の類身体性とは「類としての人間の身体構造の共通性のこと」をいい、したがって「自然科学の認識がかなり厳密な共通了解として描かれるのは、自然世界が人間的身体の共通性に相関して一定の共通構造として記述されるからだ。人間の身体性の構造が共通性をもたなければ、各身体にとって自然はさまざまな存在様相をもって現われることになる」のである。

アドミニストレーションは所与の目的を実現するための集团的協働行動である。それは人間の営みである。人間の類身体性は人間の営みであるアドミニストレーションに普遍性ないし共通性をもたらすことになる。この場合のアドミニストレーションの普遍性ないし共通性は類としてのアドミニストレーションのそれである。リッチフィールドが批判する従来のアドミニストレーション論は類としてのアドミニストレーションを認めず、個別具体的なアドミニストレーションの特殊性——リッチフィールドが例示するようにパブリック・アドミニストレーションとかビジネス・アドミニストレーション——のみを主張するものであった。しかし、人間の類身体性によってアドミニストレーションの普遍性ないし共通性は基礎づけられる。それゆえ、アドミニストレーションに関する一般理論の構築が可能となる。パブリック・アドミニストレーションとかビジネス・アドミニストレーションはアドミニストレーションの種概念となる。

リッチフィールドが例示する諸アドミニストレーションを分類すると次表のとおりである。

性 質	普遍性 (類)	特殊性 (種)
現 象	アドミネストレーション	パブリック・アドミネストレーション ビジネス・アドミネストレーション ホテル・アドミネストレーション スクール・アドミネストレーション ミリタリー・アドミネストレーション ホスピタル・アドミネストレーション

4.2 アドミネストレーションの不変性——研究方法その2——

第2に、科学の十字路におけるアドミネストレーションの研究方法は、アドミネストレーションの不変性に対するアプローチである。公私の組織を問わず、あらゆる種類の組織には本質的に同一のアドミネストレーションがみられるが、それは不変である。すなわち、あらゆる種類の組織においてアドミネストレーションは一定の、したがって不変の行動パターンをとって現われる。

アドミネストレーションには不変の行動パターンが存在すること、すなわちアドミネストレーションの不変性はアドミネストレーションの研究方法をしてアドミネストレーションの不変の行動パターンの析出へと向かわしめることになる。いわゆるアドミネストレーションへの原理アプローチとなる。その結果、原理学派が生まれる。

しかし、原理アプローチに対し激しい批判が加えられる。ダール (Robert A. Dahl) は、原理アプローチが「科学」(science) を装う恐れがあると批判する⁴¹⁾。サイモンは原理を相互に矛盾する「諺」(proverb) と批判する。

サイモンは1946年、イリノイ工学研究所準教授のとき、「アドミネストレーションの諺」(The Proverbs of Administration) と題する論文を発表する⁴²⁾。以下、この論文によりながら、原理アプローチに対する批判をみていきたいとおもう。

諺は、たいてい、相互に矛盾する。したがって、人が諺を科学的理論の基礎として用いようとするとき、その立場はあまり有利ではない。それは、諺の命題が不十分であるからではなく、あまりにも多くのことを明らかにしようとするからである。科学的理論は、何が真であるかばかりではなく、何が偽であるかもまた語らなければならないからである。残念ながら、今日のアドミニスト

レーション理論の主要部を成す多くの命題は、諺のこうした欠陥を有している⁴³⁾。

サイモンは、一般に認められ定説となっているアドミニストレーションに関する四つの原理を取り上げる⁴⁴⁾。すなわち、①アドミニストレーションの能率はグループの間に仕事を専門化することによって増大すること（「専門化」の原理）、②アドミニストレーションの能率はグループの構成員を権限の明確なヒエラルヒーの中に配置することによって増大すること（「命令の一元性」の原理）、③アドミニストレーションの能率はヒエラルヒーの中のどんな等級でもその統制範囲を少数に限定することによって増大すること（「統制の範囲」の原理）、④アドミニストレーションの能率は統制目的のために作業者を目的、方法、対象または場所に従って分類することによって増大すること（「目的・方法・対象・場所による組織化」の原理）である。これら四つの原理は比較的単純で明確であるので、これらの原理を組織の具体的問題に適用することに何ら曖昧さはないし、これらの有効性はたやすく経験によるテストに委ねることができる。しかし、このようなことは本当ではない。

