

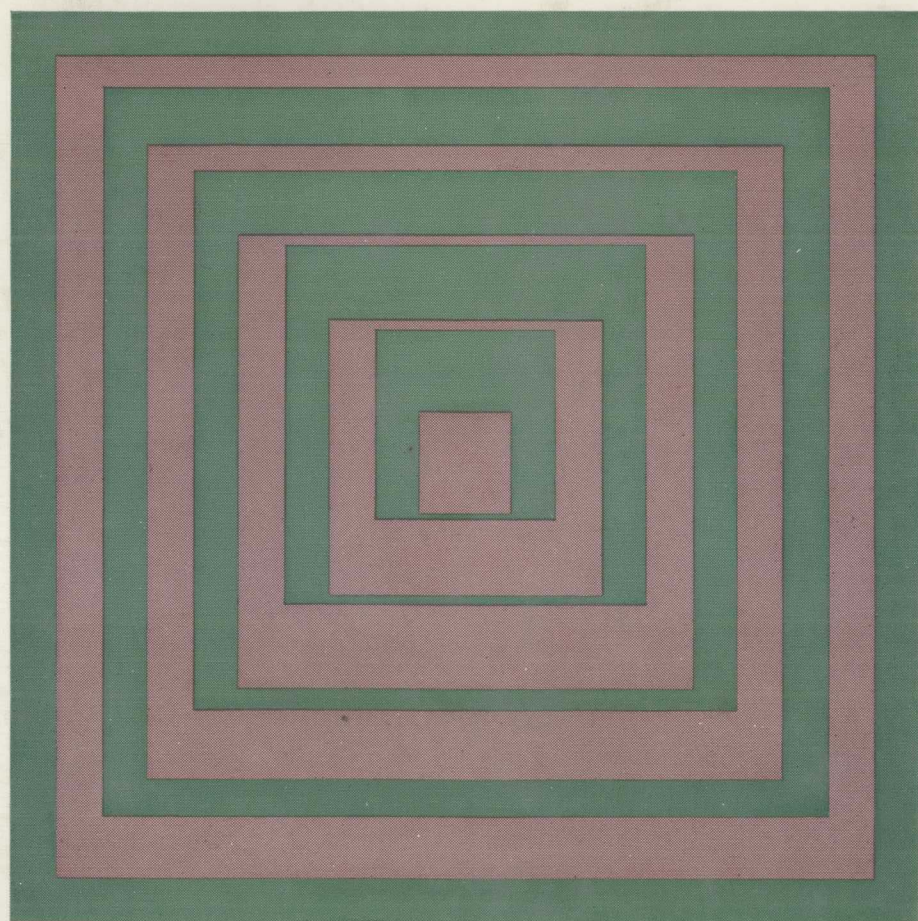
現代経済学叢書

現代性の経営管理

経営学博士 藤芳誠一 編著

〔執筆者〕 小笠原英司 工藤達男

北村健之助 園出碩也



学文社刊

現代経済学叢書

現代性の経営管理

藤芳誠一 編著

学文社刊



執筆者紹介（執筆順）

工藤 達男 専修大学（第1章）

小笠原英司 立正大学（第2章）

北村健之助 駒沢大学（第3章）

藺出 碩也 明治大学（第4章）

藤芳 誠一 明治大学（第5章）

現代経済学叢書 現代性の経営管理

昭和55年4月30日 第一版発行

検 印
省 略

編著者 藤 芳 誠 一

印刷所 信陽堂印刷株式会社

発行所 株式 学 文 社
会 社

代表者 北 野 登

東京都目黒区中目黒1-2-6

電話(715)1501(代)振替東京3-98842

（落丁、乱丁の場合は本社でお取替します）

（定価はカバー、売上カードに表示） 3333—102080—1023

は し が き

現代社会においては、企業だけではなく何か仕事をしようと思うと集団や組織の力がなければ達成できない。組織づくりが必要であり、その運営のために管理が必要となる。しかし、人間は管理されることを嫌い管理に参画することを望む。ここに管理は人間問題と切り離すことができない。

わが国が昭和30年（1955）以降、激しい環境変化に適応しながら、素晴らしい成長を遂げたのも、マネジメントの研究とその実践が適切であったからである。中国が4つの近代化を推進するのに、いかにマネジメントの研究と教育が必要であるかを認識しはじめたことをみてもわかる。

