

日本の経営組織

郷原 弘 著

東洋経済新報社

著者紹介

大正11年3月13日鳥根県に生まれる。
昭和18年9月横浜市立経済専門学校卒業。
昭和26年6月山陽バルブ株式会社に入社。
現在同社管理課長
著書

『会社規程の制定技術』(昭和33年, 日本経済新聞社).
『伝票式会計の理論と実際』(昭和37年, 東洋経済新報社).
『企業規程と経営管理』(昭和41年, 日刊工業新聞社).
『票據的経営と票據制度』(共著)(昭和41年, 東洋経済新報社).
『会社規程の管理』(昭和43年, 日本経済新聞社).
『日本の経営計画』(昭和43年, 東洋経済新報社).

日本の経営組織

定価 1000 円

昭和 43 年 7 月 10 日発行

著者 ごうはら ひろし 郷原 弘
発行者 綿野脩三
発行所 東京都中央区日本橋本石町1の4 東洋経済新報社
電話東京(270)代表4111 振替口座東京6518

© 1968<検印省略> 落丁・乱丁本はお取り替えいたします。

5214

序 文

現代は戰略の時代であり、組織の時代であるといわれる。この組織という言葉の解釈は、人によっていろいろ異なるであろう。この解釈の相違により、組織の研究は多岐にわたっている。

人々が意識的に協力し合つて活動するために、人為的にあるいは自然發生的に形成される集団があるところ、必ずといってよいほど組織問題がある。したがつて組織の研究は、性格を異にする集団に普遍性をもつた、組織一般の原理として展開することもでき、また、さらに研究を限定し、いろいろな集団について、たとえば官庁組織論、軍隊組織論、教会組織論、労働組合組織論などが生まれる。われわれの課題は、組織一般ではなく、企業体における経営組織の研究である。

組織問題はつよく人間に関連することから、社会学的、心理学的、行動科学的などの観点からする研究も可能である。最近はとくに、かつての経営組織研究を伝統的なものであるとし、これに対する批判として、社会学的、心理学的、人間関係論的立場からする組織論、意思決定の過程を中心とする意思決定の組織論、行動科学的な立場からする組織論などが展開されている。

もともと企業体は、単なる人間の集団ではない。資本と経営が分離した現代の企業体は、企業体自体の成長発展をとおして、社会的に存在するものである。企業体は、まさに仕事をするための組織体であり、人間はこの経営活動の

担い手として参加するのである。したがって経営組織の研究は、企業体としての組織という性格から、あくまでも仕事の組織、すなわち、人間が主体の機能組織を中心としてのものであることが必要である。さらに、社会学的、心理学的、人間関係論的、行動科学的研究による批判を摂取して、企業における経営組織に関する経営学的研究の充実と前進をはかることが必要である。

経営学的組織研究では、経営組織をマネジメントの一環として考えるのである。マネジメント的な経営のやり方では、マネジャーは部下による活動をリードするにあたって、あらかじめ計画をたてて活動の目標・基準を示し、その計画を実現するための仕事についてのしくみをあらかじめ形成して部下に活動のルールを示し、この目標・基準とルールに従って部下に活動をさせ、その実績を把握・分析・評価する、すなわち、計画機能、組織機能、統制機能を自分の仕事として担当し、計画、組織、コントロールという手段を用いてリーダーシップを発揮するのである。経営組織の問題は、プランニング、オーガナイジング、コントロールングという、マネジメントのプロセスの一環としてとらえるとともに、経営組織をマネジメントの手段としてとらえるのである。組織そのものために組織が問題とされるのではない。組織の確立によってマネジメントを充実し、このマネジメントによって企業体の成長発展をはかるのである。このような経営組織の考え方こそマネジメントの組織観であり、このような研究のしかたこそ、経営学的組織研究である。このような立場から、経営組織はどのような特性をもっているか、わが国でマネジメント的な経営のやり方を推進するにあたって、どのような方向で組織を確立すべきか、また、組織化の対象となる企業体の組織的構造はどのように理解すべきかを、第一章と第二章で述べた。

