
経営組織の学説研究

専修大学教授

工藤達男 著

中央経済社

著者紹介

工藤達男（くどう たつお）

1961年 早稲田大学第1商学部卒業

1967年 同大学院商学研究科博士課程単位取得

現在 専修大学経営学部教授

専攻 経営学

担当科目 経営管理総論，経営組織論

主要著書 『リーダーシップ』日本経営出版会，1971年

『経営管理論』（共著）中央経済社，1973年

『経営管理論の史的展開』学文社，1976年

経営組織の学説研究

昭和54年2月20日 第1版発行

著者 工藤達男

発行者 渡辺正一

* * *

発行所 (株)中央経済社

東京都千代田区神田神保町1-31-2

電話・(293) 3371(編集部)

(293) 3381(営業部)

〒101 振替・東京0-8432

印刷・三栄印刷

製本・美行製本

落丁・乱丁本はお取替えいたします

3034-334938-4621

序 文

現在、経営組織の理論的研究は、多様な側面において、盛んに試みられている。伝統的な古典的アプローチを精緻化しているもの、古典的枠組の中に他のアプローチであげられた成果を組み込んだ折衷ないしは修正理論を展開するもの、古典的理論の批判の上に立って全く異なるアプローチを発展させているもの、すなわち、それらの中には、行動科学的アプローチ、意思決定論的アプローチ、システム的アプローチ、情報論的アプローチ、条件適応的(コンテンジェンシー)アプローチ、経営科学的アプローチなどがある。

経営管理論の場合と同様に、経営組織論も、未だに統一理論はないといわれているが、このようにまさに発展途上にあるということができよう。

ここで想起されるのは、かつてマーチ(March, J. G.)とサイモン(Simon, H. A.)が彼らの共著書 *Organizations*, Wiley, 1958 の中でいっていた言葉である。それは、組織の理論が社会科学の中で重要な位置を占めてはいないということであり、換言すれば、認知されていない、という意味の言葉であった。

しかし、近年では、組織の重要性が認識され、その理論研究の重要性、存在価値が認められるようになってきたといえるであろう。1978年度ノーベル賞(経済学部門)が上記のサイモンに授与されたこともその1つの証左である。今後さらに学際的に発展が遂げていかれるのではなからうか。

本書で私は、このような状況を基礎にしながら、経営組織の統一理論を目指し、その方向に向かう1つの手掛けとして、過去から現在に至る経営組織における基本的学説の発展的跡づけを試みてみた。研究の対象が対象だけに、本書は、私の意図の一部分であり、主要経営組織学説の中の部分的研究にしかすぎないであろう。まだまだ研究しなければならない領域は多く、広い。今後も努

力を続けていきたい。

本書において用いられている研究の視角は、私がかつて研究過程の1つの途中成果として世に出させて頂いた『経営管理論の史的展開』学文社、昭和51年、の中で提示しているものと変ってはいない。すなわち、「楕円体的」（複眼的）視角ということである。これは、経営組織の場合においても、それ自体に内包せる必然的な問題は、合理性（能率）と人間性という2つの核であるからである。

その時代的背景あるいは社会の要請によって、前記2つの核のいずれかに重点が置かれており、これら2要素が全く同等に置かれるということは稀であろう。これら2つの核の調和が求められて理論が発展してきているともいいうるのではなからうか。

しかも経営組織は動態的有機体と考えられるので、楕円体的思考が有効なのではないかとしたわけである。それと同時に、とられる研究の態度は、学説における研究方法に関する内面的関連を重視するということで、用いられる方法は、やはり私がかつて示した理論の「形成史的方法」である。

そこで内容構成であるが、第Ⅰ部では広義での古典的理論の生成と発展を考察し、検討する。それらは現代の経営組織論の基礎をなしているからである。その第1章においては、「科学的管理の父」テイラーの思想の重要な1つの基礎である職能的組織に焦点をあてている。第2章では「近代管理論の真の父」たるファヨールの組織観念を取り上げている。それは原則と組織化に関する主張を中心としている。第3章は「古典的理論と人間関係論の橋渡し」をしたといわれるシェルダンの広範な組織観というものを検討している。第4章は「ホーソン実験」からえられた成果を理論的に体系化し、人間関係論の基礎を形成したレスリスパーガーの社会体系的組織均衡についての考え方を取り上げている。

