

現代経営管理論

—組織論的アプローチ—

高柳 暁 編著

序章 経営管理の基本問題 高柳 暁

第1部 経営管理総論

経営管理と意思決定 高柳 暁

組 織 均 衡 河野 大機

コミュニケーションとオーソリティー 稲葉 元吉

リーダーシップとモチベーション 小澤 伸光

組織におけるコンフリクトとその解決 原澤芳太郎

組 織 構 造 高橋 伸夫

経 営 戦 略 加護野忠男

第2部 経営管理の個別問題

財 務 管 理 斎藤 進

生 産 管 理 生田 誠三

研究開発管理 榊原 清則

マーケティング 稲川 和男

日本的経営と労務問題 赤岡 功

情 報 管 理 丹下 忠之

国際化と経営 山崎 清



補論 経営管理論の系譜 壽永欣三郎

同文館

現代經營管理論

—組織論的アプローチ—

高柳 暁 編著

同文館

《検印省略》
略称—現代経営

昭和58年11月5日 初版発行

現代経営管理論

定価 円 2,800

—組織論のアプローチ—

編著者 高 柳 暁

発行者 中 島 朝 彦

発行所 同文館出版株式会社

東京都千代田区神田神保町1-41 〒101

電話(東京)294-1801〜6 振替東京0-42935

© S. TAKAYANAGI

印刷：東洋経済印刷

Printed in Japan 1983

製本：東洋経済印刷

ISBN 4-495-33301-1

は し が き

経営学の理論として、バーナード、サイモンの流れを汲む組織論が認知されて久しい。現在では、かつて経営学の主流であった経営過程論を中心とする伝統的管理論にかわって、この組織論が近代管理論の中心になりつつあると感じられるほどである。したがって、組織論の理論的な研究書、研究論文は多数発表されるようになっている。

今まで、経営学の教科書は数多く出版されてきたが、そのほとんどが、伝統的な管理論にもとづいており、組織論にもとづいて書かれた教科書はほとんどなかった。現状の経営学の中での組織論の地位からみると大変に奇妙な現象で、残念なことだといえる。経営学を組織論を基礎にして論じるのであれば、教科書も組織論で一貫して書かれなければならない。

本書は、この組織論を基礎にして編集された教科書である。すでに経営学の教科書が多数あるにもかかわらず、あえて新しく教科書の出版を試みた理由は、ここにある。

本書を学ぶことによって、読者は、経営管理の理論を組織論を基礎にして学び、この組織理論の展開として具体的な個別管理の論理と知識を身につけることができよう。組織論という近代的管理論の理論を十分に学ぶとともに、その理論の応用という形で個別的な管理問題を具体的に学ぶことができる。組織論にもとづいて、経営学の全分野を一貫した体系で理解できることは、教育上有意義なことと考える次第である。

しかし、今まで、組織論で一貫した体系として書かれた教科書がなかったの

は、このことが大変むずかしいことだからである。組織論は理論として体系化され高度なものとなっているが、それだけに具体的問題からみると、かなり抽象化された理論となっている。具体的な現実の経営管理の問題を、組織論の純粹理論そのままでは扱いにくいのであり、むしろ、それゆえ、伝統的管理論は理論として高度に抽象化するのをあきらめ、ノウハウ的原則論として具体的問題を扱ってきたのである。

以上のような困難をあえて乗り越えようと試みたのが本書であり、したがって、組織論で一貫した体系の教科書という理想が完全に実現できたわけではないのは当然である。多くの問題点が含まれていると考えられるが、今後とも、機会があればよりよい内容とすることに努力を続けるつもりである。多少の不完全さはあるが、経営学に対して何らかの貢献ができれば幸いと考えている。

最後に、本書の編集方針に賛同して執筆された先生方、本書の編集に努力された、同文館の簗 豊氏に対し感謝する次第である。

昭和58年9月10日

高 柳 暁

目 次

序章 経営管理の基本問題 3

- 1 経営学の学問的性格 3
 - (1) 社会科学としての経営学・3
 - (2) 経営学の研究対象・4
 - (3) 経営学のデザイン性・6
- 2 組 織 論 7
 - (1) 組織論の経営学としての特徴・7
 - (2) 組織論の理論性と現実性・8