管理は品質管理のような生産力技術上の管理だけがあるのではない。組織体の体質や変化する社会環境との関連性において、人間的社会的性格上の管理問題が山積するのである。

1980年代を迎えて、こうした意味における管理と組織問題における本質解明と実践的開発を必要とする。このねらいに少しでもこたえようとして作成されたのが本書である。その意図を生かすように本書は次のような5章で編成されている。

第1章 経営管理の基本問題——経営管理の現代的意義を問う。その理論的解明の基礎として、経営管理概念の原点となる管理過程論学派の史的理論を整理し検討する。経営管理を経営管理者の職能としてとらえ、計画、組織化、統制に代表される管理職能を経営環境の変化過程に照応させて修正拡大することを試みる。

第2章 経営組織の基本問題——経営管理が展開される場である経営組織の本質を解明する。経営管理職能を統一的に把握するために、組織の機能と構造を動態的に理解するために、C. I. バーナードの組織概念の整理・検討

を中心に展開させる。そして、組織存続の重大条件たる有効性と能率の概念を明確化するとともに組織の官僚制化を解剖する手がかりを提供する。

第3章 ドイツ経営組織と管理——上記2章から管理と組織に関する経営の立場からの研究はアメリカにおいて発展し、従来のドイツ経営学とはその性格を異にする。しかし、ドイツ語圏でも第2次世界大戦後、E. シェファーやH. ウルリッヒに代表されるマネジメントレールエの研究が盛んになり、さらに、企業行動のプラグマティックな解明を試みる経営経済的意思決定論が新しいドイツ経営学の方角として台頭してきている。この間の流れを分析する。

第4章 企業の管理と組織の諸形態——企業の発展は規模の拡大化と企業間の結合過程として展開するが、その間に变化する企業の管理と組織の形態を「誰が出資し経営し管理するか」の問題を基軸にして解明する。あわせて、経営職能の分化過程において発生する経営組織の基本形態や生産組織の類型化を検討する。

第5章 経営管理と組織の現代的課題——管理と組織の問題は变化する産業社会における企業存続の鉄則と深く関連する。貢献と誘因のバランス理論や、^{ゼイヘン}蛻変の経営哲学で提示される自己変革理論をもって、現代企業の直面する管理および組織上の現実的な重要課題を解明する。その間に日本的経営の特質や制度との関連で検討される課題も多いが、経営近代化、経営革新をさまたげる「親方日の丸」式経営＝「鉄 飯 碗」^{アイエフアンワン}式経営が問題となる点にまで論究される。

本書作成の意図を十分に生かしていただいた共著者の方々に編者として厚く御礼を申し上げますとともに、出版社「学文社」の社長はじめ本書作成に力をそそいで戴いた担当者の方々に感謝する次第である。

1980年1月

編著者

目 次

第1章 経営管理の基本問題	1
I 経営管理の現代的重要性	1
II 経営管理の概念	2
III 経営管理職能と管理主体	10
IV 経営管理論の学派分類	18
V 経営管理原則と近代管理論	32
第2章 経営組織の基本問題	59
I 経営組織の意義	59
II 経営組織の構造	69
III 経営組織と官僚制	84
IV 経営組織の機能と動態	98
第3章 ドイツ経営組織と管理	109
I ドイツ経営学における組織と管理の問題	109
II 研究上の発展	135
III 意思決定志向的傾向	139
IV 現代の課題	146
第4章 企業の管理と組織の諸形態	157
I 企業の管理と企業形態	157
II 企業結合の要因とその諸形態	163
III わが国における企業の諸形態	172

IV	経営組織の諸形態	183
V	生産組織の諸形態	193
第5章 経営管理と組織の現代的課題		205
I	企業存続と蛻変の経営哲学	205
II	現代日本企業の経営戦略	210
III	人間観とマネジメント	217
IV	リーダーシップの系譜とビジネス・リーダーシップ	224
V	組織開発の流れと構想	233
VI	日本的経営の特質と制度	241
索 引		250

