

新經營管理論

藤芳誠一著

新 經 營 管 理 論

藤 芳 誠 一 著

泉 文 堂 版

著者略歴

藤 芳 誠 一

明治大学教授。経営学博士。

明治大学経営学部長（現在）。

学部、大学院で「経営学」「経営管理論」を担当。

昭和38～39年欧米に留学、その後欧米を数回視察。JST
リーダー、会社の幹部教育を担当。

主要著書「経営管理の基本問題」（昭和31、泉文堂）
「経営学」（昭和33、協同出版社）「経営管理」（昭和35、
青林書院新社）「管理会計の実際＜訳＞」（昭和36、泉
文堂）「現代のリーダーシップ＜訳＞」（昭和36、経林
書房）「新訂版近代経営と経営者」（昭和37、経林書房）
「マネジメントに役立つ会計＜訳＞」（昭和38、税務経
理協会）「日本のミドル・マネジメント」（昭和40、中央
経済社）「管理者革新」（昭和42、産業能率短期大学）
「経営学」（昭和42、学文社）「経営管理論」（昭和43、
泉文堂）「管理と組織の革命」（昭和44、日本経営出版
社）「経営学用語辞典」（昭和44、学文社）「経営管理
論」（昭和45、丸善）「図説経営学」（昭和47、学文社）
「経営基本管理」（昭和48、企業経営通信学院）「管理
者の管理学」（昭和49、日本産業訓練協会）「経営の経
営」（昭和50、泉文堂）

事務所 フジヨシ・マネジメント・オフィス

東京都品川区上大崎 2-13-22

C I マンション白金1204

電話 440-0048 〒141

3034-180012-3908

新経営管理論

昭和50年 5月30日 第1刷発行

昭和55年 4月30日 第5刷発行

定価 2200円

著 者 藤 芳 誠 一

発 行 者 大 坪 嘉 春

印 刷 所 松沢印刷株式会社

東京都千代田区猿楽町 2-6-3

発 行 所 株式会社 泉 文 堂

東京都新宿区下落合 1-2-16

電話東京(951)9610番

振替東京 5-13804番

郵便番号 161

©藤芳誠一 1978

本書の内容の一部あるいは全部を無断で複写複製(コピー)するこ
とは法律で認められた場合を除き著書および出版社の権利の侵害
となりますのでその場合には予め小社あて許諾を求めて下さい。

序 文

昭和50年代日本の企業経営は、ニクソノミクスに続く石油ショックから低成長時代の幕明けに対応し、しかも高度経済成長のひずみ是正、人間尊重・福祉優先の社会を指向して、経営姿勢を転換することに踏み切った。たしかに昭和40年代は経済優先・規模拡大の経営時代であったが、技術革新や貿易自由化など激しい企業環境の変化に適応せんと革新・成長の嵐に挑戦したのである。

この間、企業は環境変化にエコロジカルに適応する戦略経営の必要性、換言すれば蛻変の企業体質づくりを知った。静態から動態へ、クローズドシステムからオープンシステムへという組織体制の変換を学んだ。伝統的管理概念の枠組から脱出することを試みた。アメリカ経営学の模倣から日本的経営の長所を探索しはじめた。コーポレート・シチズンとしての企業の社会責任を自覚しはじめてきた。

本書は、こうした日本の経済社会の成長と転換の過程において企業がとる経営姿勢を追求しながら、企業の管理と組織に関する理論と実践の史的展開を解明しようとしたものである。しかし、解明の客観化には管理と組織に関する伝統的理論はもとより近代的理論の成果を吸収して検討しなければならない。代表的学説の解説と活用ポイントを取上げたのはそのためである。

その意味で、本書は管理と組織に関するダイナミックな研究を目指す学生諸君ばかりでなく、実業界の方々にも、お役に立つのではないかと思うし、お役に立つことを願っている。

