

# 経営管理機能の価値工学について,〔I〕

工 藤 市兵衛・尾 藤 信

## VE for the Administrative Management, (1)

Ichibei KUDO, Makoto BITO

我国において、VAまたはVEの意義、目的は、コストダウンのみにあるように、一般に考えられているようにみうけられる。

L.D.Miles氏が既に(1961年)論説されてるとおり、機能(Function)を有する事物活動はすべてVA、VEの対象となり得るはずである。すなわち経営管理において評価し得るものは、すべてこの研究対象となし得ると思われる。本研究は経営管理のVA、VEの問題をとりあげ、経営管理の特殊化を思考し、その合理性、安定性はもちろん、融通性、芸術性、社会性をも、ほりさげ、さらに、音楽性、哲学的観点をも求めている研究である。

### 1. はじめに

この不確性であり変動きわまりない社会において、代表的制度ともいわれている企業をはじめ、さまざまな組織体にとって、現在、最も積極的な究明が要求されている問題のひとつとして「経営管理機能の価値の分析と育成」の問題をとりあげることは、きわめて当然のことであろう。この問題は次の3の副次的な問題に分類することができる。

その第1の問題は「経営管理機能とはどのようなものか」ということであり、第2の問題は「管理機能の価値判断する観点と方法」に関する問題である。そして、最後に最も重要な問題は「経営管理機能の育成」という教育にかかわる問題である。これら3つの諸問題が相互に密接な関係をもっていることは明白なことである。

ここに問題を提起して、本稿においては、一応それぞれの問題を個別的な問題としてとりあげ、つづいてそれらを統合的に再吟味し、概要に述べたように、さらに、研究をすすめていく所存である。

### 2. 経営管理機能について

ここに、とりあげようとする問題が「経営管理技術」ではなく「経営管理(以下管理という)機能」である。これに留意を必要とする。人間はさまざまな動機をもち、機会主義的な側面をもちながらも、自己の理想を追い求

めつつ生き続けている。そして——彼がそのことを意識するしないにかかわらず——人間は、そのような存在として、絶えず特定の状況下において意志決定をせまられている。特定の事態に対応するにあたって、彼はその事態に含まれる諸事実を収集する技能、諸要因を分析し、識別する技術、幾つかの代替案を考察する技術等必要とすることは当然に予想される。これらの技術は、科学、ときには推量の仮説を用いる目的達成のための手段の配慮であり、主として技術的問題であると考えることができよう。それ故に、管理技術とは、一般的な性格をもってはいるものの、主として専門的な知識にもとづいて「ものごとを処理する力である」と考へられる。管理機能はそのような管理技術を包含しながら、それ以上のなにかを意味している。それは「技術を正しく使用するようにしむける個々人の内部にある力を意味している。その根底において、管理責任の問題と深くかかわりあうことになる。

管理者が、一般的に、次の2つの課題を担っていることは良く知られている。管理者にとって固有の課題の1つは各構成部分の合計より真に大きい全体をつくりだすこと、すなわち投入された資源より大きな合計を産出するような組織体を形成し、維持し発展させることである他の1つの課題は、彼のあらゆる決定と行動において、当面の直接的な要求と遠い将来の長期的要求とを調和さ

せることである。すなわち、目前の事態に対して万全の注意を払いながら、同時にはるかかなたを見通しつづけ、その適切なバランスを維持することである。

そのような課題を達成するためになされるべき行為として、①目標の説定とその再確定、②組織化、③動機づけ、④業績評価、⑤部下の育成等があげられている。われわれは管理者がそのような行為を通じて彼の固有の課題を果すために必要をされるものこそ管理機能であるということができであろう。企業はもちろん、あらゆる組織体は人々の心に内在する感情や理想、価値的態度を含んでいる。したがって、そこにはさまざまな価値的要因が入りこんでおり、それは対立している思考や感情、態度の具体的な統合物であるといえよう。そのようななかにおいて、具体的な活動において矛盾する諸力を統合し、矛盾対立する本能、利害、立場、理想を調整しながら、目標の設定をはじめとする種々の行為を行い、組織体を維持、発展させていくことが管理機能であり、管理責任なのであるといへよう。