経営組織が問題とされるとき、必ず組織形態の問題がとりあげられる。従来の組織形態論は、主として分業原理に基づいたものであった。このような伝統的な見方では、現在の分権組織を解明することができない。経営組織形態

は、分権原理と分業原理との統一により形成されるものである。分権管理に伴って、わが国でも事業部制が多く採用されている。この事業部制は、はたして事業別分権制組織としてふさわしいものであろうか。むしろそこには、基本的な問題があるといえよう。事業別分権制組織、職能別分権制組織、あるいは職能別集権制組織のいかにかわらず、部門化が問題である。この部門化は、職能活動を中心としたものである。マネジメント的な経営のやり方に伴って生成したマネジメント・スタッフのグループ化、さらに戦略的スタッフのグループ化は、はたしてかつての部門化と同じように考えてよいであらうか。むしろ両者は性格を異にするものである。この異なるものを同じものとして扱ったがために、今日にみられるような、管理部門についての混乱、あるいは部課制に対する反省が生ずることとなった。マネジメントの今日にふさわしい部門化、グループはどのようなものであるか。以上を第三章の問題とした。

ラインとスタッフとの理解のしかたは、まさに混乱の状態にある。依然として、十九世紀的ライン・スタッフ観が存在している。マネジメントの今日では、それにふさわしいものとして、ラインとスタッフを理解する必要がある。正しい理解のうえで組織化することにより、マネジメント的な経営のやり方の充実、あるいはすぐれた経営科学や管理技術の適用を促進することが可能となる。この問題は第四章でとりあげた。

構成員は、なんらかの地位に位置づけられ、経営活動の担い手となる。この地位は、仕事上の地位であり、職位としてのものである。この職位に対する考え方は、わが国では、必ずしもアメリカのポジションと同じではない。わが国民性を背景とした、部門的思考にたった職位としてのものである。この職位は、マネジメントの生成、経営科学・管理技術の進歩に伴って、かつての管理者と作業者を中心としたもので律することが困難となってきた。その一例として、専門職制度が問題としてとりあげられるようになった。今日では、複雑化してきた仕事の実体に即して、新しい職位体系の確立にせまられている。そして、この職位体系は、仕事重点の組織にふさわしいものとして運用される

必要がある。しかしわが国民性の特殊性から、仕事中心の観点で職位体系を確立することは困難である。ここに資格制度が課題としてとりあげられる必要性がある。わが国の思考方法に即した仕事重点の組織を確立するためには、職位体系と資格制度とを有機的に結びつけ、そのうえで、本来の姿としての職位体系を確立する必要がある。その場合の資格制度は、まさに職位体系を確立するための補完制度としての性格・役割をもつものである。これらの問題を第五章でとりあげた。

この書は既刊の『日本の経営計画』、近刊の『日本の職務権限』とともに、わが国におけるマネジメント的な経営のやり方の探究を目ざすものであり、その一環としての経営組織の研究を中心課題としたものである。しかしながら、このような遠大な意図にもかかわらず、いまだ多くの問題点が残されており、また、単なる問題提起にとどまっているものも少なくないであろう。諸賢の忘憚なき御叱正を心から願うものである。

この書を、以上のような内容のものとしてまとめることができたのは、恩師山城章教授をはじめ、多くの先輩、学兄からの懇篤なる御指導の賜である。また、企業研究会における研究部会などにおうところが大きい。この機会に厚く御礼を申し上げたい。さらに、組織図などの資料の掲載を、企業研究会を通じて御快諾いただいた方々にも、厚く御礼を申し上げたい。最後に、この書を世に送る機会を与えていただいた東洋経済新報社出版局と、出版について御援助をいただいた田宮肇氏に衷心から感謝の意を表したい。