①の「専門化」(specialization)の原理について⁴⁵⁾。

アドミニストレーションの能率は専門化の増大とともに高まると考えられているが、専門化が能率的なアドミニストレーションを行うための条件ではない、という。専門化はすべての集団作業に必然的にみられる特徴であり、その意味はたんに別々の人間が別々の仕事をしていることにある。2人が同じ場所で同じ時間に同じ仕事をすることは、物理的に不可能であるからである。したがって、アドミニストレーションの問題は「専門化する」(specialize) ことではなく、アドミニストレーションを能率的なものにするであろう特別な方法において、また特別なラインにおいて専門化することである。

②の「命令の一元性」(unity of command)の原理について⁴⁶⁾。

この原理は、1人の人間が矛盾する2つの命令に服することは物理的に不可能であるから、組織の1構成員を2人以上の上級者から命令を受ける地位に就けることは望ましいことではないことを意味する。ギューリックのいう「命令の一元性」の原理は、この意味において用いられている。このように、命令の

一元性の原理は解せられるから、この原理自体には何ら問題はないといわなければならない。しかし、命令の一元性の原理の問題は、この原理が前述の専門化の原理と両立しないことにある。

③の「統制の範囲」(span of control)の原理について⁴⁷⁾。

組織構成員の間に複雑な相互関係がみられる大規模組織では、統制の範囲を限定することは必然的に過度の繁文縟礼をもたらす。組織構成員間のそれぞれの接触は、共通の上司にまで遡って行われるからである。反対に、1人の上司が多数の部下を監督しなければならないならば、すなわち統制の範囲を拡大すれば、上司の部下に対する統制が弱まることになる。かくて、アドミニストレーションの能率は統制の範囲を限定することによって増大することはない。

④の「目的・方法・対象・場所による組織化」(organization by purpose, process, clientele, place)の原理について⁴⁸⁾。

この原理は内的に矛盾している。目的・方法・対象・場所は組織の競争的基礎であり、前三者の利点は場所のそれを確保するために損なわれるからである。例えば、主要部局が目的を基礎に組織されると、すべての医師、法律家、技術者、統計家はこれらの専門家から成るある一つの部局に配置されるのではなく、彼らのサービスを必要とするいろいろな部局に配置されることになるからである。これによって、方法による組織化の利点は部分的に失われることになる。

概略如上のアドミニストレーションに関する四つの原理を諺と批判するサイモンは、アドミニストレーション理論の構築には、アドミニストレーションの叙述を可能にする概念(concept)を開発すること、その概念は操作的な(operational)ものでなければならないこと、合理性の限界(limit of rationality)を研究すること等が必要であるという⁴⁹⁾。いかに正確にアドミニストレーションの諸原理が立てられるかの問題に対しては、経験のみが答えを出すことができるのである⁵⁰⁾。

アドミニストレーションに関する原理が諺と批判されるのは、それが相互に矛盾していたりするからである。原理間の相互矛盾は、しかしながら、アドミニストレーションの不変性の否定ではない。原理間の相互矛盾の問題は原理定立の仕方のそれである。アドミニストレーションの研究にとって、アドミニス

トレーションは一定の、したがって不変の行動パターンをとって現われるという方法論的洞察が必要である。

4.3 アドミニストレーションの要素——研究方法その3——

第3に、科学の十字路におけるアドミニストレーションの研究方法は、アドミニストレーションの要素に対するアプローチである。すなわち、あらゆる組織にみられるアドミニストレーションには共通の要素があるという方法論的洞察である。これはアドミニストレーションの分析枠組みである。アドミニストレーションには一定の、したがって不変の行動パターンがある。このことは、アドミニストレーションには共通の要素が存在することを意味する。

サイモンが諺と批判するのはアドミニストレーションの要素ではなく、この要素が機能するために採用される諸原理（例えば前述の「専門化」の原理や「命令の一元性」の原理など）の間にみられる相互矛盾であった。あらゆる組織が機能するためにはアドミニストレーションが必要である。これは「アドミニストレーションの要素」の問題である。ついで、アドミニストレーションの要素が機能するためにいろいろな原理を必要とする。これは「アドミニストレーションの原理」の問題である。したがって、アドミニストレーション論はその要素論と原理論から成っている。サイモンが批判するのは後者である。

