

経営学全書 22

経営組織論

森本三男 著

丸善株式会社

経営学全書22

経営組織論

系譜と基本問題

森本三男 著

丸善株式会社

著者の略歴

現職 横浜市立大学商学部教授

昭和30年 一橋大学大学院商学研究科修士課程修了

経営学全書 22

経営組織論

¥ 1,900

昭和50年7月20日発行

©1975

著 者 者 森 本 三 男

発 行 者 飯 泉 新 吾

発 行 所 丸 善 株 式 会 社

著者との申合せ
により検印省略

郵便番号 103 東京都中央区日本橋二丁目3番10号

印刷 晴印刷株式会社・製本 株式会社 松岳社

3334—1522—7924

経営学全書発行にあたって

経営学に関する全書、全集は、かつて、また現在わが国においてもいろいろと刊行され、将来また新たな全集も少なからず、公刊されることであろう。それらの編集が、もとよりそれぞれ独自の意味をもち、またもつてであろうが、その内容が経営学の全書といいながら、きわめて多様、多彩で、経営研究に関する固有の意味がかえって不分明なものが少なくない。それは、わが国経営学にはいくつかの学派、学説があり、それぞれきわめて異なった内容をもつことにもよるであろうが、むしろ「経営」の理解の安易さに起因することが多いと思料される点が多く、まことに考えさせられるものがある。

ここに本経営学全書を編集するにあたっては、いまや国際的に一般化しつつあるマネジメントを内容とする経営学の立場をとり、しかも、そのうちもっとも固有な見地をとるオーソドックスの立場を堅持した。すなわち、新奇に追随することなく、しかも経営学発展に貢献する新学説、新主張は積極的に吸収し、固有経営学の血となし、肉たらしめることにより、その充実をはかるという立場である。このような経営学固有にして正統派ともいふべき諸課題を41巻の大冊に編集し、その各巻の執筆も、このような見地に立脚しつつ、しかも固有経営学発展のために長き努力をかたむけられた研究歴ゆたかなる学者諸氏に依頼した。著名なるわが国経営学者のうち、その学説、学派の相違から、執筆陣へ参加なき諸氏がいささか存在するが、残念なことながら、編集の基本方針によるものであり、またやむを得ざることであった。

したがって本全書は、国際的な、しかも国際的レベルの経営学を学習し、さらにきびしき経営の専門家としての能力の啓発を意図する研究者、教育者、さらに経営者自身にとって、正統派の研究の基本として役立つことを期待している。この意味において本全書は、未熟なる新学説を紹介して経営研究の参考の一助たらしめるよりも、むしろ本全書の研究を出発点として、能力開発に役立つ教科書的基本書たらんことを意図としたものである。これはやがて、わが国経営学が直面する混乱を救い、国際的水準への経営研究の向上に役立つとともに、さらに本全書は、この水準を抜いた、より高次な経営への発展の基盤ともなるであろう。今後、次々に発表される新説にも幻惑されることなく、正統的経営研究を基盤とし、この見地から採るべきは採り、学ぶべきものは吸収して、われわれの自力をもって経営学の充実、発展に資すべきである。本全書はその中心となり、基盤となるよう、経営研究の出発点として研究者ならびに経営者すべての座右にそなえられたいと念願するものである。

以上のような本全書出版の編集趣旨は、本全書執筆 40 数氏によって賛同、支持され、ここにその質と量において、まれにみる全書を世に送り得た。全執筆者に心から感謝の意を表したい。また、わが国経営学の発展に、きわめて多大の犠牲と努力を払われる丸善株式会社出版部に謝辞を加筆することを許されたい。

昭和 45 年 2 月

山 城 章

序 文

わが国における経営組織論の研究は、第2次大戦後、顕著な発展をみせている。そのことは、数多くの経営組織論と題する労作が発表されていることによって、客観的に証明されている。こうした研究の発展は、経営学そのものの全体的傾向でもあるが、経営組織論の場合には、関連諸研究領域とくに行動科学の発展による刺激が少なからず関係しているように思われる。しかし、このような関連諸領域からの刺激による研究の促進は、経営組織論自体にかなりの多様化をもたらし、混沌の様相さえもみせるようになった。

