

アドミニストレーション論の系譜

——H・ファヨール——

渡 邊 榮 文

- 1 はじめに
- 2 アドミニストレーションの概念
- 3 アドミニストレーション論の始祖としてのH・ファヨール
- 4 H・ファヨールのアドミニストレーション論
- 5 H・ファヨールの分析枠組み

1 はじめに

本研究は、アドミニストレーション論の系譜を辿ることによって、従来のアドミニストレーション研究の分析枠組みを明らかにすることにある。この作業は、向後のアドミニストレーション研究の礎を据えることになろう。

この課題に取り組むために、本稿はまずその始祖を取り上げる。

アドミニストレーション論の系譜を辿るためには、その始祖を見定めなければならない。このためには、アドミニストレーションの意味内容が明らかにされていなければならない。アドミニストレーションの意味内容の違いは、アドミニストレーション論の始祖を違ったものにするからである。アドミニストレーションの概念規定を行う。

アドミニストレーションの概念規定が行われると、この範疇で対象を確定し、それについて論じた者が明らかにされなければならない。アドミニストレーション論の始祖としてH・ファヨールを取り上げる。

アドミニストレーション論の始祖としてH・ファヨールが見定められると、

彼のアドミニストレーション論を検討しなければならない。H・ファヨールのアドミニストレーション論の形成過程・構造・特徴をみたいとおもう。

最後に、以上の検討結果を踏まえて、H・ファヨールの分析枠組みを明らかにしたい。

2 アドミニストレーションの概念

アドミニストレーションは多義語である¹⁾。それゆえ、アドミニストレーションの用法は多様である²⁾。アドミニストレーションの意味内容(=アドミニストレーションの概念)は何か。アドミニストレーションの用法はさまざまであるが、それらに共通するいくつかの要素を抽出することができる。これらによってアドミニストレーションの意味内容を確定することができる。

第1に、これはもっとも重要な要素であるが、アドミニストレーションは公私に共通の事象であること。たとえば、ディドロ(Denis Diderot, 1713-1784)とダランベール(Jean Le Rond d'Alembert, 1717-1783)の編集にかかる『百科全書』は、「人間がその理性で宗教、政治および道徳をコントロールすることによって先入観、偏見から解放されるならば、世界を変えることのできる人間を描こうとする³⁾」18世紀の記念碑的作品であるが、アドミニストレーション(アドミニストラシオン)を次のように定義する。すなわち、「アドミニストレーションは、或る個人または共同体の事務管理あるいは財産管理である⁴⁾」。この定義から明らかなように、アドミニストレーションは私的領域に限って用いられることばでもなく、また公的領域にのみ使用されることばでもない。

第2に、公私に共通の事象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行動であること。所与の目的は組織によって異なるが、それを実現するための行動には共通するものがある。たとえば、行政組織の目的と経営組織のそれは違っているが、それぞれの目的を実現するための行動は共通している。

第3に、所与の目的を実現する行動であるアドミニストレーションは個人行動よりは集団行動であること。1978年ノーベル経済学賞受賞のサイモン(Herbert Alexander Simon, 1916-2001)は、2人の人間が力を合わせて大きな石を動かす行動に「アドミニストレーションの原初形態⁵⁾」(the rudiments of administration)

を見いだしている。

第4に、個人行動よりは集団行動であるアドミニストレーションは協働行動であること。所与の目的を実現するための複数の人間の行動は協働行動である。サイモンが、アドミニストレーションの2つの基本特徴として「目的」(purpose)と「協働行動」(cooperative action)をあげるゆえんである⁶⁾。もともと、人間関係論(Human Relations)の創始者メイヨー(Elton Mayo, 1880-1949)らによると、人間には「協働本能」があり、人間は「協働する存在」であるという⁷⁾。

H・シュトルンツはアドミニストレーションを「明確に定義しようとする努力が100年以上行われてきたが、しかしながら、信頼できる一般的に承認された成果は得られていない⁸⁾」というが、アドミニストレーションに共通する4つの要素を引き出すことができた今、これらによってアドミニストレーションを定義することが可能になったようにおもわれる。すなわち、アドミニストレーションとは所与の目的を実現する集団的協働行動をいう⁹⁾。