つとに、アドミニストレーションの要素は論じられている。主たる先行研究はファヨール、ギュリック、アーウィック、ニューマン、テリー、クンツとオドンネルにおいてみられる。アドミニストレーションの要素に関するこれらの先行研究の概要は次のとおりである。

ファヨールにおける要素論について。

ファヨール (Henri J. Fayol, 1841-1925) はアドミニストレーション論の始祖である。彼はあらゆる事業体には技術機能 (fonction technique), 商業機能 (fonction commerciale), 財務機能 (fonction financière), 保全機能 (fonction de sécurité), 会計機能 (fonction de comptabilité) およびアドミニストレーション機能 (fonction administrative) の六つの機能があるという⁵¹⁾。

アドミニストレーション機能は「アドミニストレーションの諸要素」(éléments d'administration) といわれる五つの要素、すなわち予測すること (prévoir), 組

織すること (organiser), 命令すること (commander), 調整すること (coordonner) および統制すること (contrôler) から成っている⁵²⁾。予測するとは、将来を眺め渡し行動プログラムを作ることである。組織するとは、事業体の物的および社会的な二重の有機体を作ることである。命令するとは、職員を働かせることである。調整するとは、あらゆる活動と努力を関係づけ結びつけ調和させることである。統制するとは、すべてが定立された規則と与えられた命令に従って行われるように配慮することである。

ちなみに、ファヨールにおける原理論は次のとおりである。ファヨールにおいては、あらゆる事業体に重要な機能であるアドミニストレーションは予測、組織、命令、調整、統制の五つから成る。このアドミニストレーションが行われる場合、依拠すべき原理がなければならない。ファヨールは、これを「アドミニストレーションの一般原理」《*principes généraux d'administration*》といい、14の原理をあげる⁵³⁾。

ギュリックにおける要素論について。

ギュリック (Luther H. Gulick, 1892-1993) はファヨールのアドミニストレーションの要素論に強い影響を受けて、組織の最高責任者の仕事の内容を POSDCORB という造語で表している。POSDCORB は「機能的な諸要素」(functional elements) といわれる七つの要素、すなわち計画 (planning), 組織 (organizing), 人事 (staffing), 指揮 (directing), 調整 (coordinating), 報告 (reporting) および予算 (budgeting) から成っている⁵⁴⁾。

計画は、所与の目的を実現するために、なされる必要のある事項とそれらを行う方法の大要を作り上げることである。組織は、確定された目標を達成するために、正式の権限体系を構築することである。人事は、職員の任用・訓練・良好な勤務状態の維持のためのすべての人事機能を行うことである。指揮は、意思決定を行い、それらを具体化して、指導者としての継続的な職務を行うことである。調整は、種々の業務部分を相互に関連させることである。報告は、何が行われているかについて情報を提供させることである。予算は、財政計画、会計および統制の形態で予算編成を行うことである。

ちなみに、ギュリックにおける原理論は次のとおりである。ギュリック

はアドミニストレーションの要素として POSDCORB をあげるが、しかしながら、これらの要素の組織化の問題に関心を示している。それゆえ、ギューリックの原理論は組織編成の原理論に関するものである。すなわち、統制の範囲（span of control）、命令の統一（unity of command）、等質性（homogeneity）および専門家に対する警戒（caveamus expertum）の四つの原理である⁵⁵⁾。なお、ボトム・アップ型の組織化の方式として目的（purpose）、方法（process）、人または物（persons or things）および場所（place）による組織方法をあげるが、これらの方式も原理として数えることができるであろう⁵⁶⁾。そうすると、ギューリックのアドミニストレーションの原理は8つになる。

アーウィックにおける要素論について。

アーウィック（Lyndall F. Urwick, 1891-1983）もファヨールのアドミニストレーション論の影響を強く受けている。アーウィックの1943年公刊の著作は『アドミニストレーションの諸要素』と題されている。この題名は、ファヨールの著作『産業管理および一般管理』の第2章のタイトル「アドミニストレーションの諸要素」《*Eléments d'administration*》と同じである。

