

經營管理

加久間岩夫

經 營 管 理

加久間岩夫 著

東洋經濟新報社

著者紹介

- 昭和6年 東京商科大学卒業，住友海上火災保
険会社に入社，文書課長，財務部次
長，調査室次長，参与を歴任。
昭和37年 同社を定年退職。その後2年間同社
調査室顧問を経て，社団法人日本経
営士会経営士となる。
現 在 岐阜経済大学教授。
著 書 『管理者のための経営学』(昭和40年)，
『課長・係長の経営実務』(昭和40年)，
『部下の育成と管理』(昭和42年)，『ス
タッフの活用法』(昭和44年)，『取締
役会・常務会』(昭和44年，いずれも
東洋経済新報社刊)，その他。
現住所 〒177 東京都練馬区関町4-605
電話 03-920-6709

経営管理

昭和50年8月20日 第1刷発行
昭和54年4月30日 第3刷発行

著者 加久間岩夫
発行者 中井義行

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
郵便番号 103 電話東京(270)代表4111 振替口座東京3-6518

©1975 <検印省略> 落丁・乱丁本はお取替えいたします。 3034-5218-5214
Printed in Japan

序

ここ 10 数年間における経営学ならびに経営管理技法についての研究は実にめざましい。これに呼応して、企業における経営のあり方や管理の技法にも、いちじるしい変革がもたらされた。特に経営管理論は「実践の学問」であって、企業の目的を遂行するのに必要な目標、方針および計画を設定し、最も科学的にして効果的な諸技法を駆使し、さらにその結果を統制していく原理ならびに技法を探求しようとするものである。

本書は、経営管理を「経営管理すること」と理解し、経営管理過程論の立場から分析解明しようとするものである。さらに、企業の構成員である個人は、組織に参加することをつうじて、個人の経済的ないし非経済的な目的や欲求を満たしているものである。

今日、経営管理論の対象となっている現代経営は、その経営規模をますます拡大し、その活動内容はいよいよ複雑になっている。さらに、急速な技術革新の進展につれて、企業をとりまく経済環境は激変している。しかも現代経営としては、このような経済環境の変革に挑戦しつつ、将来に向かってその絶えざる成長を持続しなければならない。

そのような現代経営の持続的成長を招来する原動力とその原理について究明することこそは、まさに今日の経営管理論にとって重要な課題となっている。そのためには、現代経営がその経営活動の遂行において直面する個々の問題を究明するだけでなく、これら諸問題の相互間の関連性を体系的にあきらかにしなければならない。現在の経営管理論は、たしかに従来にみられないほどに、

その内容において豊富となっているが、日進月歩の新しい問題の吸収に追われており、その体系的整備は今後に残されているのである。そして本書は、今日脚光を浴びているシステムの思考を経営管理論の理論および技法の枠組みとして取り入れることによって、その中心課題をできるだけ体系的に叙述しようと試みた。

経営管理の問題は、現在ではきわめて広範囲にわたっているのであるから、これらをできるだけ多く取り入れようとする、おのずから個々の問題の取扱いは不十分とならざるをえない。しかも本書は、大学専門課程における経営管理論の教科書たることを主たる目的として書かれている。そこで、限られた紙数のため詳細を加えていないものが少なくない。それは、本書の性質上やむをえないところである。したがって、読者は、本書を足場にして、さらにそれぞれの問題の深化について、その専門的研究に進まれるよう希望する。

わたくしが経営コンサルタント業務に従事していた昭和40年に刊行された拙著『管理者のための経営学』は、内容の不十分にもかかわらず刷を重ねてきたが、公刊以来すでに10年を経過している。この期間は、わが国でも経営管理論が画期的な発展を示しており、経営管理に関する新しい問題が広範囲にわたって登場していて、まさにその局面を一新しているということができよう。この時期に全面的に整理するとともに、経営管理のいくたの新しい問題を追加し、経営管理の実践にたずさわっている人たちのために、できるだけ平易に叙述し要をつくすように意を用いて、経営管理の体系的にして今日的な知識をうるための入門書として役立ちうるようにも配慮したのである。このような立場の人たちにもご利用願えれば、わたくしのまことに光榮とするところである。

最後に、出版事情がきわめて困難な現在、本書の公刊に対して格別の配慮を惜しまれなかった東洋経済新報社出版局と、出版についてご援助をいただいた能勢大士氏に衷心から感謝の意を表したい。