第Ⅱ部においては、近代的組織論の展開の動態が探られる。そこでは多面的

展開がなされている。そして、実証的態度が顕著となってきた。第5章では「近代管理論の父」といわれるバーナードの思考が公式組織の問題を中心として考察される。第6章は、バーナードの思想を基本的に継承しつつ、一層学際的な視点から経営組織における人間行動の本質にせまろうと試みるサイモンの意思決定を中心とする方法論が検討されている。第7章においては、「経験学派」に属するといわれているが、やはり広い意味での古典的立場にあると見られるデールが、行動科学的アプローチをどのように見ているかを考察している。第8章は、厳密な実証的態度で研究を進めているリッカートの行動科学的かつシステムのアプローチが取り上げられる。第9章では、古典的理論の折衷理論を展開するニューマン、サマー、ワレンの経営組織内における人間行動の本質と関連を有する葛藤（コンフリクト）理論を検討している。第10章においては、古典的思考を土台としながらも新しい方向を探ろうとしているオショネシーのシステムのアプローチに関するとらえ方、評価を考察している。

経営組織論における急速で多様な研究の発展、それを構成する諸学説を理論形成史的にいかに関係するかということは、なかなか困難な問題である。それ故に、本書における私のこのようなささやかな研究結果というものは、いろいろな不十分な点があると思われる。今後の研究のために諸先生からの御批判、御指導を賜りたい。

本書を出させて頂くにあたって、早稲田大学教授 車戸 實先生、明治大学教授 藤芳 誠一先生、および、専修大学経営学部の諸先生の日頃の御指導、御鞭撻を心から感謝する次第である。

また、私の昭和53年2月から1年間の国内研究を許可された専修大学当局、および派遣先の早稲田大学当局、そして関係者の方々に心からお礼を申し上げる次第である。本書は、この国内研究（研究課題は「経営管理過程論の史的展開の研究」）を進めるかたわら、関連的にまとめることができた。

最後に、本書が成るにあたって、いろいろとお世話になった中央経済社常務

4 序 文

取締役 山本時男氏、同経営・経済編集部 関 博之氏ならびに守屋達治氏、
その他の関係者の皆さんに謝意を表したい。

昭和54年1月

工 藤 達 男

目 次

第 I 部	古典的組織論の生成と発展	1
第 1 章	テイラーの職能的組織論	3
1.	序	3
2.	職能的組織	4
3.	若干の検討	10
4.	結 び	11
第 2 章	ファヨールの組織原則論	13
1.	序	13
2.	管理・組織の原則	13
3.	組織化思考	25
4.	若干の吟味	30
5.	結 び	34
第 3 章	シェルドンの組織理念	37
1.	序	37
2.	管理の基礎理念	38
3.	組織の諸問題	41
4.	若干の検討	49
5.	結 び	53

第4章	レスリスバーガーの社会体系的組織均衡論	55
1. 序		55
2. 研究方法		55
3. 企業=社会体系論		58
4. 組織均衡論		61
5. 若干の吟味		64
6. 結 び		66
第Ⅱ部	近代的組織論の展開	69
第5章	バーナードの公式組織論	71
1. 序		71
2. 前提的問題		72
3. 公式組織の成立と維持		77
4. 若干の検討		82
5. 結 び		85
第6章	サイモンの意思決定的組織論の基礎	87
1. 序		87
2. 公式組織における人間行動の本質解明についての 研究方法の特質		88
3. サイモンの意思決定を中心とした方法論の吟味		97
4. 結 び		100
第7章	デールの行動科学的組織論批判	105
1. 序		105
2. 準備的考察		106
3. 古典的組織論の把握		110

4. 古典的組織論に対する行動科学的組織論からの 批判	114
5. 行動科学的組織論に関するデールの批判	117
6. デールの行動科学的組織論批判の検討	122
7. 結 び	126
 第 8 章 リッカートのシステムの組織論	131
1. 序	131
2. 予備的考察	132
3. システム 4 モデルの提唱	138
4. リッカート理論の吟味	150
5. 結 び	153
 第 9 章 ニューマン, サマー, ワレンの経営組織内 葛藤理論	155
1. 序	155
2. 基礎的考察	156
3. 経営組織内葛藤理論の考察	158
4. 経営組織内葛藤理論の検討	170
5. 結 び	174
 第10章 オショネシーのシステムの組織論考	177
1. 序	177
2. システムの定義	178
3. システム的アプローチの特徴	179
4. システムの分類	181
5. システム的アプローチのステップ	182
6. 古典的組織問題に対するシステム理論の貢献	185

