

書評

アンリ・フェイヨル著
 都筑栄訳『産業並びに一般の管理』（風間書房）
 ——経営学成立の原書——

The Original Work of Business Administration

梶本邦夫*
 TSUKIMOTO Kunio

キーワード：経営学の成立 (Establishment of Business Administration), H. フェイヨル (H. Fayol), 管理とは (Management), 管理原則 (Principles of Management)

さて本稿（雑感）を書評としたわけは、筆者が大学院商学研究科時代に一番感銘を受けた文献で、内容は初歩的で分かりやすく、経済学部時代の研究テーマであったドイツ経営経済学関連の文献と比較すると、極めて現実的、実地的な文献だったからである。特に今回日本経営学会の重鎮である山本安次郎先生による新訳を入手することができたので、改めて書評としてご紹介したいと考えたが、経営学を専攻する方々にはすでになじみの文献で、新鮮味がないかもしれないが、改めて読み直す価値があるのではないかと思い再読をお勧めしたい。

1. 経営学体系の歴史

社会科学は、「歴史」「理論」「政策」の三分野から構成されるが、経営学もまた同様に「経営史」「経営理論」「経営政策」の三分野から接近するのが一般的だといえる。本論では、そのうち「経営史」の視点から、本書の著者であるフランスのアンリ・フェイヨル (Henri Fayol) の著書『L'Administration industrielle et erale, 1916』を紹介することにより、フェイヨルが経営学成立の第一人者だという通説をより明確にしたいと思う。さて、19世紀後半から始まり欧州全域に広がった産業革命によって、企業規模が拡大し、今までのような「成行管理」では効率的な経営ができなくなり、経営管理の

必要性が生じ、フェイヨルにより本書が執筆された。

私はしばしば企業等の会合で経営者から「管理とは、計画・実行・統制 (plan, do, see) ですね」といった意味の発言を聞くが、このことは、すでに百年前にフェイヨルのこの著書によって明らかにされている。

確かに当時は、ドイツ経済学のように、経営学を独立した学問領域とは考えず、経済学の一分野、すなわち「経営経済学」と位置付けたが、フランス語で書かれた本書は、その後英訳され、続いてドイツ語、ノルウェイ語等の北欧からヨーロッパの10か国語に翻訳されたことと、内容が極めて実地的で、企業でそのまま利用できる管理手法や技法が多く取り入れられた実務書であったため、多くの企業経営者や管理者に読まれ、利用されるようになった。

さて本書の構成を見てみると、全体は二部構成になっている。

最初の第一部は、三章構成になっているが、その前段階、すなわち、通常の文献では「序」に当たる部分で、「管理教育の必要性と可能性」と題し、前述した企業経営には「管理技術」(手法・技法)が必要で、管理技術を持たない経営者が企業や組織を管理運営することはできないことを指摘し、「管理」とは何か、またどのように組織を管理しなければならないのか、いわゆる組織と組織の管理原則についてのべている。

*大阪観光大学名誉教授

2. 第1部 管理教育の必要性と可能性

本論の第一部第一章では、企業の職能（活動）には5つの職能（技術・商業・財務・保全・会計）があるとし、この5つの活動の6番目として「管理職能」を追加しなければならないと主張する。フェイヨルの功績は従来の企業活動の中で見過ごされてきた「管理」という職能、すなわち仕事こそ極めて重要な企業活動であると位置づけたことだといえる。

すなわち、「計画すること」「組織すること」「命令すること」「調整すること」「統制すること」の5職能に「管理すること」を追加し、6職能こそ企業活動の源泉であると主張する。

また、引き続き第2章では、前記の職能と能力に関し詳細に触れ、その前提となる資質には「肉体的資質」「知的資質」「道徳的資質」「一般的教養」「専門的知識」以外に「経験」を挙げている。

3. 第2部 管理の原理と要素

第2部は「管理の原理と要素」という主題の下で、第1章では、管理の一般の原理について述べ、この管理原則が、現在の企業経営の基礎になっている。全体で14項目挙げられているが、全て企業経営に必要な原理、原則で、フェイヨルによる本書の核心部分なので少し詳細に触れてみたい。

1) 分業の原理

ファヨルは、分業は「自然の秩序」で動物界でも見られるとし、企業の生産過程などにおける分業は、生産効率向上に欠かすことができないと指摘している。

2) 権威・責任の原理

「権威とは、命令を下す権限とこれに服従させる権力である」とし、続いて権威には責任が担保されなければならないとしている。

3) 規律の原理

規律とは、本質的には服従、勤勉、活力、態度であり、企業と従業員との協約で維持される

4) 命令一元化の原則

複数の上司が部下に複数の命令を出す組織は維持できず、「一人の部下には一人の上司」という管理原則を

維持しなければ組織は機能しない。

5) 指揮統一の原理

本項は4)の命令一元化の原則とほぼ同意で、後稿では統一されている。

6) 個人的利害の一般的利害への従属の原理

7) 報酬構成の原理

8) 集中の原理

分業と対峙する概念で、情報等の経営者への集中の必要性を意味する。

9) 階層組織の原理

最高の権威者から最下位の従業員に至る職務担当者の系列を階層と定義している。

10) 秩序の原理

「適材適所」の必要性を説明している

11) 公正の原理

企業組織運営は公正に行う必要がある

12) 従業員安定の原理

13) 創意力の原理

計画を構想し、成功を確実なものにすることが知的人間の満足の源泉だ、としている

14) 従業員団結の原理

「団結は力である」とし、従業員が団結することにより企業を成功させることができる。

ファヨルは、前記管理原則を明確に創造し、示すとともに、第2部第2章以下で多くの事例をあげ説明している。

特に、「鉱業及び金属工業の従業員の養成」の項では、A. 学校の役割 B. 工場（経営者）の役割 C. 家庭の役割 D. 国家の役割 の4項目に分け、多様な分析を試みており、極めて興味深く、100年以上たった現在でも十分企業で応用できる事例が示されている。

4. まとめ

「書評」というには長文になったが、前述したように、本書が経営学成立の原点になった文献であるという認識から、簡素にまとめることが難しく、ほぼ一冊の著書の要約と書評を同時に記述することになった。

経営学を専攻する諸兄には極めて基礎的で一般的な文献だと思うが、もう一度通読されることをお勧めしたい。