昭和50年8月5日

加久間 岩夫

目 次

序

第 1 章 経営管理の基礎	1
1 経営管理の概念	1
2 システム的思考	4
(1) システム概念 4	
(2) 経営システム 10	
3 人間組織	16
(1) 経営と人間組織 16	
(2) 協働体系 18	
(3) 人間尊重の経営 20	
4 経営管理過程	22
(1) 経営管理の過程的思考 22	
(2) 経営管理過程の区分 23	
(3) 調整 26	
5 経営管理の目的と体系	29
(1) 経営管理の目的 29	
(2) 経営管理の体系 30	
6 経営者	31
(1) 専門経営者 31	

(2) トップ・マネジメントの機能	32
(3) トップ・マネジメントの機関	33
7 管理者	37
(1) 管理者の概念と役割	37
(2) 能力主義管理	39
(3) 管理者の具備すべき資質・能力	40
第2章 経営計画	43
1 経営計画概説	43
(1) 経営計画の概念	43
(2) 経営計画の特徴	44
(3) 経営計画の限界	45
2 計画の種類	46
(1) 目的・目標	47
(2) 常例計画	50
(3) 一回使用計画	53
(4) 期間計画	56
3 計画化の過程	57
(1) 計画目標を設定する	58
(2) 計画の前提条件を整備する	59
(3) アイディアを練り数種の代替案を作成する	61
(4) 代替案を評価し適切であるか否かを判定する	62
(5) 最もよく目標に合致するものを選択し決定する	63
4 意思決定	65
(1) 意思決定の概念	65
(2) 意思決定論の展開	66
(3) バーナードの意思決定論	68
(4) サイモンの意思決定論	70

(5) アンソフの意思決定についての分類	75
5 長期経営計画	76
(1) 長期経営計画の概念	76
(2) 長期経営計画と経営戦略	79
(3) 長期経営計画の立案過程	84
(4) 長期経営計画の内容項目	87
第 3 章 経営組織	95
1 経営組織の概念	95
(1) 組織理論の類型	95
(2) 古典的組織理論	97
(3) 新古典的組織理論	101
(4) 現代組織理論	106
2 経営組織の構造(1)	112
(1) 組織構造の分化と統合	112
(2) 職能別部門組織	120
(3) 管理組織の型	122
(4) 委員会	126
3 経営組織の構造(2)	128
(1) ラインとスタッフ	128
(2) 集権的管理組織と分権的管理組織	138
(3) 事業部制組織	142
4 責任権限	149
(1) 責任権限の概念	149
(2) 権限の源泉	151
(3) 権限委譲	154
(4) 責任権限の明確化	156
5 現代経営と組織	160

- (1) コンピュータの組織への影響 160
- (2) 経営組織の流動化 163
- (3) 専門職制度 171

第4章 経営指導 177

1 経営指導の概念 177

- (1) 命令・指揮 177
- (2) 動機づけ・指導・実現化・影響化 178
- (3) フォレットの状況の法則 180
- (4) マズローの欲求段階説 180
- (5) マグレガーのX理論とY理論 182

2 リーダーシップ 185

- (1) リーダーシップの概念 185
- (2) リーダーシップ理論へのアプローチ 188
- (3) ハーズバーグの動機づけ—衛生理論 191

3 リーダーシップの類型 192

- (1) 専制型・民主型・放任型 192
- (2) 圧力志向的リーダーシップと参加的リーダーシップ 193
- (3) 部下中心型と監督者中心型 194
- (4) リッカートのリーダーシップの類型 195
- (5) マネジリアル・グリッド 199
- (6) PM式リーダーシップ論 201

4 コミュニケーション 202

- (1) コミュニケーションの概念 202
- (2) 現代組織理論におけるコミュニケーション 204
- (3) 公式的コミュニケーションと非公式的コミュニケーション 206
- (4) コミュニケーションの流れ 208
- (5) コミュニケーションの障害要因 209