4 目 次

7. オショネシー理論の吟味	193
8. 結 び	198
索 引	201

第 I 部 古典的組織論の生成と発展

古典的組織論とは何かということについて、明確で一義的な把握があるわけではないが、通常は、それは、管理を、人々をしてものごとを達成せしめる過程であるにとらえた上で、この管理遂行のための最適な経営組織構造を求め、そこにおいて拠り所となる普遍的な組織原則を過去の経営活動の実践的経験から抽出、蒸溜、体系化し、これをその後の活動に適用していこうとする考え方を指すものと理解されている。

したがって、そこにおいては、(1)公式組織、(2)権限と責任、(3)命令の連鎖、(4)統制の範囲、(5)職能的過程、(6)組織構造、(7)組織原則、といった問題が探究の中心に据えられているといえよう。

このような理論は、一般組織論的には古くから存在しており、特に、軍隊組織やカトリック教会組織の研究は実践的要求から顕著であったが、企業組織に関しては、体系的には、その発展に呼応して、今世紀初頭より着手された。それ以後、研究は盛んに行なわれ、現在においても古典的組織論は1つの代表的理論的潮流を形成している。

なお、本書では、経営組織論の発展を、Ⅰ古典的理論と、Ⅱ近代的理論の2大区分で把握しているために、新古典的理論すなわち人間関係論もこの古典的理

論の中に包含せしめてある。というのは、新古典的理論は、能率増進のためにはどのような組織のあり方がよいかを主要課題としていた古典的組織論の意図を基本的には継承するのであるが、古典的組織論の内包していた欠点、すなわち、組織における人間問題に対する配慮の不十分さを、非公式組織を重視しその解明によって、修正あるいは補完しようとする試みであるとわれわれは理解しているからである。

第1章 テイラーの職能的組織論

1. 序

テイラー (Taylor, F. W.) は広く知られているように、管理論の発展上で果たしたその貢献によって、「科学的管理の父」 (the father of scientific management) といわれている。彼は当時 (20 世紀初頭) における産業の急速な発展にもかかわらず能率が劣悪であることに気付き、能率の増進、管理の科学化を意図し、機械技師、監督者としての体験を通して、理論の体系化を試み、今日の理論の基礎を築いた。

テイラー理論に関しては多数の研究があり、われわれもかつてテイラー理論の概観を試みたことがあるが⁽¹⁾、本稿では、彼の課業管理論の1つの土台を成すと考えられる職能的職長制を中心とする職能的組織に焦点を絞って、これを考察し、若干の検討を試みたい。

テイラーにはいくつかの論文、記録があるが、それらのうち、1903年の *Shop Management* と、1911年の *Principles and Methods of Scientific Management*、および1912年の *Taylor's Testimony before the Special House Committee* は、後に *Scientific Management*, Harper, 1947 という1冊の本にまとめられて出版された。

(邦訳は上野一郎訳編『科学的管理法』(新版) 産業能率短期大学出版部)

(以下の引用においては、Harper の前掲書と上野一郎訳編の訳書を用いて次のように略記する。

Shop Management, p. 〇 〇, 訳書〇〇ページは, S. p. 〇〇, 訳書〇〇ページ。
Principles and Methods of Scientific Management, p. 〇 〇, 訳書〇〇ページは,
P. p. 〇〇, 訳書〇〇ページ。

Taylor's Testimony before the Special House Committee, p. 〇〇, 訳書〇〇ページ
は, T. p. 〇〇, 訳書〇〇ページ。)

2. 職 能 的 組 織

テイラーは、時間研究に基づいて設定される課業 (task) を効果的に達成していくための組織について、さまざまな観察や思考をめぐらした後、ユニークな組織形態を展開した。