アドミニストレーションの概念が規定されると、すべての学問分野に通じるアドミニストレーションの邦訳も可能となろう¹⁰⁾。アドミニストレーションの意味には機能的意味と制度的意味がある。まず、アドミニストレーションをその機能面から把握すると、それは「協働行動」である。アドミニストレーションは公領域の行動(=パブリック・アドミニストレーション)にも私領域の行動(=プライベート・アドミニストレーション)にも用いられるから、その訳語は公私の領域に通じる行動を意味することばでなければならないからである。訳語「協働行動」は、公私の領域に通じる行動を意味することばである。ついで、アドミニストレーションをその制度面から把握すると、それは「総合管理(機関)」である。アドミニストレーションは協働行動であるから、それを可能にするための総合的な管理(機関)が必要となるからである。

これらの邦訳は現在考えられるぎりぎりのものではあっても、後世の研究に耐えうるとは限らない。そうすると、アドミニストレーションに取って日本語を充てず、アドミニストレーションというカタカナ表記も1つの選択肢としてありうる。アドミニストレーションと片仮名カタカナで表記するメリットとして、今後不可逆的に進行するであろう国際化への対応が容易になることが考えられる。す

なわち、アドミニストレーションは国際的に通用する言語であるから、対象の共通認識に立ってアドミニストレーションの国際的な研究が容易になることが考えられる。

- 1) 英語 *administration* の邦訳は①管理, 運営, 経営, 処理 ②統治, 行政, 施政 ③管理者側, 経営者側, 本部, 当局 ④行政部, 政府, 政権, 官庁 ⑤行政官 (管理者) の任期, 行政 (管理) 期間 ⑥遺産管理, 財産管理, 管財 ⑦施行, 執行 ⑧投与, 投薬, 治療を施すこと, 加療 ⑨宣誓を行わせること ⑩秘跡の授与, 聖餐の執行である (『新英和大辞典』第6版, 研究社, 2002年)。独語 *Verwaltung* の邦訳は①処理, 管理, 運営, 経営, 行政 ②管理部, 管理機関, 管理当局, 管理者, 行政機関 (官庁) である (『独和大辞典』第2版, 小学館, 1998年)。仏語 *administration* の邦訳は①管理, 経営, 財産管理 ②行政 ③官公庁, 省庁, 行政機関, 公務員, 役人 ④薬剤の投与 ⑤秘跡の授与などである (『仏和大辞典』小学館ロベール, 1988年)。
- 2) A・ダンサイアは1973年の著書『アドミニストレーション——その語と学問——』 (*Administration: The Word and the Science*) のなかで15通りの用法について (2~199頁), H・シュトルンツは1995年の著書『アドミニストレーション——今日の公私のマネジメント——』 (*Administration: public and private management today*) のなかで3つの学問, すなわち法学, 企業経済学および社会学における用法について述べている (55~65頁)。
- 3) *Le Petit Robert 2* (Dictionnaire universel des noms propres), 1989, p.585.
- 4) *Encyclopédie, ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, t. I, 1751, p.140.
- 5) Herbert A. Simon, Victor A. Thompson & Donald W. Smithburg, *Public Administration*, 1991, 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。)
- 6) *Ibid.*, p.3. (同上・3頁。)
- 7) 参照, 奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出博著『労務管理入門』(増補版, 有斐閣, 1992年) 155頁。
- 8) Herbert Strunz, *Administration: public and private management today*, 1995, p.53.
- 9) サイモンはアドミニストレーションを「共通の目標を実現するために協働する集団の行動」(Simon et al., *op. cit.*, p.3.) と定義する。
- 10) 従来, わが国においては, アドミニストレーションの研究に関わっている諸学問はこれにそれぞれの邦訳を充てており, すべての学問に通じる定訳はない。その典型例がH・A・サイモンの著作である *Administrative Behavior* の邦訳である。これをパブリック・アドミニストレーションを研究する者が訳出すると, それは『行政行動』または『管理行動』となるが, これをビジネス・アドミニストレーションの研究者が訳出すると, それは『経営行動』となる。