アーウィックはファヨールのいう予測には二つの意味があるとし、これを「将来を予言すること」と「将来に備えること」に細分する。前者の機能を予測、後者のそれを計画とする。アーウィックにおけるアドミニストレーションの要素は「アドミニストレーションの諸局面」（aspects of administration）といわれ、六つから成っている。すなわち、予測（forecasting）、計画（planning）、組織（organisation）、調整（coordination）、命令（command）および統制（control）である⁵⁷⁾。

予測は、将来を予言することである。計画は、将来に備えることである。組織は、人ともものを組織することによって事業の人的・物的な有機体を築き上げることである。調整は、あらゆる活動を協働させ相互に関連させることである。命令は、職員を働かせることである。統制は、あらゆる事が定められたルールと与えられた指示に従って行われていることを調べることである。

ちなみに、アーウィックにおける原理論は次のとおりである。アーウィックはアドミニストレーションの原理をあげるにあたって、先人たちの原理に自ら

のそれを加える。アーウィックにおけるアドミニストレーションの原理の総数は58である。まず29の原理を、ついでこれらに由来する25の原理を、最後に25の原理に由来する4の原理をあげる⁵⁸⁾。

ニューマンにおける要素論について。

ニューマン (William H. Newman) はアドミニストレーションが公的な、私的な、慈善的な事業体には必要不可欠とし⁵⁹⁾、これを「アドミニストレーションの基礎的な諸過程」(basic processes of administration)とする。この過程は五つの要素から成っている。すなわち、計画 (planning)、組織 (organizing)、資源調達 (assembling resources)、指揮 (directing) および統制 (controlling) である⁶⁰⁾。

計画は、なされることを決めることである。組織は、計画実行に必要な活動を単位に分類し、上司と部下の関係を明確にすることである。資源調達は、計画実行に必要な人、金、ものなどを集めることである。指揮は、指示を出すことである。統制は、業務結果が可及的に計画に近いことを確かめることである。

ちなみに、ニューマンにおける原理論は次のとおりである。1951年のニューマンの著作の結論部分は「第26章 アドミニストレーションの諸原理の適用」となっている。彼は本章の第44図の「アドミニストレーションの五つの基礎的過程」において、五つの過程(要素)が機能するための命題を詳細にあげている⁶¹⁾。これらはニューマンにおけるアドミニストレーションの諸原理とみることができよう。それらは総数100以上である。

テリーにおける要素論について。

テリー (George R. Terry) は、マネジメント——アドミニストレーションということばを用いていない——が産業、政府、教育、宗教、農業、慈善といった分野でみられる普遍的なものであるという⁶²⁾。それは六つの「基本的な諸機能」(basic functions)を構成要素とする。すなわち、計画 (planning)、組織 (organizing)、指揮 (directing)、調整 (co-ordinating)、統制 (controlling) および努力指導 (leading human efforts) である⁶³⁾。テリーはアドミニストレーションということばではなくマネジメントということばを用いている。しかしマネジメントということばはアドミニストレーションということばに置き換えることができる。その理由として、テリーが参考書目一覧にファヨールの1917年の著作の英訳書 *General*

and Industrial Management (1949年) やニューマンの著作 *Administrative Action* (1951年) をあげているからである。

計画は行動方法を決めることである。組織は必要な行動を配置すること、または関連づけることである。指揮は目的を達成するためにあらゆる努力を導くことである。調整はあらゆる努力を調和させることである。統制はそれぞれの系統においてあらゆる努力を保持し続けることである。努力指導は職員を活用したり、その資質などを発現させることである。

ちなみに、テリーにおける原理論は次のとおりである。テリーは、原理が行動に指針を与える基本的ステートメントであると定義し⁶⁴⁾、その著作において、例えば「科学的管理の原理」(principle of scientific management) とか「分析と総合の原理」(principle of analysis and synthesis) という方法で総数59の原理をあげている。

