

基本經營管理論 ■

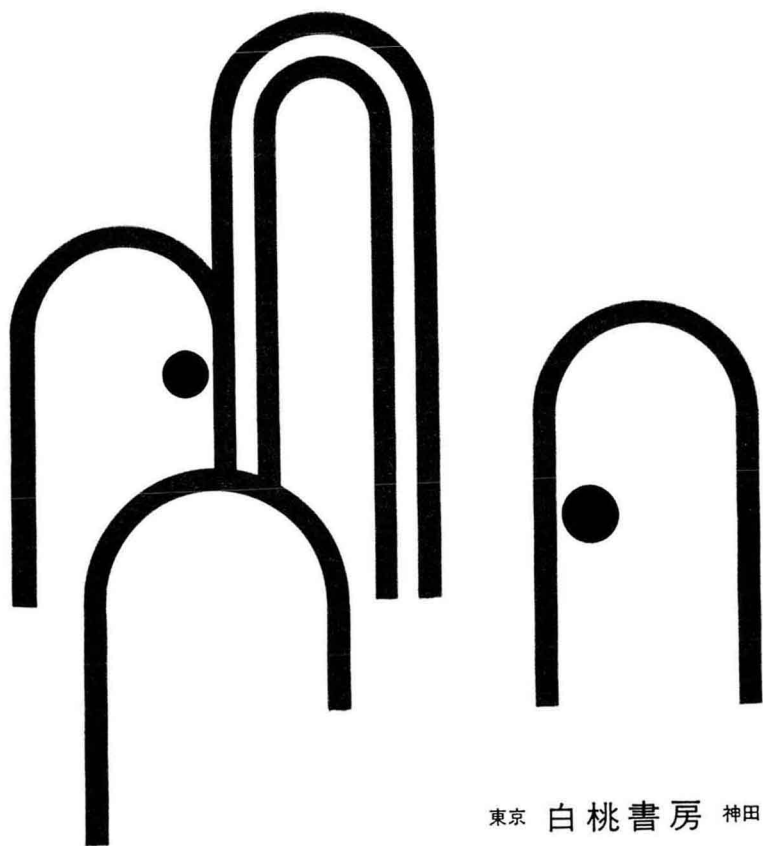
工藤達男 著



東京 白桃書房 神田

基本 經營管理論 ■

工藤達男 著



東京 白桃書房 神田

著者紹介

工 藤 達 男

昭和36年 早稲田大学第1商学部卒
昭和42年 同大学大学院商学研究科博士課程単位取得
現 在 専修大学教授（経営学部所属）
主要著書

リーダーシップ（日本経営出版会）
経営管理論（中央経済社）共著
経営管理論の史的展開（学文社）

昭和54年3月10日 初版印刷

昭和54年3月16日 初版発行

基本経営管理論

著者との
話し合いにより
検印省略

著 者 工 藤 達 男
発 行 者 大 矢 順 一 郎
印 刷 者 河 原 高

* * *

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(代) 振替東京0-20192

落丁・乱丁本はお取り替えます

三朋印刷／浦野製本

書籍コード 3334-149353-6915

ま え が き

人間はその能力の限界を超えたものごとを達成するために、組織をつくる。この組織の目的を効果的に達成する場合に、大きな関係を有するのが管理である。特に、企業において、その目的をよりよく遂行していく際に、企業組織、すなわち、経営組織をうまく目的達成の方向へ導いていくことにかかわりを持つのが、経営管理であるといえよう。

しかし、経営管理に対する意識的な理論的研究の歴史を調べてみると、それは比較的浅く、現在まではほぼ80年を持つにすぎないのである。経営管理論の成立は、20世紀初頭であるとされている。その後さまざまな紆余曲折を経て、1970年代の今日における理論的研究は、目をみはらせるものがある。伝統的、古典的立場から経営管理の本質にせまろうとするもの、企業における人間行動の本質解明に焦点をあてた行動科学的観点からのもの、組織における意思決定に中心を置いているもの、数学ならびにコンピュータを使ってモデル構築に力点を置くもの、経営管理の本質究明に利用しうるあらゆる学問的成果を使い、従来とは異なる領域において理論化をはかろうとする学際的なもの、というように多様な研究が盛んに進められている。とはいえ、経営管理論にはまだ「統一理論」はない。上記のような立場から、統一理論への方向が探られている段階である。

