

經營行動論

稻葉元吉
著

丸善株式会社

論行動營經

吉元葉稻
著

丸善株式会社

著者の略歴

現職 横浜国立大学経営学部助教授

昭和43年 東京大学大学院経済学研究科博士課程修了

経 営 行 動 論

¥ 2,800

昭 和 54 年 1 月 25 日 発 行

© 1979

著 作 者 いな は もと きち
 稲 葉 元 吉

発 行 者 飯 泉 新 吾

発 行 所 丸 善 株 式 会 社

郵便番号 103 東京都中央区日本橋二丁目3番10号

印刷 富士美術印刷株式会社・製本 切石製本株式会社

3034—2365—7924

序 文

現代の主要企業の活動が、いずれも複数の人々の協働から成り立っていることは、すでに周知の事柄であるが、このような現実には、当然のことながら、「組織」なるものが、企業行動を説明する一つの礎石的な概念であることを示唆している。本書はこのような事実を背景に、組織論の立場から、企業はどのような構造をもっているか、それはどのように機能するか、企業組織の成長や革新はいかに実現されうるか等々について、その概要を示そうとするものである。

もともと組織論は、経営学の領域では比較的はやくから注目されていた分野であり、これに関する文献も少なくないが、著者は本書でとくに企業についての組織論を、できるだけ体系的かつ現実的に展開することを心がけた。素材はこれを幾多の先学に負っているが、それらをこのようにまとめあげるにはもちろん著者なりの立場と、相応の努力とが必要であった。本書を通じ企業行動の概要が、幾分なりとも自然なかたちで説明されているとするならば、著者の幸いこれに過ぐることはない。（なお本書の構成については、本文中の「序論」および「結論」を参照されたい。）

本書は、経営学説の研究を目的とするものではなく、経営行動の基礎的かつ重要な側面を説明しようとしたものであるため、諸学説の比較、検討はとくにこれを行なってはいない。しかし基礎的な視角が、H.A. Simon 教授の学説に依拠していることは、読者もただちに了解せられるであろう。また本書は基本的に、米国の産業企業を中心に議論を展開しているが、それは現代企業の姿がそこにおいてもっとも典型的に現われていると考えたからにはほかならない。

現在にいたるまで著者は多くの方々からご指導、ご鞭撻をいただいている。

とくに黒沢清，中村常次郎，中川敬一郎，佐治敬三，故平賀謙一，H.A. Simon, W.F. Pounds, E.H. Schein 等々の諸先生には，感謝の言葉もない．また高宮晋先生はじめ，松田武彦，宮下藤太郎，倉井武夫，岡本康雄，土屋守章，二村敏子の諸先生，および横浜国立大学経営学部の各教官の方々からも，きわめて多くのものをご教示いただいた．あつく御礼申上げたい．さらに本書執筆のきっかけは部分的には，1976年度の東京大学大学院経済学研究科での著者の講義ノートに始まっている．出版に際し内容や表現に大幅な修正をくわえたが，当時の出席者諸君との建設的な討議は，著者にとってきわめて有意義であった．活発な議論の雰囲気はここにあらわすすべもないが，あらためて一同7名に謝意を表したいと思う．丸善出版部からは終始好意あふれるご支援をいただいた．同社の熱意なしにとうてい本書は現われえなかったであろう．

本書には著者自身けっして満足しているわけではない．不満足な点はひとえにみずからの非力によるものといわなければならない．これを文字通りの第一歩として，こんごいっそうの精進をかさねたいと念願している．さいごに私事にわたるが，とかく健康にめぐまれなかった著者に人一倍苦勞してきた両親に，本書を捧げたい．

昭和53年12月24日

稲 葉 元 吉

目 次

序 論	1
1 個人行動の理論	6
1.1 行 動 の 概 念	6
1.2 欲 求 の 理 論	10
1.3 意思決定過程の分析枠組み	12
1.4 最適基準による意思決定	15
1.5 満足基準による意思決定	18
1.6 要 約	21
2 小集団の理論	24
2.1 小集団の概念	24
2.2 影 響 過 程	26
2.3 小集団の動態	31
2.4 集団構造の形成	36
2.5 集団内部の対立と協調	42
2.6 統 率 の 理 論	44
3 企業と組織の基礎概念	48
3.1 組 織 の 概 念	48
3.2 行 動 規 則	54
3.3 企 業 の 概 念	59