思えば出版社泉文堂は、筆者が昭和32年に「経営管理の基本問題」、昭和

43年に「経営管理論」を出版し，昭和50年本書「新経営管理論」を出版する
“えにし”の深い出版社である。本書の刊行に御尽力戴いた関係各位に感謝
の意を表する。

昭和50年5月5日

藤 芳 誠 一

目 次

第1章 経営管理の原理	3
Ⅰ 伝統的管理論と近代的管理論	5
1 経営管理論の史的区分	5
2 伝統的管理論への批判	7
テイラーの科学的管理法批判	7
管理原則論に対する批判	8
人間関係論批判	9
3 近代的管理論の特質	11
4 経営管理論における諸学派の展開	12
クーンツの管理論におけるジャングル戦	12
マッシーによる経営思想の分類	15
5 オショルネシの3つの組織論	17
古典的組織論	18
人間関係論	18
システム論	18
Ⅱ バーナード＝サイモンの管理論	19
1 バーナードの管理論	19
協働システムと組織	19
個人的決定と組織的決定	20
組織の均衡理論	21
組織の効率と能率	23
組織の誘因	24
意思決定の機能	24
戦略的要因の理論	25
2 サイモンの管理論	26

目 次

意思決定論の性格	26
決定前提と決定の合理性	28
能率の原理	29
組織影響力の理論	30
サイモンの均衡理論	31
Ⅲ 伝統的理論における管理原則論	32
1 管理過程学派の管理の機能	32
計画 (planning)	33
組織化 (organizing)	33
指令 (directing)	33
動機づけ (motivating)	33
調整 (co-ordinating)	34
統制 (controlling)	34
2 テイラーとファイヨールの管理論	36
テイラーの科学的管理法	36
ファイヨールの管理論	39
Ⅳ 経営計画の原理と構造	42
1 計画の原理	42
2 経営計画の構造	43
長期経営計画 (目標計画)	44
短期経営計画 (実施計画)	45
3 計画的決定と非計画的決定	46
Ⅴ 目標による管理と管理者の行動革新	48
1 目標による管理	48
マグラガーの人間観	49
目標管理の基本システム	51
目標による管理導入の問題点	52
2 管理者の行動革新	54

目 次

伝的管理と目標による管理の対比	56
ブレークのマネジリアル・グリッド	56
三隅氏のPM理論	58
Ⅵ 管理の二重構造論	59
1 アーウィックの「仕事」と「人間」の二重構造論	59
2 個別資本学派の二重構造論	68
参 考 文 献	67
第2章 経営組織の原理	69
Ⅰ 経営職能の分化と経営組織	71
1 経営職能の水平的分化	71
過程的分化（第1次分化）	71
要素的分化（第2次分化）	71
部面的分化（第3次分化）	72
2 経営職能の垂直的分化	72
3 管理の階層制と管理能力	74
管理能力論	74
能力比重に対する日本の管理者の見解	76
Ⅱ 経営組織の原則	79
命令統一の原則（unity of command）	80
専門化の原則（specialization）	80
監督範囲適正化の原則（span of control）	81
階層短縮化の原則（scalarship or hierarchy）	81
権限委譲の原則（delegation of authority）	81
調整の原則（co-ordination）	82
モラル高揚の原則（morale & leadership）	82
Ⅲ 職能体系と職務権限	88
1 職能の体系	88

目 次

2 職務権限	85
権限配分説.....	86
権限受容説.....	87
権限情況説.....	90
Ⅳ 経営組織の特質	92
1 「仕事」と「人間」の組織	94
2 個別資本性に基づく経営組織の二重性.....	98
参 考 文 献	102
第3章 管理組織の構造	103
Ⅰ 権限関係とライン・スタッフ	105
1 権限関係の様式	105
ライン権限関係.....	107
ファンクショナル権限関係.....	108
スタッフ権限関係.....	110
合議権限関係.....	111
2 スタッフの種類	112
個人スタッフ.....	112
専門スタッフ.....	113
管理スタッフ.....	114
Ⅱ 経営組織の型.....	116
1 ライン組織	117
2 ファンクショナル組織.....	118
3 ライン・アンド・スタッフ組織	120
4 委員会組織	121
Ⅲ 分権的管理組織	122
1 集権的管理組織の弊害.....	122
2 分権的管理組織の必要性	124