第1章 経営管理の基本問題

I 経営管理の現代的重要性

しばしば指摘されているように、現代は管理の時代とも、組織の時代ともいわれている。現代の社会における政府、企業、労働組合、学校、病院、宗教、軍隊、その他の諸団体という機関や制度、すなわち組織に加わることなしには、われわれは生活していくことはできない。われわれ人間は意思決定者ではあるが、その能力には、精神的・肉体的に限界をもっているからである。自然環境に挑戦するにしても、また社会環境に働きかけるにしても、個人では力に限界があることはいくたびも経験するところである。

いかなる組織においても、その目的を効果的に達成していくためには管理（マネジメント）を必要とする。リーダーがその組織の構成員の協働を通して、構成員を指導して、共通目的の達成をはかっていかなければならない。これが管理である。したがって組織のあるところにはかならず管理があり、また、管理がなければならないのである。かように管理と組織は切り離すことのできないものである。

企業という組織、すなわち経営組織は前述のようなさまざまな組織体のなかにおいて、現代の社会にあってはとくに重要な役割を演じている。見方によっては主役を演じているといっても過言ではあるまい。経営組織は現代社会を支え、動かし、規制し、方向づけている。このような重要な位置を占める経営組織を活動させていくのが経営管理である。この事実からしても、現代においていかに経営管理が重要であるかが理解できるであろう。

現代の社会は、しかも、変化の激しい社会である。石油をはじめとして限

りある資源に人類が気づき、資源の節約を中心としての価値観の変化、産業構造の見直し、構造変革への模索が続けられるという、現代とはまさに変化社会の時代である。このような経営環境の変化に適応する経営管理を行なうて、企業は存在していかなければならない。

藤芳誠一教授が主張されている「蛻変」(蟬が幼虫から成虫になるとき古い皮殻を脱ぐ状態¹⁾)の経営哲学が、このような変化社会に適応していくための経営管理を行なう場合の考え方の拠り所となるであろう。蛻変を企業は何度も繰り返していかなければならない。最近、経営管理の分野でよくいわれている条件適応理論 (Contingency Theories) は、この蛻変哲学に通じるところがある。企業はたえず内外の環境の変化に適応していかなければならないのである。現代における経営管理はこのようにますます重要性を増してきているといえる。

II 経営管理の概念

経営管理の現代における重要性についてはさきにみたとおりであるが、さまざまな一般組織体あるいは企業における一層増加しつつある重要性から、今日、経営管理あるいは管理という言葉が盛んに使用されているのは周知のごとくである。ところが経営管理の概念に一步立ち入ってみると、その概念把握は一樣ではなくさまざまなとらえ方があるのに驚くであろう。したがって、経営管理の基本的な特質を明らかにするには、まず、この概念を整理してみる必要がある。

経営管理概念のとらえ方にかかわる整理の仕方として、通常は、この経営管理の理論的成立の祖と考えられるファイヨール (H. Fayol) の概念把握から着手し、順次、歴史的発展にそっての概念把握を示して経営管理の有する意味をとらえる、という方法がとられる。しかし、ここでは始祖としてのファイヨールの経営管理概念把握には触れるとしても、すでに考察したような

経営管理の現代における重要性の増加からして、主として現代の理論家たちの経営管理概念のとらえ方を中心に検討していきたい。

しばしば引用されるようにファィヨールは、²⁾「経営すること」(*gouverner*)と「管理」(*administration*)とをわけて理解している。かれによれば「経営すること」というのは「企業が自由に処分するすべての資産から可能な最大の利益を引き出すように努めながら、企業をその目的へと導くこと」であり、「管理」とは「経営がその運びを保証しなければならない6つの職能の1つにすぎない。しかし、管理は上級責任者の任務のなかで極めて大きな地位を占めているので、時として彼らの任務は専ら管理的なものであるかのようと思われるかも知れない」ということで、最大利益獲得目的達成の方向へ企業を導くという経営活動を支える1つの柱が管理であると、この「管理すること」は「予測し、組織し、命令し、調整し、統制すること」であるととらえている（なお上記「6つの職能」というのは、技術的職能、商業的職能、財務的職能、保全的職能、会計的職能、管理的職能のことである）。それぞれの意味するところは以下のようなものである。

