

人間・組織・管理

—その理論とケース—

坂井正廣 編著

文 眞 堂

編著者紹介

坂井 正廣（さかい・まさひろ）

1933年 東京に生まれる

1957年 青山学院大学大学院経済学研究科修士課程修了

現在 青山学院大学経営学部・同大学院経営学研究科教授・経営学博士

執筆者紹介

村本 芳郎（むらもと・よしろう）大阪府立大学工学部助教授

佐々木恒男（ささき・つねお）武蔵大学経済学部教授

岡田 和秀（おかだ・かずひで）愛知学院大学商学部助教授

小笠原英司（おがさわら・えいじ）立正大学経営学部助教授

青柳 哲也（あおやぎ・てつや）関東学院大学経済学部専任講師

吉原 正彦（よしはら・まさひこ）千葉商科大学商経学部助教授

高澤十四久（たかさわ・としひさ）愛知学院大学商学部助教授

高橋 公夫（たかはし・きみむ）青山学院大学大学院経営研究科博士課程

鈴木 辰治（すずき・しんじ）新潟大学法文学部教授・経済学博士

人間・組織・管理——その理論とケース——

検印省略

昭和54年 4月25日 第1刷発行

¥ 2,300

編著者 坂 井 正 廣

発行者 前 野 眞 太 郎

発行所 株式会社 文 眞 堂

162 東京都新宿区早稲田鶴巻町533

T E L. 202-8480(代表) 振替東京 2-96437

製版 印刷・岩村田活版所／製本・共同製本所

© 1979年

目 次

第1部 序論—本書の目的と使用法—	1
第1章 管理能力の育成	坂井 正廣… 3
1. 本書の意図と構成	3
2. 管理能力の育成とケース・メソッド	5
3. ケース「株式会社・青山製作所」	22
第2章 ケース・メソッドによる教育方法	村本 芳郎… 28
1. はじめに	28
2. ケース分析と問題点の発見	28
3. リーディングスとケース分析	32
4. クラス討論とインストラクター	37
付 株式会社・青山製作所のケース分析	佐々木恒男… 40
1. はじめに	40
2. ケースの分析と問題摘出	40
3. 工場長としての決定	42
4. むすび	43
第2部 リーディングス	45
第3章 フレデリック・W・テイラー	岡田 和秀… 47
1. はじめに	47
2. フレデリック・W・テイラー：人と業績	47
3. 科学的管理の体系	49
4. 科学的管理と労働組合	54

5. むすび	56
第4章 アンリ・ファヨール	佐々木恒男…59
1. はじめに	59
2. ファヨール：その人と業績	60
3. ファヨール管理学説の課題	61
4. ファヨールの管理学説	62
5. ファヨールの管理哲学	64
6. 管理論史上におけるファヨールの地位	67
7. むすび	69
第5章 マックス・ウェーバー	小笠原英司…72
1. はじめに	72
2. ウェーバーの問題意識	72
3. 支配と官僚制	75
4. 近代官僚制の諸原理	78
5. 官僚制の功罪	82
6. むすびにかえて	84
第6章 メアリー・パーク・フォレット	青柳 哲也…86
1. はじめに	86
2. 学史上の意義	86
3. 基本的問題	87
4. 管理の思想	88
5. むすび	96
第7章 エルトン・メーヨー	青柳 哲也…98
1. はじめに	98
2. 基本的問題	98
3. 研究方法	99
4. 管理の思想	101
5. むすび	108

第8章	フリッツ・レスリスパーガー	吉原 正彦	110
1.	はじめに		110
2.	ホーソン・リサーチ		110
3.	産業組織における人間		119
4.	人間問題解明のための思考方法		121
5.	三つの人間問題		124
6.	むすび		126
第9章	チェスター・バーナード	高澤十四久	130
1.	はじめに		130
2.	バーナード：その人と業績		130
3.	バーナードの基本問題		132
4.	バーナードの研究方法		133
5.	バーナードの理論体系		135
6.	むすび		144
第10章	ハーバート・サイモン	高澤十四久	146
1.	はじめに		146
2.	サイモンの管理論の課題		146
3.	サイモンの管理論の方法		149
4.	サイモンの管理論の体系		151
5.	むすび		154
第11章	ピーター・ドラッカー	高橋 公夫	158
1.	はじめに		158
2.	ドラッカーの問題意識		158
3.	ドラッカーの管理理論		162
第12章	ドイツ経営学の系譜	鈴木 辰治	167
1.	はじめに		167
2.	ドイツ経営経済学における個と全体の統合		169