チェスター・バーナードは、その「管理者の諸機能」において次のように述べている。

人間協働における最も一般的な戦略的要因は管理機能である。物的世界でもその性質上、機会と理想の方が直接的動機とか関心とか、リーダーの条件である実践的諸技能より先行するのである。能率的、有効的な協働が前提として必要とする資本の蓄積、方法の発明、人間関係の革新には物財、物的諸力、経済体系、および組織技術についての諸技術における特殊の技術が要求される。これらの諸技術は必要不可欠のものであるけれども、犠牲を当然のことと考えさせ、まず協働への信念を引き出す責任 (Sense of responsibility) がなくては、発揮されないだけでなく、発展もしないであろう。……しかし、組織の存続はそれを支配している道徳性の幅 (the breadth of the morality) に比例する。すなわち、予見 (fore sight)、長期目的、高遠な理想こそが協働を存続する基盤なのである。

以上の考察からわれわれは、管理機能を「管理諸技能を包含し、それらを組織体の存続、維持、発展に向って正しく使用するようにしむける力」と考えることができるのではなかろうか。管理機能を一応そのようなものとして、その価値判断の問題へと論をすすめることにする。

### 3. 管理機能の価値分析のための観点

以上の管理機能の概念からすれば、管理機能の問題も、更には次に論じなければならない管理機能の育成の問題も、きわめて困難な課題となることは明らかであろう。ここで管理機能の価値分析のための方法を論じるためには、

なによりもまず「観点」が明確にされなければならない。

バーナードによれば「組織の存続は、それを支配している道徳性の幅に比例する。すなわち、予見、長期目的、高遠な理想こそが協働を持續する基盤なのである」とされる。この「道徳性の幅」にひとつの観点を求めてみよう。しかしながら、「道徳性の巾」というのみでは余りにも抽象的でありすぎるかもしれない。それ故、彼が、そのより具体的なものとしてあげている「予見」に関連しては White head A.N. は「世界の現状において、実業社会の一般的成功を促進するような知性の一般的な型の問題」を論じたものである。 (“Introduction: On Foresight,” in Business)。それは50年を経た現在でも、教えられることの多い洞察力にみちみちた講演であるということがきる。Whiteheadのこの「予見について」を中心に、管理機能の評価のための観点を求めてみようと思う。彼は次のように問題を提示している。

「歴史的予見 (Historical Foresight) という句によって私の意味するものは、科学的帰納の厳密な行使とは全く異なるものである。科学は、さまざまな一般性に関連している。一般性というものは、実際に当てはまりはするが、事実とのなんらかの定着関係を超越して、歴史の経路を決定するわけではない。同じ法則によって条件づけられていても、歴史の経路はさまざまなものであり得たのである。おそらく、われわれが、それら諸法則を十分に知っていたならば、過去から未来への発展が、過去の詳細によって、また全ての生起を条件づける科学的法則によって完全に決定されることを理解したことであろう。しかし、不幸なことに、科学的法則に関するわれわれの知識は、いたましいほどに不十分なものであり、また現在や過去に関連する諸事実に関するわれわれの知識も、極度に限られたものなのである。このように全てわれわれは次のようなことなどに無知であることになる。すなわち、太陽と流星との第2の衝突が起る遠い将来の時代について、また地球上の生命形態の将来について、あるいは一年後の人類や歴史の経過について、更に明日の生活における家庭内の大部分の詳細について、あるいはわれわれ自身の生存に課せられてきた条件についてさえ無知なのである」と。

