

現代経営学全集 5 経営管理——岡本康雄編著

現代経営学全集 第5巻

経営管理

昭和52年4月14日 初版発行

編著者 岡本康雄

© 1977 Yasuo Okamoto

発行所 ダイヤモンド社

郵便番号 100
東京都千代田区霞が関 1-4-2
編集電話 東京(504) 6403
販売電話 東京(504) 6517
振替口座 東京 9-25976

装丁 杉浦康平

編集担当/吉田俊一

落丁・乱丁本はお取替えいたします

松濤印刷・高陽堂製本

3334-061500-4405

序 文

現在、経営管理について何らかの統一的な観点から一冊の書物を公にすることはきわめて困難な事業だといふべきだろう。またそれは、ある意味では冒険とさえいえるかもしれない。というのは、経営管理について実に様々な主張が交通整理もされないまま、咲き乱れているのが現状だからである。

経営管理の研究といえは、まず誰もが頭にうかべるのは、伝統的管理論、あるいは管理過程論といわれている分野だろう。それは主として、アメリカのビジネス・スクールを中心に発達した。そしてそれは、現実に企業やその他の組織において行なわれている経営者―管理者の活動を、計画―組織化―配員―統制などの下位職能の循環過程としてとらえ、この観点から現実の様々なデータを経験帰納的に整理した、いわば知識とノウ・ハウの集合ともいえるものであった。それは、複雑多岐にわたる現実の管理活動を、右のような諸職能の循環過程として単純化して把握することによって、それなりに経営管理の全体像を示してみせてくれた。しかし伝統的経営管理論は、管理活動についての知識の、経験主義的な、ごくごく大雑把な分類箱でしかなかった。したがってそれが事例研究と結びついて、管理者教育に使われる時には、十分大きな効用を発揮することができた。なぜなら、それは、自由な発想と自己啓発の意識をもつ者にとっては、方法論上の制約をうけずに、数多くの暗示を得、自由なアイデアを育てる温床を提供したからである。この点において、伝統的管理論は、今後も長い生命力を持ち続けることだろう。

しかし伝統的な経営管理論が、これといった独自の方法的な陶冶を行わず、しかも社会科学一般の発展と無関係に、素朴な経験主義による知識の整理に終始してきたこと、さらにその上に容易に「一般化」を行ない、「原理」——「原則」を打ち出したことによって、きびしい試練をうけるようになった。

経営管理——管理行動という、一個の社会現象が社会的に持つ意味は、企業を含めた諸組織の大規模化と、その社会的影響力の増大と共に、飛躍的に増大した。こうして経営管理の研究は、いわゆる伝統的管理論の人たちの一方販売ではなくなった。そして社会学、心理学、経済学、政治学、行政学、さらにシステム論等々、多様な科学が、それぞれ何らかの形で管理行動の分析に参加するようになった。もっともこれらの、いわば隣接科学は、それぞれ固有の分析概念と既成の分析成果をふまえて、管理行動のある側面を切り取って、多様な分析成果と方法を提出した。こうしていわば、百花繚乱の観があらわれたのである。そしてこのような状況の中で伝統的管理論は時にきびしい批判にさらされ、動揺することも少なくなかった。

伝統的管理論の考え方に立っているクーンツは、かつて、このような状況をさして経営管理のジャングルと歎いた。しかしオドンネルと彼との共著『経営管理の原則』そのものが、ジャングルの形成に貢献してきたといえは皮肉といえるだろうか。彼らの著書は、かつて右に指摘したような経験主義的な下位職能ごとの知識の分類箱であった。しかしシステム論が盛んになると、それによって何らかの統一化をはかろうとした。そして現在では条件適合アプローチ^{コンディショナル・アプローチ}を強調するという具合である。このような例は、枚挙にいとまがない。計画については意思決定論に依拠し、組織人事については、かつて人間関係論、今日では動機づけ理論に従うなど、その方法的混乱は、あまりにも大きいといわねばならない。もっとも管理過程論がまったくの枠組みの議論である限り、このような無原則な多様な方法論の共存が許されるかもしれない。その意味においてそれは、不死身な強靱力を持つとさえいえるだろう。