3.4 経営管理	65
4 経営組織の構造	73
4.1 序 論	73
4.2 取締役会	75
4.3 全般管理者	80
4.4 部門管理者	85
4.5 組織形態の基本型	91
4.6 権限－責任の諸関係	95
4.7 会議の諸形態	102
5 経営組織の制御	105
5.1 組織の生理学	105
5.2 制御の概念	108
5.3 組織の制御過程	115
5.4 企業モデル	119
5.5 組織内部のデータ・フロー	124
5.6 外部情報の収集	128
6 利害者集団の理論	132
6.1 序 論	132
6.2 企業と利害者集団との相互作用	135
6.3 利害者集団の影響力と企業の影響力	139
6.4 利害者集団の諸動向	143
7 非公式集団と組織風土	149
7.1 人間関係の理論	149
7.2 非公式集団の機能	154

7.3 公式組織と非公式組織の関係	158
7.4 組織風土の諸問題	160
8 企業組織の成長と衰退	167
8.1 序 論	167
8.2 企業規模の概念	169
8.3 成長と衰退の概観	171
8.4 企業成長の基本要因	176
8.5 各成長段階における組織的諸特徴	183
8.6 発展モデルの政策的意義	187
9 企業評価と経営政策	189
9.1 経営政策の概念	189
9.2 「組織的」問題解決過程	191
9.3 問題解決の諸手段	197
9.4 適応的経営情報システムの構想	203
9.5 企業業績の評価	207
9.6 短期的適応と長期的適応	216
10 外界への組織適応	219
10.1 企業存続の条件	219
10.2 経営戦略の形成	224
10.3 販売経路の設定	231
10.4 社会に対する情報活動	239
11 組織構造の革新	245
11.1 序 論	245
11.2 構造革新の基本方向	247

vi 目 次

11.3	変革過程の概略	249
11.4	革新のための組織デザイン	260
12	組織風土の開発	266
12.1	序 論	266
12.2	組織開発の概念	267
12.3	組織開発の目標	270
12.4	組織開発の諸段階	272
12.5	日本的組織風土の特質	279
結 論		284
文 献		287
人 名 索 引		295
事 項 索 引		297

序 論

企業活動を展開するに際し、貨幣的な資本や物的な諸資源が必要不可欠であるということは、誰しも異論のないところであろうが、しかしそれらとならんで重要な「組織」については、一般に必ずしも正当に評価されていないように思われる。ところでこの問題を論ずる場合、まず指摘せられる点は、「組織」という言葉でどのような内容を意味しているかということである。組織をどのように考えるかによって、そのもつ重要性が大いに異ってくるであろうからである。例えば「組織」という言葉で、職務あるいは責任・権限の関係を大まかに表示した「組織図」を脳裡に描くのであれば、組織は明らかにさほど重要な意味をもちえないということができよう。しかしもしもそれを、C. I. Barnardの主張するごとく「2人以上の人々の意識的に調整された諸活動の体系」と概念づけるならば、その存在の意義は企業活動にとって、他の何物にもまして重要であるといわなければならないであろう。けだし企業は、物的諸資源や貨幣的資本のたんなる寄せ集めとして存在するものではなく、人間の協働が中心にあってはじめてそれらが一つの目的々な活動体へと転化していくからである。企業はけっして貨幣そのものでなければ、また工場設備そのものでもない。貨幣や設備や素材がいかに豊富であろうとも、また環境条件がいかに企業にとって有利であろうとも、それらが揃ったというだけでは、まだ企業活動へのたんなる可能性が与えられたにすぎないのである。なぜなら企業行動の主体たる組織がそこに未だ存在していないからである。このようにして活動体系としての組織の重要性は、企業にとっていわば決定的であるということができる。経営学において、いわゆる「組織論」がきわめて重要視されるようになったのも、