本書は、このような研究状況をふまえ、つぎのような視角を意図した。第1に、組織概念を中心にしながら、これまでの経営組織論の発展の流れを追うことである。しかし、それをたんに概念比較に終らせないようにするため、第2に、流れを追いながら方法上の特質をうきぼりにしようと試みることである。そして第3に、このような系譜をふまえた現代の経営組織論の方法として、システムの接近を検討することである。最後に、以上の考察から拾い出された若干の重要な個別的問題について、掘り下げてみることである。

書き終えて自らを顧みるとき、自己の意図がきわめて不完全にしか達成できなかったことを認めざるをえない。大方の御叱正をお願いし、今後の努力を誓うのみである。

経営学全書第22巻としての『経営組織論』は、当初、別の執筆者が予定されていたが、事情あって私が代役を命ぜられることになった。不適任と考え、辞

退申し上げたのであるが、この全書の編集者である恩師 山城 章先生の強い御要請により、執筆に当ることになった。機会を与えて下された学恩に報ゆるには、あまりにも稚拙な成果であり、今はただ相変らぬ御指導をお願いする以外にない。

私はかつて『経営組織論——課題と展開——』、森山書店、昭和 45 年、を刊行した。本書は前書とはごく一部を除き、まったく異なる内容のものであるので、私としては別の表題をつけたかったのであるが、全書という制約上、それができなかった。本書に、「系譜と基本問題」という副題を無理につけていただいたのは、このような事情によっている。

本書が成るについて、丸善株式会社出版部の各位には大変な御尽力をわずらわせた。当初の約束が、私が部長をしているワンダーフォーゲル部学生の離島での遭難死事件、廃家電品再資源化状況調査のための欧州旅行等によって大幅に遅延し、御迷惑のかけどおしとなった。ここに心からの御礼を申し上げるものである。

昭和 50 年 6 月 白根にて

森本 三男

目 次

第1章 経営組織論の発展（その1）	1
1・1 経営組織論の問題点	1
現状と問題点(1) 問題打開の方向(1)	
1・2 管理学と組織	3
基本潮流(3) ファヨール管理学と組織(4) 管理一般論と組織(8) 管理組織論と組織(11) 管理学的組織論の要約と特質(15)	
1・3 ドイツ経営組織論と組織	20
基本潮流(20) 組織学的経営経済学と組織(22) 経営経済学的組織論と組織(26) 経営科学的組織論と組織(29) ドイツ経営組織論の要約と特質(32)	
第2章 経営組織論の発展（その2）	39
2・1 官僚制経営組織論と有機体経営組織論	39
官僚制経営組織論(39) 有機体経営組織論(40)	
2・2 官僚制経営組織論への批判	42
逆機能論(42) 人間関係論(46) 組織原則批判論(50)	
2・3 パーナードの組織論	56
協働システムと組織(56) 組織の構造と機能(62) 組織の経済と均衡(68)	

第3章 経営組織論の特質と接近方法	75
3・1 一般組織論と経営組織論	75
組織論の類型と系譜(75) 経営組織論の特質(79)	
3・2 経営組織論の方法的諸問題	82
比較分析論と経営組織論(82) システム的接近と二つのシ	
テム概念(89) システム的接近と経営組織論(93)	
第4章 経営組織成長論	101
4・1 組織成長の概念と要因	101
組織成長の概念と指標(101) 経営組織の成長要因論(105)	
4・2 経営組織の成長過程論	109
経営規模と組織成長(109) 組織形態と組織成長(112) 機	
能分化と組織成長(115)	
4・3 経営組織の成長モデル論	124
組織成長モデルの分類(124) 組織成長の生物体モデル(Ⅰ):	
細胞分裂モデル(126) 組織成長の生物体モデル(Ⅱ):平方・	
立方の原理(130) 組織成長の変容モデル(136) 組織成長	
の鬼火モデル(142)	
4・4 経営組織と組織の学習	148
学習に関する予備的考察(148) 組織の学習に関する一般モ	
デル(152) 組織の学習に関する吟味(156)	
第5章 経営組織と生産技術	163
5・1 組織と技術要因	163
組織論と技術要因(163) ヴェブレンの機械過程論(165)	
レスリスパーガーらの組織均衡論と生産技術(167)	
5・2 ウッドワードの経営組織論と生産技術	173
生産技術の発展的類型(173) 生産技術の類型と組織構造	
(176) 生産技術の類型と組織効率(179)	