したがって、入門者や初学者にとっては、経営管理についての基本的な知識を体系的に習得することが、意外と難しいといわれる。また、このことは資格試験に挑まれる人々にもいえる。そこで本書は、前記の人々を対象として、これまでにはほぼ認められてきていると考えられる基本的な経営管理に関する知識や考え方を、できるだけ理解しやすく提示しようとしたものである。本書のこのような意図が少しでも果たせれば幸いである。

最後に、本書がなるにあたって、何かとお世話になった白桃書房社長 大矢順一郎、編集長 照井規夫、および編集部 田村和弘氏に対し、心から感謝する次第である。

昭和53年12月

工 藤 達 男

(付 記)

筆者は、昭和53年2月より昭和54年2月まで、「経営管理過程論の史的展開の研究」を主要課題とし、勤務先専修大学から早稲田大学へ、国内研究員たることを許可され、本書はこの研究から関連的にまとめることができた。したがって、専修大学および早稲田大学の関係者の方々にも、感謝させて頂きたい。

目 次

1 経営管理の基礎概念	1
1 経営管理の重要性	3
2 経営管理の概念	6
2 経営管理の理論的發展	11
1 経営管理の理論的發展の重要性	13
2 経営管理の先駆的理論	14
1 バベッジの理論	14
2 ブアーの理論	15
3 マッカラムの理論	16
4 メトカーフの理論	17
5 タウンの理論	18
3 古典的管理論	19
1 テイラーの科学的管理論	19
2 ファヨールの管理過程論	28
3 フォードの総合同時の管理論	38
4 新古典的管理論	49
1 ホーソン実験	50
2 メイヨールの精神革命論	52
3 レスリスバーガーの社会体系論	55
5 近代的管理論	59
1 バーナードの公式組織論	60
2 サイモンの意思決定論	72
3 リッカートのシステム論	88
4 ヒックスの学際的理論	104
5 テリーの修正管理過程論	119
3 経営管理の基本的職能	131

1	マネジメント・サイクル	133
2	計画化	134
3	組織化	136
4	統制	137
4	経営管理組織の構造	139
1	経営職能の分化	141
1	1 水平的分化	141
2	2 垂直的分化	143
2	ラインとスタッフ	144
1	1 ラインとスタッフの基本概念	144
2	2 ラインとスタッフの区別	145
3	3 ラインとスタッフの2つの側面	146
3	経営管理組織の基本形態	148
1	1 ライン組織	148
2	2 ファンクショナル組織	149
3	3 ライン・アンド・スタッフ組織	151
4	権限と責任	152
1	1 職務、権限、責任の概念と関係	152
2	2 権限の源泉	152
5	集権的管理組織と分権的管理組織	154
5	経営管理の主体	157
1	1 トップ・マネジメント	159
1	1 トップ・マネジメントの職能	159
2	2 トップ・マネジメントの組織	160
2	2 ミドル・マネジメント	161
3	3 ロワー・マネジメント	162
6	管理的リーダーシップ	165
1	1 リーダーシップの重要性	167

2	リーダーシップの概念.....	168
3	リーダーシップへのアプローチ	172
4	リーダーシップの類型.....	173
5	近年におけるリーダーシップ形態の研究動向	176

1

経営管理の基礎概念

フランスのファヨール (Fayol, H.) が体系的に明らかにしたように、経営管理は他の企業における活動(たとえば生産活動とか財務活動など)と異なる1つの重要な活動である。どのようにすぐれた設備や資金を持っていようと、すぐれた経営管理なくしては企業の活動は成功できない。効果的な企業の目的達成はひとえに経営管理いかんにかかっているのである。このことは、企業の組織(経営組織)にとどまるのではなく、あらゆる組織にもいうことができる。組織の効果的な運用がなければ、組織目的は達成できない。組織のあるところ管理ありである。

ここでは、経営管理がいかに重要であるかをまず理解し、それでは何故そのような重要性が認識されてきたのかという要因を分析し、これらの基礎の上に立って、経営管理とはいったいどのようなものであるかという経営管理の概念、意味を探っていく。経営管理概念の明確な把握ということをし、出発点として意図しているのである。

1 経営管理の重要性

太陽系の1つの惑星である地球が誕生したのは、今からおよそ45億年前といわれている。その地球に人類が生まれたのは、ずっと後のことで、起源は第三紀(約7,000万年前から100万年前までの期間)中新世にさかのぼることができる。しかし、人間は他の動物とは本質的に異なる特徴を持っている。現代管理論の父といわれるバーナード(Barnard, C.I.)によれば、それらは活動であり行動であり、この活動や行動は心理的要因の結果生じてくるものである。さらに人間は選択力、意思決定力、自由意思を持っている。ところがこれらの能力は無限ではなく限界がある。したがって人間は可能性の限定を行なう。つまり選択の幅をせばめようとする。この行為を目的の設定という。