けだし当然であるといわなければならないであろう。本書の意図も要するに、現代的な組織論の観点から、企業行動を体系的に理解してみようとするところにその主眼がある。それでは組織的存在としての企業は、どのような文脈のなかで把握されるのであろうか。つぎにこの点をあらかじめ大まかに述べておかなければならない。なぜならこのような概念的な枠組みなしに、とうてい経営行動を論ずることはできないからである。

ところで企業行動の概略をある程度浮き彫りにしようとするならば、どのような事柄を考慮しなければならないかという点については、もちろん通説があるわけではない。分析レベルは立場によって、精粗さまざまでありうるからである。しかし企業行動を一般的に説明しうる基本的な分析枠組みが、まったく存在しないわけではない。博学な経営史家 A. H. Cole の所説（1959）と、彼の基本的枠組みをさらに改善した中川教授の業績（1966）は、この点でまことに示唆的である。両教授は歴史的事実を背景に、企業行動を一般的に無理なく説明するには、どのような事柄がとりあげられなければならないかを、きわめて鮮明に提示したからである。筆者の立場も、基本的には両教授の所説と異るところはない。しかし我々は、経営行動を理解したいという観点から、両教授の考え方を行動論的に修正し、図 0.1 のような概念枠組みを提示したいと思う。

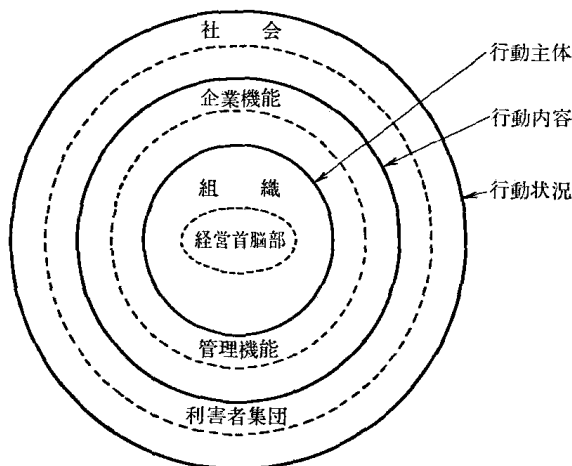


図 0.1 経営行動の分析枠組み

さて企業行動を理解しようとするならば、少なくとも概略つぎの三点について説明がなされなければならないであろう。すなわち第一に、そもそも行動主体は何であるのか、またそれはどのような構造をもつのか(行動主体論)、第二にその行動主体はいかなる内容の行為をおこなうのか、またそもそも何をするためにその行動主体が形成されたのか(行動内容論)、第三に、行動主体が何らかの行為をする場合、それはどのような環境状況でなされるのか(行動状況論)等が、これである。経営組織論と称される学問分野が、これらのうち行動主体にかかわりをもつことはいうまでもないであろうが、しかしそのような行動主体はまた、行動内容や行動状況と切り離して論じられてはならないことは当然であろう。主体なき行動がありえないと同時に、行動をともしない主体は無意味であるからである。またそれとともに行動は、一定の状況場面のなかで展開されざるをえないからである。以下、このような分析枠組みを前提に、図0.1についてさらに詳細な解説をくわえておきたい。

まずいわゆる「経営首脳部」を中核として構成される組織は、これを企業行動主体として位置づけることができるであろう。企業活動を遂行する行為の主体は、Barnard のいわゆる「組織」であって、それ以外のものではない。(ただし、経済活動を展開する行為主体は組織であると表現するとき、その組織概念はしばしば厳密な定義そのものよりも、活動の担い手としての複数の人間の連合体すなわち人間の集団を意味するものとしておきたい。)ところでここで指摘しておかなければならないことは、つぎの点である。すなわち我々の立場が基本的に Barnard=Simon 流の組織概念を用いるとしても、それと密接な関連をもつ組織成員性の規定については、彼らと全く同一であるわけではない。我々がとりあげる組織では、後述するように、労働力管理に不可欠な制度的枠組みである雇用契約に同意した者を組織の成員と考え、これと同じ重要性をもついわゆる利害関係者については、これを企業組織のメンバーに含めていない。一般的抽象的次元では同質で必須の人間の諸力も、制度的具体的次元では上述したような区別がなされうるからである。(なお、いわゆる「貢献者(Barnard)・参加者(Simon)」の概念は、本書では「企業関係者」という言葉で表現するこ

