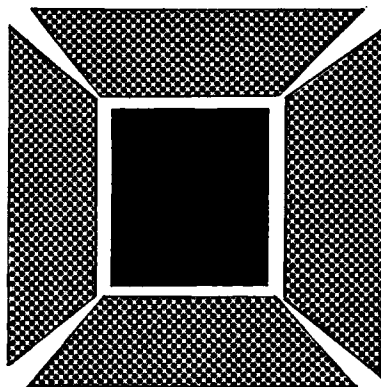


現代企業の経営管理

植村 省三 著

現代経営・会計選集 4



東京 白桃書房 神田

〈著者略歴〉

うえむら　しょう　ぞう
植村省三

昭和6年　京都市生まれ
大阪市立大学商学部卒業
同大学院経営学研究科修士課程修了
現　　在　大阪市立大学商学部教授
経営学博士
主　　著　『現代企業の管理と組織』（共著）白桃書房，昭和52年
『組織の理論と日本的経営』文真堂，昭和57年
『現代の経営学』中央経済社，昭和60年

著者との話
合いにより
検印省略

現代企業の経営管理

現代経営・会計選集 4

1987年 4月16日　初版発行
1989年 9月 6日　2版発行

著　　者　植　村　省　三

発　行　者　大　矢　順　一　郎

印刷者　　苅　部　哲　夫

* * *

発　行　所　株式会社　白　桃　書　房

〒101 東京都千代田区外神田5-1-15

電　話　(03)836-4781

FAX　(03)836-9370

振　替　東京 0-20192

落丁・乱丁本はお取り替えいたします。

刈部印刷／日進堂製本

ISBN4-561-26138-9 C3334

Printed in Japan

『現代経営・会計選集』の刊行に際して

現代企業は複雑な環境条件のもとに、多様な領域で多様な問題に直面している。企業の活動をとらえるべき経営学・会計学が現実的な学問となりうるためには、この多様な問題のそれぞれをとらえきる総合的な観点とそれにもとづく学際的な研究がなければならない。

経営学・会計学のそれぞれの領域を専攻する研究者のあつまりである私たちの「現代経営・会計研究会」は、これまでも上の観点からそれぞれの段階での重要な諸問題を中心にとりあげ、共同的な研究活動を続けてきた。そして、共同研究の成果もいまでは

1. 『経営学概論』（昭和37年，税務経理協会刊）
2. 『現代経営学』（昭和50年，白桃書房刊）
3. 『日本の経営の現状と展望』（昭和54年，白桃書房刊）

の3点を数えるに至った。

このうちの第3の書が刊行されて以後、現代企業をめぐる諸問題はその多様化・複雑化の度を急速に加えてきている。そして、このようなとき、研究会のリーダーである伊藤淳巳教授が大阪市立大学を退任されることとなった。そこで、当初、同教授の退任を記念して新しい共同研究をすすめ、これを論文集にまとめるよう企画したが、その後、この企画がさらに発展し、研究会に参加している1人1人の研究者が自らの研究領域で各自の研究成果を世に問うこととなった。この選集の刊行の趣旨は上のようなものであるが、最近の研究領域の多様化に呼応するかのように、しだいに多様な研究者を擁するようになった研究会の真価を問おうとするのが本選集の目的である。

この選集のそれぞれの書が個々の問題領域で体系的な展開をはかるのは当然であるが、企画に際しては、さらに全巻を通じてテーマ・内容に体系性をもたせることに最も留意した。そして、その全体としての体系性を、私たちは「現

ii 『現代経営・会計選集』の刊行に際して

代」を共通テーマとすることによって実現させようと意図した。各書名に「現代企業」の語を使用したのもそのためである。読者各位の忌憚のないご批判をいただければ幸いである。