人間にはこのような特性があるが、その特性には限界があるので、能力を越えた目的を達成するためにはどのようにしたらよいのであろうか。個人の能力を越えた目的を達成するためには、いうまでもなく、複数の、2人以上の人々の努力の結集が必要である。すなわち、協働が必要なのである。ここに発生する意識的集団が「組織」(organization)である。組織はまさに人間の英知の産物である。

問題はこれで終わったわけではなく、ここから始まる。組織ができればそれでよいというものではない。今度は、この組織の目的をいかにしたならばより効果的に能率的に達成することができるか、ということが重要になってくる。ここにかかわりを持つのが管理(management)である。ただ複数の人々が集まっているだけでは目的の效果的達成の保証はない。集団の構成員の努力を目的達成の方向に結集し、導いていかなければならない。この活動が管理活動である。管理なくしては組織目的の效果的な達成はありえないのである。

したがって管理はあらゆる組織に存在するのである。よくいわれているように、国家、軍隊、宗教団体、企業、学校、病院、家庭などのあらゆる組織に管理は関係している。われわれが研究の対象としようとしているのは、それ

らのなかで特に企業の管理すなわち「経営管理」(business management)である。現代社会において企業の果たす役割は大きい。企業の動向が社会に与える影響は非常に重要であり、それだけにその社会的責任は重大である。したがって、経営管理のあり方が一層問題とされてくるのである。しかも最近、資源問題、国際環境、価値観などが数年以前とは大いに異なってきている。このような変化にどのように適応して、企業の存続、発展をはかっていくか、ということは、まさに経営管理の問題である。経営理念の再確認あるいは再検討、経営目的の策定、経営戦略の見直し、経営計画の設定、これらはすべて経営管理と関係を有している。

われわれは経営管理の問題を研究する着手点として、まずこのように経営管理の重要性を改めて理解することからはじめなければならない。

企業における管理の重要性は、概括的には上記のようにとらえられるのではあるが、それが意識的かつ体系的に認識されるようになってきたのは、いかなる背景的要因によってであろうか。この問題に対してはいくつかの考え方があがあるが、次のように整理してよいであろう。

(1) 急速な生産の機械化——18世紀末イギリスに端を発した産業革命(industrial revolution)はその後急速に世界に伝播し、19世紀末頃は、イギリス、アメリカ、フランス、ドイツなどの諸国における企業の生産の機械化が大いに進んだ。なぜこのように生産の機械化が促進されたのであろうか。それはいうまでもなく、ものの機械による生産の有利さが事実として理解されてきたからである。生産の機械化は分業(division of work)を進め、仕事の専門化を促進し、ここにおいて製品の大量生産が可能となり、製品の原価も低下せしめられ、その結果、市場の拡大が実現した。しかしその反面、生産の機械化は、熟練労働者を機械にとって代えてしまった。機械生産は従来の家内工業形態から工場制工業形態へと形態を変化せしめた。

当然このような事態は管理方式の変更をせまることになる。手工業的、家内工業的形態における経営管理の方法と、一層大規模化した工場制工業形態における経営管理の方法とでは、質的かつ量的に、根本的に異なるのである。従来

の方法では全く適応できなくなり、ここに新しい経営管理の方式が要求されるようになってきたのである。特に、能率の問題はその中心の1つであった。19世紀末から20世紀初頭にかけてのアメリカにおける能率増進運動、管理の科学化運動は、前述のような要求をまさしく反映したものであって、このような要請を理論的に体系化したものが、よく知られているテイラー (Taylor, F.W.) の「科学的管理法」(scientific management) といわれる経営管理の方法である。⁽²⁾

(2) 企業規模の拡大——機械による生産、工場制工業の出現は、必然的に、「規模の経済性 (economies of scale) 原則」に基づいて、企業の大規模化を促進していった。その理由は、企業において、ある限度までは、規模の拡大によって大量生産、市場の拡大、単位製品あたりの原価低減が可能となり、利潤の増加がはかられるからである。しかし、企業規模の拡大、企業の巨大化は、必然的にさまざまな多くの複雑な問題を発生せしめる。すなわち、企業規模の拡大ということは、経営組織の大規模化、組織階層の増加にほかならず、権限、責任、命令、伝達といった面において多様な複雑性を生じさせるのである。複雑性を増大してくる大規模組織において、これを効果的に運用し、その目的を成功裏に達成していくためには、すぐれた経営管理が実施されなければならない。以前のような経験や勘によってはもはや組織の運営は不可能である。より一層経営管理の重要性が認識されてきた。