3 アドミニストレーション論の始祖としてのH・ファヨール

アドミニストレーションは複数人の協働行動事象であるから、公領域においても私領域においても同じように見いだされる。すなわち、アドミニストレーションはあらゆる組織に共通の事象である。したがって、アドミニストレーション論の系譜は、最初にアドミニストレーションを公私に共通の事象ととらえて論じることから始まる。

経営学、とくに「経営管理論」はこの理論の始祖にH・ファヨール (Henri Fayol, 1841-1925) をあげる。「この理論〔経営管理論〕は、実際には企業実践を通じて形成されてきたものでありながら、すべての人間の組織活動に妥当する理論として主張されている点に特色がある。経営管理論の流れからいえば、20世紀初期のファヨール (H. Fayol) に始まる¹⁾」。ファヨールが「管理普遍学派」の祖とみなされるゆえんである²⁾。経営管理論はすべての人間の組織活動に妥当する理論として主張されるから、ひとり経営組織活動の理論のみならず、行政組織活動のそれでもある。経営管理論は本稿にいう「アドミニストレーション論」と同義である。

1995年、雑誌 *Journal of Management History* は、その第1巻第3号でファヨールを特集している。第3号のタイトルは、「アンリ・ファヨールと一般管理論の出現」(Henri Fayol and the emergence of general management theory) である。この第3号に巻頭言を寄せたレン (Daniel A. Wren) は、躊躇することなく、一般管理論史上重要な人物としてファヨールをあげている。それは「ファヨールがフランスで、そしておそらくすべての他の国々において、自分の考え方を公共部門のアドミニストレーションに適用した最初の企業経営者であった³⁾」からである。第3号はファヨールの所説をマネジメントとしているが、周知のように、ファヨールはマネジメントということばではなくアドミニストレーションということばで彼の所説を展開しているから、一般管理論の出現はアドミニストレーション論の出現と読み替えることができる。

以上を要するに、経営管理論はアドミニストレーション論と同義であり、一般管理論もアドミニストレーション論と読み替えることができるので、アドミニストレーション論の始祖はファヨールということができる。

- 1) 中村常次郎・高柳暁編『経営学』（第3版，有斐閣，1987年）95頁。
- 2) 同上・100頁。
- 3) Daniel A.Wren, “Editorial”, *Journal of Management History*, Vol.1. No.3, 1995, p.3.

4 H・ファヨールのアドミニストレーション論

ファヨールはアドミニストレーション論の始祖であるので、まず、彼のアドミニストレーション論はどのような過程を経て形成されたかを辿っておく必要がある。

4.1 アドミニストレーション論の形成過程

ファヨールのアドミニストレーション論の形成過程は、彼が実際に企業経営に携わったことに始まる¹⁾。このことは、ファヨールが企業経営の実務経験をもとに著した本に『産業管理と一般管理』（点渡邊）という表題を付けていることから理解することができる。アドミニストレーション論の出自はビジネス・アドミニストレーション論である。ファヨールのアドミニストレーション論が、これまで主としてビジネス・アドミニストレーション（経営学）の研究対象であったゆえんであろう。経営学においては、ファヨールを「経営の管理論的研究〔の〕先駆者²⁾」と位置づけたり、また「はじめて経営管理のための科学的理論と方法を明らかにしようとしたもの³⁾」とか「経営管理論の研究・・・の源流⁴⁾」として取り上げるのである。これに対し、ファヨールはわが国においてはパブリック・アドミニストレーション（行政学）の研究対象にはならなかった。

ファヨールのアドミニストレーション論は、ひとりビジネスの領域のアドミニストレーションのみにとどまらず、「公役務」《service public》の分野のアドミニストレーションにまで拡大される。1921年、ファヨールは「国家の産業的無能力」と題する論稿⁵⁾において、ビジネス・アドミニストレーション論を公土木省の「郵便・電信・電話庁」《Postes, Télégraphes, Téléphones》（以下「PTT」という。）の公役務のアドミニストレーションに適用するのである。ファヨールは、PTTのアドミニストレーションをビジネス・アドミニストレーションで評価する。すなわち、公役務のアドミニストレーションの理論は企業のアドミニ

