

⑩ ファヨールはしばしばアメリカのテーラー(F. W. TAYLOR)とともに語られるが、テーラーの研究は「労働者作業の合理化を課題とする研究」であるから「真の意味における経営管理の原理論」ではない(雲嶋良雄・前掲書二四頁および二〇頁)。したがって、ファヨールが「管理の一般理論(アドミニストレーション論—筆者註)の確立に努力した最初の人」(佐々木恒男・前掲訳書二二二頁)となる。とすると、アドミニストレーション論の系図はフランスのファヨールを鼻祖として始まることになる。

Directing・指揮、CO = Co-ordinating・調整、R = Reporting・報告、B = Budgeting・予算) という造語で表現するが<sup>9</sup>——もつともファヨールは前述のようにアドミニストレーションを組織の最高責任者のみの責務にとらえたのではないが——、これは行政管理論である。ギューリックの POSDCORB 論は、ファヨールのアドミニストレーション論の狭義性を反映するものであろう。

ファヨールのアドミニストレーション論は狭義のアドミニストレーション論の性質を有するとしても、したがって問題性を孕んでいるとしても、はじめてアドミニストレーションを公私に普遍の事象にとらえ、その理論構築に鋭意努力し、向後の世界のアドミニストレーション論の礎石を据えた功績は高く評価されて然るべきであらう。<sup>10</sup>

① H. FAYOL, «La doctrine administrative dans l'Etat», op. cit., p. 114.

② Ibid., p. 115.

③ しかし「アドミニストレーションの存在は抽象的なものである。というのは「現実に存在する administration 活動は、政府における administration であり、企業における administration なのである」からである(稲葉元吉「Business Administration の概念をめぐって」年報行政研究二〇号、一九八六年、二四頁)。具体的な企業活動と行政活動から離れたアドミニストレーション活動はありえない。したがって、アドミニストレーション活動は抽象的存在である。

④ わが国においては、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の同質性が語られる場合があるが、しかしビジネス・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は同一ではない。

⑤ L. D. WHITE, Introduction to the Study of Public Administration, revised ed., 1939, p. 3.

⑥ 稲葉元吉・前掲論文三二頁。

⑦ 手島孝「行政管理から総合管理へ——七つの総合——」(『季刊行政管理研究』第六六号、一九九四年)一頁。

⑧ ちなみに、広義の管理＝アドミニストレーションとは「政策にも実行にもくまなく眼を配る」(同右二頁)ことをいう。

⑨ L. GULLICK, "Notes on the Theory of Organization," Papers on the Science of Administration, edited by L. GULLICK and L. URWICK, 1937, p. 13.

レーションとパブリック・アドミニストレーションを同質とみなしたのではない。私的事務のアドミニストレーションと公的事務のアドミニストレーションが本質的に同一であるとは、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が同一であることを意味するものではない。<sup>4</sup>したがって、これらを研究対象とするビジネス・アドミニストレーション論とパブリック・アドミニストレーション論の存在は否定されない。アメリカにおいて初めてパブリック・アドミニストレーションについて体系書をものしたL・D・ホワイト (Leonard D. WHITE) は、パブリック・アドミニストレーション論を「より広いカテゴリすなわちアドミニストレーション論の特殊なケース」<sup>5</sup>と位置づけている。

(二) 狭義のアドミニストレーション論であること——特徴その二

ファヨールのアドミニストレーション論の中核である要素論は予測、組織、命令、調整および統制の五要素から成っているが、これらはいずれも組織内現象にほかならない。したがって、ファヨールのアドミニストレーション論はマネジメント論と理解されるようになる。<sup>6</sup>「政策（の形成・決定）」と、（そうして決定された政策の）実行とを、媒介し連結する」のを「狭義の管理（マネジメント）」と観念すれば、<sup>7</sup>ファヨールのアドミニストレーション論はまさに狭義のアドミニストレーション論になる。<sup>8</sup>ファヨールの主著『産業管理および一般管理』の一九二九年の英訳は Industrial and General Administration であったが、二〇年後の一九四九年のそれは General and Industrial Management となったのも、ゆえなきことではなからう。アメリカの行政学者L・ギューリック (Luther GULLICK) はファヨールのアドミニストレーションの要素論に影響を受け、一九三七年の『アドミニストレーション科学論集』 (Papers on the Science of Administration) に巻頭論文「組織理論ノート」 (Notes on the Theory of Organization) を寄せ、行政組織の最高責任者の職責を P O S S D C C O R B (P = Planning、計画、O = Organizing、組織、S = Staffing、人事、D =

ンの方法も、アドミニストレーションの原則と同様に、例示と解される。

以上がファヨールのアドミニストレーション論の体系であるが、要素、原則および方法の三位一体は、ファヨールが主張してやまない「ラ・ドクトリン・アドミニストラティヴ」《La doctrine administrative》である。

## 2 アドミニストレーション論の特徴

### (一) 単数表記であること——特徴その一

「すべての事業体がきちんと機能するためには、それは同一の原則を守らなければならない<sup>1</sup>」。それゆえ「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「ただ一つの同一の「アドミニストレーション」学」《une seule et même science》があるのみである<sup>2</sup>。ファヨールにあってはアドミニストレーション論（学とすべきか）は諸学の総称ではなく、それゆえ複数で表記されるべきではなく、独自の対象をもった学、したがって単数で表記されるべきものである。ファヨールのアドミニストレーション論は、諸学の出会う科学の十字路口に位置するのではない。

ファヨールのアドミニストレーション論が複数で表記されるのではなく単数で表記されるならば、ファヨールにおいてはビジネス・アドミニストレーション論とパブリック・アドミニストレーション論の存在は否定されるのである。確かに右の引用文ではビジネス・アドミニストレーション論とパブリック・アドミニストレーション論の存在を否定するかのような表現が見受けられるが、これはそれらの存在を否定していると解されるべきではない。ファヨールのアドミニストレーション論はビジネス・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の現象としてのアドミニストレーションの存在を指摘し<sup>3</sup>、それについて研究したのであり、ビジネス・アドミニスト

うちアドミニストレーション的機能を対象とするものである。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諸要素」と呼ばれる五つの要素から成っている。すなわち予測、組織、命令、調整および統制である。したがって、ファヨールのアドミニストレーション論ではアドミニストレーションの五要素が取り上げられる。アドミニストレーションの要素論はこれら五つの要素のみを対象としているから、アドミニストレーションの要素はこれら五つの要素に限定される。

## (二) アドミニストレーションの原則論——論点その二

予測し、組織し、命令し、調整し、統制する活動すなわちアドミニストレーション活動が行われる場合、それらが依拠すべき原則がなければならぬ。この問題を扱うのがアドミニストレーションの原則論である。ファヨールはアドミニストレーションの原則として一四の原則をあげる。すなわち分業の原則、オトリテと責任の原則、規律の原則、命令の統一の原則、指揮の統一の原則、個人利益の全体利益への従属の原則、職員の報酬の原則、集中の原則、階級構造の原則、秩序の原則、公正の原則、職員の安定の原則、発意の原則、職員の結びつきの原則である。アドミニストレーションの原則はこれら一四原則に限定される必要はないので、これらの原則は例示と解される。