(6) 効果的なコミュニケーションの技法	210
5 現代経営と指導	211
(1) 仕事に対する生きがい論	212
(2) 目標による管理	213
(3) 小集団管理	218
(4) 職務の設計	219
第 5 章 経営統制	225
1 経営統制概説	225
(1) 経営統制の概念	225
(2) 統制の過程	229
(3) 統制と人間	232
2 経営統制の諸技法	235
(1) 直接検査	235
(2) 生産統制	236
(3) ネットワーク分析	239
3 事務と事務の機械化	243
(1) 事務システム	244
(2) 経営情報システム	246
(3) 事務の機械化	251
4 内部統制	258
(1) コントローラー制度	259
(2) 予算統制	260
(3) 原価統制	263
(4) 内部牽制制度	264
(5) 内部監査	264
5 経営分析	266
索引	273

第 1 章

経営管理の基礎

1 経営管理の概念

アメリカの経営管理論は、戦後アメリカからわが国に本格的に導入された。アメリカにおいてテイラーが『科学的管理法』の構想を大成し、フランスにおいてファヨールが『産業ならびに一般の管理』をまとめたのも、20世紀にはいつてからのことであり、特に過去20年間の発展がいちじるしい。したがって、経営管理論は現代の所産と呼ばれている新しい学問である。

ドイツを中心とする経営学は、静態的な存在としてのベトリープ(Betrieb)の概念規定を明確にし、その本質を解明することに努力してきた。これに対して、アメリカを中心とする経営管理論では、大規模企業の経営管理者の経営管理実践を課題としてとりあげ、経営管理とは「経営管理すること」にほかならないとする考え方から、経営管理活動を動態的につかんで、効率化しようとする機能的方法に重点をおいていることを特徴としている。すなわち、異なる種類の職能活動を経営管理活動によって統合しようとするのである。かくして、アメリカの経営管理論はマネジメントの理論として生成発展してきたものである。そこでわが国においては、経営管理(business management, industrial management)をマネジメントと理解し、ドイツの経営経済学(Betriebswirtschaftslehre)と区別して、アメリカ経営学または経営管理論と呼んできたので

ある。

経営管理すること 経営管理を動態的機能として理解するということは、企業または組織体の構造分析をするよりも、経営管理の機能的分析を行なうことにある。では、経営管理すること(managing)とは、いかなることであるか？

経営管理は、仕事により専門化され、企業の規模がより拡大されるにしたがって重要なものとなってきた。企業をとりまく環境の急速にして複雑な変化および技術の発展は、経営管理のあり方を絶えず変化させていかねばならない。働く人間の主体性が次第に認められ、人間関係が複雑化することは、経営管理を担当する人びとに対して困難な問題を提供する。したがって、経営管理が流動的であるということは、経営管理論の大きな特質である。

経営管理することの重要性を増し、直面する課題が多面化するにしたがって、各種の学問分野における研究者たちが、それぞれの専門分野から、経営管理に重要な関心を払うようになった。その結果、心理学、社会学、文化人類学、経済学、工学、数学、などという経営管理論以外の研究分野から、経営管理に対して学際的接近(interdisciplinary approach)がとられるようになった。

ここでは、経営管理とは、協働する集団が共通目的に向かって活動するように指導する過程と、一応定義しておこう。¹⁾

経営と管理 経営管理の概念の理解については、必ずしも一致した見解が一般的に成立しているとはいえない。「経営管理」を一語として理解し、経営と管理とのあいだに概念の差異を認めないものもあれば、「経営」と「管理」とを区別して理解するものもある。マネジメント(management)とアドミニストレーション(administration)の用語においても、ときには逆に理解されている。このような混乱の中で、経営という語が管理という語よりも包括的で上位の概念であると考えるのが一般的である。

具体的に考えてみよう。「経営」とは、目標を定め、方針を明確にし、戦略的立場にたって、全般的な計画の設定、組織化の活動である。すなわち、資本提供者、経営者、労働者が提供する職能が、経営目標を達成するために、協働関係を構成し、統一的な体系をかたちづくり、生物学的有機体における諸器官の

作用が自然的に調和するのとは異なって、目的意識的に人為的に形成され、維持発展への努力が行なわれるものである。この場合、環境の変化に適応して創造的な方針を打ち出したり、意思決定を行なうものである。これに対して、「管理」は、執行過程において、執行方針を設定し、意思決定を行ない、リーダーシップをとって従業員に協力意欲をもえたたせ、実施計画をたて、執行の結果について統制を行なうものである。

管理には、全般的な立場から行なう全般管理と、部門的に生産管理、販売管理、財務管理、労務管理として分担されて行なう部門管理とがある。この管理のもとに、従業員は作業活動を遂行する。この作業活動は広く理解されて、工員の生産作業はもちろん、販売員の販売活動、事務員の事務の遂行などをも含んでいる。