ストレーションの理論に求められているのである。パブリック・アドミニストレーションについての理論構造は、ビジネス・アドミニストレーションについてのそれと同一である。

1923年、ファヨールはブリュッセルで開かれた第2回国際アドミニストレーション会議で「国家におけるアドミニストレーション論」と題する講演を行い、「すべての事業体がきちんと機能するためには、同一の原則を守らなければならない⁶⁾」から、「複数のアドミニストレーション学」《plusieurs sciences administratives》は存在せず、公的事務にも私的事務にも等しく適用される「ただ1つの同一の〔アドミニストレーション〕学⁷⁾」があるのみという。ビジネス・アドミニストレーションとパブリック・アドミニストレーションに共通するアドミニストレーションについての理論すなわちアドミニストレーション論の成立となる。

以上の過程を経て得られた知見、すなわち公私に共通のアドミニストレーション論はどのようなものであろうか。

4.2 アドミニストレーション論の構造

ファヨール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要素・原則・方法から成っている。

4.2.1 アドミニストレーションの要素

ファヨールによれば、あらゆる事業体には、それに「必要不可欠の機能」といわれる6機能があるという⁸⁾。すなわち、①技術的機能（生産・製造・加工）②商業的機能（購買・販売・交換）③財務的機能（資本の調達と管理）④保全的機能（財産と職員の保護）⑤会計的機能（財産目録，貸借対照表，原価，統計等）⑥アドミニストレーション的機能（予測，組織，命令，調整および統制）である⁹⁾。

ファヨールのアドミニストレーション論は、これら6機能のうちのアドミニストレーション的機能を考察の対象とする。アドミニストレーション的機能は「アドミニストレーションの要素」《éléments d'administration》といわれる5要素から成っている。すなわち、アドミニストレーションは①予測し②組織し③命令し④調整し⑤統制することである。予測するとは、将来を眺め行動計画を立

てることである。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¹⁰⁾。

ファヨールにおけるアドミニストレーションの要素は5つに限定され、それらは「合理的順序¹¹⁾」を示している。すなわち、①「予測」が行動計画として具体化され②これを実施するために「組織」が作られ③この組織が「命令」によって作動せしめられ④組織行動が「調整」され⑤行動計画の実施が「統制」される。

4.2.2 アドミニストレーションの原則

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5つから成るが、このアドミニストレーションが行われる場合、依拠すべき原則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則」《*principes généraux d'administration*》といい、14の原則をあげる。すなわち、①分業の原則②オーソリティと責任の原則③規律の原則④命令の統一の原則⑤指揮の統一の原則⑥個人利益の全体利益への従属の原則⑦労働報酬の原則⑧集中の原則⑨階統構造の原則⑩秩序の原則⑪公正の原則⑫職員の安定の原則⑬発意の原則⑭職員の団結の原則である¹²⁾。

4.2.3 アドミニストレーションの方法

アドミニストレーション（予測、組織、命令、調整、統制）の導きの糸がファヨールにおいては14の原則としても、これらの原則が実際に適用され運用されなければ、これらの原則は画餅に帰すことになる。ファヨールは「アドミニストレーションの道具」《*outillage administratif*》とあって、これらの原則の適用・運用の方法を論じる。

ファヨールにおけるアドミニストレーションの方法には、5つある。すなわち、①一般研究②行動計画③報告④部門責任者会議録⑤組織図である。一般研究は、事業体の過去、現在および将来について行われるものである。行動計画は、一般研究から得られた知見によって策定される長短期予測等の結合・総合

である。報告は、行動計画の実施状況について行われるものである。部門責任者会議録は、最高責任者が調整と統制を行うためのものである。組織図は、事業体の組織全体または部分の把握を可能にするものである¹³⁾。

以上がファヨールのアドミニストレーション論の構造であるが、アドミニストレーションの要素・原則・方法はファヨールがいう「アドミニストレーション論」《la doctrine administrative》である。

4.3 アドミニストレーション論の特徴

4.3.1 アドミニストレーションの要素の限定性

ファヨールは予測、組織、命令、調整および統制をアドミニストレーションの要素と呼び、これを5つに限定した。なぜ5つであるのか。D・レイドは、ファヨールがアドミニストレーションの要素を5つに限定したのを、彼の経歴に求めている¹⁴⁾。