## (三) アドミニストレーションの方法論——論点その三

アドミニストレーション活動（予測、組織、命令、調整、統制）の導きの糸が一四の原則であるとしても、これらの原則を実際に適用し運用しなければ、原則は画餅に帰することになる。原則を適用・運用する方法が論じられるゆえんである。ファヨールは原則を適用・運用する方法として、あるときは行動計画、組織図、橋渡し、部門責任者会議、統制係を、あるときは一般研究、行動計画、報告、部門責任者会議録、組織図をあげる。アドミニストレーションの方法はファヨール自身が一定しておらず、したがってその方法は多種多様とおもわれる。アドミニストレーション

(41) *Ibid.*, p. 133.

(42) *Ibid.*, p. 133.

(43) *Ibid.*, p. 133.

#### 四 アドミニストレーション論

H・ファヨールのアドミニストレーション論は、その形成過程からわかるように、企業経営についてのアドミニストレーション論すなわちビジネス・アドミニストレーション論から出発するが、このビジネス・アドミニストレーション論はやがて公的分野に対しても適用されるようになる。そして、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。

##### 1 アドミニストレーション論の体系

ファヨールのアドミニストレーション論の体系は、前述二および三で明らかのように、三つの論点から成っている。すなわちアドミニストレーションの要素論、原則論および方法論である。

##### (一) アドミニストレーションの要素論——論点その一

あらゆる企業には「根本的な機能」といわれる六つの機能がある。すなわち技術的機能、商業的機能、財務的機能、保全的機能、会計的機能およびアドミニストレーション的機能である。アドミニストレーション論はこれら六機能の

- ⑮ Ibid., p. 390.
- ⑯ Ibid., p. 394.
- ⑰ Ibid., p. 397.
- ⑱ Ibid., p. 398.
- ⑲ Ibid., p. 399.
- ⑳ Ibid., pp. 411-412.
- ㉑ H. FAYOL, 《La doctrine administrative dans l'Etat》, *Revue internationale des sciences administratives*, 1966. 2246°.
- ㉒ Ibid., p. 124.
- ㉓ Ibid., p. 126.
- ㉔ Ibid., pp. 126-127.
- ㉕ Ibid., p. 126.
- ㉖ Ibid., p. 127.
- ㉗ Ibid., pp. 127-131.
- ㉘ これら五つの方法については山本安次郎・前掲書七六一七九頁に紹介されている。
- ㉙ H. FAYOL, *op. cit.*, 1966, p. 132.
- ㉚ Ibid., p. 132.
- ㉛ Ibid., p. 132.
- ㉜ Ibid., p. 132.
- ㉝ Ibid., p. 132.
- ㉞ Ibid., p. 132.
- ㉟ Ibid., p. 132.
- ㊱ Ibid., p. 132.
- ㊲ Ibid., p. 132.
- ㊳ Ibid., p. 132.
- ㊴ Ibid., p. 132.
- ㊵ Ibid., p. 132.
- ㊶ Ibid., p. 132.
- ㊷ Ibid., p. 132.
- ㊸ Ibid., p. 132.
- ㊹ Ibid., p. 132.
- ㊺ Ibid., p. 132.
- ㊻ Ibid., p. 132.
- ㊼ Ibid., p. 132.
- ㊽ Ibid., p. 132.
- ㊾ Ibid., p. 132.
- ㊿ Ibid., p. 132.

レーションの分野では不要であるということはないからである。それゆえ、それらは例示に過ぎないといわなければならない。

以上、まず「国家のアドミニストラティブ・ドクトリン」におけるアドミニストレーションの三つの内容(原則、規準、方法)を検討し、ついでこれらを『産業管理および一般管理』におけるアドミニストレーションの三つの内容(要素、原則、方法)と比較してみた。国家におけるアドミニストレーションと企業におけるアドミニストレーションは同じであった。したがって、公役務のアドミニストレーションに関する理論構造は企業経営のアドミニストレーションに関するものと同じであるという当初の仮説は検証に堪えることができた。

① Henri FAYOL, 《L'incapacité industrielle de l'Etat: Les P. T. T.》, Revue politique et parlementaire, t. CVI, 1921. p. 366.

② Ibid., p. 388.

③ Ibid., p. 388.

④ Ibid., p. 385.

⑤ Ibid., p. 385.

⑥ Ibid., p. 391.

⑦ Ibid., p. 391.

⑧ Ibid., p. 394.

⑨ Ibid., p. 395.

⑩ Ibid., p. 398.

⑪ Ibid., p. 399.

⑫ Ibid., p. 399.

⑬ Ibid., pp. 411-413.

⑭ Ibid., p. 385.



(4) 部門責任者会議録——方法その四

部門責任者がその部門の歩み・成果・問題について報告し討議し、最高責任者が決定する会議は最高責任者にとって調整と統制を行うための有力な手段である。したがって、この会議の議事録は最高責任者にとって非常に有益なものである。<sup>39</sup> というのは、いかなる報告文も通信文も、会議録と同じほど職員のビジョンを与えはしないからである。<sup>41</sup>

(5) 組織図——方法その五

組織図は組織体の全体、各セクションとそれらの限界、階層的過程、職員の占める地位、所属長、部下を一瞥して把握することを可能ならしめ、また重複または侵害、命令の二元性、有資格者のいない職場に注意を向けさせるものである。<sup>42</sup> 組織図によって組織の全体または部分を設け改造することができるのである。<sup>43</sup>

以上五つが「国家のアドミニストラティブ・ドクトリン」におけるアドミニストレーションの方法である。これらを『産業管理および一般管理』におけるアドミニストレーションの方法と比較すると、下のとおりである（順序はファヨールの記述順による）。

下の比較対照表から『産業管理および一般管理』におけるアドミニストレーションの方法と「国家のアドミニストラティブ・ドクトリン」におけるそれとは異なっていることがわかる。しかし、これは公的事務のアドミニストレーションの方法と私的事務のそれとが本質的に違っていることを示すものではない。というのは、例えば統制係はビジネス・アドミニストレーションの分野では必要であるが、パブリック・アドミニスト

	『産業管理および一般管理』	「国家のアドミニストラティブ・ドクトリン」
1	Programme d'action	Etude générale
2	Tableau d'organisation	Programme d'action
3	Passerelle	Rapports ou compte-rendus
4	Conférence des chefs de service	Procès-verbaux des conférences des chefs de service
5	Contrôleur	Tableau d'organisation