5・3 ウッドワードの示唆と問題点	185
第6章 伝達システムの信頼性と組織設計	191
6・1 組 織 と 伝 達	191
組織における伝達の意義(191) 伝達システムと組織効率 (194)	
6・2 伝達システムの信頼性	197
信頼性向上と並列化・重複化(197) 伝達システムの信頼性 からみた組織設計規準(202)	
6・3 組織設計への示唆と問題点	208
信頼性工学的接近からの示唆と問題点(208) 社会学的集団 研究からの示唆(213)	
第7章 経営組織と環境適応	223
7・1 組織の外界と環境	223
組織環境の問題性(223) 組織外界と組織環境(228)	
7・2 組織環境の構造	234
三つの下位環境(234) 内部環境と外部環境(237) 内・外 両環境の境界(242)	
7・3 経営組織の環境適応行動	246
経営組織の環境適応主体(246) 環境適応行動の特質(248)	
索 引	257

第1章 経営組織論の発展（その1）

1.1 経営組織論の問題点

現状と問題点

経営組織論は、経営組織を研究対象とする経営学の部分体系であり、経営学の生成以来、その不可欠の一部分を形成して、今日に及んできた。

現在、われわれが経営学と称している学問は、少なくともアメリカおよびドイツにその源流をもち、多様な展開を示している。アメリカにおける経営管理学の現状を、クーンツ（H. Koontz）は「ジャングル」と形容したが、この形容は決して誇張ではなく、むしろ現状を的確に示しているといってよい。経営学の全体についても、またその部分体系である経営組織論についても、まったく同様のことがいえる。

経営組織論についていえば、論者によって、問題にする経営組織の概念内容、対象領域、接近方法、援用する仮説等が分かれ、整理統一の見通しはたっていない。しかも、最近の学際的研究（interdisciplinary approach）の急速な普及は、この状態にいつそう拍車をかけ、組織一般を研究対象にする一般組織論と経営組織論の区別および関連についても、混乱が現われている。以上のようなジャングル状の混乱は、研究内容が激しく更新されるという時系列的潮流の中にみることができるとともに、同時代の研究相互間にも鋭い対立という形でみることができる。

問題打開の方向

このようなジャングル状の多様化を整理するためには、何をなすべきである

うか。クーンツは、ジャングルの原因を、つぎの五つに求めている¹⁾。

- (1) 意味論の混乱 (semantics jungle) 主要用語について、意味内容が統一されていない。「組織」についても、「活動・権限構造」、「人間関係の総計」、「社会構造」、「企業」をさすなど、定義が混乱している。
- (2) 異なる経営管理観 (different views of management) 経営管理についても、多様な理解がなされている。
- (3) 先験的仮定 (a priori assumption) 多くの新参者は、過去の重要な観察と分析に対し、それらは先験的なものであるという理由によって、それらを非難・排撃している。しかし、経営管理は経験的なものであり、経験は現実的なものであって、実践を伴わない机上の空論とは異なる。
- (4) 原則の誤解 (misunderstanding of principles) 一般的な諸原則が経営の研究において重要な意味をもち、また実際の診断に役立つということを経験している人たちからみると、原則それ自体が正しくないときめつけている人たちは、原則を誤解し、誤って記述し、誤った適用をしている。
- (5) 相互理解の嫌悪 (mutual reluctance to understand) ジャングルは、相互理解の意欲の欠如、または相互理解力の不足により繁茂した。

これら5点は、経営管理学について全般的な原因として述べられているが、もちろん経営組織論についても妥当するとクーンツはいうであろう。しかし、

(3)および(4)は、もっぱらファヨール (H. Fayol) およびテイラー (F. W. Taylor) を始祖とする普遍学派 (universal school, クーンツ自身この派に属する) とよばれる管理学に対する、他の論者のかかわり合いをさすものであり、やや特殊な原因である。また、(5)は、(1)～(4)の背後にある論者の姿勢や資質に関するものであって、理論の内容そのものではない。残るのは、(1)および(2)であるが、これらは実質的には同じことであり、その底流には、方法 (methodology) ないし接近 (approach) の相違があるといえる。

かくて、われわれとしては、用語の概念規定とくに「組織」ないし「経営組

織」のそれを手がかりにしつつ、方法上の相違を明らかにし、整理統合への手がかりを探究することが必要になる。われわれは、まずこうした試みを、既存の経営組織論をあとづけながらおこなうこととする。検討の対象にのせたのは、管理学（普遍学派）、人間関係論、ドイツ経営学、および新しい潮流を代表するバーナード（C. I. Barnard）、サイモン（H. A. Simon）などの所説である。