1984年5月

現代経営・会計研究会を代表して

植 村 省 三
山 上 達 人

は し が き

この書は、現代企業における経営管理の基本的諸問題を、全体としての体系的な関連のもとにとらえることをめざして展開したものである。

著者は、かつて南龍久氏とともに『現代企業の管理と組織』なる書を白桃書房から出版した。これの出版は昭和52年4月のことなのだから、もう間もなく10年の歳月が経過しようとしている。全くはやいものである。この10年のあいだに現実の企業をめぐる状況は大きく変転し、経営管理の諸問題にも種々新しい内容が付加されてきている。問題をとらえる基本的な考え方は、深浅の差はあっても、根本的には変わることはないのだが、それでも、このような変転いちじるしい現実の状況の展開からして、1冊の書物が10年もの期間にわたって現実適合性を失うことなく命脈を保ち続けるわけではない。この書は、当初必ずしもそれと意図したわけではないが、事実上前共著書の、著者単独による改訂版としての内容をもっている。この点、共著者の南氏に、この書の内容について了解いただいたことに謝意を表しておきたい。

この共著書の出版後、著者は、『組織の理論と日本的経営』（昭和57年、文眞堂刊）および『現代の経営学』（昭和60年、中央経済社刊）の2つの著作を刊行したが、今回のこの書は、これら旧著の内容をも踏まえて、共著書以後の新たな問題をも織りこんで、新たな体系を組みたてて展開したものである。次にこの書の構成を示しておこう。

「第Ⅰ編『組織と管理』の基本問題」では、この書全体を通じての基本的な考え方を提示した。旧著よりもより広い観点から改めて「組織と管理」をとらえなおし、目的に向かっての人間の「協働行為」としての組織の歴史的な発展のなかで、資本主義のもとでの経済的目的・機能を追求するものとして企業（という組織）をとらえ、経営管理の特質を明らかにした（第1章 組織と管理）。そしてこれを踏まえて、経営管理の体系を論じ、人間・組織・環境という3つ

の基本要素をとらえて組織を軸とするその相互関連が経営管理の基本的な問題領域をなすものと規定した（第2章 経営管理の体系と基本要素）。

「第Ⅱ編 現代企業の経営管理と経営者」は、この書全体の中心部分である。まず「第1章 現代経営管理の基本問題」では、現代企業を、現代社会をうごかす企業とし、この現代企業の経営管理（現代経営管理）の基本的問題領域を、環境がとどまることなく激変し、あわせて企業規模が高度に拡大することによってきわめて高次元な、複雑な内容をもつようになった「組織と環境」の問題、および「組織と人間」の問題と規定し、その相互関係を示した。そしてこれら問題への企業の連続的対応として「革新」の重要性を示した。「第2章 現代経営管理と現代経営者」では、この「革新」の担い手としての現代経営者の基本性格と職能の内容を示した。現代経営管理の主体に関する諸問題である。そして、「第3章 『環境』の問題と経営管理」および「第4章 『人間』の問題と経営管理」とは、この2つの基本的問題領域にかかわる経営管理の具体的な内容を展開したものである。

「第Ⅲ編 日本の現代企業と経営管理」は、日本の現代企業における経営管理の諸問題、いわゆる「日本的経営」の問題をとらえ、今後の展望をも試みた。

現代経営・会計選集の1巻に名をつらねるこの書も、当初の予定より大幅に遅れてここによりやく完成したのだが、その間白桃書房に種々の迷惑をかけてしまった。それにもかかわらずここまで猶予を与えていただき、理解ある姿勢を示していただいた白桃書房の、社長大矢順一郎氏、常務取締役照井規夫氏に改めて厚く感謝申し上げたい。

1987年3月

植 村 省 三

目 次

第Ⅰ編 「組織と管理」の基本問題

第1章 組織と管理	3
Ⅰ 組織の基本的諸類型	3
Ⅱ 組織の発展と企業	9
第2章 経営管理の体系と基本要素	17
Ⅰ 経営管理の内容と体系	17
Ⅱ 経営管理における3つの基本要素——人間・組織、そして環境——	21
第3章 経営管理の基本原理とその展開	27