(3) 専門経営者 (professional manager) の出現——生産の機械化の促進、企業規模の拡大、巨大企業化傾向にともなって用いられる企業形態は、その特徴からして、必然的に株式会社形態になっていった。すなわち、株式による巨額の資金調達を可能にする特徴である。そして、大規模化した株式会社においては、多数の株主の出資に基づく株式の分散を見ることとなった。この株式の分散は、多くの無機能株主(株主総会に出席して株主権を行使しない)を出現させた。すなわちここに、いわゆる所有と経営の分離(出資と経営の分離)という現象が出てきた。経営は専門的知識、能力、経験を有する専門経営者(必ずしも出資をとまなわない)の手にゆだねられるようになったのである。これは1930年代にバーリー (Berle, A.A.) とミーンズ (Means, J.C.) によって実証された。⁽³⁾ 専門経営者の出

現は、大規模化した組織における能率の問題と人間問題を中心として、ここに新たな経営管理のあり方を認識せしめたのである。

(4) 労働組合の影響力の増大——機械生産、企業規模の拡大・組織の複雑化は、そこに解決されなければならない多数の問題群を内包していた。すなわち、作業の単純反復化、単調化、労働者の機械的取扱い、労働条件の劣悪化などの問題である。そこで1人1人では力が弱い労働者が団結して、人間としての権利を要求し、これを守り、自らの生活水準を高めるために、諸労働条件について、経営者側と交渉するという意識が高まり、徐々に労働組合の力が増してきた⁽⁴⁾。他方、法律においてもこの権利が公式に認められるようになった。やがてさまざまな労働問題について、経営者側と労働組合側と、団体交渉(collective bargaining)の場を通じて、話し合いによって問題の解決をはかっていくようになった。この事実、それだけ労働組合の経営管理問題への影響力の増大を意味する。ということは、経営者側のみならず労働組合側にも、一層経営管理についての意識と理解を必要とさせたことになる。

これらが主たる歴史的・背景的要因であると考えられる。最近では、省資源、対外環境、国際問題、低成長などを基本的要因として、さらに経営管理の重要性の認識が高まってきていることは周知のとおりである。

2 経営管理の概念

先に見たように、企業という組織体の目的を効果的に、迅速に達成していくためには、すぐれた管理が欠くべからざるものであった。この重要性や必要性は十分に理解できるとしても、概念的にしかも明確に、経営管理とは何かと問われた場合、この用語が使用されているわりには、意外と内容が定着していないことがわかるであろう。つまり、ある人の経営管理についての把握の仕方と、他の人のそれとは必ずしも同一ではないのである。現段階において、経営管理に関する一義的な定義はない。多くの研究者たちによって、さまざまな見解が示されてきている。そこで、われわれは、ほぼ容認されうる経営管理に関

する定義を引き出すために、まず、それら多数の見解のなかから、ごく代表的なものを調べてみる作業から着手する必要がある。以下、このような考え方のうえに立って、若干の考察を加えてみたい。

ファョールによると、経営管理は、経営活動の全般的計画を作成し、経営組織体を作り上げ、構成員の努力を調整し、活動を調和させるはたらきであって、それは、(1)予測(計画)し、(2)組織し、(3)命令し、(4)調整し、(5)統制することである。

- (1) 予測するということは、将来を吟味し、活動計画を作ることである。
- (2) 組織するというのは、企業の物的ならびに社会的な二重の組織体を構成することである。
- (3) 命令するというのは、従業員を機能させる(目的遂行のための努力を引き出す)ことである。
- (4) 調整するというのは、あらゆる活動とすべての努力を結合し、統一し、調和させることである。
- (5) 統制するということは、あらゆることがらが、確立された基準と与えられた命令にしたがって行なわれるように注意することである。

アレン (Allen, L.A.) は、経営管理を次のようにとらえている。⁽⁶⁾ 経営管理は、それぞれ特性を持ったいくつかの活動を構成要素とする職能のまとまりある集合であって、その個々の活動は測定することができ、適応性があり、分類可能で、他の技術と同じように学習することを必要とするものである。上記の職能、すなわち経営管理職能とは、(1)計画化、(2)組織化、(3)指揮、(4)統制、である(詳しくは後の「経営管理の基本的職能」で述べる)。