ファヨールの組織論は有機体論である。1860年、ファヨールは鉱山会社の鉱山技師 (mining engineer) となった。19世紀の鉱山労働者は仕事を任せられていたので、鉱山技師は鉱山労働者の仕事を監督することはなかった¹⁵⁾。それゆえ、ファヨールは労働過程を分割する必要をあまり感じなかった¹⁶⁾。労働過程は、ファヨールにとって、鉱山労働者という人体に擬せられるものである。これがファヨールの組織論が有機体論になるゆえんである。

1878年、ファヨールは鉱山会社のマネージャーになった。この会社の販売員はより高い質の石炭の売買契約を締結するとき、その石炭の採掘は必ずより低い質の石炭の採掘を伴うが、後者の石炭の販売もしなければならないことを理解していなかった¹⁷⁾。そのために、石炭の採掘費用が石炭の販売利益を上回った。ファヨールは、マネージャーとして、このような事態を打開するためにいろいろな品質の石炭の備蓄量についてのデーターを最新のものにし、石炭の採掘計画とその販売計画を策定した¹⁸⁾。アドミニストレーションの要素としての予測 (= 計画) は、ファヨールのこのような経歴によるものである。

19世紀後半、ファヨールの会社は他の会社とは違って多単位の会社 (multi-unit firm) であった。しかし、単位間の関係はなかったため、会社は衰退していった¹⁹⁾。1888年、ファヨールが社長に就任したとき、彼は単位のさまざまな事業運

営を「調整」し、会社を隆盛に導いた²⁰⁾。社長としてのファヨールの経歴が、彼に調整の必要性を痛感せしめた。調整がアドミニストレーションの重要な要素の1つに数えられることになる。

ファヨールの会社は、すでに多単位の会社になっていた。しかし、その労働関係は1人の熱心な人間が労働者を組織し統制するものであった²¹⁾。このような労働関係は多単位の会社のそれとは相容れないとするファヨールは社長になったとき、労働関係に3つの考え方を持ち込み、その関係を変えた。すなわち、①会社の利益は労働者のそれに優先すること②管理業務の明確化③労働者に自治を与えることである²²⁾。このようなファヨールの実践が、アドミニストレーションの要素としての「統制」の観念形成に大きな影響を与えた。

1888年、ファヨールは社長に就任した。しかし、社長と取締役会の間には会社の規則改正や財務をめぐる対立が生じた²³⁾。ファヨールはこれらの経験から取締役会の権限を制限する必要を感じ、その権限を大きく縮小した。アドミニストレーションは取締役会からは分離された機能であるというファヨールの主張は、社長の権威の正当化にも資することになった²⁴⁾。ファヨールの社長としての経験が、取締役会の役割と命令機能を考えさせることになった。アドミニストレーションの要素としての「命令」は、ファヨールの社長経歴から生まれたものである。

以上、ファヨールにおけるアドミニストレーションの要素としての予測、組織、命令、調整および統制はファヨールの経歴に由来するものである。ファヨールの経歴が、彼にアドミニストレーションの要素を5つに限定せしめたのである。このことは、ファヨールの経歴と異なる者には彼の5要素とは異なる諸要素をあげさせることになろう。アドミニストレーションの要素は、人の経歴の関数（従属変数）である。

4.3.2 アドミニストレーションの原則・方法の例示性

ファヨールはアドミニストレーションの原則として14原則をあげる。「灯台²⁵⁾」といわれるアドミニストレーションの原則は14原則に限定されないから²⁶⁾、これらの原則は例示である。アドミニストレーションの原則としての14原則は、事業体によって増減する。ファヨールの原則論は「けっして絶対的でなく、柔

軟性と適応性に富むもの²⁷⁾」である。

ファヨールはアドミニストレーションの方法を5つあげる。しかし、5つのアドミニストレーションの方法は一定していないので、その方法は多種多様とおもわれる。5つのアドミニストレーションの方法は、14のアドミニストレーションの原則と同様、例示と解される。