「この道具一式がないならば、良き参謀に恵まれた良き長官でさえ適切に予測し組織し命令し調整し統制することはできないのである」<sup>29</sup>。

(1) 一般研究——方法その一

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。過去の研究は事業体を創設した動機、事業体の変遷・結果について行われるものである<sup>30</sup>。現在の研究は事業体の資源および要求の現況について行われるものである<sup>31</sup>。そして将来の研究は過去、現在および突発するかも知れない経済的・政治的・社会的出来事を考慮し行われる予見である<sup>32</sup>。

(2) 行動計画——方法その二

行動計画は一般研究から得られた観念やガイドラインを基礎にして策定されるものである<sup>33</sup>。それは各種予測の結合・総合であり、これには長短期予測、特殊予測等々がある<sup>34</sup>。行動計画は一種の未来図であり、一定期間予見され準備された事業体の歩みである<sup>35</sup>。

(3) 報告——方法その三

実施事業についてなされる報告は行動計画の仕上げである<sup>36</sup>。これには日報、週報、月報および年報があり、それらは行動計画の強力な統制手段である<sup>37</sup>。報告と行動計画を結合して用いると二つの成果が得られる。すなわち、一つは行動計画の策定によって義務が生じ、報告はこの義務に対する成果を示し、これらの比較から責任が生じてくること、いま一つは行動計画の策定によって意見の統一が図られ、報告によって行動計画が誠実に履行され、信頼が確保されること<sup>38</sup>。

原則の内容は前述のビジネス・アドミニストレーションの第七原則の内容と同じである。

以上を要するに、企業のアドミニストレーションと国家のアドミニストレーションに関する一四の原則は、表現の違いはあれ、まったく同一である。

(三) アドミニストレーションの規準

行政官には彼に与えられた任務を容易に遂行するために、果たさなければならぬことがある。<sup>26</sup> ファヨールはこれを「一般的諸規準」《*règles générales*》と呼び、五つの規準をあげる。すなわち「予測」《*prévoyance*》、「組織」《*organisation*》、「命令」《*commandement*》、「調整」《*coordination*》および「統制」《*contrôle*》である。行政官はその使命を果たすために、これら五つの機能を遂行しなければならないのである。

これら五つの規準は前述のビジネス・アドミニストレーションの五つの要素と同じであり、五規準の内容も五要素のそれと同じである。<sup>27</sup> したがって、国家におけるアドミニストレーションの規準と企業におけるアドミニストレーションの要素は同一と解される。

(四) 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の方法は『産業管理および一般管理』では独立的には扱われず、これが独立して論じられるのは『公共心の覚醒』および「国家のアドミニストラティブ・ドクトリン」においてである。アドミニストレーションは予測し組織し命令し調整し統制する活動であるが、ファヨールはこれらの活動を行うための「実用的な手段」を「アドミニストレーションの道具一式」《*ouillage administratif*》と題し、五つの方法を取り上げている。すなわち「一般研究」《*étude générale*》、「行動計画」《*programme d'action*》、「報告」《*rapports ou compte-rendus*》、「部門責任者会議録」《*procès-verbaux des conférences des chefs de service*》および「組織図」《*tableau d'organisation*》である。<sup>28</sup>

	『産業管理および一般管理』	「国家のアドミニストラティヴ・ドクトリン」
1	Division du travail	Division du travail
2	Autorité-Responsabilité	Autorité, Responsabilité
3	Discipline	Discipline
4	Unité de commandement	Unité de commandement
5	Unité de direction	Unité de direction
6	Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général	Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général
7	Rémunération du personnel	Rémunération du travail
8	Centralisation	Centralisation
9	Hiérarchie	Hiérarchie
10	Ordre	Ordre
11	Equité	Equité
12	Stabilité du personnel	Stabilité du personnel
13	Initiative	Initiative
14	Union du personnel	Union du personnel

すると、上のおりである（比較を容易にするために原則名を原語で示す）。

上の比較対照表から次のことがいえる。

第一は企業のアドミニストレーションを導く原則と国家のアドミニストレーションを導く原則はその数において等しいこと。

第二は一四原則のうち一三原則が表現においても内容においても全く同じであること。

第三は第七番目の原則の表現が違っていること。フェアヨールは「国家のアドミニストラティヴ・ドクトリン」における第七番目の原則を「労働に対する報酬」とし、これに次のようなコメントを付している。すなわち「報酬は提供された役務の対価である。それは公正でなければならず、また可能な限り職員と企業（国家——筆者註）にも雇用者と被用者にも満足を与えなければならぬ。また、後者の条件に十分に応える報酬の方法は発見されていない」と。この

(二) アドミニストレーションの原則

ファヨールは「企業の社会体（国家行政組織——筆者註）の健全と適切な活動はいくつかの原則の尊重にかかっている」<sup>23</sup>とし、一四の原則をあげる。<sup>24</sup>

- (1) 「分業」の原則
- (2) 「オトリテ、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) 「労働に対する報酬」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) 「職員の結びつき」の原則

「国家のアドミニストラティブ・ドクトリン」における原則と前述『産業管理および一般管理』におけるそれを比較

## (6) 行動計画の評価基準

ファヨールがP T Tにおける行動計画を論じる際、その重要性と必要性または行動計画の種類等は企業の行動計画論とまったく同じものである。<sup>20)</sup>

以上のように、ファヨールにおいてはP T Tのアドミニストレーションは企業のアドミニストレーションが援用され、それによって評価される。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経営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。そうすると、公役務のアドミニストレーションについての理論構造は企業経営のアドミニストレーションについてのそれと同一であろうし、また同一でなければならぬであろう。ファヨールの一九二二年の論稿「国家の産業的無能力」から、このような仮説を立てることができる。

## 2 パブリック・アドミニストレーション論の構造

前記仮説を検証するために、一九二三年ブリュッセルで開かれた第二回国際アドミニストレーション会議での「国家のアドミニストラティブ・ドクトリン」<sup>21)</sup>と題する講演を取り上げる。ファヨールが本講演において最もパブリック・アドミニストレーション論を体系的に展開するからである。

## (一) アドミニストラティブ・ドクトリンの観念

「アドミニストラティブ・ドクトリンは、大規模もしくは小規模の、産業的・商業的・政治的・宗教的または他のすべての事業の統轄を容易にするための原則、規準および方法の統一体である」<sup>22)</sup>と観念される。したがって、アドミニストラティブ・ドクトリンはアドミニストレーションに関する原則、規準および方法の三つの要素から成っている。

まったく同じである。ビジネス・アドミニストレーションの原則がP T Tのアドミニストレーションすなわちパブリック・アドミニストレーションにストレートに適用されている。P T Tの長の安定性の問題は、ビジネス・アドミニストレーションの基準によって評価されているのである。