クンツとオドンネルにおける要素論について。

クンツ (Harold Koontz) とオドンネル (Cyril O'Donnell) はアドミニストレーション——彼らはマネジメントということばを用いる——の要素として計画 (planning), 組織 (organizing), 人事 (staffing), 指揮 (directing) および統制 (controlling) をあげる⁶⁵⁾。これら五要素は「マネジメントの諸機能」(managerial functions) または「マネージャーの諸機能」(functions of manager) といわれる⁶⁶⁾。

計画は、選択肢のなかから事業の目的、方針、手続きおよびプログラムを選ぶことを含む最高責任者の機能である。組織は、事業目的の実現に必要な活動の決定、活動のグルーピングや割り当てなどの機能である。人事は、事業において管理者の配置や維持に関する機能である。指揮は、職員を指導し監督する機能である。統制は、なされるべき事項を計画に一致させる機能である。

クンツとオドンネルのアドミニストレーションは彼らの著作の内容から明らかのように、ビジネス・アドミニストレーション論である。クンツとオドンネルはビジネス・アドミニストレーション論を展開するにあたって、前述のファヨール、アーウィック、ギュリック、ニューマン、テリーのアドミニストレーション論に関する著作をしばしば引用する。このことは、アドミニストレーション論がビジネス・アドミニストレーション論にも通じる理論であることの確か

な左証である。

ちなみに、クンツとオドンネルにおける原理論は次のとおりである。クンツとオドンネルは、『マネジメントの諸原理』の「第2部 組織」において「健全な組織のための諸原理」(Principles for sound organization)と題して、総数15の原理をあげている⁶⁷⁾。

以上がアドミニストレーションの要素に関するリッチフィールドの研究に先行する研究の概要である⁶⁸⁾。先行研究には細部についてはともかく、一つの大きな特徴がある。それはファヨールの古典的な要素論の枠内にあることである。

アドミニストレーションの要素

論者 \ 数	1	2	3	4	5	6	7
ファヨール	予測	組織	命令	調整	統制	—	—
ギューリック	計画	組織	人事	指揮	調整	報告	予算
アーウィック	予測	計画	組織	調整	命令	統制	—
ニューマン	計画	組織	資源調達	指揮	命令	—	—
テリー	計画	組織	指揮	調整	統制	努力指導	—
クンツとオドンネル	計画	組織	人事	指揮	統制	—	—

リッチフィールドのアドミニストレーションの要素は五つから成っている。しかし、彼のアドミニストレーションの要素は、その内容において、ファヨール、アーウィック、ギューリック、ニューマン、テリー、クンツとオドンネルのそれらと異なっている。それは、リッチフィールドがアドミニストレーションをもっぱら意思決定を中心に、その一連の行動と把握している点である。これは、彼がサイモンの『アドミニストレーション行動』をアドミニストレーションに関する優れた業績と高く評価しているところからして、その影響を強く受けたと考えられる。

意思決定を中核とするアドミニストレーション論が、アドミニストレーションの研究方法にとって妥当であるかどうかは検討課題である。リッチフィールド

先に先行する研究は、しかしながら、アドミニストレーションの要素の第1に「予測」または「計画」をあげる。これは、アドミニストレーションがある目的を実現するための行動が意思決定から始まることを意味するものである。

リッチフィールド以後のアドミニストレーション論は、どのような展開を見せているのであろうか。

1987年、S. J. キャロル (Stephen J. Carroll) と D. J. ギレン (Dennis J. Gillen) はマネジメントの仕事を叙述するための、またマネジメント教育の基礎となるための古典的なマネジメント機能論の有用性を検討する論文を公にしている⁶⁹⁾。彼らはマネジメントに関するテキスト・ブックの検討とマネージャーの実際の仕事に関する調査研究から、古典的機能論——ファヨールを祖とする——が今でも最も有用な方法であることを結論づけている。すなわち、「古典的機能論は、今でもマネージャーの仕事の概念化やマネジメント教育のための最も有用な方法であることを示している。……古典的機能論は、マネージャーが組織目的の実現のために遂行する機能の点から行う多くの活動と用いる技術を分類するさいの明確かつ分離的な手段を提供する。また、機能主義の見地から、マネジメントの古典的機能論は複合的な現象を検討する方法であり、組織とその構成部分の理解を助けるのである。というのは、組織とその構成部分によって組織に不可欠の活動が見極められるからである⁷⁰⁾」。

