



経営・組織・管理

城西大学教授

副島萬里夫編著



中央経済社

校 印
省 略

経営・組織・管理

昭和54年5月1日 第1版発行

昭和55年4月1日 第2版発行

編著者 副 島 萬里夫

発行者 渡 辺 正 一

発行所 株式 中 央 経 済 社
会 社

東京都千代田区神田神保町1-31-2

電 話 (293) 3371(編集)

(293) 3381(営業)

〒101 振替口座・東京0-8432

印 刷 三栄印刷(株)

製 本 美行製本

落丁・乱丁本はお取替え致します。

3034-314538-4621

序 文

わが国が国を挙げて戦争に邁進していた昭和16年の秋、私は大学卒業後勤めていた日本製鉄を辞めて、東大の経済学部研究室に高宮晋先生を訪ねた。大学で学んだ法律は会社では役に立たないし、巨大会社に入社してみて、会社経営のあり方、組織、経営管理などの諸問題に関して、理論的にも、また実際的にも、多くの疑問をもったからである。「なぜ組織について学問がないのか」、「なぜ管理について科学がないのか」などと考えたのである。

高宮先生は、私のこのような疑問に答えて、経営学の研究をすすめられたので、私は早速、大学院に入り、高宮研究室で本格的に経営学、経済学を学ぶことになった。

当時は、多くの人々が戦争に参加し、あるいは間接的に協力していたのであり、象牙の塔に閉じ籠って研究に打ち込むことは、常識的には考えられなかったことであつたと思う。

爾来、こんにちに至るまで、戦中、戦後を通じて約40年が過ぎようとしている。その間、経営学の内容も大きく変わった。戦後、新たに経営組織論と経営管理論が加わり、経営学において重要な地位を占めるようになった。戦前の経営経済学（企業の経済的側面の分析や会計学的分析などに重点をおいた）が経営学の一分野となってきた。

こんにちでは、経営学の対象が個別経済としての企業の生産、流通活動——その実体的側面すなわち経営経済であることは、多くの学者の認めるところであろう。したがって、その経営経済の組織と運営が経営学の重要な対象であることは、当然といわなければならない。すなわち経営組織論と経営管理論である。

戦後、経営組織論や経営管理論に関する著作が多くの人々によって相次いで刊行されたことは、故なしとしない。しかし、経営、管理ならびに組織の位置

づけをはじめとして、経営と管理、経営と組織、管理と組織の諸関係は必ずしも明らかにされていない。「目的が先行し、それによって経営活動の性質、内容がきまり、さらにそのために役立つものが組織である」という。「目的——経営活動——組織」の関係図式を明確化したブラウンの経営組織論にしてさえ、なお経営、組織、管理の諸関係について理論的な検討の余地が残されているように思われる。

ここに本書では、

第一編 緒論では、経営学の生い立ち、社会科学のなかにおける位置づけを中心に、その体系を述べるとともに、隣接科学、経営学の諸派について概説した。

第二編 企業では、企業形態について述べるとともに、企業経営に重点をおきつつ、経営、組織、管理の関係解明を基軸として、企業者と経営者、経営管理者、トップの組織などの問題を取り上げた。

第三編 組織では、経営、組織、管理の関係を念頭において、組織理論の概観を述べたあと、組織の実際について組織構造、委員会、プロジェクト組織、国際的組織などの問題を解説した。

第四編 管理では、経営管理について史的考察をなしつつ、経営、管理、組織の諸関係を追究し、また管理過程、管理原則などの問題を取り上げるとともに、最近のリーダーシップ論、環境適応論を紹介した。

このように、従来とかく不明確な点がなくはなかった経営、組織、管理の諸関係の理論的解明について、いささかでも資するところがあれば、われわれの幸いとするところである。

いま私の脳裏には、研究生活中的過去の思い出が走馬燈のごとく流れ浮んでくる。終戦直後の混乱期に現法政短大学長三好正教授と行なった「資本論解説」の読書会、同氏から受けたマルクス経済学に関する多くの示唆、故檜崎敏雄博士から受けた御指導、高宮先生を囲んで毎月行なわれた経営学関係教授たちとの研究会、防大に新しく管理学コースを設置した当時の経緯など、思い出は尽きない。

今般、本書が上梓されるに至ったことは、城西大学教務部長兼教授の野沢孝之助先生の御指導ならびに中央経済社会計編集部の河野正道主任の御助力の賜ものであり、深く感謝するものである。

また、本書の企画から校正、出版にいたるまで、終始、御指導、御尽力をいただいた中央経済社常務取締役山本時男氏ならびに経営経済編集部の守屋達治主任に対し、心から感謝の意を表するものである。