## (2) 職務遂行能力の評価基準

長がその職務を遂行するには次のような資質と知識が必要である。すなわち健康と体力、知力、道徳的資質、一般教養、管理的能力、あらゆる重要な機能についての一般的な知識、事業に必要な専門的能力である。<sup>16</sup> 長がその職務を遂行するに必要なこれら七つの能力は、ビジネス・アドミニストレーションの第二の要素である組織についての論述のなかの企業の責任者に必要な能力と同じである。

## (3) 責任の評価基準

P T Tでは赤字がでて、長はその財産・尊厳・地位・政治生命にダメージを与えられることはないが、「株式会社では…取締役はその評判を傷つけられ、地位を失うかも知れない」。<sup>16</sup> ファヨールはP T Tの長の責任を問題にするとき企業のそれを念頭においているので、P T Tの責任の評価基準はビジネス・アドミニストレーションにある。

## (4) 行動の自由の評価基準

企業の意思の流れは株主↓取締役会↓社長となっており、社長に大幅な行動の自由が認められているのに対し、<sup>17</sup> P T Tでは選挙民↓議会↓大臣↓P T Tの長となっており、P T Tの長の権限は法令によって著しく制限されている。<sup>18</sup> 企業における行動の自由が評価基準となっている。

## (5) 報酬の評価基準

大企業の長の報酬はP T Tの長のそれに比べると、三倍、四倍、五倍以上である。<sup>19</sup> 報酬の評価基準は企業にある。

(4) 行動の自由

P T Tにおける意思の伝達経路は選挙民↓議会↓大臣↓P T Tの長であるが、P T Tの長の行動の自由は法令によって著しく制限されている。<sup>⑩</sup>さらに、P T Tの長の行動の自由は両議院議員の個人的利害にかかわる手紙や訪問によって大きく制約され、P T Tの長はP T Tの基本的問題の処理や改革に当てる時間を失っている。<sup>⑪</sup>

(5) 報酬

P T Tの長の報酬は大企業の長のそれよりもずっと低い。<sup>⑫</sup>

(6) 行動計画

行動計画は重要かつ必要であるが、その策定には経験が豊富で有能な安定した長が必要である。しかし、P T Tにはこのような長がないので、行動計画は策定されない。<sup>⑬</sup>

(三) P T Tのアドミニストレーションの評価基準

前述のようにファヨールはP T Tのアドミニストレーションを厳しく評価するが、それはどのような基準によって評価されているのであろうか。<sup>⑭</sup>

(1) 安定性の評価基準

「ある職員が、たとえ必要な才能を備えていると認められるとしても、新しい職務についての基礎を身につけたり、それを適切に遂行するには時間を要する。もし、新職務についての基礎を身につけた時あるいはそれを身につける前に、その職員の配置換えが行われるならば彼は評価されるような行動を提供する時間を持たないであろう。そして同様のことが際限なく繰り返されるならば、職務は決して適切に遂行されないであろう」<sup>⑮</sup>。このようにファヨールはP T Tの長の地位安定の必要性を説くが、これは前述ビジネス・アドミニストレーションの原則一二（職員の安定）とま



## 第六章 結論

## (二) PTTのアドミニストレーションの欠陥

「国家の産業的無能力」全六章のうちPTTのアドミニストレーションの問題が論じられるのは、第二章と第三章においてである。第二章はPTTの長の「安定性」《stabilité》、「職務遂行能力」《compétence professionnelle》、「責任」《responsabilité》、「行動の自由」《liberté d'action》および「報酬」《rémunération》の問題を検討し、第三章では「行動計画」《programme d'action》の問題が取り上げられている。

## (1) 安定性

PTTの長の地位は安定性を欠いている。それはPTTの長への就任が「彼の政治歴のなかの単なる偶発事」<sup>2</sup>であるからであり、また「議院の嘆かわしい悪い癖」(「六か月ないし八か月後に新しい長を行政の遠隔地に送り込む」<sup>3</sup>こと)に起因する。PTTの長の地位の不安定性は、長に「評価に値する活動を提供する時間を持た「せ」ない」<sup>4</sup>し、「その職務が決して適切に遂行されない」<sup>5</sup>事態を招くことになる。このような事態を回避するために長の地位の安定性が必要となる。

## (2) 職務遂行能力

通常、大規模組織の長には当該組織の運営上のあらゆる問題についての知識等がない。<sup>6</sup>このことはPTTの長にもあてはまる。<sup>7</sup>

## (3) 責任

PTTは数億フランの赤字を出したが、職員の中にはこれについて責任を感じる者はいなかった。<sup>8</sup> PTTの長の地位の不安定性が無責任の原因である。<sup>9</sup>

### 三。パブリック・アドミニストレーション論

#### 1 ビジネス・アドミニストレーション論の拡大

H・ファヨールのビジネス・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にのみとどまらず、「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。一九二二年、ファヨールは「国家の産業的無能力」と題する論稿においてビジネス・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。

#### (一) 「国家の産業的無能力」の構成

PTTの研究は「もっぱらアドミニストレーションすなわち予測、組織、命令、調整および統制の観点から行われた」<sup>I</sup>が、そこには「アドミニストレーションに関する多くの欠陥」が認められた。そこで、ファヨールはこの研究を「国家の産業的無能力」と題し発表する。本論文は全六章から成る。

#### 第一章 PTTの社会体

#### 第二章 長と全職員

#### 第三章 行動計画

#### 第四章 PTTの独立採算制に関する法案

#### 第五章 PTTの理事会に関する法案

- (83) Ibid., p. 52.
- (84) Ibid., p. 52.
- (85) Ibid., pp. 52-53.
- (86) Ibid., p. 52.
- (87) Ibid., p. 53.
- (88) Ibid., p. 53.
- (89) Ibid., p. 53.
- (90) Ibid., pp. 53-55.
- (91) 例えば、雲嶋良雄・前掲書八九―九四頁、佐々木恒男・前掲論文九三―九六頁。
- (92) H. FAYOL, op. cit., p. 23.
- (93) Ibid., p. 57.
- (94) Ibid., p. 57.
- (95) Ibid., p. 110.
- (96) Ibid., p. 110.
- (97) Ibid., p. 46.
- (98) Ibid., pp. 46-47.
- (99) Ibid., p. 149.
- (100) Ibid., p. 154.
- (101) 雲嶋良雄・前掲書九九頁。

- ⑤7 Ibid., p. 33.
- ⑤8 Ibid., p. 33.
- ⑤9 Ibid., p. 34.
- ⑥0 Ibid., p. 34.
- ⑥1 Ibid., p. 34.
- ⑥2 Ibid., p. 34.
- ⑥3 Ibid., p. 35.
- ⑥4 Ibid., p. 35.
- ⑥5 Ibid., p. 44.
- ⑥6 Ibid., p. 44.
- ⑥7 Ibid., p. 45.
- ⑥8 Ibid., p. 45.
- ⑥9 Ibid., p. 45.
- ⑦0 Ibid., p. 45.
- ⑦1 Ibid., pp. 45-46.
- ⑦2 Ibid., p. 46.
- ⑦3 Ibid., p. 46.
- ⑦4 Ibid., pp. 46-47.
- ⑦5 Ibid., p. 48.
- ⑦6 Ibid., pp. 48-49.
- ⑦7 Ibid., p. 50.
- ⑦8 Ibid., p. 51.
- ⑦9 Ibid., p. 51.
- ⑧0 Ibid., p. 51.
- ⑧1 Ibid., p. 51.
- ⑧2 Ibid., p. 52.