1・2 管理学と組織

基本潮流

ここにいう管理学（management, principles of management）とは、一方でテイラー（F. W. Taylor）を、他方でファヨール（H. Fayol）を始祖とし、主としてアメリカで発展をとげた管理に関する研究を総称したものである。それは、「あらゆる類型と段階の企業に適用可能な原則と理論を伴った、普遍的に適用可能な知識の集合体」である。管理学は、時と人により、経営管理学、伝統的管理学、普遍学派、古典的管理学などともよばれる。その特色は、「……実に経営管理といふ人間意思の働きによる合理的能率化の精神を、事業経営の全般に発現せしめることを中心課題として逐次その研究を展開し、行動の実践科学として特異の領域を開拓した……」²⁾ ところに求められる。

管理学における組織研究は、展開形式によって二つに区分される。第1は、管理の全般的・体系的分析の中で、計画、統制等の他の管理問題と並立・関連させて組織問題を扱っているものである。この範疇に属する論者としては、デビス（R. C. Davis）³⁾、アレン（L. A. Allen）⁴⁾、ニューマン（W. H. Newman）⁵⁾、デイル（E. Dale）⁶⁾、ニューマンほか（W. H. Newman *et al.*）⁷⁾、クーンツ＝オドンネル（H. Koontz and C. O'Donnell）⁸⁾などがある。これらを、管理一般論とよんでおく。

第2は、管理学の方法に依拠しながらも、もっぱら組織問題のみを扱ったもので、この範疇に属する論者としては、ブラウン（A. Brown）⁹⁾、デイル（E.

Dale)¹⁰⁾、ブレック (E. F. L. Brech)¹¹⁾、ムーニー (J. D. Mooney)¹²⁾などがある。これらを管理組織論とよんでおく。管理一般論における組織研究と管理組織論とを一括して、管理学的組織論とよんでおく。

以下、まず管理学の始祖ファヨールの¹³⁾、ついで二つの範疇について、組織概念を中心に研究内容を概観してみる。

ファヨール管理学と組織

管理学の一方の祖テイラーは、機能式職長制度 (functional foremanship)、例外の原則の提唱など経営組織に関する貢献も少なくないが、全体として組織について体系的に論述しているわけではない。そこで、他方の祖、ファヨールの組織に関する所説をみることにしよう¹⁴⁾。

彼はまず、経営活動をつぎの6種の活動ないし機能に分類する。

技術機能 (fonction technique) ……………生産、製造、加工。

商業機能 (fonction commerciale) ……………購入、販売、交換。

財務機能 (fonction financière) ……………資本の調達と管理。

保全機能 (fonction de sécurité) ……………財産および人員の保全。

会計機能 (fonction comptabilité) ……………財産目録、貸借対照表、原価、統計など。

管理機能 (fonction administrative) ……………予測、組織、命令、調整、および統制。

ここで関係があるのは、いうまでもなく管理機能である。その内容は、つぎのように要約される。

予測すること (prévoir) ……………将来を検討し、活動計画を作成すること。

組織すること (organiser) ……………経営の物的、社会的な二重構造を形成すること。

命令すること (commander) ……………構成員間の活動を維持すること。

調整すること (coordonner) ……………すべての活動と努力を結集し、統合し、調和すること。

統制すること (contrôler) ……設定された規則や示された命令に一致して、すべての事が運ばれるように監視すること。

「組織すること」は、さらにつぎのように説明される。

「企業を組織することは、その活動に有用なすべてのもの、すなわち原材料、機械、資本、構成員を準備することである。これらはすべて、物的組織 (l'organisme matériel) と社会的組織 (l'organisme social) という二つの主要部分に区分することができる。後者のみが、ここで取り扱われることになる。社会体 (le corps social) の構成員は、必要な物的資源を装備されたとき、六つの本質的機能、すなわち企業の包摂するあらゆる活動を遂行しうるようになるべきである。」

以上の説明から、われわれは、つぎの諸点を理解することができる。

(1) 経営における組織問題は、「組織する」という管理者の行動である。

(2) 「組織する」とは、生産に必要な諸資源を体系的に準備することである。すなわち、組織とは、生産諸資源間の秩序である。

(3) 組織は、物的組織と社会的組織の二重構造をもつが、管理学で問題にするのは、社会的組織である。社会的組織は、構成員間の秩序である。

ファヨールにおける組織概念の特色をつかむには、秩序の内容を知らなければならぬ。それには、組織を含む管理のあり方を示した管理原則と、彼が展開した具体的組織問題を見る必要がある。