もつとも経営管理―管理行動が、多数の人々によって遂行される相互依存的な行動の体系である限り、一定の分析視角によって、それをあますことなく分析しつくすことは不可能だろう。われわれは、その限りにおいて、管理行動を何ほどにか人為的に裁断して分析することに満足しなければならぬ。しかしジャングルをジャングルに終わらせないためには、掘るべき方法的自覚を明確に持つということ、分析している管理行動の側面がどのようなものであるか、明示化すること、しかも可能な限り、統合的な体系としてとらえることが必要であらう。

この場合、われわれは、経営管理の諸研究の成果を前提にして、現状において、少なくともつぎの点において留意することが必要だと思われる。

第一は、経営管理は、与えられた管理制度の中のきまりきった、一定の役割を反復するのではなく、内発的に自己の行動を創始しうる人間主体が営む管理行動だということである。それは、時に、いろいろな制約の中で意思決定を打ち出していく行動、また問題意識をもって問題を解決しようとする行動、あるいは内的欲求を実現しようとする動機づけられて展開される行動、そして職能を超えて職業倫理を自覚する行動、さらに他者に影響を与えようとするリーダーシップとしてとらえられよう。

第二に、このような管理行動は、複数の行動主体によって担われ、しかも相互に依存し合っている複合的体系である。しかもそれは、何らかの程度にお互いに矛盾する選択、問題意識、相葛藤する欲求充足、職業倫理の理解の違いを内包する複合的体系である。すなわちそれは、たんなる上意下達の統制システムではない。

第三に、しかもなおそれは、たんなる諸個人の集まりを超えた総合的な属性を持ち、その故に組織の存続を支え、しかもアドホックでない、計画的な組織的行動の変容を誘導する支柱となる。

第四に、右の諸点と関連し、管理行動を、組織行動全体と密接不可分離な形で分析することが不可避である。そし

て前者が（管理）主体、後者が（管理）客体の形をとると同時に後者は、前者を制約する関係をもっている。右のような点に留意する時、つぎのような管理行動のイメージが浮かび上がってくるといえるかもしれない。

何らかの程度に共通のものとして、確かめ合いながら、共有していく目的を意図的に実現しようと相互に影響を与えながら展開される協働過程、組織の多様な行動と不可分離に展開されながら、環境との相互作用の関連において、何ほどにか組織の全体像を、その「主体性」においてとらえた上で、組織の構成諸要素―諸資源を調整し、そして制御し、それを通して組織行動全体を方向づけていく協働過程――、このような意味において、ここでは、一貫して行動論的な視角からの管理行動の分析が意図されている。管理制度が重要でないというのではなく、管理行動をどのように規制し、どのようにある種の管理行動が管理制度へと沈澱していくかに関心があるというべきだろう。また企業における管理行動が、常にわれわれの分析の拠点としてさえられているけれども、ここでは、より拡がりをもった管理行動一般の基礎的な分析を志向している。

本書の執筆者の方々は、いずれも日本の経営管理研究の第一人者であり、それぞれオリジナルな見解の持主である。ただ右の点において、われわれの間には、基本的に共通した問題意識があると編者は考えている。

経営管理の分析は、すでに指摘したような意味において、ある局面だけを他から孤立してとりあげることは危険である。このため本書では、意識的に若干の重複をさせながら、管理行動の問題群を漸次シフトさせるといった形をとって、右のような問題意識に基づいた管理行動の分析が展開されている。