古典的機能論はファヨールを鼻祖とするから、アドミニストレーション論とすることができる。すなわち、ファヨールを鼻祖とするアドミニストレーション論は、今日においても、その有用性を保ち続けているのである。

5 おわりに

本稿を「科学の十字路——アドミニストレーション研究方法叙説——」と題し、リッチフィールドの所説を手がかりにアドミニストレーションの研究方法について叙説した。

リッチフィールドの所説は科学の十字路におけるアドミニストレーションの研究方法について有益な示唆を与える。

まず、科学の十字路におけるアドミニストレーションの研究方法は、アドミ

ニストレーションが公私の組織に共通の現象であるという方法論的洞察である。この方法論的洞察はリッチフィールドの創見ではない。つとに先行研究が指摘してきたことではあるが、リッチフィールドはこれをアドミニストレーションの命題として明示したのである。

ついで、科学の十字路におけるアドミニストレーションの研究方法は、アドミニストレーションが不変性であるという方法論的洞察である。この方法論的洞察もリッチフィールドのオリジナルではないが、彼はアドミニストレーションの不変性を命題化したのである。

最後に、科学の十字路におけるアドミニストレーションの研究方法は、あらゆる組織にみられるアドミニストレーションには共通の要素があるという方法論的洞察である。この方法論的洞察もリッチフィールドの独創にかかるものではないが、彼はアドミニストレーションの要素を命題として提示したのである。

これら三つの方法論的洞察はアドミニストレーション論の内容と性質に示唆を与えるのである。これら二つの問題の検討は稿を改めて行うから、ここではそれらの概要にとどめたい。

まず、アドミニストレーション論の内容について。

アドミニストレーション論の体系的内容は、アドミニストレーションの要素によって確定する。すなわち、アドミニストレーションの要素はアドミニストレーションの分析枠組みである。アドミニストレーションの要素を確定する必要がある。

ついで、アドミニストレーション論の性質について。

アドミニストレーションの研究はアドミニストレーションの要素を確定し、それぞれの要素について論じることになる。しかし、各要素（例えば計画とか組織といった要素）に関する研究は格段に進展しているから、アドミニストレーション論は「アドミニストレーション総論」となる⁷¹⁾。すなわち、アドミニストレーション論はアドミニストレーションの要素に関するアドミニストレーション各論ではなく、その総論である。

- 1) Herbert A. Simon, Victor A. Thompson & Donald W. Smithburg, *Public Administration*, 1991 (年版による) p.3. (岡本康雄・河合忠彦・増田孝治訳『組織と管理の基礎理論』ダイヤモンド社, 1977年, 3頁。)
- 2) Edward H. Litchfield, "Notes on a General Theory of Administration," *Administrative Science Quarterly*, Vol.1. No.1., 1956, pp.3-29.
- 3) Ibid., p.4.
- 4) Ibid., p.3.
- 5) Ibid., p.6. サイモンの著作 *Administrative Behavior* (第3版, 1976年) については, 松田武彦・高柳暁・二村敏子による邦訳書『経営行動——経営組織における意思決定プロセスの研究——』(ダイヤモンド社, 1989年) がある。
- 6) Ibid., pp.6-7.
- 7) Ibid., pp.7-8.
- 8) Ibid., pp.9-10.
- 9) Ibid., p.10.
- 10) Ibid., p.10.
- 11) Ibid., pp.10-11.
- 12) Ibid., p.11.
- 13) Ibid., p.11.
- 14) Ibid., p.12. リッチフィールドが論文を公にした翌年(1957年)に, 彼の思わく通り, この論文に関する研究ノート (Edward J. Green and Gomer H. Redmond, "Research Notes and Comments: Comments on a General Theory of Administration," *Administrative Science Quarterly*, Vol.2. No.2., 1957, pp.235-243.) が発表される。また, Christopher H. Hodgkinson, *Towards a Philosophy of Administration*, 1978, p.6. がある。
- 15) Ibid., p.12.
- 16) Ibid., p.12.
- 17) Ibid., p.13.
- 18) Ibid., p.16.
- 19) Ibid., p.17.
- 20) Ibid., p.18.
- 21) Ibid., p.19.
- 22) Ibid., p.20.
- 23) Ibid., p.21.
- 24) Ibid., p.21.
- 25) Ibid., p.22.
- 26) Ibid., p.22.
- 27) Ibid., pp.22-23.
- 28) Ibid., p.24.