しかしながら、われわれが無知であるという事実は、われわれが単に十分な知識をもっていないということではなく、われわれの無知が「予見」 (foresight) によって満たされているということである。そして、われわれの予見に欠陥があることの根源は科学的法則の適用に必要なような過去および現在の関連ある詳細な諸事実に関するわれわれの知識が乏しいことにあるのである。「天文学におけるように状況が比較的単純なものである場合には、諸事

実や天文学的諸法則が非常に厳密な予測のためのツールを提供している、ということのをわれわれは知っている。しかし、歴史的予見というものにおける主たる困難はわれわれの希望するような種類の予測に関連を持つところの、さまざまな事実を集めたり、選んだりする能力の問題にある。科学の方法に関するいろいろな議論は、実験という問題にさまよいつく。しかし、実験とは、法則を例証するための、諸事実を按配する一つの態様以外のなものにもない。不幸にも、歴史の諸事実は、私的な個人の歴史的諸事実でさえ、余りにも大規模にわたりすぎている。それらの諸事実は、統制するすべもなく押しよせてくるのである」とホワイトヘッドは述べている。

科学的法則だけを追求する、だが、予見は、それにかえて未来がそこから出現してくるところの関連する諸事実を適切に強調することが要求されるのである彼は、それを「混乱のさなかにおける選択」と呼んでいる。そのような予見にともなう困難故に、予見についての教説を説くことは不可能であるとしても、人間活動の分野に注目して、その限界のなかで、その分野における予見の達成に必要なと思われるような知性を叙述することは可能であるとし、ホワイトヘッドは——さまざまな諸活動を営む最も広い意味における——ビジネスという分野を選んでそのような「予見の達成に必要な知性」のタイプを問題とするのである。管理機能の評価は、まさに、その人が予見という能力をもっているかどうか予見の達成に必要なタイプの知性をもっているかどうかという観点からなされる必要があるのではなかろうか。もちろん、予見する能力を持つ人、それを持たない人という区別をすることは、それほど大きい意味があるとは考えられない。しかし、「予見する能力」を獲得しようとする人とそれをしようとしぬ人との区別するということが大きな意味があるということができる。何故なら、われわれは「予見する能力」を育成し、それを成功するように行使されるための条件を備へることが可能であると考えているからである。この問題こそ、まさに「管理機能の育成」の問題にかかわるものであるということができよう。

#### 4. 管理機能の育成

われわれは「管理機能」を論じ、管理者が果すべき固有の問題として、①各構成部分の合計より真に大きな全体を創出すること。②あらゆる決定と行動において、当面の直接的な要求と遠い将来の長期的な要求とを調和させること、の2つをあげた。そして更に、そのために必要とされる行為と技術を論じ、管理機能を「管理諸技術を包含し、それらを組織体の存続、維持、ならびに発展に向

って正しく使用するようにしむける力」と定義した。上述の全てが「予見」と深くかかわりあうものであることは、改めて述べるまでもないであろう。われわれは次に、展開してきた論理の当然の帰結として「予見」を訓練する方法について論求しなければならない。この問題に関連してホワイトヘッドは次のように述べている。「大部分の人間は、ある種の特性を持って生れているけれども、それらの適性が幸運な環境によって引き出され活動させられるのでなければ、それは容易に潜在的なものにとどまってしまう。もし誰かが、ある種の適性を持っていないとすれば、どのように訓練しても、その能力を引き出すことはできない。しかし、その適性が与えられている場合には、それを訓練するさまざまなやり方を論じることができるのである。予見は理解ということに依存している。実際の事柄については、予見は一つの習性である。しかし予見する習性は理解するという習性によって引き出されるのである。かなりの程度まで理解というものは意識的な努力によって獲得することが可能であり、またそれを教えこむことも可能である。このように予見の訓練は理解という方法によってなされる。予見は洞察力の結果である」