とにしたい。)

ところで組織はもともと個人では達成できない事柄を、複数の人々の協働を通じて実現しようとするとき形成されるが、このことはすなわち企業内部に分業体系がつくられていることを意味する。しかもこの分業体系は、有機的に統合されることを必要とする。かくて組織は、分業体系であるがゆえに、それが分解しないよう各成員の活動の間にたえず調整がなされなければならない。いわゆる管理活動とはかかる事情を背景に、行為主体たる組織そのものを成り立たせ、それを維持すると同時に、経済活動を円滑に遂行せしめることにはかならない。ここに図 0.1 における管理機能 (management functions) の問題が登場してくることになる。管理機能はこれをさらに分析すれば、いわゆる「管理過程」の諸要素に対応するが、それは計画、指揮、統制等の一連の循環としてすでに周知のものであろう。

組織が管理活動を基礎に展開していこうとする企業活動の内容は、しばしば企業機能 (enterprise functions) とよばれる。すなわち財の生産と配分にかかわる財務、生産、販売等の諸活動がこれにほかならない。企業のこのような経済活動が、いわゆる「価値循環」の問題として、「人間組織」の問題とならび称される事実は、この側面での研究がいかに重要であるかをよく物語っている。

経済機能を遂行していく企業の環境条件は、企業に対しその活動の展開に不可欠な諸種の資源を与え、あるいはまた企業行動をいろいろに規制するが、かかる環境条件は、ここではそれが二つに区別される。すなわち企業活動にとってより具体的ななかかわりをもつ利害者集団や産業構造と、より抽象的ななかかわりをもつ社会とである。後者が、文化、政治、国際関係等の社会的諸側面を表わすものであることは推測にかたくないであろう。現代企業を議論するに際し、ひろく社会とのかかわりを論ぜざるをえないのは、両者の間にきわめて密接な関係があり、これを無視することはできないからである。

以上、企業研究に不可欠と考えられる諸点を図式的に明らかにしてきたが、本書がかかる概念的な思考の枠組みを、紙数の許す限り、できるだけ追っていくと意図していることはいうまでもない。しかしその論旨の展開の仕方は、

あくまでも組織論の観点からのものであり、その意味では、上述した図式のすべての論点が平等の重みをもって議論されるわけではない。論及しえない部分については、またより適切な論述の仕方については、いずれ別の機会にあらためてふれることにしたい。

1 個人行動の理論

1.1 行動の概念

組織についての公式的な定義はのちにこれを述べるが、大まかにいえば、個々の行為主体から成る一つの目標志向的な人間集団であるといいうるであろう。つまり組織はその構成要素たる人間によって織りなされている。たしかに後述するように正確には組織の定義のなかに、人間のもつ諸属性が、活動という側面を除いては、まったく含まれていない。しかしこの点については、すでに C.I. Barnard (1938) も指摘しているように、誤解あるいは混乱のないかぎり我々は組織を人間の集団と同一視して、いっこうにさしつかえないのである。つまり組織とは、行動主体としての個人の集まりから成る社会体系にはかならないのである。

ところでこのようにして、組織が個人の存在を前提としているものであるとするならば、組織がその構成要素である個人にきわめて大きく依存していることは当然であろう。かくして通例、組織論はまず組織における個人の概念を明確にするところから議論が展開されるのである。しかしその場合、個々の人間に対する全体的な把握は、到底我々のよくなしうところではない。またそのような理解についての必要性も、必ずしも大きくはない。当面説明を要する点は、いうまでもなく、以後の論述において不可欠な、必要最小限度のものに限られる。すなわち行動主体としての個人という側面がこれにほかならず、さらに換言するならば、それは個人における「行動」に主たる焦点がおかれるのである。それでは行動とは何か。それはいかなる性質をもつものなのであろうか。我々はまずこの点から現代組織論の内容にはいっていきたいと思う。