昭和四三年六月二日

目次

序文

第一章 経営組織と組織化

一 経営組織の考え方

学的位置と組織学的組織

組織一般理論と経営組織論

現代の企業におけるマネジメント組織の研究

有機的組織観とドイツの経営組織観

静的組織観

動的組織観

マネジメント的組織観

二 マネジメントと組織化

マネジメントのリードのしかた

組織機能とは

組織機能と経営組織

組織化の対象

三	経営組織の特性	三
---	---------	---

企業体の内部組織の特性	三
-------------	---

機能的組織	三
-------	---

責任の組織	三
-------	---

主体的組織	三
-------	---

わが国における仕事重点の組織確立の方向	三
---------------------	---

四	組織化の原則	三
---	--------	---

いろいろな組織化の原則	三
-------------	---

組織化の原則	三
--------	---

第二章	現代の企業の組織的構造	四
-----	-------------	---

一	フォーマルな組織とインフォーマルな組織	四
---	---------------------	---

組織的構造の体系	四
----------	---

フォーマルな組織	四
----------	---

インフォーマルな組織	四
------------	---

インフォーマルな組織によるフォーマルな組織の補完	四
--------------------------	---

フォーマルな組織の受容	四
-------------	---

二	物的機構と制度的組織	五
---	------------	---

物的機構	五
------	---

制度的組織	五
-------	---

制度的組織から物的機構へ	五
--------------	---

三 組織機構と経営過程	七
-------------	---

二つの経営組織論	七
地位の体系と役割の体系	六
組織機構と経営過程の関係	六
組織機構	六
経営過程	六

四 手続と制度	六
---------	---

経営過程の順序的展開としての手続	六
手続と方法	六
手続とは	七
機能手続と職能手続	七
制度とは	七

第三章 組織形態	七
----------	---

一 伝統的な組織形態	九
------------	---

伝統的見方の問題点	九
直系式組織	六
機能式組織	八
直系機能式組織	三
ライン・アンド・スタッフ組織	三
二 伝統的な組織形態の原理	六

技術的分業	六
作業組織と現場管理組織における分業の発展	七
職能別部門別分業の生成	七
分業原理を基調とした組織形態	九
三 組織形態の原理	壹
分業原理の問題点	壹
分権原理と分業原理	七
四 委譲と分権	六
個別的委譲と体系的委譲	六
委譲	九
分権	一〇
五 分権的組織形態と経営組織形態	一〇
分権的組織	一〇
職能別分権制組織と職能別組織	一四
事業別分権制組織	一五
経営組織形態	一六
六 事業別分権制組織とわが国の事業部	一〇
事業別分権制組織の事業単位	一〇
利益責任単位	一三
ゼネラル・マネジメントの一部分権	一四
事業別分権制組織の形態	一七

第四章

ラインとスタッフ

..... 一五

一 ラインとスタッフの見方

..... 一五

ラインとスタッフの混乱..... 一五

職能説によるラインとスタッフ..... 一六

調査説によるラインとスタッフ..... 一六

権限説によるラインとスタッフ..... 一六

要素的・部面的分化説によるラインとスタッフ..... 一六

二 初期のラインとスタッフ

..... 一七

発展段階的なアプローチ..... 一七

七 部 門 化

..... 一四

部門化の発展..... 一四

職能別、事業別の部門化..... 一四

プロジェクト部門..... 一四

管理部門に対する反省..... 一五

スタッフ部門..... 一五

わが国における事業部制の採用状況..... 二一

事業部制採用のねらい..... 二二

組織図からみた事業部制..... 二二

事業部長の権限..... 二二

わが国の事業部制の再検討..... 二二

軍隊のスタッフ	一七三
経済的効用からみた経営活動の区分	一七五
サービス部門はスタッフか	一七五
現代の企業における仕事のとらえ方	一七八
十九世紀的ラインとスタッフ	一七八
現代の企業のラインとスタッフ	一八二

スタッフの生成	一八二
補佐スタッフ	一八三
マネジメントの生成とライン	一八四
マネジメント・スタッフ	一八六
マネジメント・スタッフの種類	一八八
管理技術・経営科学の発展	一九〇
スペシヤル・スタッフ	一九二