このように「予見する機能」の育成は「理解」に基づいてなされるとされる。次に、われわれは、いかなることの理解に基づいて、それが可能であるかという、「理解の対象」の問題を考察する必要がある。理解の対象となるべき一般的な問題は、さまざまな技術、それらの諸技術が依存している生物学的、物理学的、諸法則および根本的な心理学的諸原則に依存している人間さまさまの社会的反応、といったものを含む人間社会の内的機能の全体である。しかし、そのような幅の広い理解は、どのような人間であれ、ただ1人でなし得る限度を超えているが、その理解のどの部分も産業社会における予見と深く結びついている。このような理解を完全に得るためには協働が必要とされる、産業界は、その平均的な予見が、そのような一般的理解に対する「なんらかの方法 (some approach) によって支配されている限り、長期にわたる成功を達成するものなのである。ホワイトヘッドは、「理解ということと、慣例的なやり方との対照」を考察することから始めれば、理想的なビジネスの社会が一般に備えているこの予見という能力に向って進むところの、個人的理解の多様性がよりよく把握されるのであろう」としている。

われわれの社会的な生活が慣例的なやり方を基礎においているということを理解することは「英知の始まり」である。社会は安定性を必要とし、予見そのものが安定性を前提にしているのであり、安定性は慣例の所産である。昆虫の社会組織——幼虫飼育係りから奴隷、奴隷から労

働係、労働係から闘争係、闘争係から掃除係、掃除係から女王にいたるまでの——あの複雑な社会は慣例的なやり方によって数万年、数百万年以上の生命を保っている。しかし、人間の社会を昆虫の社会から区別するのは「進歩」である。昆虫の社会には「進歩」はない。したがって、慣例的なやり方は、重要であるけれども、そこには限界があるのであり、「予見」が必要となってくるのは、この限界が認められるからであり、そして以後の行動に備えるためにほかならないのである。

予見する能力は「進歩性」と深く関連しており、それはまた「変化の速度」(the rate of change)とも関連する。重大な変化が起こるまでの時間の間隔が1人の人間の一生より少なからず長かった過去の時代には人類は固定的諸条件に自らを適応させるように慣らされていたと言えよう。しかし、この「変化と激動の時代」とも呼ばれる現代においては、この変化の速度、時間の間隔が次第に短くなってきており、それ故にわれわれの訓練や育成の問題は、個々人をして新しい諸条件に直面させる準備をさせなければならないのである。ホワイトヘッドは「しかし、未知のものに対して準備というものはありません。予見という目下の問題にもどることになるのは、この点においてなのである。われわれは現在の諸条件に関して、直接的将来に測り得るほど影響をもたらそうとしている新しさについて、なんらかの把握を与えてくれるような理解を必要としている。しかし、崩壊期にはないかなる社会にあっても、そこに支配しているものは慣例であるという説は、決して見失うべきではない。したがって、人間性や目的を成功裡に満足させることに根ざしているところの現在の慣例というものの諸根拠が、理解されなければならないのである。まは、それと同時に、社会的有効性を発揮し始めたばかりの新しさを、古い慣例とにらみ合わせ評価しなければならないのである。このようにして、直接的将来に示されるような種類の変化と持続性が予見され得るであろう」と述べている。そして更に、「現在の時代にあっては、生活が提供する新奇性という要素は、われわれの計算から除外するには余りにも顕著なのである。十年ごとに社会生活に導入される新奇な諸要素に対する反応の性格や強さを決定するためには、人間性の種々相に関する深い知識が必要となってくる。この、より深い知識の可能性が、われわれの検討している予見というものを構成する」と主張するのである。

より深い知識、変動する社会において、ものごとを適切に処理する機能、そして「予見する機能」を育成することが、われわれの課題であり、われわれはそのための現実的な方法を論述しなければならない。われわれは、そのための1つの方法として最高のケース・メソッドを

考え、これを実現せねばならない。なぜならケース・メソッドこそ、慣例的なやり方をふまえ、新しい状況における問題を探究する創造性を養い、その様な過程のなかで、事物と人間の両者について、事物と事物の関係について、人間と人間の関係について、人間と事物の関係について、より深い理解を獲得すると同時に、自らのものとして応用していくことを可能とさせる方法であると考えられるからである。これには、現在、そのようなケース・メソッドを作成するため不断の忍耐強い努力を決議している。