予測すること——将来を吟味し、活動計画を作成すること

組織すること——企業の物的ならびに社会的な二重の組織を構成すること

命令すること——従業員を機能せしめること

調整すること——あらゆる活動とすべての努力を結びつけ、一元化し、調和させること

統制すること——すべての事柄が確立された規準と与えられた命令とに従って行なわれるように注意すること

クーンツ (H. Koontz) とオドンネル (C. O'Donnell) ³⁾ は、「経営管理をなすこと」はすなわち経営管理者の基本的職務であり、それは「集団で協働している個々人が前もって選択された使命と目的を達成することができるような環境を設計し維持すること」であるとする。そしてそのような経営管理活動

は、計画化、組織化、人事化、統率、統制という職能から成るとして、次のようにそれぞれの内容を説明している。

計画化——これは意思決定であり、企業やその部門がしたがう行動の道筋を選択することを含んでいる。計画化の内容としては、(1) 目的あるいは使命、(2) 目標、(3) 戦略、(4) 方針、(5) 手続、(6) 規則、(7) プログラム、(8) 予算などが含まれる。

組織化——企業において従業員が満たされなければならない役割の意図的構造を確立することであり、そこには、(1) 目標達成のために必要な諸活動の決定、(2) その諸活動を部あるいは課にグループ化すること、(3) この活動の区分の経営管理者に対する割当、(4) 諸活動遂行上の権限の委譲、(5) 諸活動、権限、組織構造における水平的ならびに垂直的な情報の調整のための準備、などが含まれる。

人事化——組織構造によって用意された地位を満たすこと、そしてつねに満たしておくことにかかわり、それゆえに行なわれるべき仕事に対しての必要人員を規定しておくことを必要とし、そのことはある地位に対する候補者を調査・評価し選択することを含み、さらに、報酬、訓練あるいは候補者ならびに現在の職務保持者の仕事を効果的に達成するようにかれらを啓発することを包含している。

統率——これは経営管理活動における個人の間の局面に関係をもち、従業員の欲求と態度、かれらの個々人および集団における行動などとかかわりがあり、リーダーシップの問題である。すなわち、動機づけ、リーダーシップ・パターン、リーダーシップのアプローチ、コミュニケーションなどがここに含まれる。

統制——ものごとが計画と一致するのを確保するために、部下の諸活動の測定と修正を行なうことである。つまり、目標と計画に対する遂行結果を測定し、マイナス差異がある場所を示し、その差異を修正するように行

動をとり、計画の達成を確固としたものとするよう助けることである。

テリー (G.R. Terry) にしたがえば、⁴⁾経営管理は目的の確立とその達成を扱うもので、このことはほとんどすべての人間活動のうちにみられ、それには普遍性がある。目的を達成するためには、人間、材料、機械、方法、資金、市場という人間にとって利用できる基本的資源をうまく結合しなければならない。そこで経営管理とは、計画化、組織化、作用化、統制からなる1つの明確な過程であり、上記のような人間その他の諸資源の利用によって示された目的の決定と達成を果たすことである。

計画化——諸事実の選択と関連づけおよび望まれた結果を達成するために必要と考えられる提示された諸活動の映像を心に描いてみることを形成することにおいて、将来にかかわる仮説の策定と使用である。つまり、それは前もって、なされるべきことがらとなされるべき方法を決定することである。

組織化——個々人が、ある目標なり目的なりを達成するために与えられた環境的条件のもとで、選択された仕事を行なうのに効果的に協働し個人的満足を獲得することができるような個々人の間の効果的な行動の諸関係を確立することである。換言すれば組織化は、人びとが喜んでかれらの努力を結合することができる核心を提出する1つの枠組と考えられる組織構造に結果としてなる。すなわち、組織化という仕事の重要な部分は、異なった人格の1集団を調和させ、多様な利害を融合し、諸能力を利用することであり、これらすべては所与の方向に向けられている。

作用化——活動に移すことで、それは相互の目的達成の方向に人びとの熱意、欲望、ならびに精力を勝ち取るように人びとを、活動させることを強調している。結局、作用化とは、集団のすべての構成員をして、企業の目的と構成員の目的を達成したいようにまたそう努力するようにさせることである。というのは構成員はこれらの目的を達成したいと望んで