- (31) Ibid., p. 138.
- (32) Ibid., pp. 139-146.
- (33) Ibid., pp. 147-148.
- (34) Ibid., p. 148.
- (35) Ibid., p. 148.
- (36) Ibid., p. 147.
- (37) Ibid., pp. 149-151.
- (38) Ibid., p. 151.
- (39) Ibid., p. 153.
- (40) Ibid., p. 153.
- (41) Ibid., pp. 153-154.
- (42) Ibid., p. 154.
- (43) Ibid., p. 155.
- (44) Ibid., p. 56.
- (45) Ibid., p. 56.
- (46) Ibid., p. 26.
- (47) Ibid., p. 26.
- (48) Ibid., p. 27.
- (49) Ibid., p. 27.
- (50) Ibid., p. 27.
- (51) Ibid., p. 27.
- (52) Ibid., p. 28.
- (53) Ibid., p. 29.
- (54) Ibid., p. 31.
- (55) Ibid., p. 31.
- (56) Ibid., p. 31.

- ⑤ Ibid., p. 11.
- ⑥ Ibid., p. 11.
- ⑦ Ibid., p. 8.
- ⑧ Ibid., pp. 7-8.
- ⑨ Ibid., p. 8.
- ⑩ Ibid., p. 12.
- ⑪ Ibid., pp. 15-16.
- ⑫ Ibid., p. 17 et p. 19.
- ⑬ Ibid., p. 12.
- ⑭ Ibid., p. 12.
- ⑮ Ibid., p. 15.
- ⑯ 山本安次郎・前掲書四一頁。
- ⑰ H. FAYOL, op. cit., p. 11.
- ⑱ Ibid., p. 11.
- ⑲ Ibid., p. 57.
- ⑳ Ibid., pp. 57-58.
- ㉑ Ibid., pp. 58-60.
- ㉒ Ibid., pp. 70-73.
- ㉓ Ibid., pp. 61-63.
- ㉔ Ibid., p. 76.
- ㉕ Ibid., p. 76.
- ㉖ Ibid., p. 76.
- ㉗ Ibid., p. 86.
- ㉘ Ibid., pp. 103-104.
- ㉙ Ibid., pp. 110-111.
- ㉚ Ibid., pp. 111-114.

を与え、各部門間の協力を確保し、共通の利害の問題を解決する方法である。<sup>98)</sup>

(五) 統制係——方法その五

「統制係」《*contrôleur*》は企業の活動が採用された計画、与えられた命令および承認された原則に従って遂行されているか否かを確かめるために特別に設けられる機関である。<sup>99)</sup>

以上の五つがアドミニストレーションの諸原則を実現する方法であるが、これら五つの方法のうち行動計画がそれらの中心的方法として、他の四つの方法は行動計画実施の補助手段として位置づけられる。すなわち、組織図は行動計画を「実施するための正しい組織を確立する」ための方法として、橋渡しは行動計画の「実施にあたって各部門間の意思疎通を簡易化するため」の方法として、部門責任者会議は行動計画の「実施に際して、各部門間の活動の調整をはかる」ための方法として、統制係は行動計画が「果たして正しく実施されたか否かについての検証をなすため」の方法として位置づけられているのである。<sup>100)</sup>

① H・ファヨールの経歴についての詳細な研究として佐々木恒男『アンリ・ファヨール——その人と経営戦略、そして経営の理論——』(一九八四年)がある。

② Henri FAYOL, *Administration industrielle et générale*, 1917. 本稿は一九一七年の初版本(福岡大学図書館所蔵)による。邦語訳として都筑栄訳『産業並に一般の管理』(一九五八年)および一九二五年版にもとづき翻訳された佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』(一九七二年)がある。

③ 「個人的な観察と経験」と題する第三部において、彼は「産業人としての長いキャリアの中でいかにしてこの著作の資料を収集したかを説明する」予定であった(*Ibid.*, p. 157.)。

④ 「戦争の教訓」と題する第四部で、彼は「最近の事象からアドミニストレーション教育の有用性についての新しい証拠を引き出す」予定であった(*Ibid.*, p. 157.)。

5 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を導く原則を知っていても、それを実際に適用する方法を心得ていなければ、原則は画餅に帰すであろう。ファヨールが「原則はこれを実現する方法がないならば有効性を持たない」といって、原則の適用方法を取り上げるゆえんである。原則を実現する方法として五つがあげられる。

(一) 行動計画——方法その一

「行動計画」《programme d'action》は未来図のようなものであり、そこには近い未来の出来事はわれわれがそれについて得る観念に従ってはっきりと描かれ、そして遠い未来の出来事は次第に漠然と表わされる。行動計画は一定の期間について予見され準備された企業の歩みである。

(二) 組織図——方法その二

「組織図」《tableau d'organisation》は職員の配置と監督を容易にする方法である。すなわち、組織図は企業の全体、各部門とその限界、階続構造の順序の把握を可能にし、仕事の重複、命令の二元性、専従者のいない部門、責任者の欠如等々に目を向けさせる。

(三) 橋渡し——方法その三

「橋渡し」《passerelle》は階続構造の尊重とコミュニケーションの迅速性を確保するために、関係する部門の責任者が直接に交渉する方法である。その場合には部門の責任者に交渉権が与えられ、当該部門の責任者は上司に速やかに報告しなければならない。

(四) 部門責任者会議——方法その四

「部門責任者会議」《conference des chefs de service》は各部門の責任者の出席を得て、企業の運営についての情報



要である。<sup>81</sup>したがって、もし新しい仕事についての知識が得られたときに、あるいはそれが得られる前に職員が転任させられるならば、彼は評価に堪えうるような仕事をする時間を持たないであろう。<sup>82</sup>繁栄している企業では責任ある職員は安定し、衰微している企業でのそれは不安定である。<sup>83</sup>しかし、「職員の安定」《stabilité du personnel》は絶対的なものではなく、程度の問題である。<sup>84</sup>

(三) 発意——原則その二三

「発意」《initiative》は計画を策定し、それを実行する可能性である。<sup>85</sup>それは人間にとって大きなよるこびであり、人間活動を効果的に刺激するものの一つである。<sup>86</sup>したがって、発意を奨励し伸ばすように努めなければならない。<sup>87</sup>