ファヨールの管理原則は、つぎの14個である。

(1) 分業 (division du travail) 分業は自然の秩序である。それは同一の努力で、より多くの、より良いものを生み出すようになることをその目的とする。

(2) 権限と責任 (autorité-responsabilité) 権限は、命令する権利であり、服従させる力である。機能に結びついた規約上の権限と、個人的な資質から成る権威とを区別しなければならない。責任、すなわち権力の行使に付随する賞罰、のない権限を考えることはできない。

- (3) 規律 (discipline) それは本質的には、服従・精励・活動・態度であり、企業とその担当者間に確立された約定に従って実現された敬意の外的な徴候である。
- (4) 命令の一元性 (unité du commandement) 何らかの活動について、一担当者は、ただ1人の責任者からしか命令を受け取ってはならない。
- (5) 指揮の一元性 (unité du direction) 同一の目的をめざす諸活動の全体について、唯一の責任者と唯一の計画が存在する。
- (6) 個人的利益の一般的利益への従属 (subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général) 一担当者あるいは担当者の一集団の利益は、企業の利益に優先してはならない。
- (7) 構成員への報酬 (rémunération du personnel) 給付用役の価格である報酬は、公正であるとともに、可能な限り、従業員と企業・使用者と従業員に同時に満足を与えるものでなければならない。報酬には、名譽心の満足も含まれる。
- (8) 集権化 (centralisation) 権限の集中は、自然の秩序のなせる業である。
- (9) 階層 (hiérarchie) それは、上位権限者から下位担当者に至る責任者の系列であり、確実な伝達の必要性和命令の一元性とを同時に課せられている。
- (10) 秩序 (ordre) 社会的秩序の公式は、適所適材と適材適所である。
- (11) 公正 (équité) 公正の願い、平等の願いは、従業員の取り扱い上、十分考慮に入れなければならない熱望である。
- (12) 構成員の安定 (stabilité du personnel) 職務に精通するには、時間が必要である。
- (13) 創意 (initiative) 計画を立案し実行する可能性が、創意とよばれる。
- (14) 構成員の団結 (l'union du personnel) 団結は力をつくり出す。
- これらのうち、彼の組織概念にとくに関連の深いのは、分業、権限・責任、

命令一元性，集権化，階層，秩序である。そのことは，彼が展開したつぎの三つの具体的組織問題をみれば，明らかである。

- （1）組織の形態とその発展　組織の構成員数が増大するにつれ，管理階層の数も増大して，組織がピラミッド状に成長する。この問題の中心命題は，「管理範囲 (span of control)」であり，分業，階層，集権化などの管理原則が強い関連をもつ。
- （2）組織の機関ないし肢体　株主，取締役会，全般管理者とそのスタッフ，地域別管理者，部門管理者，監督者，職長，作業者について，それぞれの役割を個別的に論じる。ここでは，管理原則のうち，分業，権限・責任，命令一元性，指揮統一性が重要な関連をもつ。
- （3）組織の構成員　管理原則の中の秩序の項，すなわち適材適所，適所適材に関連させて，各種構成員の資質が検討される。

これら諸問題は，後に管理学的組織論者により，組織形態論，部門編成 (departmentation) 論，機関論，ライン・スタッフ論，能力論，リーダーシップ論などとして展開されていくことになる。それらの中に継承されていくファヨールの組織概念は，これまでの素描からつぎのようにまとめられよう。

- （1）組織は，管理機能の一要素であり，構成員間の秩序である。すなわち，管理機能は基本的に「人間に対して作用する機能」であるが，このような機能の基礎は組織によって与えられ，その上に，予測，命令，調整，統制の活動が営まれる。
- （2）構成員間の秩序の内容は，分業である。分業による秩序は，機能の専門化と権限・責任の分散によって展開される。すなわち，組織は，機能・権限・責任が体系的に配分された静態的分業構造である。
- （3）組織の構成員は，所定の機能・権限・責任の担い手という角度からのみ問題にされる。すなわち，人間は，機能人 (functional man) として取り扱われる。

これらを要するに，ファヨールの組織概念は，分業の具体的静態構造を意味している。そこでは，組織目的はたんにその存在を予定され，組織はこうした