かくして、企業活動は、経営・管理・作業という3層の活動としていとなまれている。そして、これら3層の活動を担当する人を、経営者・管理者・作業者として区別している。社長・副社長・専務取締役・常務取締役などの総括経営者は経営と管理(全般管理)の二つの活動をあわせて担当している。

経営管理の定義 経営管理の定義について、クンツ＝オドンネル(Koontz, H. and C.O'Donnell)は、*Principles of Management* の1964年の第3版までは、「マネジメントとは、組織化されたグループによって人びとを通して物事を行なうプロセスである」²⁾としていたが、現代理論からの批判および研究を摂取して、1968年の第4版以後からは、「人びとが集団目標の達成をめざして、有機的な集団となって、効果的かつ能率的に仕事を遂行しうるように内部的环境をつくり維持していくプロセスである」³⁾と改めている。

前者の定義が経営者の職能(the functions of a manager)を内容としているのに対して、後者は、「内部環境の設計、創出および維持」(the design or creation and maintenance of an internal environment)を目的とする定義となっている。これによって、管理機能が単なる個別的な分析としてではなく、それを職能の相互関係が全体のもつ目標に指向する状況ないし役割として定義することに改められている。これには、システムの思考が取り入れられたもの

と理解してよからう。

2 システム的思考

(1) システム概念

科学はシステマティックな知識群である。すなわち、科学は重要な原理あるいは事実の完全な配列であって、これらの原理あるいは事実が、合理的な相互依存あるいは結合関係によって調整されている。経営管理という複雑な相互の諸関係をときはぐし、全体の仕組みを把握し、総合的行動を行なうための科学的方法が必要である。この役割を果たしてくれるのがシステム思考である。

一般システム理論 ボールディング(Boulding, K. E.)によって提唱され、その確立の基礎が築かれた一般システム理論をまずとりあげることにする。

一般システム理論というのは、経験的世界の一般的関係を記述するための体系的、理論的な枠組みを展開することを目的とする。すなわち、さまざまな学問の方向づけを行ない、統合し、そしてお互いの生産性を高める枠組み、すなわち、理論的体系的構造を提供する科学の骨格のことをいうのである。ボールディングは、一般的システムを組織化するための方法として、二つのアプローチを提唱し、説明している。

第1のアプローチは、経験界全体を概観し、多くの異なった学問の中にみられる普遍的現象を取り出すこと、そして、これらの現象に適切な一般的な理論モデルをつくりあげようとするもので、共通点として、以下のものがあげられている。

- (1) 集合体としての部分(個)とシステムに出入する個の動き。
- (2) システムに見いだされる個と環境との相互作用。
- (3) 普遍的な現象としての成長現象。
- (4) 個体間の相互関連性の理論としての情報と通信の理論。¹⁾

このように、すべての学問分野にとってほとんど普遍的な意義をもつこれら

の現象の一般モデルを示すことは、諸科学にとって大いに裨益されることになる。

第2のアプローチは、経験的な分野を、それぞれの分野における基本的な個体もしくは行動単位の組織がもつ複雑性に応じて、それらが階層秩序をつくるように整理し、それぞれの階層にふさわしいような抽象水準を開発しようと試みるものである。ボールディングは次の九つの低次から高次にわたるシステムをあげている。

- (1) 静態構造——フレームワークのレベルで、宇宙についての地理学と解剖学である。……これらの枠組みの正確な記述は、ほとんどの分野において、理論的知識の組織化のはじまりである。
- (2) 単純な動的システム——時計仕掛けのレベルで必要な動きはあらかじめめられている。天文学はもちろんのこと、物理学や化学の理論構成、また経済学の理論構成でさえその大部分はこの範囲にはいる。
- (3) サイバネティック・システム——サーモスタットのレベルであって、このシステムは自動調節の作用によって一定の均衡状態を維持するように作動する。ホメオスタシス・モデルは、生理学できわめて重要な問題であり、このような機構は生物学者や社会科学者の経験世界全般にわたって存在するものである。
- (4) オープン・システム——自己維持システムのレベルで、生命が非生命から分化しはじめる段階であり、細胞のレベルである。これは物理化学の均衡システムにも存在し、炎や川はきわめて簡単なオープン・システムである。
- (5) 遺伝社会的システム——細胞社会のレベルで、植物によって代表される。
- (6) 動物システム——移動性があり、目的論的行動があり、専門化された情報受容器(眼、耳など)の発達がみられ、それによって情報の受けいれが非常に増加する。神経系にも大きな発達がみられ、それによって情報の受けいれが非常に増加する。
- (7) 人間システム——システムとみなされる個々の人間のレベルである。動物システムの特性のすべてのものに加えて、自己反省の性質をもっている。さ