(四) 職員の結びつき——原則その一四

「結びつき」《union》は力を作る。<sup>88</sup>企業の職員間の結びつきは企業にとって大きな力であるので、これを図るための努力をしなければならない。<sup>89</sup>その際、留意されるべきことは命令の統一が確保されていること、職員の離間をはかってはならないこと、文書による連絡を濫用してはならないことである。<sup>90</sup>

以上の一四原則がアドミニストレーション（予測、組織、命令、調整および統制）を行う場合に依拠しなければならない準則である。これら一四原則間の関連性については、夙に研究されている。<sup>91</sup>ところで、五つのアドミニストレーションが一四の原則にもとづいて行わなければならないならば、アドミニストレーションの五要素はアドミニストレーションに関する一四の一般原則と関連しており、また関連していなければならないであろう。しかし、フアヨールにおいては、この点についての検討は行われていないようである。

あるいは彼に当てたコミュニケーションが階統組織のすべての階段を通りながら、たどる道である。<sup>70</sup> この階統的経路はコミュニケーションの確保とともに命令の統一のために必要なものである。<sup>71</sup> しかし、この方法は最も速いというものではないので、階統構造の尊重と迅速な流れを両立させなければならない。<sup>72</sup> これは、関係する部局の間に「橋渡し」《passerelle》を設け、当該部局の責任者どうしで直接に交渉することによって達成される。<sup>73</sup> ただし、この場合には二つのことが確保されなければならない。すなわち、一つには当該部局の責任者には上司から交渉権が与えられていなければならぬこと（権限の移譲）、いま一つには当該部局の責任者はそれぞれの上司に交渉内容について速やかに報告を行うこと（迅速な報告）である。<sup>74</sup>

(6) 秩序——原則その一〇

「秩序」《ordre》には「物的秩序」《ordre matériel》と「社会的秩序」《ordre social》がある。<sup>75</sup> 物的秩序は物と時間の損失を避けるものであるから、物はその場所にあり、よく整頓されていなければならないのみならず、その場所があらゆる作業を容易にするように選ばれていなければならない。<sup>76</sup> 社会的秩序は地位が職員にふさわしいものであり、職員はその地位にふさわしいものであることを意味する。<sup>77</sup>

(二) 公正——原則その一一

「公正」《équité》は「正義」《justice》と「親切」《bienveillance》の結合にはかならない。<sup>78</sup> 正義は締結された協定を実現することであるが、この協定は完全なものではないので、その欠陥を補わなければならない。<sup>79</sup> これを行う場合に企業の責任者が留意しなければならないのが、職員を親切に取り扱い、職員間に公正の意識を浸透させることである。<sup>80</sup>

(三) 職員の安定——原則その一二

職員が必要な能力を備えているとしても新しい仕事についての知識を得、その仕事を適切に行うためには時間が必

## (六) 個人利益の全体利益への従属——原則その六

「個人利益の全体利益への従属」《subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général》は家族の利益は家族の一人の利益に、国家の利益は一国民の、あるいは国民の集団利益に優先しなければならないように、企業の利益は企業の一構成員の、あるいは構成員の一集団の利益に優先しなければならないことを意味する。<sup>65</sup> これら二つの利益は異なる系統に属するが、しかし等しく尊重すべきであるので、これら二つの利益を両立させる努力をしなければならない。<sup>66</sup> これは非常に難しい問題であるが、それを実現する方法は責任者の確固たる態度とよき手本、可能な限りの公正な協定、注意深い監督である。<sup>67</sup>

## (七) 職員の報酬——原則その七

「職員の報酬」《rémunération du personnel》は公正かつできる限り職員と企業にも、雇用者と被用者にも満足を与えなければならない。<sup>68</sup> 報酬の一般的な基準として公正な報酬を保証すること、有益な努力に報いることによって職員の情熱を鼓舞すること、合理的な限度を超える過度の報酬にならないことがあげられる。<sup>69</sup>

## (八) 集中——原則その八

「集中」《centralisation》は分業と同じように、自然の秩序に属する事象である。<sup>70</sup> 集中は指導者あるいは情況によって採用されあるいは放棄されるので、それ自体としては良くも悪くもない制度である。<sup>71</sup> 指導者の価値・力・知性・経験等が大きい場合には集中が、指導者が部下の経験・意見・助言に依存する場合には「分散」《décentralisation》が起る。<sup>72</sup> 集中は部下の役割を減少せしめ、分散はそれを増大せしめる。<sup>73</sup>

## (九) 階統構造——原則その九

「階統構造」《hiérarchie》は上位者から下位者へと通じる責任者の順次配列である。<sup>74</sup> 階統的な経路は上位者に由来し、

(二) オトリテと責任——原則その二

オトリテは命令する権利ドロワであり、服従させる権力プワールである。<sup>49</sup> オトリテには職務遂行と結びついた「規則に定められた権限」《*autorité statutaire*》と知性・知識・経験・徳性等々にもとづく「個人的権威」《*autorité personnelle*》があるが、両者は区別されなければならない。<sup>50</sup> 後者の権威は前者の権限にとつて必要不可欠の補完物である。<sup>51</sup> また、オトリテと責任《*responsabilité*》は裏腹の関係にあるので、オトリテなき責任、責任なきオトリテは考えられない。<sup>52</sup>

(三) 規律——原則その三

「規律」《*discipline*》は企業とその構成員の間で服従、精励、活動、礼儀等について取り決められた協定を順守することである。<sup>53</sup> 規律を確立し維持するためのもつとも有効な手段は組織のあらゆる段階に良き責任者を配すること、協定は可及的明確かつ公平であること、懲戒処分は的確に行われることである。<sup>54</sup>

(四) 命令の統一——原則その四

「命令の統一」《*unité commandement*》は企業の構成員が何らかの活動を行う際、彼は一人の長の命令しか受けてはならないことを意味する。<sup>55</sup> もしこの原則が守られないならば、オトリテは傷つけられ、規律は害され、秩序は乱され、安定はおびやかされることになる。<sup>56</sup>

(五) 指揮の統一——原則その五

「指揮の統一」《*unité de direction*》とは同一目標に向かって行われる活動全体のためには一人の長と一つの計画の必要性をいう。<sup>57</sup> この原則は活動の統一、諸力の調整、努力の集中に必要な条件である。<sup>58</sup> 指揮の統一は命令の統一と区別されなければならない。<sup>59</sup> 指揮は命令の上位概念として位置づけられる。

って行われる。すなわち技術的統制、商業的統制、財務的統制、保全的統制、會計的統制および管理的統制である。<sup>41</sup>しかし、これらの統制活動が増大し、複雑化し、広範囲にわたるようになると、「統制係」《controlleur》または「検査係」《inspecteur》といった専門機関を設置する必要がある。<sup>42</sup>なお、この統制係の主たる条件として有能性、義務感、独立性、判断力、明敏性があげられる。<sup>43</sup>