昭和54年2月

茅ヶ崎 桃李の庵にて

編著者 副 島 萬 里 夫

著 者 紹 介（執筆順）

〔編著者〕

副島萬里夫（そえじま まりお）

大正2年 東京生れ

昭和13年 東京帝国大学法学部卒

昭和13年 日本製鉄株式会社入社

昭和16年 東京帝国大学大学院経済学経営学研究

昭和22年 運輸省調査局研究員 主任調査役

昭和26年 成城大学経済学部講師（専任） 助教授

昭和29年 松商学園短大教務部長

昭和34年 防衛大学校教授

昭和53年 防衛大学校名誉教授

現 在 城西大学教授

主要著書 「社会」「防衛と教養」「防衛と現代」「現代の組織」（共著）

執筆担当 第一編（1章～3章）

〔著 者〕

立花義弘（たちばな よしひろ）

昭和9年生まれ

昭和33年 専修大学商経学部卒業

昭和37年 三共電気（株）経理課長

現 在 東京工業大学勤務

執筆担当 第二編（4章～8章）

桜井 亨（さくらい とおる）

昭和8年生まれ

昭和31年 学習院大学政治経済学部卒業

昭和35年 上智大学大学院修士課程修了

昭和35年 経営研究所（所長高宮晋）研究員

昭和41年 日本女子大学講師

昭和47年 通産省海外投資行動基準策定専門委員

現 在 防衛大学校教授，日本貿易研究センター講師

執筆担当 第三編（9章～13章）

鎌田伸一（かまた しんいち）

昭和22年生まれ

昭和51年 上智大学大学院博士課程修了

現 在 防衛大学校講師

執筆担当 第4編（14章～17章）

目 次

第一編 緒 論

第 1 章 經 営 学	3
第 1 節 経営学の性質	3
第 2 節 経営学の体系	7
第 3 節 方 法 論	9
1 自然法則と社会法則	9
2 歴史的必然性	10
3 政策目的	11
4 均衡分析と価値判断	14
第 2 章 経営学と隣接科学	17
第 1 節 概 説	17
第 2 節 従来の諸見解	18
第 3 節 問題の整理と解決の方向	21
第 4 節 経営組織と防衛組織	26
第 3 章 経営学の諸派	34
第 1 節 概 説	34
第 2 節 科学的管理法	35
1 テイラー・システム	35
2 フォード・システム	37
第 3 節 経営管理論を中心とする学派	38
—— 古典学派, 伝統学派 (管理過程学派) ——	
1 フェイヨル	38

2 目 次

2	フォレット	41
3	ブラウン	42
4	アーウィック	44
第4節	経営管理論を中心とする学派 —— 伝統学派から近代理論への過渡期 ——	45
第5節	経営管理論を中心とする学派 —— 近代理論 ——	48
1	人間関係学派（受容説）	48
2	新古典学派	49
3	意思決定学派	50
4	行動科学学派	51
5	経験学派	53
6	社会システム学派と数理学派	54
第6節	制度学派，企業経済学派，マルクス学派	54
1	制度学派	54
2	企業経済学派	55
3	マルクス学派	56

第二編 企 業

第4章	企業の意義と本質	63
第1節	企業の意義	63
第2節	企業の本質	64
第5章	大量生産社会における企業	67
第1節	企業集中	67
第2節	所有と経営の分離	69
第3節	競争の変質	71
第6章	企業者と経営者	75
第1節	企業者	75

1 株主企業者説	75
2 重役企業者説	76
3 株式会社企業者説	77
第2節 経 営 者	78
1 専門経営者の意義と特質	78
2 経営管理者としての専門経営者	79
3 専門経営者の機能	81
第7章 経営者の経営管理組織	83
第1節 組 織	83
第2節 経 営 組 織	84
1 トップ・マネジメント	84
2 ミドル・マネジメント	85
3 ロアー・マネジメント	85
第3節 トップ・マネジメントの組織	86
1 株主総会	86
2 取締役会, 取締役, 常任小委員など	87
3 経営執行機関	90
4 監査役および監査役会	91
第8章 企 業 形 態	95
第1節 企業形態と経営形態	95
第2節 私 企 業	96
1 個人企業形態	96
2 会社企業形態	97
3 企業集中形態	99
第3節 公 企 業	102
第4節 協 同 組 合	104
第5節 中 小 企 業	106