第一編では、伝統的管理論を中心とした経営管理論の発展過程と、それに対する各種の批判と方向がとりあげられる。

第二編では、すでに指摘したような管理行動の原点として、人間の目的志向的行動の特性が分析され、それが集団、

組織へと発展していく過程がとりあげられる。とくに複合的組織における組織的行動―管理行動の相対的独自性が吟味される。

第三編では、このような組織を前提にして展開される管理行動が、基本的に二つの側面においてとらえられる。一つは、右に指摘したような組織ないし組織成員あるいは組織的行動の価値における多様性がどのようなメカニズムを通して、暫定的であれ、統合されていくのか、といった管理行動の社会的、政治的側面、今一つは、組織としての諸手段の選択が相互依存的な管理行動の中でどのように打ち出されていくかといった、管理行動の知的、分析的過程が問題とされる。さらに環境との関連において、管理行動が、組織行動「全体」を誘導していく管理行動の過程がとりあげられる。第二編、第三編とも分析の基軸にあるのは、意思決定を核としながら、それよりふくらみをもった形でとらえられた目的志向的行動の特性である。

第四編では、このような目的志向的行動が、問題意識―問題形成の行動としてとらえ直され、それが組織の中でどのように展開されていくか、そしてどのようにに動態的な管理―組織の状況が生み出されていくかがとりあげられる。第五編では、このような管理行動の担い手を含めた組織成員一般の欲求構造がどのようなものであり、どのようなメカニズムをもって動機づけられていくのか、そしてどのように、（管理行動を軸にして）他の成員の動機づけが影響されるか、変化されるかが分析される。

第六編では、以上のような管理行動の、いわば主な担い手ともいうべき経営者と管理者集団の社会的意味がとりあげられ、その行動様式が職能を中心に分析される。そしてそれを超えた存在として現代社会における経営者の職業倫理について問題提起が行なわれる。

第七編では、管理行動の担い手である管理者のリーダーシップに焦点をおいて、その特性の分析が行なわれる。そ

れはヘッドシップ、マネジャーシップ、リーダーシップの三重性格として重層的に把握される。そして管理能力の開発・教育がマネジャーシップとリーダーシップそれぞれの特性に応じて吟味される。

本書は、以上でもおわかりのように、経営管理の網羅的な教科書を作る意図で執筆されていない。その意味においては、各執筆者の方々に、過大なお願いをしたことになるが、この序文を執筆する機会を借りて厚くお礼申しあげたい。

また本書は、主として編者自身原稿がはかどらなかったため、出版予定を大幅に遅れることになった。この点を読者にもお詫びしたい。

現段階における、管理行動の分析のむずかしさを痛感し、ややもすれば筆が鈍りがちであった編者が、とにかく編集責任を果たすことができたのは、各執筆者のご協力とダイヤモンド社出版局吉田俊一氏の絶えざる、温情のこもった激励であったことを想い、同氏に感謝の意を表して、序文の終りとしたい。