いるからである。

統制——達成されつつあることを決定すること、すなわち、遂行業績が計画にしたがって生じるように矯正の測定尺度を適用することである。すなわち、統制は計画された諸活動から得られた結果における重要な差異を発見し、矯正するための活動であると見られる。

デイヴィス(R.C. Davis)⁵⁾は経営管理を管理者リーダーシップであると考え、さらに具体的には、それは(かれはこれを有機的経営管理職能といっているが)、創造的計画化、組織化、統制からなるとして次のように説明している。

創造的計画化——示された目的の達成における諸要素、諸力、効果、ならびに諸関係の最初の決定と明細化に関係している。これは効果的思考の論理の適用を必要としている。

組織化——目的の良好な達成のための前提的必要要件である基本的条件を、実施に先立って創り出すことである。組織化は組織構造の変更や予備的資金調達も含んでおり、統制と執行に先立って行なわれる。

統制——計画の要件にしたがって企業活動を強制し、規制する仕事である。計画のなかに定められている業績遂行基準によって、実績と予定の進捗の比較がなされなければならない。

マッシー(J.L. Massie)⁶⁾は経営管理を協働集団が共通目標の方向に活動に向ける過程であると考え、この過程はそれを構成している基本的職能を識別することによって理解できるとして、次の7職能をあげている。

意思決定——望まれる結果を達成するために、利用可能な代替案のなかから1つの行動のコースが意識的に選択される過程

組織化——仕事の構造と割当が決定される過程

人事化——管理者が部下を選抜し、訓練し、昇格させ、引退させる過程

計画化——管理者が将来を期待し、かれに開かれた代替的行動のコースを

発見する過程

統制——現在の遂行業績を測定し、それをある前もって定められた目標の方向に導く過程

意思疎通——望まれる結果を効果的にするために他の人びとに構想を伝える過程

指揮——部下の実際の業務遂行が共通目標の方向に導かれる過程

なお、マッシーはヘインズ (W.W. Haynes) とワレス (M.J. Wallace, Jr.) との共著では経営管理職能として、意思決定、組織と人事、計画、統制、統率を示している。⁷⁾

マイナー (J.B. Miner) はいろいろと研究の結果、経営管理が以下のような職能から構成されているものと考えた。⁸⁾

計画化と組織化——双方とも役割規定を確立するための手続きであり、投入増進媒介者のごとくに働く。事実、この両方ともいろいろな形で計画化を含んでいる。計画化に関する研究は実際に方針計画化に関連しており、それはすなわちここから用いられる用語である。組織化は組織計画化に関係しており、それは経営管理上の役割規定という言葉で組織の構造化を含む。

監督——これは命令、指揮、統率、作用化、あるいは動機づけというように、さまざまに識別される。少なくとも階層組織が努力を誘因する主要な方法であるような場合に、部下に管理者の望みをおくことが、1つの本質的要素であるから、そしてまた、監督という言葉は大きな範囲をもつものであるから、ここでは監督という語を用いる。監督は組織構成員の役割行動を動機づけるための手段である。

調整——それは投入に固有な潜在可能性のいかなる減少からも守る。それは葛藤と誤解に対する防御物である。それは組織的あるいは社会的脈絡なしに期待されうることを超えた役割規定と役割行動の間のギャップを

生じさせ、増加させることに対して集団間ならびに個人間の困難性を防
 ぐと試みる。調整は努力の統合に対して貢献する。

統制——これはしばしば研究文献では調査と評価に分割されてきた。それ
 は方針と組織双方の計画化に密接に結びつけられている。そして統制が
 生じる標準を設定する。統制活動は、前もって設定されている作業につ
 いての考え方の中で統制媒介者が予定しているものの本質である。それ
 は最低限度の標準からのマイナスの差異を修正しようとしている。

人事化と代表——これらは若干の管理職務において非常に重要ではある
 が、前記の5職能に関する広範な適用を有してはいないという事実を共
 通にもっている。

人事化という概念はその名が意味しているよりもはるかに広いもので
 ある。それは次のものを含んでいる。管理者の募集、選抜、開発、経営
 者の報酬、管理者の評価。かくして、実践的目的に対しては、人事化は
 経営者人事管理である。