確かに、どのような目的であれ、あるいはどのような制度であろうと、それを十分効果的に遂行していくことができるかどうかは、組織が1つの重要な鍵となる。

組織の特質は、たずさわっている事業の相違によって異なる。しかしいえることは、いかに費用がかかろうとも、最良の組織は工場の設備よりも一層重要である、ということである。このことを会社の取締役たちはほとんど認識していない。したがって、組織変更あるいは改善の試みがしばしばあっても、十分に初めの目的を達成できない場合が多い。テイラーは、会社の組織に変更を実施するに際しては、以下のことを慎重に考慮すべきである、と指摘する (S. pp. 60-61, 訳書88ページ)。

- (1) 特定の場合に最もよく適した管理の一般的型を選択することが重要であるということ。
- (2) あらゆる場合に、金が使われなければならないし、多くの場合に、変更が完成されてその結果生産費が下がるまでには、多額の金を必要とするということ。
- (3) 目ざす結果に到達するには時間がかかるということ。

- (4) 適切な順序で変更を行なうことが重要であるということ、そして正しいステップが適切な順で進められないと、製品の品種を悪くする大きな危険と労働者との深刻な悶着を引き起こしたり、しばしばストライキを起こす大きな危険があるということ。

かくのごとき考えの上に立って、テイラーはその当時一般に企業で取られていた組織に目を向ける。テイラーによれば、当時までは、ほとんどの企業あるいは工場で用いられてきたのは、いわゆる「軍隊組織」あるいは「軍隊制」の組織であった。この組織は、大将から大佐、少佐、大尉、少尉、下士官を経て、兵卒に至る命令の縦型の直線組織である。これと同様に工業企業における命令も、支配人から工場長、職長、副職長、組長、労働者へと伝えられる（S・pp・92-93, 訳書 116 ページ）。ここにおいて、職長や組長の職務はさまざまであり、いろいろな生れつきの能力と結合された多量の特別な情報を必要とする。それ故に、生れつき素質のよい人で多年特別の訓練を経た人でなければ、満足にその職務を遂行しえないのである（S・p・93, 訳書 116 ページ）。

それでは職長の職務とは、具体的にいて、どのようなものを含んでいるのであろうか。これをテイラーは次のように示している（S・pp・94-95, 訳書 117 ページ）。

- (1) 工場全体のための仕事の設計をする。
- (2) それぞれの仕事が適当な順序で正しい機械へいくようにする。
- (3) 機械を操作する従業員に何をいかにすべきかを教える。
- (4) 仕事をいいかげんにしないように、しかも速く仕事をするように監督する。
- (5) 常に1カ月も先のことを考えて、仕事の遂行のために従業員をふやす用意をしたり、あるいは従業員のためにもっと多くの仕事を用意したりする。
- (6) 常に従業員の規律を正す。
- (7) 従業員の賃金を改訂する。

(8) 出来高払いの単価を決める。

(9) 時間記録の監督をする。

職長の果すべき職務はかくのごときものであるとする。これらの職務をすべて遂行しうるためには、職長には、次のような9つの特性が要求されることになる（S.p. 96, 訳書 118 ページ）。

(1) 知 力

(2) 教 育

(3) 特別の知識または専門の知識；手先の器用さまたは精神力

(4) 気 転

(5) 行 動 力

(6) 勇 気

(7) 正 直

(8) 判断または常識

(9) 健 康

しかるに、現実的には、かくのごとき9つの特性をすべて具備した職長を見出すことは、困難である。それらの中の3つあるいは4つを備えている人ばかり、5つのものを備えている人となると、見出すのが難かしくなる。それではどうしたらよいであろうか。テイラーはこれまでの軍隊組織をやめてしまい、管理の仕事を細分化、担当せしめるのがよいとする。すなわち、軍隊制の組織を放棄し、管理の技術に次のような2つの広範かつ徹底的な変化を導入することである（S. pp. 98-99, 訳書 120-121 ページ）。

- (1) 労働者はもちろん、組長や職長にも、できるかぎり計画設定という仕事をさせないようにする。そして多少なりとも事務的な仕事はすべてさせない。頭脳的な仕事は工場から取り去り、すべて計画ないしは設計部門に集中せしめ、職長と組長には厳密に執行的な仕事だけをさせる。彼らの職務は、計画室から計画されそして指揮された作業が、工場で正確に遂行され