一九七六年三月

岡 本 康 雄

目次

序文

第一編 経営管理論の発展と現状

第一章 経営管理論の発展……………岡本 康雄……………五

はじめに………………………………………………………………………………五

第一節 経営管理論の第一段階——工場管理論の形成…………………………六

第二節 全般的経営管理論の形成……………………………………………………一四

第三節 専門経営者論…………………………………………………………………二六

第四節 人間関係論の問題提起とその影響………………………………………三〇

第五節 経営管理論の確立——管理過程論の確立…………………………三七

第二章 伝統的な管理論への諸批判	四二
------------------	----

第一節 伝統的管理論見直しの氣運	四二
------------------	----

第二節 経営学外部からの批判	四三
----------------	----

第三節 科学論側からの批判	四八
---------------	----

第四節 サイモンの批判と分析的モデル	五四
--------------------	----

第五節 行動科学的諸理論のマネジメント批判	五八
-----------------------	----

第六節 “批判”の四つの方向とレスポンス	六一
----------------------	----

第七節 今後の展開の途	六五
-------------	----

第二編 個人—集団—組織

岡本 康雄

第一章 個人の目的志向的行動	七三
----------------	----

第一節 欲求—目的と行動	七三
--------------	----

第二節 目的志向的行動	七六
-------------	----

第三節 個人の欲求の多様性と目的設定	八〇
--------------------	----

第四節 目的志向的行動の構成要因	八六
------------------	----

第二章 小集団の属性	九三
------------	----

第一節 協働の意味	九三
-----------	----

第二節	小集団の形成と小集団への参加	九四
第三節	小集団内部の相互作用	九六
第四節	集 団 規 範	九七
第五節	小集団における役割配分	九九
第六節	集団における目的達成と集団の維持	一〇〇
第七節	集団リーダー	一〇二
第八節	環境変化と集団の適応限界	一〇五
第三章	組織と組織行動	一〇七
第一節	組織の現代的意味	一〇七
第二節	組織への参加と参加の継続	一〇八
第三節	連合体——組織と組織的行動	一一一
第四節	組織的行動における合理性	一一五
第五節	集団から組織への飛躍と組織目的の独自性	一二九
第六節	複数目的と組織の全体像	一二六
第七節	大規模・複合組織における分業メカニズム	一三一

第三編 組織と管理行動

岡本 康雄

第一章 管理行動の社会的、政治的過程……………一三七

第一節 組織における管理行動の意味……………一三七

第二節 管理集団による内的要因と外的要因との識別……………一四〇

第三節 管理集団による共通価値の誘導—形成……………一四五

第四節 誘因体系の役割……………一四八

第五節 目標—価値のコンフリクトと管理行動……………一五二

第六節 組織単位間の目標コンフリクトと管理行動……………一五四

第七節 管理行動の社会的・政治的過程と影響力—権限の構造……………一六〇

第二章 管理行動の知的、分析的過程……………一七〇

第一節 管理の問題解決の過程……………一七〇

第二節 管理的意思決定の二側面……………一七六

第三節 管理的意思決定の合理性……………一七九

第四節 定型的意思決定と非定型的意思決定……………一八四

第五節 管理的意思決定の相互影響と統合の過程……………一八六

第六節	管理行動と認知的コンフリクト	一九三
第七節	管理行動の諸形態	二〇〇
第三章	管理行動の主體的展開	二〇四
第一節	組織環境とその変化	二〇五
第二節	戦略的意思決定	二一四
第三節	計画化と統制	二二五
第四編	動態的・創造的組織	土方文一郎
第一章	動態的・創造的組織とは	二五七
第二章	管理活動の動態過程	二七六
第三章	組織の創造過程	二九八
第五編	モチベーション管理の理論	二村 敏子
はじめに		三四一
第一章	組織均衡論	三四三
第二章	欲求の理論	三五三

第三章	モチベーションの理論	二七五
第四章	影響の理論	三九三
	むすび	四〇一

第六編 経営者と管理者集団

土屋 守章

	はじめに	四〇七
第一章	現代社会における経営者の重要性	四〇九
第一節	現代企業の社会的影響力	四〇九
第二節	企業組織の目的	四一二
第三節	資本所有者	四一五
第四節	専門経営者の登場	四二一
第五節	専門経営者の行動動機	四二五
第二章	経営者の職能	四三〇
第一節	経営者職能の認識	四三〇
第二節	チャーチの経営者職能論	四三三
第三節	プロセス・スクールの経営者職能論	四三九

第四節 動機づけの職能	四二
第五節 バーナードの経営者職能論	四四
むすびー専門職業としての経営者	四九
 第七編 管理者のリーダーシップと能力開発	
第一章 組織と管理者	四五
第二章 管理者のリーダーシップ	四六〇
第三章 マネジャーシップの開発	四七二
第四章 リーダーシップの開発	四七七
第五章 管理者の能力開発	四九〇
索引	五〇四

山 田 雄 一

經 營 管 理