- (1) 計画化とは、明確に示された予測であり、目的を実現するための活動の進め方、道筋を示したものであって、具体的には、①予測、②目的、③方針、④実施計画、⑤日程計画、⑥手続、⑦予算、を含む。
- (2) 組織化は、経営諸活動を効果的に遂行していくための組織体を作り上げ、これを維持していくことである。
- (3) 指揮とは、目的を効果的に達成するために、部下を導いて秩序ある活

動を維持していくことである。

- (4) 統制は、実施されている活動が、当初の計画どおりに行なわれているかどうかを追跡していくはたらきである。

ニューマン (Newman, W.H.) とワレン (Warren, E.K.) は、経営管理とは継続的な過程であって、そのあらゆる側面を同時に考えることができないくらい複雑であり、その要素を、(1)組織化、(2)計画化、(3)統制、(4)作用化、という4要素に分割することができる、としている⁽⁷⁾。

- (1) 組織化は、組織体を作り、多様な仕事を異なる人々に割り当て、その人々の努力を調整することである。組織化において重要なことは、必要な仕事を達成せしめる方法を探究すると同時に、仕事を行なっている人々の欲求に一致するのを援助するような社会的構造を作るということである。
- (2) 計画化は、目的を明確にし、下位部門に対する目標を設定し、方針を設定し、標準的方法を確立し、プログラム、戦略、スケジュールを発展させることである。計画化の過程は、合理的な意思決定の基本段階を調べれば、一番よくわかる。それらは、①問題の診断、②すぐれた代替的解決策の発見、③各代替案の結果の投影、④したがうべき1つの行動の道筋の選択である。このように、計画化過程は意思決定過程である。
- (3) 統制は、進行(活動遂行)の測定、その計画との比較、修正活動の実施である。
- (4) 作用化とは、計画を活動に移すことであり、単なる指示を与えること以上のものが含まれる。

テリー (Terry, G.R.) は、経営管理を、ある種の下位活動あるいは独特の過程(管理過程)を構成している基本的職能から成る1つの活動であると考え、それは、(1)計画化、(2)組織化、(3)作用化、(4)統制、という4つの基本的職能によって作り上げられているとしている⁽⁸⁾。それらは経営管理者が管理を行なう手段である。

- (1) 計画化は、目的としたがうべき活動の道筋を定めることである。
- (2) 組織化は、集団間に仕事を配分し、必要とされる諸関係を確立し、承

認することである。

(3) 作用化は、集団の構成員が指示された課業(仕事)を快く、熱心に遂行していくようにさせることである。

(4) 統制は、諸活動を計画と一致させるようにすることである。

クーンツ (Koontz, H.) とオドンネル (O'Donnell, C.) によれば、経営管理は管理者の基本的な仕事であり、それは、集団で協働している個々人が前もって選択された使命と目的を達成することができるような環境を設計し維持することである。⁽⁹⁾ 経営管理の職能は経営管理者の職能を分析することによって得られ、それらは、(1)計画化、(2)組織化、(3)スタッフ化、(4)指揮、(5)統制、である。

(1) 計画化は意思決定である。それは企業やそのなかの部門がしたがう活動の道筋を選択することを含んでいる。計画化は、行なうべきことがら、そのなされ方、それをなすべきとき、それを行なうべき人を、前もって決定することである。

(2) 組織化は、企業内の人々が満たすべき役割の意図的構造を確立することを含んでおり、目標を達成するのに必要とされる活動の決定、それら諸活動の部門への区分、そのような活動の集団の管理者への割当、それらを遂行するための権限の委譲、組織構造において水平的ならびに垂直的に諸活動、権限、情報を調整することの準備を含む。

(3) スタッフ化は、組織構造によって準備された地位を満たすこと、および満たされた状態にしておくことを含む。

(4) 指揮は、管理活動の主として個人の間の問題を処理することである。管理者の重要な問題は人々から生じ、効果的管理者は効果的なリーダーでなければならない。

(5) 統制は、ものが計画に一致するのを確保するために、部下の諸活動を測定し、修正することである。

いくつかの経営管理についての把握の仕方を調べてみただけでも、このように多様なものがあることがわかる。しかし、すぐに気がつくであろうが、これ