第三編 経営組織の基礎概念と組織理論

第9章	経営組織の基礎概念	113
第1節	現代社会と組織	113
第2節	経営組織の意義	115
第3節	経営組織構成の基本	116
第4節	経営組織の基礎となる諸概念	118
第10章	経営組織の構造	123
第1節	階層分化と階層編成	123
1	取締役会	124
2	全般経営管理層	124
3	中間管理層, 部門管理層	125
4	現場管理層	125
第2節	経営職能の水平的分化	126
1	第一次分化——過程的分化と単位的分化	126
2	第二次分化——要素的分化と専門的分化	127
3	第三次分化——部面的分化	128
第3節	ラインとスタッフ	129
1	ラインとスタッフの職能, 権限	129
2	部門スタッフと個人スタッフ	131
第4節	経営組織の類型	132
1	ライン組織——直系組織	132
2	職能組織	133
3	ライン・アンド・スタッフ組織	135
第11章	トップ・マネジメントの組織	138
第1節	トップ・マネジメントの法的機関	138
1	株主総会	138

2 監 査 役	139
3 取締役と取締役会	140
第2節 常務会制度	141
第3節 トップ・マネジメントのスタッフ	142
第12章 分権的組織と事業部制	145
第1節 分権的組織	145
第2節 事業部制組織	147
第3節 事業部制運営上の諸問題	149
1 本社と事業部	149
2 本社に集中する業務	150
3 事業部のスタッフ	151
4 本社が保有・留保する権限	151
5 事業部業績の評価・管理基準	152
6 業績に対する報奨	153
第13章 経営組織の新動向	154
第1節 経営組織をめぐる環境条件の変化	154
1 組織構造の変化	156
2 仕事面の変化	156
3 組織における人間の意識の変化	157
第2節 プロジェクト組織	157
1 プロジェクト組織	158
2 プロジェクト組織と部門組織との関係	160
第3節 経営の国際化と組織	162
1 国際経営の展開と組織の対応	162
2 輸出活動中心の段階	163
3 海外事業部の独立	164
4 国際的企業としての組織の再編成	165

第四編 経営管理

第14章	経営管理へのアプローチ	169
第1節	経営管理の問題の焦点	169
第2節	古典的アプローチと管理の原則	171
1	テイラーの科学的管理の原則	171
2	フェイヨルの管理の一般原則	172
3	マッシーによる原則の整理	176
第3節	管理の原則と管理の科学	180
1	古典的原則論の限界と意義	180
2	管理の科学・原則と実践	181
第15章	管理の科学と管理過程論	185
第1節	管理の科学と隣接科学のアプローチ	185
1	隣接科学のアプローチ	185
2	管理の科学と多様なアプローチ	190
第2節	管理過程論の展望	193
1	管理過程へのアプローチ	194
2	クーンツ, オドンネルのアプローチ	197
第16章	管理行動とモチベーション	202
第1節	管理行動と動機づけ	202
第2節	人間行動についての命題	203
1	マグレガーのX理論・Y理論	203
2	マーチ, サイモンの三つのモデル	205
第3節	モチベーションの基礎理論	208
1	マズローの欲求階層説	209
2	ハーツバーグの動機づけ・衛生理論	211

第17章 経営管理とリーダーシップ	215
第1節 経営管理とリーダーシップ	215
1 リーダーシップの概念	215
2 経営管理とリーダーシップ	217
第2節 リーダーシップ論の展開	219
1 特性追求的アプローチ	219
2 状況論的アプローチ	220
3 行動論的アプローチ	222
 索 引	 227

第一編 緒 論

第1章 経営学

第1節 経営学の性質

経営学 (Business Management, Betriebswirtschaftslehre) は経営経済を研究の対象とする社会科学であり、かつ、それは歴史的、社会的に形成された経営経済的存在を対象とする科学である。したがって経営学の性質や経営学の諸学派を考察するにあたっては、その社会および時代の歴史的課題と結びつけて考えなければならない。

現代の社会科学は、市民革命の結果生まれた市民社会の科学として成立し、また市民社会を批判しながら展開してきたのである。

17世紀より19世紀にわたって、世界的規模で遂行された市民革命^(注1)は、中世的な封建的絶対主義的国家制度の殻を打ち破って、個人の自由、平等、独立を宣言した。市民社会においては、何が行為の合理性を決定するかといえば、それは中世社会におけるがごとき王侯、貴族らの意思ではない。覚醒した個人の評価こそが合理性決定の基準である。

しかし、人間の共同生活は、過去幾世紀にわたって、王侯、貴族、領主らによって規律をうけ、秩序づけられてきた。いまや、それらを取り除き、個人主義、自由主義、民主主義の基礎のうえに成立した法秩序の規律のみによって、果たして安定を維持し進歩をもたらさうであろうか。この疑問は、経済の領域においてはイギリス古典学派の経済学により、法の領域においては自然法学によって解明せられた。

スミス (Smith, A.) にとっては「実在するものは、まず、個人であり、彼らが