第Ⅱ編 現代企業の経営管理と経営者

第1章 現代経営管理の基本問題	41
Ⅰ 現代企業とは	41
Ⅱ 現代経営管理の基本問題	46
1. 基本的問題領域と相互関係	46
2. 現代経営管理と「革新」	49
第2章 現代経営管理と現代経営者	55
Ⅰ 「企業家職能」と現代経営者	55
Ⅱ 現代経営者の機能	58
1. 「企業家」職能の基本的内容	58

2. 現代経営者行動の諸条件	61
Ⅲ 現代経営者と知識・技術	70
第3章 「環境」の問題と経営管理	77
Ⅰ 組織と環境の相互関係	77
Ⅱ 経営戦略の基本問題	89
1. 経営戦略の展開	89
2. 経営戦略の基礎理論	95
Ⅲ 製品—市場関連戦略	98
1. 多角化戦略	99
2. 国際化戦略	104
Ⅳ 経営戦略の多様化	108
1. 環境の複雑化と経営戦略	108
2. 「企業と社会」の問題	110
第4章 「人間」の問題と経営管理	129
Ⅰ 「組織と人間」の問題	129
1. 官僚制組織の基本問題	129
2. 官僚制の「問題」と組織の変革	132
3. 「組織と人間」の問題と「管理責任」	139
Ⅱ 「革新のための組織」と「組織の革新」	141
1. 官僚制構造の「改変」	142
2. 新たな動機づけ管理の展開	147
3. 「組織の革新」の基本方向	153
Ⅲ 組織風土の問題	162

第Ⅲ編 日本の現代企業と経営管理

第1章 経営管理システムと文化的差異	175
--------------------------	-----

I 経営管理をめぐる「普遍と特殊」	175
1. 問題の設定	175
2. 経営管理における「普遍と特殊」	179
II 経営管理システムと文化要因	182
1. 文化の概念	182
2. 経営管理システムと文化要因	184
第2章 「日本的経営」の基本的特徴	189
I 日本の文化的特質	189
II 日本的経営の基本的特徴	194
第3章 戦後日本企業の経営戦略と経営組織	199
第4章 日本的経営組織の特徴と展望	213
I 日本的経営組織の特徴	213
II 今後の展望——1つの覚え書——	224
あ と が き	233
索 引	235

第 I 編

「組織と管理」の基本問題

第1章 組織と管理

1 組織の基本的諸類型

「経営管理」とはなにかということについて考えるばあい、まず管理 (management) 一般をとらえ、それにもとづいて経営管理をその1つの形態として理解するという、最も広くいきわたっている見解を問題にしないわけにはいかないであろう。この考え方によれば、管理とは、「協働作業の統率」を意味するものである。クーンツとオドンネル (H. Koontz and C. O'Donnel) が管理を「⁽¹⁾人々をしてあることをなさしめること」(“getting things done through people”) と規定しているのは、この考え方の最も代表的な見解である。自らがそのことをなすのではなく、協同作業に加わっている他の人の全員が効率的にうごいて協同作業の目的を有効に遂行できるようにしむけていくことをもって、管理一般の規定とするのである。

しかしながら、管理という現象を一般的にとらえただけでは、実は経営管理についての説明にはなんらなっていないのである。協同作業そのものの特質、ないしは目的のちがいでによって管理の性格も大きく異なってくることを、この説明は無視しているからである。そこで、経営管理について明らかにするために、統率されるべき協同作業そのものについて次に検討しなければならない。

協同作業、ないしは協働作業というのは、一般に「組織」という概念によって理解されるところの、人間の社会的相互関係における現象を指示している。バーナード (C.I. Barnard) は、「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」⁽²⁾をもって「組織」と規定し、「組織は、(1)相互に意志を伝達できる人々がおり、(2)それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、(3)共

通目的の達成をめざすときに、成立する。したがって、組織の要素は、(1)伝達 (communication), (2)貢献意欲 (willingness to serve), (3)共通目的 (common purpose) である。」⁽³⁾としている。バーナードによれば、この3つの要素は、「組織成立にあたって必要にして十分な条件」⁽⁴⁾であるが、こうした規定からすれば、共通目的に向かっている人間の協働行為それ自体が組織だということになる。