- 1) 例えば参照, Daniel A. Wren, "Henri Fayol: learning from experience", *Journal of Management History*, Vol.1, No.3, 1995, pp.5-12.
- 2) 山本安次郎『フェイヨール管理論研究』（有斐閣, 1955年）序。
- 3) 雲嶋良雄『経営管理学の生成』（同文館, 1964年）62頁。
- 4) 佐々木恒男「H・フェイヨールの管理論——その理論構成について——」（中央大学商学研究会『商学論纂』第7巻第4号, 1966年）61頁。
- 5) Henri Fayol, 《L'incapacité industrielle de l'Etat: Les P.T.T.》, *Revue politique et parlementaire*, t.CVI, 1921, pp.365-440.
- 6) Henri Fayol, 《La doctrine administrative dans l'Etat》, *Revue internationale des sciences administratives*, 1966, p.114.
- 7) Ibid., p.115.
- 8) Ibid., p.125.
- 9) Ibid., p.125.
- 10) Ibid., p.125.
- 11) 山本安次郎・前掲書41頁。
- 12) Henri Fayol, 《La doctrine administrative dans l'Etat》, *Revue internationale des sciences administratives*, 1966, pp.126-127.
- 13) Ibid., p.132-133.
- 14) Donald Reid, "Fayol:from experience to theory", *Journal of Management History*, Vol.1, No.3, 1995, pp.21-36.
- 15) Ibid., p.23.
- 16) Ibid., p.23.
- 17) Ibid., pp.24-25.
- 18) Ibid., p.25.
- 19) Ibid., p.25.
- 20) Ibid., p.26.
- 21) Ibid., p.27.
- 22) Ibid., pp.27-29.
- 23) Ibid., p.30.

24) *Ibid.*, p.31.

25) Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, 1917, p.56. 本稿は1917年の初版本(福岡大学図書館所蔵)による。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。

26) *Ibid.*, p.26.

27) 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) 63頁。

5 H・ファヨールの分析枠組み

まず、ファヨールはアドミニストレーションを論じるとき、「アドミニストラシオン」《administration》と「グヴェルヌマン」《gouvernement》を区別していることである。gouvernement, すなわち統轄は「事業体が自由に処分するあらゆる資源から最も可能性のある部分を引き出すことに努めながら、事業体をある目的に向かって導くことである。それは、[事業体の] 6つの必要不可欠の機能[技術的・商業的・財務的・保全的・会計的・アドミニストレーション的機能]の遂行を確保することである¹⁾」。これに対し、アドミニストレーションは「統轄が遂行を確保しなければならない6つの機能のうちの1つに過ぎない²⁾」。それは「予測し、組織し、命令し、調整し、統制することを目的とする³⁾」。しかし、アドミニストレーションが事業体の6つの機能のどこに位置し、他の5つの機能とどのように関連するかについては論及されていない。ただ、事業体の階層的組織構造の上層部に行くに従って、また事業体の規模が大きくなるにつれ、アドミニストレーションの重要性は高まっていくという⁴⁾。

ファヨールにおいては、アドミニストレーションと統轄は概念上明確に区別され、アドミニストレーションは統轄の下位概念と位置づけられる。統轄論が事業体の全体を取り扱うのに対し、アドミニストレーション論はその1部分を取り上げるのである。ファヨールにおいては、統轄論は分析枠組みの外にある。

ついで、ファヨールはアドミニストレーションを論じるとき、アドミニストレーションの5要素をその中心論点としていることである。アドミニストレーションの14原則はアドミニストレーションが行われるときの依拠すべきものであり、またアドミニストレーションの5方法はアドミニストレーションの原則

の適用・運用に関するものである。それゆえ、アドミニストレーションの原則と方法はファヨールの分析枠組みのなかに入る。

以上を要するに、ファヨールのアドミニストレーションについての分析はその要素、原則および方法によって枠が組まれている。これら3つから成るアドミニストレーションの分析枠組みが、ファヨールの「アドミニストレーション論」《la doctrine administrative》である。

- 1) Henri Fayol, 《La doctrine administrative dans l'Etat》, *Revue internationale des sciences administratives*, 1966, p.125.
- 2) Ibid., p.125.
- 3) Ibid., p.125.
- 4) Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, 1917, pp.15-19.