3. ニックリッシュ経営経済学における個と全体の統合……………	178
4. 残された諸問題……………	183
第3部 ケース ……………	185
I 阿部一郎……………	187
II 浅野二郎……………	192
III 株式会社・杉田産業……………	194
IV 勇敢な銀行員 ……………	197
V 東京電気器具株式会社……………	199
VI 株式会社・ニュー・ファッション……………	202
VII サファイア音響株式会社—その I ……………	206
VIII 大和家庭電器商会……………	209
IX 株式会社・武蔵醸造……………	212
X 研究所長の研修 ……………	217
XI サファイア音響株式会社—その II ……………	221
XII 佐藤経済・経営研究所……………	225
XIII 株式会社・カネシタ……………	229
XIV 株式会社ギャレット・ジャパン ……………	233
あとがき……………	240

第 1 部 序 論

——本書の目的と使用法——

第1章 管理能力の育成

1. 本書の意図と構成

約80年ほどまえ、正確には1902年の晩秋、一人の少年がウィーンの新市街にあった陸軍大学の庭園の栗の木の下に腰をおろして一冊の書物を読んでいた。彼は書物に熱中していたので、大学の牧師ホラツェク先生が彼のかたわらに腰をおろされたのにも気づかなかった。この軍人でないただ一人のホラツェク先生は、少年からその本をとりあげ、表紙をつくづくと眺め『ライナー・マリア・リルケの詩集』と、深く考えこんだようすであつた。それから頁をめくり、想いにふけりながら遠くを見つめていた。そして、「それでは、あのルネ・リルケという生徒は詩人になったのだ」と言った。その時、その少年はリルケに自分の詩を理解してもらいたいと思い、自分の詩にそえて、一通の手紙をリルケに送ることを決意した。自分の詩は良いものかどうか、どうしたら良い詩が書けるのか、少年はリルケにたずねたかった。二人の間に文通が始まり、幾通かの書簡が二人の間を往復した。一通の書簡のなかで、リルケはその少年フランツ・クサフェル・カプスに次のように書いている。

あなたは未だ本当に若く、全ての物事の始りの前にいらっしゃいます。ですから、私は出来る限りあなたにお願いしたいのですが、あなたの心の中の、あらゆる未解決なものに対して忍耐をお持ちになって下さい。そして、問いそのものを閉ざされた部屋のように非常に見慣れない言葉で書かれた書物のように愛するようになって下さい。今は答えをお探しになってはなりません。その答えは、恐らくはあなたが未だそれを生きたことがお出来にならないので、今あなたに与えられることは出来ないものなのです。今は問いを生きて下さい。そうすれば多分あなたは次第しだいに、それとお気づきにならないで、遠い未来の或る日、答えの中に入り込んで答えを生きていかれるようになります。・・・その方向にご身分をお育て下さい・・・。

私は、リルケの若者に対するこの答えを読むたびに不思議に感動する。それは、ある意味において、学問研究というものの在りかたを示しているようにさえ思われるからである。そのような「問いを生きる」ようなかたちの書物を自

らの手で書いてみたいものだ」と長い間考え続けてきた。私は、今ようやく、その第一歩を踏み出そうとして、この書物を編むことにしたと言って良いかも知れない。この書物は、まさに、読む人々が問いを生(を)きることを願って書かれている。それ故に、単に、知識のみを求めようとする人々にとっては、この書物は必ずしも有用なものとは言えないかも知れない。組織の問題、管理の問題を自ら考えたいと願っている人々のためにこそ本書は書かれているからである。

本書は、いわゆる経営学原理という性格の書物ではないけれども、新しい経営学の在りかたを模索しようとしているという意味では「経営学」という学問に関心のある人々にとって有用であろう。そしてまた、本書は、既に経営学を学んだ人々にとっても、その知識を整理し、これまでに獲得されたものをより実際的なものとするための手がかりとすることができるようにという意図と願いをもこめて書かれている。われわれは、この書物を通じて、経営学とは何かを読者と一諸に考えていきたいと思う。そのため、第一部では経営学の一つの学び方が提示され、理論と実践と規範を求める努力の過程と意味が簡略に述べられている、そして更に、ケース分析における主要問題の発見の方法、リーディングスとケース分析との関連、ケース・インストラクターの役割等の諸問題についても具体的に論述されている。それは、本書をどのように使用したら良いかに関する具体的な説明にもなっている。熟読して欲しいと思う。