バーナードは組織成立の3要件として、伝達、貢献意欲、および共通目的をあげている。複数の人間が集まって協働行為をおこなうには、まずそれが向かうべき目的がなければならない。そしてその目的の実現に向かっているといくという統一された意志（これが貢献意欲である）がこれら人間のあいだに働いており、さらにそれら人間のあいだに、目的達成に必要な諸機能がなんらかの形で分担されていなければならない。この諸機能の分担はバーナードのいう「伝達」⁽⁵⁾（コミュニケーション）の前提である。そこで、バーナードによる組織概念の規定をさらにいいかえれば、組織とは、その目的に向かって複数の人間がともかくも統一された意志のもとに、必要な諸機能を分担して、相互に意志を通じあいながらうごいていくという、協働行為そのものである。目的をめぐる統一された意志と、なんらかの形で機能分担とそれにもとづくコミュニケーションは、組織成立の基本要件であって、それらを欠いた単なる人間のあつまりは、それがどれほど多数の人間によるものであっても、群衆にすぎないもので、組織とよぶことはできない。

ところでこのような組織は、目的およびそれとのかかわりでの「統一された意志」のあり方と、「機能分担」の形態の如何という2つの基準によって、種々の性格・特性をもったものに分類することができる。

(1) 「統一された意志」のあり方（「貢献意欲」の形態）

目的そのものの性格との関連で規定される要因である。目的に向かっている各人の「貢献意欲」は、目的の性格によってその「統一された」状態にどれだけの内実があるか、その程度に種々の差異がもたらされる。すなわち組織の目的の実体が文字どおり「共通の目的」といえるものであるならば、また組織にかかわりをもつすべての人間が真にその実現を自らの問題として希求しているば

あいには、さらにいいかえれば、組織の全構成員が目的に対して「納得と共鳴」を真に感じているばあいには、協働の意志は名実ともに「統一された」ものとなっており、「協働」は文字どおり「共同的性格」の強いものとなるのである。そしてこのばあいは、成員のすべてが目的そのものによって動機づけられることになるであろう。

これに対して、逆に目的に対する全成員の「納得と共鳴」が希薄、ないしは全くないばあいは、名目的にはともかく、実質的な協働意志の統一性は実現されえない。このばあいは、組織をうごかす特定の層に位置する人間以外には、目的の実現は各成員にとってさし迫った直接の要求とはならないのであるから、目的そのものによって動機づけられることもなく、協働意志の統一性は単に形式的にのみ存在するにすぎない。

こうして、協働意志の統一性に関する組織の基本的な類型区分として

- ① 目的への全成員による「納得と共鳴」にもとづく組織
- ② 目的に対する全成員の「納得と共鳴」が成り立たない組織

の2つをあげることができる。このうち①は、例えば、原始時代の狩猟生活における生活単位としての共同体の組織、江戸時代の、一揆をすすめようとする農民たちの組織のような同志的結合の組織、特定宗教の教義の普及・伝道を目的とした教会などの組織、あるいはボランティアにもとづく諸種の運動の組織などが考えられる。またそのような一定期間持続する組織のみならず、一時的な、一回限りの活動で終了する組織もある。山の頂上を征服することを目的として編成される登山のパーティ、1つの曲を演奏するために編成されるオーケストラ、あるいはバーナードが「協働」の事象を説明するために例としてあげている、1人の力では不可能な「石を動かす」作業などがそれである。これらの組織はいずれも成員共通の利害に根ざしたもので、その目的の実現に関心をもたない人間は初めからこれに参加することのない組織である。

これに対して、②はウェーバー (M. Weber) が「家産官僚制」とよぶ統一古代国家の組織、「身分的家産官僚制」とよぶ統一的な封建国家の組織、さらには近代国家、およびそれとならんでウェーバーが「厳格な官僚制的組織の無比