#### 4 アドミニストレーションの原則

あらゆる事業に存在するアドミニストレーションは予測、組織、命令、調整、統制の五つの部分機能から成るが、これらの機能が遂行される場合、依拠すべき原則がなければならぬ。「もし原則がないならば、人は闇の中で、カオスの中で彷徨することになる」<sup>44</sup>。したがって、「原則は方向を定めることを可能ならしめる灯台である」<sup>45</sup>。原則を灯台になぞらえるファヨールは、アドミニストレーションを指導する原則を取り上げる。これが「アドミニストレーションの一般的諸原則」と題し、第二部の第一章で取り扱われるテーマである。ここではアドミニストレーションの一般原則として一四——この数に限られるものではない<sup>46</sup>——の原則があげられている。

##### (一) 分業——原則その一

「分業」《division du travail》は動物が完全になるにつれて、また人間社会が大きくなるに従って見られるものであるから、それは「自然の秩序」《ordre naturel》に属するといわなければならない。<sup>47</sup>分業の目的は同じ努力でより多くよりよく生産することにあるので、分業は「機能の専門化」《specialisation des fonctions》と「権限の分立」《séparation des pouvoirs》をもたらすことになる。<sup>48</sup>

体を活動せしめることがアドミニストレーションの第三の要素としての「命令」《commandement》である。命令が機能するための条件として以下の八つがあげられる。すなわち、職員を熟知すること、無能力者を排除すること、企業と職員を結びつけている契約を熟知すること、命令者が模範を示すこと、社会体を定期的に検査すること、会議を開き報告すること、細部に注意を奪われないこと、職員の間には和合、活動、発意、献身をみなぎらせるように努めることである。<sup>32</sup>

#### (四) 調整——要素その四

ある企業においては各部門は他の部門と一致して歩み、各部門に正確な情報が与えられ、各部門の運営計画は環境と調和を図られている。<sup>33</sup> ある企業では各部門は他の部門を無視し、各部門間には仕切りがあり、誰も企業全体の利益を考えない。<sup>34</sup> 企業間でこのような違いが生じる原因は「調整」《coordination》にある。すなわち、よく調整された場合とそうでない場合の違いである。後者の企業の場合は、「調整のない、または不十分な調整の結末」<sup>35</sup>である。かくして調整は次のように観念される。「調整するとは、企業の運営と成功を容易にすべく企業のすべての活動の間に調和を図ることである」<sup>36</sup>。調整の具体的方法には二つの方法がある。一つは部門責任者の週例会議であり、<sup>37</sup> いま一つは週例会議が不可能な場合には可能な限り連絡係によって週例会議を埋め合せることである。<sup>38</sup>

#### (五) 統制——要素その五

アドミニストレーションの最後の要素は「統制」《control》である。「統制は、企業において、すべてのことが採用された計画、与えられた命令および承認された原則に従って行われているかどうかを確かめることである」<sup>39</sup>。このように、統制の本質は予め定められた基準とそれらの実際の運用の違いを確認することにある。その目的は「人が過失や過誤を償い、これらを繰り返すことを避けるために、それらを指摘することにある」<sup>40</sup>。それは企業活動のすべてにわた

来の可能性を考慮して策定されるが、よき行動計画は統一性、継続性、柔軟性および正確性を有する。<sup>20</sup> よき行動計画を策定するためには、指導者には人を扱う技術、活動力、道徳的勇氣、地位の安定、職業的能力および事業についての一般的知識が必要である。<sup>22</sup> 予測は行動計画として具体化されるが、行動計画はさらに一年予測、一〇年予測、特別予測等として具象化される。<sup>23</sup>

## (二) 組織——要素その二

アドミニストレーションの第二の要素は「組織」《organisation》である。組織はアドミニストレーションの中核的要素であるから、アドミニストレーションはオーガニゼーションとみなされがちであるが、オーガニゼーションはアドミニストレーションの一つの要素に過ぎない。「企業を組織するとは、企業にその運用に役立つすべてのもの、すなわち材料、設備、資本、職員を備えることである」。<sup>24</sup> 組織化によって企業は一体的な組織<sup>アンサンブル</sup>となるが、これは「物的有機体」《organisme matériel》と「社会的有機体」《organisme social》に区別される。<sup>25</sup> 組織として問題になるのは社会的有機体である。ここに社会的有機体とは「社会体」《corps social》すなわち「職員」《personnel》をいう。<sup>26</sup> ファヨールが取り上げるアドミニストレーションの第二の要素としての組織は、職員によって構成される社会体である。社会体の機関は株主、取締役会、最高経営機関とその参謀、地域的指導部、技師長、部課長、工場長、職長および労働者である。<sup>27</sup> ファヨールの機関論は機関を構成する人の問題へと移っていくが、企業の責任者に必要な資質と知識は次のようなものである。すなわち健康と体力、知力、道徳的資質、一般教養、管理的能力、他の機能についての知識および事業に必要な専門的能力である。<sup>28</sup> さらに、ファヨールは組織論において組織図の効用、<sup>29</sup> 職員の採用・養成の問題にも<sup>30</sup> 触れる。

## (三) 命令——要素その三

ある目的を実現するために社会体が組織されると、それは目的実現に向かって活動しなければならぬ。この社会

れない」<sup>14</sup>が、しかし「アドミニストレーションと統轄を混同しないことが重要である」<sup>15</sup>。このように、アドミニストレーションと統轄は概念的に明確に区別され、統轄はアドミニストレーションの上位概念として位置づけられている。

第三の特徴はアドミニストレーションの五つの要素はアドミニストレーションの「合理的順序」<sup>16</sup>をしめすものであること。前述した六つの企業活動におけるアドミニストレーションの位置づけは不明確であったが、アドミニストレーションに関する五つの要素の位置づけは明確である。すなわち、後述するように、予測は行動計画として具体化され、これを実施するために、まず組織が作られ（組織）、ついでこの組織が作動せしめられ（命令）、さらに組織行動が調整され（調整）、最後に行動計画の実施が検証される（統制）。

第四の特徴はアドミニストレーションは企業の指導者の独占的な職責ではないこと<sup>17</sup>。すなわち、それは企業の指導者の役割の中で大きな地位を占めるので彼らの役割がもつばらアドミニストレーションとおもわれるかも知れないが、階統構造のあらゆるレベルにおいて遂行される機能である<sup>18</sup>。

### 3 アドミニストレーションの要素

アドミニストレーションは企業の六つの根本的な機能のうちの一つの機能であり、五つの要素から成っている。すなわち、予測、組織、命令、調整および統制である。

#### (一) 予測——要素その一

アドミニストレーションの第一の要素は「予測」《prevoyance》である。それは将来を眺め行動計画を立てることである。予測の発現形態は多種多様であるが、その主たるものは「行動計画」《programme d'action》である<sup>19</sup>。フアールにあっては、予測は行動計画として具体化される。行動計画は企業の資源、遂行中の事業の性質と重要性および将