第二部は、経営学の研究領域において、重要な役割を担ってきた人々の中心的な研究課題と方法が述べられている。われわれは、決して学説史を意図したのでもなければ、このリーディングスも学説史そのものではない。今のところ、われわれは経営学の全研究領域を問題別に分類し、それらを体系的に論述する余裕がなかったことも一つの理由ではあるが、一人ひとりの研究者が抱いていた問題意識と提示された解決を示すことによって、かえって個別的な問題を解くKeyを与えることになるのではないかと考えたことも、われわれが、このような形でリーディングスを執筆した理由であることを述べておかなければならないであろう。それぞれの研究者が提示した理論が、現実の問題解決に当たって、どこまで有効性を持ち、またどこに限界があるか——学説のもつ分析用具としての有効性と限界——を確認するためにも、このリーディングスは書かれている。当然に取りあげられるべきでありながら、取りあげられていない研究

者とその理論があることは執筆者達の良く知るところである。今後、より多くのケースの作成という作業と同時に、少しずつでもリーディングスをつけ加えていきたいと願っている。その代りに、ドイツ経営学（経営経済学）が一つの一貫したテーマを中心としながら、発展史的に取りあげられている。アメリカの管理論的経営学に、ともすればその視野を限定されがちなわれわれにとって、ドイツ経営学の伝統的な問題意識と最近の流れにまでおよぶこの研究は比較経営学的研究という意味からみても興味をひくものと考えられる。

本書の第三部は、実際に生じた状況を可能な限り客観的に叙述した14編のケース——その作成は、われわれにとって忍耐のいるプロセスではあったが——からなっている。講義方式になれている人々にとっては、ケース討論による研究方式は、なんとなくやりにくく、唯一の正確な解答が出ないという点からも不満を感じられるかも知れない。しかし、ともかくチャレンジしてみたい。そして、できることなら、自らケースを書くことも学んで欲しいとも思う。われわれにとって、教育のためのマテリアルとしてのケース執筆は極めて困難な作業の一つなのである。ケース研究によって、人間の問題に、組織の問題に、そして更には管理の問題に興味を持たれ、再度、理論的研究へと向かわれることを願いながら、一つ一つのケースが書かれていることを忘れないで欲しいと思う。なお、最後にケースは一度読んだから、あるいは分析が終ったからといって、その内容のもつ意味を完全に把握したと思うことはまちがいであることにも留意して欲しいと思う。ケース研究にのぞむ人々の知識や経験が深まれば深まるほど、同じケースをもう一度分析することによって各人はそれぞれに新しい問題を発見し、そして新しい解決案を見出すことになるであろう。本書のねらいの一つは、そのような形でスパイラル式に、読者が、自らを発展させていくことができるようにしたい、ということにもあるからである。

2. 管理能力の育成とケース・メソッド*

* この節は次の二つの論稿に若干の加筆と訂正を加えたものである。坂井正廣・青柳哲也稿「管理能力とその育成」『経営と人事管理』第161号、1975年6月。坂井正廣稿「管理教育論研究序説」『青山経営論集』第10巻・第4号、1976年3月。

(1) 緒言——論述の方法——

経営学を研究する目的は一義的ではない。しかし、われわれは、その目的の一つとして、将来の秀れたマネジャー（管理者）の育成を掲げてよいであろうと思う。医師が臨床や基礎的な実験にのぞむ場合に必要とする一定の態度と方法、法律家が法廷における実践や判例研究にのぞむ場合に必要とする一定の態度や方法と同じように、将来の管理者もまた、変化する社会における人間の行動、組織体の在り方、更にはその管理に関して一定の態度と方法を身につけておく必要があることは改めて言うまでもないであろう。ここでは、さしあたり、現在および将来の管理者が必要とする態度や方法を、「管理能力」と呼び、そのような管理能力の育成——一般に、経営教育と呼ばれているもの——とそのための準備の方法について考察することにしたいと思う。

「管理能力」という問題を理論的に論述しようとするとき、われわれは、いくつかの困難に出逢うことになる。それらの困難のなかでも最大のものは、なによりもまず「能力」という言葉のもつ意味、したがってまた「能力というものの実体」が一義的に明確なものとなっていないということに求められるであろう。「能力」という言葉は、すでにわれわれの日常用語となっており、われわれは、ことさらその意味を問うことをしようとはせずに使用している。しかしながら、「管理能力」という問題に本格的に取り組もうとするならば、われわれは「能力」とはなにかという困難な問題の解明を避けることは不可能である。さもないとわれわれが「管理能力」を論ずる意味はもちろん、「管理能力の育成」を論ずることの意味もなくなってしまうとさえ言えよう。それ故に、ここでは、なによりもまず「能力とはなにか」について論じ、われわれなりの「能力」に関する概念構築を試みたいと思う。そして、そのような作業に基づいて「管理能力」を論じ、最後に「管理能力の育成」とケース・メソッドとの関連を検討することにしよう。