らに言語と記号をつくりそれを理解し解釈する能力をもっているが、これこそ、人間と動物とを画然と区別するものである。

- (8) 社会システム——人間相互間の役割とコミュニケーションの段階であって、メッセージの内容と意味、価値体系の性格や次元、イメージの歴史的記録への転写、美術、音楽、詩の精緻な記号化、人間感情の複雑な音階などに関連するものである。
- (9) 超越的システム——究極的なもの、絶対的なもの、不可避免的に不可知なものは存在するのであり、これらもまた体系的な構造と関連をもっている。本質がわからない究極と絶対のレベルである。

以上のごときボールディングの九つのレベルの中において、われわれがこれから研究しようとする経営システムは、(4)のレベルであるオープン・システムのはんちゅうにはいることをまず理解しておこう。

システムの定義 システム(systems)という言葉が意味するところは、各人各様であり、現時点では万人が納得する概念は確立されていない。そこで、主要なシステム学者の定義をいくつかあげてみよう。

ジョンソン＝カスト＝ローゼンツワイグ (Johnson, R. A., F. E. Kast and J. E. Rosenzweig)は、「組織された、あるいは、複合された全体であり、複合体あるいは単一の全体を形成する事物あるいは部分の集合または結合」とまず規定し、あとのほうで、「計画に従って特定の目的を達成するために設計された構成要素の配列である」とより具体的に表現している。

ベルタランフィー (von Bertalanffy, L.)は、「システムとは、相互に関係のある単位の集合体である」と。

クリーランド＝キング (Cleland, D. I. and W. R. King)は、「組織された全体、あるいは全体を構成するところのものもしくは部分の集合体である」と。

オプトナー (Optner, S. L.)は、「諸要素の集合体のある活動過程であり、諸要素は、ある目的達成のため、機能上と操作上の関係で互いに結ばれている」と。

ウェブスター新辞典では、次のごとくより詳細に規定している。

「システムとは、規則的な相互作用、あるいは相互依存という形式でまとまった事象の集合体である。つまり、異なる単なる集まりが自然に、あるいは人為的に総合されて、一つの完全体を形成しているものであって、一致した機能、操作、あるいは運動をするが、多くの場合、制御を受けている。」

システム概念の特性 これらの諸定義から、システムが統一体であるということは十分に明らかにされている。また相互関連性の考え方も強調され、明確に出されている。さらに、全体と部分、全体と単位、全体と諸要素という言葉の中には、階層性のあることを意味している。これらの定義には直接明示されてはいないが、システムとそれ以外のものとの関係、すなわち、システムと環境とのあいだにも相互関連性があり、システムは環境に適応する特性をもっている。したがって、システムの特性として、(1)統一体もしくは総合性、(2)階層性、(3)相互関連性、および(4)環境適応性の四つをあげることができる。

- (1) 統一体(または総合性) 統一体または総合性はシステム概念の第1の特性といつてよからう。生産管理、販売管理、財務管理、人事管理、経営情報管理などのシステムは、経営全体からみると、部分的なシステムであるが、それぞれは一つのまとまった統一体である。これらを総合する企業は、企業の総合的な目的に役立つために、企業全体を総合的なシステムとしてとらえる必要がある。
- (2) 階層性 企業が一つのシステムであり、企業内の部門組織は、通常それぞれの職能を担当し、サブシステムとしての役割を果たし、さらに部門内の組織単位がサブ・サブシステムとしての職能をもち、さらに細分化されていく階層的な組織構造が、そのままシステム、サブシステム、サブ・サブシステムとして階層的關係をつくっている。逆に、企業システムは業界のサブシステムであり、各種の業界は経済全体のサブシステムであるというぐあいに、逆の方向に階層化されて、社会全体をシステムの統一体としてとらえることができる。この階層的なシステムの体系を、総合体として有機的に結びつけているのが目標の概念である。