第Ⅰ部 経営管理総論

Ⅰ 経営管理と意思決定 13

- 1・1 人間行動と意思決定 13
 - (1) 社会現象と人間行動・13
 - (2) 人間行動と意思決定・14
 - (3) 意思決定過程・15
 - (4) 選択基準——満足基準——・16
 - (5) 意思決定における認知的限界・17
- 1・2 定型的意思決定と非定型的意思決定 18
 - (1) 認知的限界のもとでの意思決定・18
 - (2) プログラム化された意思決定・19
 - (3) 非定型的意思決定——プログラム化されない意思決定・21
- 1・3 組織における意思決定への影響 22

iv 目 次

- (1) 意思決定への影響・22
- (2) 権 限・23
- (3) 一 体 化・24

2 組織均衡——組織の有効性と能率性——27

2・1 組織体と組織と管理職能と人間……27

- (1) 組織体の構造と行動・27
- (2) 組織体の結合要因的な均衡行動体系としての組織・28
- (3) 組織維持と管理職能・管理者行動・29
- (4) 組織と人間・人間行動・30

2・2 組織の有効性・能率性と組織・管理の諸問題……31

- (1) 組織の有効性の問題・31
- (2) 組織の有効性と組織・管理の諸問題・31
- (3) 組織の能率性の問題・33
- (4) 組織の能率性と組織・管理の諸問題・34

2・3 組織均衡——組織の全体的・創造的な有効性・能率性——と全体的な組織・管理問題……36

- (1) 組織の全体的・創造的な能率性と戦略的な組織意思決定過程・36
- (2) 組織の全体的・創造的な能率性と販売・購買・生産・労務・財務管理の統合化・37
- (3) 組織の全体的・創造的な有効性と戦略的な組織的意思決定過程・39
- (4) 組織の全体的・創造的な有効性と時間管理・費用管理・40

3 コミュニケーションとオーソリティー——43

3・1 序 論……43

3・2 コミュニケーションとオーソリティーの基礎理論……43

3・3 フォーマル・コミュニケーション……47

3・4 複合公式組織におけるコミュニケーション原則……50

3・5 経営情報システム……52

3・6 インフォーマル・コミュニケーション……56

3・7 外部情報の収集……59

4	リーダーシップとモチベーション	63
4・1	意 義	63
4・2	モチベーション理論	64
	(1) モチベーション理論の系譜	64
	(2) 内容理論	65
	(3) 過程理論	66
4・3	モチベーション・モデル	69
	(1) ローラー・モデル	69
	(2) 組織の諸要因とモチベーション	71
4・4	リーダーシップ理論	72
	(1) リーダーシップ理論の系譜	72
	(2) 行動論アプローチ	73
	(3) 条件理論	74
4・5	リーダーシップの有効性	75
	(1) リーダーシップのモチベーション効果	75
	(2) 条件変数の特定化	77
5	組織におけるコンフリクトとその解決	81
5・1	コンフリクトとは何か	81
	(1) コンフリクトの一般的定義	81
	(2) 意思決定のメカニズム	82
	(3) 個人の場合のコンフリクト	84
	(4) 個人のコンフリクトの解決	85
5・2	組織におけるコンフリクト	87
	(1) 組織におけるコンフリクトの発生	87
	(2) 組織的コンフリクト：その1——目標コンフリクト	89
	(3) 組織的コンフリクト：その2——認識コンフリクト	92
5・3	組織的コンフリクトの解決	94
	(1) コンフリクトの完全解決	94
	(2) コンフリクトの準解決	96
	(3) コンフリクト解決の意義	97

6 組織構造—————101**6・1 二つのアプローチ**……………101

- (1) はじめに・101
- (2) プログラムの構造・102
- (3) 割当と調整・103

6・2 割当のアプローチ……………104

- (1) はじめに・104
- (2) 専門化・105
- (3) 能率的分割・106
- (4) 分割の制約条件と職能別組織・107
- (5) 目的別部門化とその利点・108
- (6) 事業部制・109
- (7) 事業部の欠点とマトリックス組織・110