代表は、管理文献では、1つの独立した職能としてはごくまれにしか
 考えられてきていない。しかし、もしも従業員諸関係の側面(人事管理)
 を含みうるならば、公衆関係の側面を含むことに対するある種の論理が
 存在している。代表は役割規定を確立することあるいは直接的に投入に
 影響を及ぼすことによってではなく、企業にとっての外部環境に影響を
 与えることによってその目的を達成する1つの媒介者とみられる。代表
 は、法律、社会の価値と倫理、資源の利用可能性、潜在的顧客の態度な
 どのような外部的圧迫や促進物に影響を与えようと試みる。

ヒックス(H.G. Hicks)とギュレット(C.R. Gullett)は、経営管理は果敢で
 調整された目的指向的な活動にとって欠くことのできないものであって、効
 果的な経営管理者を有する組織は成功するとして、経営管理者の職能が、創
 造、計画化、組織化、動機づけ、意思疎通、統制からなりたっているとして

9)
いる。

創造——この過程は、それまで関連づけられていなかったことを結合する基本的能力の顯示であり、創造性とはものごとを新鮮な目で見える能力とすることである。創造の過程は、(1) 論理的、(2) 構想結合的、(3) 問題解決的、(4) 自由連想的、というものから構成されている。

計画化——これは、(1) 組織目的の設定、(2) 目的達成のための環境の予測、(3) 目的が達成されるアプローチの決定、に関係している。すなわち、計画化は組織が進む方向とそこに到達するために用いられる一般のアプローチを決定する。

組織化——これは主に次のことがらに関係している。(1) 計画された目的の達成に必要な特定の活動の決定、(2) そのような仕事を論理的ないくつかの類型、枠組、あるいは構造への分類、(3) その活動の特定職位と人びとへの割当て。

動機づけ——これは組織の効果的機能化に必要なことであり、(1) 積極的動機づけ（一定の業績をあげた者に給料、表彰などの報奨を与えること）、(2) 消極的動機づけ（一定の業績があげられなかった場合譴責などの処罰を用いたり、それをほのめかしたりすること）、というやり方がある。動機づけは人間行動と密接な関係をもっている。

意思疎通——それは組織構成員の結合の絆である。意思疎通の方法には、言葉、身振り、手振り、合図、音楽など多くのものがあるが、組織においては通常は言葉による意思疎通がもっとも重要である。

統制——管理過程はこの統制が完了された時に完成される。統制は、(1) 計画と実績との比較、(2) 計画から実績が偏向した場合、必要な修正をなすこと、を内容とする。統制は適応的で動態的な過程である。

このようにさまざまな把握の仕方があるが、これらから、われわれは経営管理の概念を以下のごとくに整理して理解することができよう。すなわち、

経営管理とは、経営組織の構成員の協力的努力によって、その目的を効果的に達成していこうとする指揮活動であって、基本的には、計画化、組織化、統制という必要からなる過程である。もちろん、ここにおける主体は経営管理者である。

Ⅲ 経営管理職能と管理主体

(1) 経営管理職能

経営管理職能は経営管理者が遂行する仕事であるが、それがどのような要素からなるかは論者によって一様ではない。すでに見たようにファイヨールはそれが、予測(計画)、組織、命令、調整、統制からなるととらえていたし¹⁰⁾(1916年)、近年ではアレン(L. A. Allen)が、それは計画化、組織化、指揮、統制からなるとしているし(1964年)、テリーは、それが計画化、組織化、作用化、統制からなるととらえ(1977年)、クーンツとオドンネルは、それが計画化、組織化、人事化、統率、統制からなると把握している(1978年)、というようにである。しかしいえることは、ここにみられるどの研究者も、経営管理職能として計画化、組織化、統制という3つの要素は共通してあげているということである。つまり、この3要素はもっとも基本的なものといえるであろう。

しかも経営管理(マネジメント)において特徴的なことは、これらの職能が過程的、動態的に循環活動を行なっているということである。これを通常「マネジメント・サイクル」という。

前記の計画化、組織化、統制という経営管理の基本職能を、アレンの考え方を基礎として、これから順に考察していく。¹¹⁾

(i) 計画化

計画化は経営管理過程の開始点であり、他の職能の前提となるものである。人間の活動は、その表面上の様態いかんにかかわらず、意識的かつ目的