の模範」とする「近代資本主義的諸企業」などがこれにあたる。王家の「家産」の維持・発展や利潤追求という目的は、組織を構成するすべての人間の直接的な利益と結合するものではないのである。

(2) 機能分担の形態——「伝達体系」のあり方の問題

目的に向かった複数の人間の「協働行為」としての組織が活動していくためには、その成員のあいだで目的に応じた諸機能が分担されなければならない、また各機能を担う人間がそれぞれ相互に連繋しながら自らの機能を遂行していかなければならない。このこと自体はどのような組織においても同様に必要である。しかしながらその機能分担は、組織の種類によってそのあらわれ方、あるいは意味が大きく異なるものである。

先にあげた①の組織、すなわち全成員の「納得と共鳴」にもとづく組織は、総じてその規模が小さいものであるが、これらの組織では機能分担はいわば偶然的であり、特定の機能を担う人間はとくに固定化されず、具体的な活動を開始する都度、その場の状況に応じて多様な形で機能分担がおこなわれていた。例えば原始時代の狩猟生活における共同体の組織では、ある者は石槍を、ある者は石鎚を、といった形で、あるいは、ある者は東の方向を、またある者は西の方角を、といった形で、その都度変化する機能分担をおこなっていた。ボランティアな組織であっても、特定の役割を担う人間はその場の問題状況に最も適した条件をそなえた者であればよく、とくに特定人物に固定しておく必要はない。というよりも、固定しておくことはボランティアの主旨に反し、組織の活動をむしろ妨げることとなるであろう。また1回限りの組織であっても同様で、例えばバーナードの例示する「石を動かす」作業であっても、石に綱をかけてひっぱる者、テコを使う者、後から石を押す者、かけ声をかける者など、その場で各自思い通りの判断で機能分担をおこなっていけばよいわけである。このようにその場の状況に最も適した形で機能分担がおこなわれるといった弾力的な組織は、機能分担がその組織のなかに構造的に定着ないし固定化されていないという意味で、これを「構造化されない」組織とよぶことができる。このように、その場の問題状況に応じて臨機に機能分担ができるためには、成員

全員が直接に、相互に意志を通じあうことができないからである。問題状況に応じた機能を担うのに最も適切な人間がだれであるかを、組織のリーダーのみならず全員が知悉していなければならないからである。そこで、この「構造化されない」組織の特徴として、その規模においておのずから一定の限界があることを忘れてはならないわけである。

小規模であることによって存立しうるこの「構造化されない」組織は、当然にその特質を一般化しうるものではない。歴史的にみても、この種組織が社会をうごかす主たる組織であったことは、原始時代におけるのみで、非常に短期間であった。社会における生産力の発展・技術の進歩によって、社会的に生産の余剰が形成されてくるようになると、組織は現実には生産活動に従事しない人間によってうごかされるようになってくる。社会的にはこのような状況は、階級関係の発生としてとらえることができるのであるが、このことによって個々の組織は大きく変質することになるのである。前述のような「構造化されない」組織の規模の限界をこえて大規模化した組織が形成されてきたことによる、「構造化されない」組織から「構造化された」組織への展開としてとらえられる事態がこれである。

ここに「構造化された」組織というのは、一時的、ないしは一回限りの活動をもって終了するような組織ではなく、長期持続的な組織であり、規模が全成員相互の直接的な意思疎通の限界をこえて拡大し、人員の増加とあわせてその活動範囲も次第にひろがり、その機能も多様化していったことによって、各人による機能分担はもはや偶然的な成行にまかすことはできなくなって、意識的にこれをおこなわなければならなくなった組織である。「構造化された」というのは、このようにして機能分担が一定の形に固定化して組織の内的構造になったという意味である。

このような「構造化された」組織は、原始時代を除き、それぞれの歴史的段階において社会をうごかす中心的な組織となっている。もとより各歴史的段階における中心に位置する組織は異なっているが、いずれもこの「構造化された」組織に含まれるものである。国家・教会・軍隊、そして大規模な企業など