(2) 能力とはなにか——技能と能力——

一般に、われわれが「能力」という場合に、英語だけについてみても、いくつかの用語を想い浮かべることができる。たとえば、“Ability”, “Capacity”, “Capability”, “Faculty”, “Competence” などがある。しかしながら、ここでは、それが最も多く使用されているという単純な理由から——そしてまた、

次に論じなければならない「管理」という機能と最もよく結びつけて論じられているという理由からも——“Capacity”と“Ability”の二つの用語に限定し、それらを吟味することから、われわれの作業を始めていくことにしよう。

キャパシティ (capacity) とは、一般に「物事、知識、考え等を保有する力」と定義されている。アビリティ (ability) は、それに対して「物事を成し遂げる力」として理解されている。後者 (ability) は明らかに「行為」もしくは「活動」とかかわりをもつ概念であり、前者は「保有力」あるいは「収容力」とかかわりをもっていると考えることができよう。アビリティには、明らかに何かできること、才能が意味されているけれども、そこには「収容力」とか「受容力」とかの意味は含まれていない。キャパシティにも、「才能」という意味はあるけれども、それに加えて「理解力」、「受容力」という意味をもっていることに、われわれは注意しなければならないであろう。

このように考えてくると、アビリティは「何かをすることのできる才能もしくは技能」を意味し、キャパシティは「才能」や「技能」をも含みながら、それを包括する「うつわ」とか「器量」とでもいうべき、アビリティよりも広い意味をもつ言葉として理解することは必ずしも誤りとはいえないように思われる。そのような意味において、われわれは、アビリティに対して「技能」という言葉を、キャパシティに対して「能力」という言葉を使用することにしたいと思う。われわれは次に「技能」と「能力」とを、それぞれに再検討することによって「能力」の意味をより明らかにしていくことにしよう。

人間は、さまざまな動機をもち、機会主義的な側面をもちながらも、自己の理想を追い求めている。そして、そのような存在として、——意識する、しないにかかわらず——人間は絶えず特定の状況下において意思決定をせまられている。特定の事態に対処するにあたって、彼は、その事態に含まれる諸事実を収集する技能、諸要因を分析する技能、識別する技能、いくつかの代替案を考察する技能等を必要とすることは当然に予想されることである。それらの技能は、換言すれば、科学や技術、ときには推量の仮説を用いる目的達成のための手段の配慮であり、——目的達成のための手段および条件に関連するものとして——主として技術的な問題であると考えることができよう。それ故に、技能とは、一般的な性格をももってはいるけれども、主として専門的な知識に基づ

いて「ものごとを処理する力」であると考えることができるであろう。

能力とは、技能と全く同じものではないことは既にわれわれの指摘したところである。そのような技能と異なる能力とは一体どのようなものなのであろうか。それが技能を包含するものであることはいうまでもない。しかしながら、能力は単なる技能以上のものを意味している。それは、むしろ「個々人の内部にある力」を意味していると考えられる。換言すれば、それは技能を含み、それを正しく使用するようにしむける力であると考えられよう。したがって、能力は「責任」の問題と深くかかわりをもつものであるということが出来る。能力とは、技能をそのなかに含みながらも、それを超えるものであり、「人間の器」とか「器量」として表現するにふさわしいものであろう、とわれわれは考えるのである。

(3) 管理能力とはなにか—責任の問題—

われわれは、これまで「能力」とは何かを明らかにしようとして、「技能」との関連において、一般的、抽象的に能力を論じてきた。われわれの次の課題は「管理能力」という特殊的、具体的な問題を解明することにある。しかしながら、前項でも言及したように「能力」の問題は「責任」の問題と深くかかわりあう問題でもあるので、われわれも当然に「管理責任」に論及せざるを得ないであろう。

良く知られてるいように、管理者は二つの固有の課題を担っているといわれる。その課題の一つは、各構成部分の合計より真に大きい全体をつくりだすこと、投入された資源より大なる合計を産出するような組織体を形成し、維持し、それを発展させることである。そのためには、資源のなかでも人的資源の活用を考えなければならないことはいうまでもない。「全体は、ときとして部分の総計より多くもあり少なくもある。人間が関与する限り全体はむしろ部分の総計とは別のものであることが多い」とさえ言われている。管理者の担うべき他の一つの課題は、彼のあらゆる決定と行動において、当面の直接的な要求と遠い将来の長期の要求とを調和させることである。管理者は、絶えず目のまへの事態に対して万全の注意を払いながらも、同時に、はるかなかなたを見通し続けていかななければならない。この両者の適切なバランスを維持することこそ管理者に固有の課題であると言えよう。