6・3 調整のアプローチ……………111

- (1) はじめに・111
- (2) 管理システム・112
- (3) ライン組織・113
- (4) ライン・アンド・スタッフ組織・113
- (5) ファンクショナル組織・114
- (6) マトリックス組織・115
- (7) 集権化と分権化・116

7 経営戦略—————119**7・1 不確実性と経営戦略**……………119**7・2 活動空間の画定**……………121**7・3 経営目標の設定**……………122**7・4 事業活動の範囲の決定**……………124

- (1) 事業活動の多様性に関する戦略・124
- (2) 事業活動の深さの戦略・126

7・5 経営資源の蓄積と配分……………126

- (1) 経営資源の蓄積の戦略・127

(2) 経営資源の配分の戦略・128	
7・6 競争上の優位性	130
7・7 組織間ネットワーク	132
7・8 経営戦略のハイアラーキー	133
7・9 む す び	135

第2部 経営管理の個別問題

1 財務管理 141

1・1 財務管理の課題と企業目的 141

- (1) 財務管理の課題・141
- (2) 株主の効用と企業の目的・142
- (3) 現在価値・143
- (4) 株価最大化と企業目的・144

1・2 資金の運用 145

- (1) 流動資産と固定資産・145
- (2) 投資決定の基準・145
- (3) 投資決定基準の適用方法・147
- (4) 不確実性下の投資決定・148

1・3 資金の調達 150

- (1) 財務政策の中心問題・150
- (2) 資本構成と株価・151
- (3) 配当政策と株価・154

1・4 資本市場と財務管理の動向 156

- (1) 資本市場とリスク・プレミアム・156
- (2) 証券市場線とその意味・156
- (3) 財務理論の動向・158

2 生産管理 163

2・1 生産管理とは 163

- (1) 生産管理の諸問題・163
- (2) 生産管理の定義・167

2・2 生産管理におけるマクロな基本問題	167
2・3 受注選択問題	168
(1) 選択決定の主要因とその諸方式・168	
(2) 選択決定におけるその他の要因・171	
2・4 プロダクト・ミックス	172
3 研究開発管理	177
3・1 研究開発の意義	177
(1) 研究開発の重要性・177	
(2) 研究開発の内容・178	
3・2 技術評価	180
(1) 技術評価の必要性・180	
(2) 技術評価の用具・181	
(3) 技術マップ・184	
3・3 研究開発の組織	186
(1) マネジメント・システム・186	
(2) 組織的体制・189	
(3) 戦略技術単位(S T U)・191	
4 マーケティング	195
4・1 マーケティングとは何か	195
(1) マーケティング論におけるマーケティング概念・196	
(2) 組織論からのマーケティング概念への接近・199	
(3) (内部)組織の経済学からのマーケティング概念への接近・199	
4・2 マーケティング管理組織における意思決定過程の現実的特徴	202
(1) インテリジェンス段階におけるマーケティング意思決定の特徴・202	
(2) デザイン段階におけるマーケティング意思決定の特徴・203	
(3) チョイス段階におけるマーケティング意思決定の特徴・205	
(4) レビュー段階におけるマーケティング意思決定の特徴・206	
4・3 マーケティング意思決定過程の有効性増大の方向	208
(1) 取引統御機構のタイプおよび効率の境界の計画的選択・208	
(2) マーケティング決定モデルの準合理化・209	

- (3) マーケティング・デシジョン・サポート・システムの形成・210
- (4) 定型的意思決定のシステム化による非定型的意思決定への専念・210

5 日本の経営と労務問題 215

- 5・1 労務管理の目的と対象 215
- 5・2 日本の労務管理 216
 - (1) 日本の労務システムの特徴・216
 - (2) 終身雇用・217
 - (3) 年功制・217
 - (4) 集団的仕事体制・219
 - (5) 企業別労働組合・220
- 5・3 生産への動機づけと一体化 222
 - (1) 生産への動機づけ・222
 - (2) 一体化による動機づけ・223
 - (3) 日本の経営における動機づけ——一体化・224
- 5・4 参加決定論と日本の雇用管理 225
 - (1) 本節での問題・225
 - (2) マーチ＝サイモンの参加決定論・226
 - (3) 新規学卒者の雇用・228
 - (4) 定年までの雇用・229
 - (5) 定年までの勤続・229
- 5・5 む す び 232