- 29) Ibid., p.24.
- 30) Ibid., p.25.
- 31) Ibid., p.26.
- 32) Ibid., p.27.
- 33) Ibid., p.27.
- 34) Ibid., p.28.
- 35) Ibid., p.28.
- 36) Ibid., p.4.
- 37) Ibid., p.4.
- 38) Ibid., p.5.
- 39) Ibid., p.24
- 40) 竹田青嗣『現象学は〈思考の原理〉である』（筑摩書房，2004年）65頁。
- 41) Robert A. Dahl, "The Science of Public Administration: Three Problems," *Public Administration Review*, Vol. VII, 1947, p.5.
- 42) Herbert A. Simon, "The Proverbs of Administration," *Public Administration Review*, Vol. VI, 1946. 原理アプローチに対する批判についての研究として参照，土方文一郎「伝統的な管理論への諸批判」（岡本康雄編著『経営管理』現代経営学全集第5巻，ダイヤモンド社，1977年）42-70頁。
- 43) Ibid., p.53.
- 44) Ibid., pp.53-54.
- 45) Ibid., p.54.
- 46) Ibid., p.54.
- 47) Ibid., p.57.
- 48) Ibid., p.58.
- 49) Ibid., pp.62-66.
- 50) Ibid., p.67.
- 51) H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, 1917, p.11. (福岡大学図書館所蔵の初版本による)。本書の邦訳として，都筑栄訳『産業並に一般の管理』（風間書房，1964年），佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』（未来社，1972年）および山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』（ダイヤモンド社，1985年）がある。参照，渡邊榮文「アドミニストレーション論の系譜—H.ファヨール—」（熊本県立大学総合管理学会『アドミニストレーション』第9巻3・4合併号，2003年）61-73頁。
- 52) Ibid., p.11.
- 53) Ibid., p.26.
- 54) Luther H. Gulick, "Notes on the Theory of Organization," *Papers on the Science of Administration*, Edited by Luther Gulick and L. Urwick, Reprinted 1977, p.13.
- 55) Ibid., pp.7-11.

- 56) *Ibid.*, p.15.
- 57) L. Urwick, *The Elements of Administration*, 1943, p. 16. 本書については、西南学院大学の好意により同図書館所蔵のものを披見することができた。本書の邦訳として、堀武雄訳『経営の法則』（経林書房、1961年）がある。参照、渡邊榮文「アドミニストレーション論の系譜—L. F. アーウィック—」（『新千年紀のパラダイム—アドミニストレーション—』上巻、九州大学出版会、2004年）91-108頁。
- 58) *Ibid.*, pp.119-129.
- 59) William H. Newman, *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*, 1951, p.7. 本書については、福岡大学の好意により同図書館所蔵のものを披見することができた。本書の邦訳として、高宮晋監修・作原猛志訳『経営管理—組織と管理の技術—』（有斐閣、1958年）がある。
- 60) *Ibid.*, p.4.
- 61) *Ibid.*, p.467.
- 62) George R. Terry, *Principles of Management*, 1953, p.3. 本書については、神戸大学の好意により同図書館所蔵のものを披見することができた。
- 63) *Ibid.*, pp.5-6.
- 64) *Ibid.*, p.9.
- 65) Harold koontz and Cyril O'Donnell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, 1955, pp.34-36. 本書については、熊本学園大学の好意により同図書館所蔵のものを披見することができた。
- 66) *Ibid.*, p.34.
- 67) *Ibid.*, pp.292-297.
- 68) リッチフィールドに先行するアドミニストレーションに関する経営学的研究については参照、土屋守章・二村敏子編『現代経営学説の系譜』（大澤豊他5名編『現代経営学』第4巻、有斐閣、1989年）における二村敏子論文「第3章 管理過程論の系譜」59-98頁。
- 69) Stephen J. Carroll and Dennis J. Gillen, "Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?," *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, 1987, pp. 38-51.
- 70) *Ibid.*, pp.48-49.
- 71) 参照、二村敏子・前掲論文、94-95頁。