## 5. むすび

これまで、われわれの課題としてきた、「管理機能の価値分析と教育」の問題を①管理機能の問題、②そのVA、VEの観点の問題そして、③管理機能の教育育成の問題に、分類し、それぞれについて考察を試みた。限られた能力と、限られた紙数をもって、このような重要な問題を十分に論ずることは不可能であることは自明のことである。みずからの未熟さを反省すると同時に、つづく研究に責任を感じずるしだいである。

これからの組織体(企業を含む)は、これまでの管理者とは、すこし異ったタイプの人間によって管理されなければならないであろう。そのような管理者は、まず第1に「慣例というものの内的構造と外的目的との双方について、慣例に順応し、それを監督し、それを構成し、またそれを理解する力」がなければならない。そのような力は、すべての実際の能率の温床となる。しかしながら彼が必要とする「予見」というものを生み出すためには、それ以上のなにかが要請されることになる。この、それ以上のなにかは、ホワイトヘッドは「人間社会の多様性が持つ複雑な絶え間のない変化を理解する1つの哲学的機能としか、適当な表現は見当たらないであろう。例えば、人生に対するさまざまな要求、真険な諸目的、取るに足らない音楽、といつもの多様性を認知する習性である。社会的な流れのなかの関連ある諸特徴を、このように本能的に把握することは、きわめて重要性を持つものである」と述べている。そして更に「……個別的なものから一般性を引き出す非専門的な適性と、多岐にわたる状況のなかに一般性がさまざまに例証されていることを見抜く適性(an unspecialized aptitude for eliciting generalization from particulars and for seeing the divergent illustration of generalities in diverse circumstances)とが必要とされるのである」と主張している。また同氏は「そのような反省的思索力は、本質的に1つの哲学的習性である。すなわち、それは一般性という立場からの社会の検討なのである。

新奇性 (novelty) というものに、ひるまない。この種の一般的思索の習性は、最も広い意における哲学の賜物 (gift of philosophy) である。」

以上の A・N Whitehead の言葉をもって、不十分ながら今回、一応とじることにはいたし、つづいて研究に努力をいたしたい念願である。

#### 文 献

- (1) 市井三郎著「ホワイトヘッドの哲学」 弘文堂
- (2) 山本一郎著「ラッセル、ウィットゲンシュタイン、ホワイトヘッド」 中央公論社
- (3) 市井三郎著「予見について」
- (4) 市井三郎著「ホワイトヘッド哲学・文芸思想論 (世思大思想全集) 河出書房
- (5) 加藤正見著「価値の研究」 以文社
- (6) 藻利重隆著「ドラッカー経営学説の研究」 森山書店
- (7) 小林 薫訳「経営の新次元」ダイヤモンド社
- (8) 田口玄一著「部門評価制度」 日本規格協会
- (9) 佐藤富次著「人とその管理」経営における人間協力の哲学
- (10) 山下正男著「新しい科学時代の哲学」 培風館
- (11) 光田基成著「価値分析計画の展開」 日刊工業
- (12) 安田寿明訳「人間尊重の経営システム」
- (13) Juyan, I, M., 「Managerial Breakthroug,」
- (14) Werththeimer, M., 「Productive Thinking,」
- (15) Barnard, Chester I., 「The Functions of the Executive.」
- (16) Donham, Wallace Bett., 「Business Adrift.,」
- (17) Whitehead,A.N., 「Introduction: 「On Foresight.」
- (18) Ditto, 「Adventures of Ideas.」
- (19) Ditto, 「“On Froesight” in Busines.」
- (20) Miles, L., D., 「Techniques of Value Analysis and Engineering.」
- (21) Juciuss, M, J., 「Elements of Managerial Action.」
- (22) Weriheimer, M., 「Productive Thinking.」