6 情報管理 235

- 6・1 意思決定過程と情報管理 235
 - (1) 意思決定支援・235
 - (2) コミュニケーション・236
 - (3) 情報管理・236
- 6・2 コンピュータと情報管理 237
 - (1) 情報処理ツール・237
 - (2) コンピュータ・237
 - (3) ソフトウェア・238

6・3 基本的情報処理239

- (1) 基礎概念・239
- (2) データの表現形式・240
- (3) スプレッド・シートとワードプロセッサ型処理・240
- (4) 表と計算型処理・241
- (5) 多次元配列・241
- (6) データの共同利用・242

6・4 経営における情報管理.....243

- (1) 経済的資源の一覧表・243
- (2) 取引の記録・244
- (3) 分析のための試行・244
- (4) 管理資料の作成・245
- (5) WHAT IF 分析・245
- (6) SENSITIVITY 分析・246
- (7) GOAL SEEKINGNESS 分析・247

7 国際化と経営—————249

7・1 企業国際化の意味合い.....249

- (1) 多国籍企業の時代・249
- (2) 直接投資の意義・250
- (3) 国際投資のパターンとその変化・252
- (4) 多国籍企業と国際経営・253

7・2 グローバル戦略と組織構造254

- (1) 多国籍企業の発展と成長戦略・254
- (2) 国際化と組織構造の変化・256
- (3) 国際事業部の創設・258
- (4) グローバル構造への組織展開・260

7・3 日本企業の国際化と経営262

- (1) 後発性の利益・262
- (2) 国際産業競争のダイナミクス・263
- (3) アメリカ人の観察・264
- (4) 「日本的経営」と「日本の経営」・267

補論	経営管理論の系譜	269
1	経営管理論の領域	269
2	経営過程論	272
	(1) 体系的管理・272	
	(2) 科学的管理・274	
	(3) 経営過程論の発展・276	
	(4) 経営過程論批判・278	
3	モチベーション論の系譜	279
	(1) 産業心理学と人事管理・279	
	(2) 人間関係論——ハーバード学派・280	
	(3) ハーバード学派批判・281	
	(4) シカゴ学派の人間関係論・282	
	(5) 行動科学・283	
4	近代組織論	284
5	企業論	286
索 引		289

現代経営管理論

——組織論的アプローチ——

序章 経営管理の基本問題

本書は、「はしがき」で述べたように、組織理論によって一貫した体系で書かれた経営学教科書である。経営学にはさまざまな学説が存在しているなかで、なぜ本書が組織論を経営学の基本的理論と考えたのか、また組織論によって広範囲な個別的な経営管理の分野を統合的に扱うことができると考えたのかをまず明らかにしよう。

1 経営学の学問的性格

(1) 社会科学としての経営学

経営学が社会科学の中の一学問であることは明白な事実である。社会現象を対象に、その事象間に存在する因果関係を明らかにしようとするのが社会科学であるゆえ、経営学の対象としている経営現象が社会現象であるかぎり、経営学は社会科学の一分科科学である。人間が複数かかわって生じている現象を社会現象と呼んでおり、経営現象が人間の活動、それも人間の間の関係に依存して発生した現象であり、それはまぎれもなく社会現象であるからである。

以上のように、経営学は、社会科学の一分科であることは明白であるが、必ずしも明確でないのは、社会科学の他の分野の学問との境界である。法律学、社会学、経済学、文化人類学など、さまざまな社会科学の固有の分野が存在しているが、それらの学問と経営学の区別が明確であるのかの問題である。法律現象を対象にしているのが法律学、経済現象を対象にするのが経済学であり、