第五章 職位体系と資格制度 一五五

一 職位	一五五
社会的地位と職位	一五五
アメリカにおける組織単位としての職位	一五七
ドイツにおける職位	一六〇
部門的思考	一六三
職制	一六五
わが国の職位	一六七

二 職位体系の確立 二九

職位群 二九

わが国の職位体系の実例 三〇

管理監督職位群 三六

代理職位、補佐職位 三九

マネジメント・スタッフ職位群 三九

スペシヤル・スタッフ職位群 三九

スペシヤリスト職位群と一般職位群 三九

各職位群に要求される能力 三九

三 専門職制度 三八

専門職制度のアプローチのしかた 三八

専門職制度の実例 三九

専門職制度の問題点 三九

専門職とは 三九

専門職の職位名 三九

四 資格制度の必要性 三八

身分制度 三八

資格制度とは 三九

資格制度を必要とする理由 三九

永続的雇用と肩書の重視 三九

異種の職位群の発生 三九

年功序列制から能力中心へ 三九

索

引

五	資格制度	二五〇
	合理的な職位体系の補完制度	二五〇
	資格制度の種類	二五一
	資格制度の系列と段階	二五三
	資格の呼称	二五八
六	職位と資格の関係	二五八
	陸上自衛隊の資格と職位の関係	二五八
	職位と資格の関係の実例	二六〇
	職位と資格の関係のモデル	二六三

第一章 経営組織と組織化

一 経営組織の考え方

学的立場と組織学的組織

経営組織の問題は、学界や業界で、ますます重要な課題となっている。経営組織は、企業体の規模の拡大と経営活動の複雑化に伴う機能・職能の分化・分担と、調整・協力関係の重要化をきっかけとして、古くから研究されてきた問題であると同時に、絶え間なく生成発展する企業体にとって、つねに逢着する問題でもある。

古くて新しい問題であるため、経営組織について取りあげられてきたアプローチのしかた、あるいは問題の内容は、多くの論者により多彩にいろどられている。それだけではなく、集団のあるところ必ずといってよいほど組織問題があるため、経営組織の問題が、行政組織、軍隊組織、教会組織、学校組織などともに普遍化され、組織一般の問題として取りあげられる傾向をもっている。また、組織問題は人間の問題に強く関連しているところから、社会的、人間関係論的、行動学的、社会心理学的などのアプローチが試みられ、経営組織問題の解明を深化させた反面、混乱状態をもひき起こしている。

経営組織についての学的考察の立場は、(一)組織一般理論、(二)経営学的組織論、(三)組織学的組織論に分けることがで

きよう。

組織学的組織論としては、馬場博士をもって代表させることができる。馬場博士の組織理論は経営学と同義のものといえよう。博士は、「経営学的知識は、これを、理論経営学（経営理論）、経営政策および経営史の三部門に分析することができる」^(注1)とされ、経営理論をもって経営学の中心理論とされる。そして博士は、「経営学の中心理論は、経営組織という組織を対象とするところの組織理論である。……経営組織の経済学ではなく、また、経営組織の社会学でもなく、また、経営組織の心理学でもない。経営学の中心理論は、あくまでも、経営組織の組織理論」^(注2)であるとされる。そして、「組織理論は、組織活動とこれを行なう人々およびその間の関係を相関連せしめ、これを理論的観点から研究するもの」^(注3)とされ、「組織の構造の静態的理論と組織の過程の動態的理論」^(注4)に分けて考えられるものであって、経営学の基本問題としての費用の問題と組織の問題を、組織理論としての統一的把握を試みられている。

(注1) 馬場敬治「経営学の中心内容としての組織理論に就いて」『PR』昭和三〇年七月号、五ページ。

(注2) 同上論文、六ページ。

(注3) 同上論文、六ページ。

(注4) 同上論文、六ページ。

馬場博士による組織理論は、組織学的組織論、あるいは組織理論即経営学としてのものである。経営組織は、経営問題において重要な地位を占めてはいるが、それだからといって、このような経営学、ひいては経営組織についての学的考察方法には、にわかに賛成することができない。

組織一般理論と経営組織論