すると、「予測する」とは「将来を眺め行動計画を立てること」であり、「組織する」とは「企業の物的および社会的な二重の有機体を作ること」であり、「命令する」とは「職員を働かせること」であり、「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」であり、「統制する」とは「すべてが確立された規則と与えられた命令に従って行われることを監視すること」である。<sup>6</sup>

フアヨールにおいてこのように観念されるアドミニストレーションは、次のような特徴をもっている。

まずアドミニストレーションは企業活動の一部分であること。企業には、それが単純なものであれ複雑なものであれ、小規模のものであれ大規模のものであれ、常に見出される活動がある。<sup>7</sup>それは生産・製造・加工の活動を行う技術的活動、購買・販売・交換の活動を行う商業的活動、資本の調達と管理の活動を行う財務的活動、財産と職員を保護するための保全的活動、財産目録・貸借対照表の作成や原価計算・統計などの会計的活動、予測・組織・命令・調整・統制を行うアドミニストレーション的活動の六つである。<sup>8</sup>これら六つの活動は企業の「根本的な機能」《fonctions essentielles》と規定されるが、アドミニストレーションはこれら六つの企業活動のうちの一つの活動にしか過ぎないのである。<sup>10</sup>しかし、アドミニストレーションが全企業活動のどの部分に位置し、他の五つの企業活動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、企業の階層的組織構造の上層部にいくに従って、<sup>11</sup>また企業の規模が大きくなるにつれて、<sup>12</sup>アドミニストレーションの重要性が高まっていく。

第二の特徴は「アドミニストレーション」《administration》は「統轄」《gouvernement》と区別されること。「統轄」とは、企業が自由に処分するあらゆる資源を最大限に利用しようと努めながら、企業をその目的に向かって導くことである。それは六つの根本的な機能の遂行を確保することである。<sup>13</sup>「アドミニストレーションは上級者の役割の中で非常に大きな地位を占めるので、彼らのこの役割はもっぱらアドミニストレーション的であるとおもわれるかも知

#### 第四部 戦争の教訓<sup>4</sup>

しかし、公刊されるのは第一部と第二部であり、第三部と第四部は未刊である。それゆえ、『産業管理および一般管理』は未完の作品である。

既刊の第一部と第二部の内容目次は、次のとおりである。

第一部 アドミニストレーション教育の必要性と可能性

第一章 アドミニストレーションの定義

第二章 企業の職員の価値を構成する諸能力の相対的重要性

第三章 アドミニストレーション教育の必要性と可能性

第二部 アドミニストレーションの諸原則と諸要素

第一章 アドミニストレーションの一般的諸原則

第二章 アドミニストレーションの諸要素

付録 一九〇〇年六月二三日の鉦山・冶金国際会議の閉会式におけるアンリ・ファヨール氏とアトン・ド・ラ・

グピリエール氏の演説

#### 2 アドミニストレーションの観念

ファヨールの主著『産業管理および一般管理』はフランスの他の多くの作品と異なり、最初に「アドミニストレーションの定義」と題する一章を設け、アドミニストレーションの概念規定を行っている。

すなわち、アドミニストレーションとは「予測し、組織し、命令し、調整し、統制すること」<sup>5</sup>である。これを分説

## 二 ビジネス・アドミニストレーション論

H・ファヨールのアドミニストレーション論は、彼が実際に企業経営に携わったことに由来する<sup>1</sup>。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わした本に『産業管理および一般管理』（傍点渡邊）という表題を与えていることから理解できる。したがって、まずアドミニストレーション論の濫觴としてのビジネス・アドミニストレーション論の結構をみたいとおもう。

### 1 未完『産業管理および一般管理』の構成

「アドミニストレーションは、事業の統轄すなわち大規模もしくは小規模の、産業的・商業的・政治的・宗教的または他のすべての事業の統轄のなかで、きわめて重要な役割を果たす。ここで、私はこの役割が遂行されなければならない方法について私の考えを述べようとおもう<sup>2</sup>」。このために、ファヨールは『産業管理および一般管理』を全二巻全四部で公刊する予定であった。

#### 第一巻

第一部 アドミニストレーション教育の必要性と可能性

第二部 アドミニストレーションの諸原則と諸要素

#### 第二巻

第三部 個人的な観察と経験<sup>3</sup>

アドミニストレーション会議で行った「国家のアドミニストラティブ・ドクトリン」と題する講演のなかで、今度は行政担当者の職責とされる。これは、彼が企業におけるアドミニストレーションと国家におけるそれを同質とみるからである。

ファヨールの理論は、しかしながら、これまで主として経営学研究の対象であった。それゆえ、公私に普遍のアドミニストレーションに関する彼の所説は経営学的文脈においてビジネス・アドミニストレーション論として理解された<sup>1</sup>。それかあらぬか、ファヨールの理論はわが国においては行政学研究の対象にはならなかった。本稿はファヨールのアドミニストレーションに関する所説をビジネス・アドミニストレーション論ともパブリック・アドミニストレーション論ともとらえず、両者に共通の理論すなわちアドミニストレーション論として取り上げる。

〔1〕 例えば、山本安次郎『フェイヨル管理論研究』（一九五五年）は「経営学の源流の一つが経営の管理論的研究にあるとすれば、その管理論にとってはフランスはアメリカと共に世界に誇るべき先駆者をもつ。アンリ・フェイヨルがそれである」（序）と、雲嶋良雄『経営管理学の生成』（一九六四年）は「じつに『科学的管理』に関するテイラーの主張すなわちテイラーイズム（Taylorism）および『管理の原理』に関するフェイヨルの主張すなわちフェイヨリズム（Fayolism）は、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であり、そうした意味で、まさに経営管理学の源流をなすものといえる」（六二頁）と、佐々木恒男「H・フェイヨルの管理論——その理論構成について——」（中央大学商学研究会『商学論纂』第七巻第四号、一九六六年）は「経営管理論の研究において、その源流をF・W・テイラーとH・フェイヨルに求めることは、一般に異論のないことと思われる」（六一頁）という（傍点いずれも渡邊）。

# アドミニストレーション論

— H・ファヨールにおける —

渡邊 榮文

## 目次

- 一 緒 論
- 二 ビジネス・アドミニストレーション論
- 三 パブリック・アドミニストレーション論
- 四 アドミニストレーション論

## 一 緒 論

本稿は、H・ファヨール (Henri Fayol, 1841-1925) の理論を検討の対象とする。

ファヨールはその名著『産業管理および一般管理』においてアドミニストレーションを予測し、組織し、命令し、調整し、統制することと観念する。そして、これら五つの機能は、彼が一九三三年ブリュッセルで開かれた第二回国際