さて、現代的なかたちでの行為あるいは行動の理論は、米国の社会学者 T. Parsons および E.A. Shils (1951) によって、もっとも詳細に展開されていることは、すでに周知の事実であろう。しかしここでは、彼らによる図式をいっそう改善したものとして、富永教授の考え方 (1966) すなわち「欲求-目標-状況」の図式を全面的に採用することにしたい。というのは、以前から筆者なりに漠然といただいていた「行動」の概念が、教授の説明を通じてもっとも鮮明かつ適切に表現されているからである。では行動とはいったいいかなる性格をもつものなのであろうか。この点について、結論だけを示すならば、以下のよう

(1) 行動は、生得的な、および学習によって内面化された、欲求の複合体によって動機づけられることによって、行動主体自身が能動的にひき起こすものである。

(2) 行動は、非意図的、非選択的な過程ではなくして、行動主体自身によって意図され選択された目標に志向している。(この場合、目標とは行動主体が実現しようとしている、一定の事象についての未来の状態にほかならない。この意味で目標は、まだ実現していない一定の事象についての未来の状態を指すものであるから、それは現に存在している状況の一部にはかぞえられない。したがって「欲求-目標-状況」の図式を、「主体-客体」の図式に簡略化してしまうことは適当ではない。)

(3) 行動は、行動主体によって認知された状況と一定の関連をもつことによって、はじめて遂行される。

要するに、ここで理解されるかぎりでの行動とは、生得的ならびに社会的な欲求の複合体によって動機づけられ、主体自身によって意図され選択された目標を指向し、かつ欲求から目標達成に至る経過のうちにおいてさまざまな形で——手段、素材、条件、障害、拘束などという形で——状況の側からの介入を受けつつ遂行される、人間の身体的ならびに精神的な欲求充足の過程にほかならないのである。

ところで、ここにおいてとりわけ重要な点は、行動主体と状況との関連のし

かたという問題である。なぜなら社会現象（組織現象と呼ばれるものも、要するにその一つであることはいうまでもない）解明のための基礎理論として行動を分析する場合、その行動はいったい外部の諸要素とどのような関連をもちながら遂行されるのかということが、その行動の社会的な意味を決定するのであり、その関連の全体がまさしく社会現象と呼ばれるものに対応するからである。そこでつぎに当然、状況について、いっそう立ち入った分析を加えることが必要になるが、ここで状況という言葉で表わされるものは、実はきわめて多数の項目に分解されうる要因群の総称にはかならないのである。しかし、ここで注意しなければならない点は、状況はけっして単なる客観的な実在の総体ではないということである。すなわち、たとえ客観的な事実として存在するものであっても、行動主体がそれについて知らないならば、あるいは知っているも自分には無関係であると考えているならば、それらの実在は彼の行動になんらの関連をもたないからである。したがってここにおける状況とは、いうまでもなく、行動主体によって認知され、その結果彼の行動になんらかのかたちで介入してくるような、そういった客体を意味するのである。そしてそのような状況として、分析的には、以下のような構成要素がかぞえあげられるのである。

(1) 状況要因の第一は物的客体である。これには、欲求から目標達成に介入してくるかぎりでの、すべての自然物と人工物が含まれる。これらの物的客体は行動主体に対して、目標達成への手段または目標達成への素材というかたちで、直接に行動にはいりこんでくる場合もあれば、また間接的なかたちでいわば目標達成の条件として行動にはいりこんでくる場合もある。さらにはまた目標達成の障害となるような物的客体もある。農耕労働という行動を例にとれば、土地・農器具・農耕機械は手段であり、種子や肥料は素材であり、気候風土は条件であり、雑草や石ころは障害である。

(2) 状況要因の第二は、人的客体である。これは換言すれば行動主体にとっての他者にほかならない。他者が行動主体の行動過程に介入してくる仕方は、物的対象の場合とパラレルに、目標達成にとっての手段・素材・条件・妨害者というように区別することができるが、物的対象の場合と違って、上記四つの