3 分権的管理組織の原則と条件	124
決定権限の分散	126
4 組織の効率化	129
5 独立採算制	131
中央集中統制	133
6 分権管理体制の課題	134
Ⅳ わが国の事業部制組織	135
1 職能部門制組織と事業部制組織の構造的差異	135
2 事業部制組織の実例	136
3 事業部制組織採用の条件	138
4 事業部制組織の利害得失	140
Ⅴ トップ・マネジメントの組織	142
1 トップ・マネジメントの重要性	142
企業の所有構造の変化	143
労使の対抗関係	144
技術革新と経営の近代化	145
経営の社会的責任	147
2 トップ・マネジメントの一般的機能	148
3 トップ・マネジメントの階層組織	151
受託経営層——取締役会	151
総括経営層——主脳経営者（社長）	152
部門経営層——部門経営者	155
4 わが国のトップ・マネジメントの特性	157
トップ・マネジメント確立の背景	157
トップ・マネジメントの組織の特質	159
参 考 文 献	162
第 4 章 経営者論とリーダーシップ論	163

I	経 営 者 論	165
1	近代経営者としての新しい性格	165
	科学的専門化.....	167
	革 新 性.....	167
	民主的リーダーシップ.....	168
	相対的独自性.....	169
	社会的責任.....	170
	労使の協力.....	171
2	これからの経営者に必要な資格	173
3	経営者の社会的責任	178
	体制維持と企業の公共性.....	178
	企業維持の責任と企業利潤.....	181
4	代表的経営者論	183
	中間経営者論.....	184
	経営者支配論.....	185
	経営者革命論.....	186
II	リ ー ダ ー シ ッ プ 論	188
1	環境変化と進歩的リーダーシップ	188
	環 境 変 化.....	188
	進歩的リーダーシップと保守的リーダーシップ.....	190
2	職制権限とリーダーシップ	191
	リーダーシップとモラル.....	191
	フォーマル・リーダーとインフォーマル・リーダー.....	192
	日本での条件.....	195
3	リーダーシップの機能論と資性論	197
	機 能 論.....	197
	資 性 論.....	199
4	ビジネス・リーダーシップの課題	200
	参 考 文 献	204

第5章	ヒューマン・リレーションズ	205
I	ヒューマン・リレーションズ発生の基盤	207
1	機械化と合理化の進展	207
2	人間の自己疎外	210
II	メイヨー、レスリスパーガーの人間関係論	211
1	ホーソーン実験	211
2	社会的技能と技術的技能	213
3	インフォーマル・オーガニゼーション	215
4	変化と抵抗	218
5	集団規準	219
III	ヒューマン・リレーションズの特徴	220
1	経営における労務者観の修正——ホール・マン	220
2	経営組織観の修正——インフォーマル・オーガニゼーション	223
3	ヒューマン・リレーションズの実用主義	224
4	モラル高揚のための管理	225
5	ヒューマン・リレーションズの技術の限界	227
IV	ヒューマン・リレーションズの技術	230
	人事相談制度	230
	教育訓練制度	231
	提案制度	232
	従業員PR	233
	経営参加制度	233
V	正しい人間問題への接近	235
1	近代人の扱い方	235
2	人間問題発生 of 基盤	237

目 次

3 計画をめぐる労使協力の問題	239
参 考 文 献	242

第6章 これからの経営と管理の問題243

I 低成長時代の経営	245
1 資源不足・消費節約時代の経営	245
2 低成長時代の経営	246
3 権利調整時代の経営	248
4 人間性回復時代の経営	251
5 昭和50年代に適應する経営条件	253
II 権利調整と社会責任の経営	254
1 現代経営学の性格変化と経営指導理念	254
2 経営指導原理の変遷	258
3 反企業ムード脱出の経営成果判定基準	262
4 社会責任の企業行動化	264
III 蛻変の経営哲学	268
1 戦略と能率	268
2 蛻変のマネジメント	269
3 組織変換の動態	272
IV マネジメントの行動科学的研究	274
1 人間像とマネジメント	274
2 アージリスの管理論における人間像	277
3 ハーズバーグの動機づけ＝衛生理論	279
4 リカーットの参加的リーダーシップ	280
V ミドルマネジメントの今日的課題	282

1	革新型管理者への道	282
	経営価値判断を前提とした変化適応能力	282
	先見性と企画力	283
	職場の革新を推進するリーダーシップ	286
	参画意思決定の効率化	287
2	組織動態化と管理者の役割	288
	戦略マネジメントの組織的展開	288
	人間性を生かす組織運営	290
	支配概念の追放と発想の転換	292
	新しい管理者像	294
	参考文献	298
	索引	301

新 經 營 管 理 論

第1章 経営管理の原理