そのような課題を達成するためになすべき行為には次の五つのものが指摘されている。(1). 目標の設定とその再規定, (2). 組織化, (3). 動機づけ, (4). 業績評価, (5). 部下の育成, 以上である。管理者が, そのような行為を通じて彼の課題を果すために必要とするもの, それこそ「管理能力」それ自体である。

「人間協働における最も一般的な戦略的要因は管理能力である」とバーナードは述べている。更にまた, 「能率的, 有効的な協働が前提として必要とする資本の蓄積, 方法の発明, 人間関係の革新には, 物財, 物的諸力, 経済体系, および組織技術についての諸技術において特殊の技能が要求される。これらの技能は必要欠くべからざるものではあるが, 責任感 (sense of responsibility) —— 犠牲を当然のことと考えさせ, まず協働への信念をひき出すものである——がなくては, 発揮されないだけでなく, 発展もしないであろう」と論じている。彼は, 明らかに技能以上のもの, われわれのいう能力の存在と必要性を説きあかそうとしている。それが, 「責任感」という言葉によって示されているとみることができるであろう。それ故に, 責任感と能力, 責任と能力の両者は切り離して論じ得ないのである。われわれは, 以下において, 「管理責任」について若干の検討を試みてみよう。

既に述べたように, 部分の総計とは別のものである組織体 (協働のシステム) は, それ自体生きものと考えられる。それは, 機械のように静態的で物的なものの以上のものである。管理はそのような組織体とかかわるものであり, 生きた組織体の生命力はそこに参加している人々であり, それに活力を与えているものは彼らの活動である。更に, 現代の組織体は技術革新とさまざまな専門化の促進によって複雑性を増し, その活動の範囲を拡大しており, 集権化された権限のもとで, そしてまた広大なひろがりのなかで, 適切な目的的活動を確保することは困難になってきている。組織構造における分権化, 意思決定の分散はその結果であり, それが個々の活動を担う個々人にさまざまな責任を負わせることになるのである。個々人が責任的でなければ, 局所的な意思決定を彼らにまかせ, 具体的な行動を委ねることはできないであろう。それ故に, 人々に対して責任ある行動が要求されることになる。このような情況のなかで, 彼らの活動は相互に結びつけられ, 一つの全体となって組織体の重要な部分を形づくっているのである。

しかしながら、組織活動を提供する人々は機能の担い手であると同時に、個性をもった主体的な存在である。彼らはそれぞれに欲求、感情、理想を抱き、更に何事かをするか、しないか、という価値的態度をもっている。それらは人により異なり、ときには対立するものもある。重要なことは、それらの感情や価値的態度が無意識ながらも組織体に入りこんできて、人々の担う組織活動に影響を与えることである。それ故に、組織活動の内容いかんが彼の問題となり、その質的側面によって彼は積極的に貢献したり、いやいや引き受けたり、また拒否する場合がでてくるのである。ここに、組織体が成長したり、衰退したりする、組織体の生きものたるゆえんをみることができる。

このように、組織体は人々に内在している感情や理想、価値的態度を含み、また種々の価値的要因がそこに入りこんでおり、それは対立している思考や感情、態度の具体的統合物であると言えよう。そのようななかにあって、具体的な活動において矛盾する諸力の統合をどのような形かではかり、対立する本能、利害、立場、理想をどのようにして調整するか、このことが管理者に課せられた役割であり、責任なのである。そして、バーナードによれば「管理責任とは、リーダーの外部から生ずる態度、理想、希望を反映しつつ、人々の意思を結合して、人々の直接目的やその時代を越える目的を果させるよう自らをかりたてるリーダーの能力である」とされている。「管理能力」というのは、まさに「管理責任」を果し得るための能力なのである。それならば、管理責任を果す管理能力はどのようなものからなっているであろうか。次にこの問題について若干の考察をしてみることにしよう。

最初に管理者に要求される能力は、責任感である。これは管理者だけに要求されるものではないが、必要な時に、通常の個人的理由による怠慢なしに、人々の個人的な貢献がなさるべきことは管理者にとっても基本的なことである。それは、組織からの要求に従って自らを方向づけ、責任を果し得る能力、責任に答える技能 (ability to respond) である。

次に、職位が高くなるにつれてその職務は各方面にかかわることになり、管理者は種々の要請に基づく意思決定活動に多く直面することになる。そのような複雑となった状況では、それらの要請のなかに、互いに矛盾し、対立するものがあるのは大いにあり得るであろう。そのような時、全体的な観点から諸部