

〈現代経営学全集〉

占部都美 責任編集

現代経営組織論

占部都美 著

5

東京 白桃書房 神田

著者略歴

うぶ べ くに べ
占 部 都 美

昭和18年 東京商科大学(現一橋大学)卒業。
昭和27年 神戸大学助教授として学界に入る。
昭和38年 同教授 経営学博士
主要著書 「経営学の基礎理論」昭41,「現代

企業の人間関係」昭42,「企業形態論」昭43,「経営管理論」昭43,「戦略的経営計画論」昭43,「企業
の意思決定論」昭44,「事業部制
と利益管理」昭44,「リーダーシ
ップと行動科学」昭45,「経営戦
略と経営計画」昭46,「経営学総
論」昭49,「近代組織論」Ⅰ昭49,
Ⅱ昭50,「改訂経営管理論」昭50,
「改訂企業形態論」昭52 ほか

こ まつ よう いち
小 松 陽 一

昭和48年 神戸大学大学院経営学研究科博士
課程終了

現在 甲南大学経営学部助教授

主要著書 占部都美編著「現代経営とコンピ
ュータ」(現代経営学全集 18)昭
47 (共同執筆)。
占部都美編著「経営情報～決定シ
ステム」昭47 (分担執筆)。
J.ヘイダ「理論構築の方法」昭53
(共訳)。
「組織現象の理論と測定」昭53
(共著)。

現代経営組織論

〈現代経営学全集〉第5巻

昭和46年10月20日 初版発行

昭和54年12月16日 8版発行

著 者 占 部 都 美

発 行 者 大 矢 順 一 郎

印 刷 者 内 山 一 郎

* * *

発 行 所 株式 白 桃 書 房
会 社

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番

著丁・乱丁本はお取り替えます。

昭文堂印刷/浦野製本

書籍コード 3334-161142-6915

責任編集者のことば

多数の大学において、世にいうゲバ棒学生が猛威をふるい、多くの大学が一見荒廃の極致に達しているかに見える最中の過程において、この画期的な『現代経営学全集』が刊行の運びにいたったことは、その歴史的な意義はきわめて大きい。

この全集は、大学の荒廃の最中に生まれた不死鳥である。人類の長い歴史のあいだに、人種間の憎悪や敵愾心、思想やイデオロギーの対立や利害の衝突から、いくたの戦争、暴動や紛争を経験してきた。そのような人類の歴史的経験の一齣が、大学紛争のかたちで、現在、平和と知性の府である大学を舞台として、くりひろげられているのである。この大学紛争がどのような歴史的意義をもつかは、われわれの価値判断をこえたものであり、それは後世史家にまかせねばならない。しかし、どのような意味の戦争、暴動や紛争がおこり、それが平和的な研究にたいしてどのように激しく妨害の石を投げつけようと、研究と教育の自由の火を1日も消さないで、燃えつづけさせることがわれわれ学徒の任務でなければならない。

現実には、多くの大学で、研究室や教室が暴徒学生によって封鎖されている状態である。多くの研究者が紛争の渦中にまき込まれ、研究に必要な平和な科学心さえ失いかけている状態である。この大学紛争の嵐のなかに、研究と教育の自由の火はもはや消えようとしている。このような事態において、なんとかして紛争の嵐に耐え、消えようとする研究と教育の自由の火を守りつづけようとするわれわれの断固とした決意と不撓不屈の努力が、この『現代経営学全集』のかたちに結実したのである。この大学の危機的な状態の最中において、あらゆる種類の困難を予想しながらも、あえてこの全集を発刊することによって、経営学学徒の研究と教育の自由の火に再点火し、その火を燃えつづけさせ、その火を燃えひろがせることが、われわれの期するところである。

日本経済は世界を驚かすような高度成長をつづけ、資本の自由化による国際化に呼応して日本の企業の国際競争力も一段と高められ、外貨準備高も未曾有の高水準に達している。現在の日本の経済と日本の企業の繁栄をもたらしているもっとも基本的な原因は、明治以来研究と教育に多大の投資を行ってきた事実によっている。それにもかかわらず、現在の大学紛争は、日本の繁栄の基礎である研究と教育の自由の根を無残にも掘りかえし、その根を枯らそうとしている。

この全集の発刊にあたって、大学紛争の渦中に立って一時的な憎悪や敵愾心に猛り狂っている学生のなかで、1人でも平和な科学心を取り戻し、また他方で、無気力な虚脱状態におかれている多くの学生のなかで、1人でも旺盛な研究心を取り戻してくれることを心から望んでやまない。

この全集の各巻の執筆者は、各分野において新進気鋭の学徒であり、各巻が珠玉の価値をもつものであることを信じて疑わない。この全集が日本の経営学界にたいして研究への情熱の火を燃えひろがせる役割をもつことを期待するばかりではない。それは、経営学にたいする新しい方法論を開拓し、そのうえで新しい経営理論と経営技術を展開したものであり、日本の経営界の実践の革新に裨益するところ多大なものがあることを信じて疑わない。

最後に、この全集の発刊を困難な時期に引き受けて下さった白桃書房の大矢金一郎および順一郎両氏に厚く謝意を表したい。また、細部にわたって援助を惜しまれない同書房の照井規夫氏にも厚く謝意を表する。

昭和44年8月27日

責任編集者 占部都美

序 文

組織論の研究なしには、経営学の研究は成り立たない。組織論を欠いた経営経済学は、経済学の亜流にすぎない。

組織論を理解するためには、経済学を超えなくてはならない。経済学を超えて、社会学や心理学の思考を理解しなくては、組織論は理解できない。

しかし、社会学や心理学は、そのままでは、組織論にはならない。組織の現実にたいする透徹した理解が必要である。その意味でも、組織論は、経営学を他の隣接科学から区別させる経営学の本質的な分野をなすのである。

現代は、組織の時代である。したがって、この半世紀あまりのあいだに、組織にかんする研究は膨大なものになっている。しかし、われわれは、その間に、伝統組織論と近代組織論とを明確に区別することができるようになっている。

ここでいう近代組織論は、バーナード＝サイモン、マーチ＝サイモンの組織論の流れをさしている。この近代組織論の流れにたいして、イギリスの経営学を中心として、社会－技術システム (socio-technical system) 論が台頭し、近代組織論とともに、現代経営組織論の1つの大きな流れをなしてきていることを注目しなくてはならない。

現代経営組織のもつ基本的課題を、われわれは、(1)個人の目的と組織の目的の両立、(2)変動性の高い現代の企業環境にたいする組織の動態的適応および(3)現代人の自己発現の要求の充足という3つの課題に求めた。

そして、この3つの基本課題を解決する組織論のフレームワークとして、(1)作業のシステムにたいする意思決定のシステムのフレームワーク、(2)クローズド・システムにたいするオープン・システムのフレームワーク、(3)機械的システムにたいする有機的システムのフレームワークという3つのフレームワークを設定して、現代経営組織論の展開をはかったものである。

この書物は、たんに現代経営組織論の主要な流れやその新しいフレームワー

ii 序 文

クを明らかにするにとどまらないで、それをつうじて現代経営組織の基本問題を解決できる組織論を樹立しようとしたものである。それとともに、生産システムと経営組織の適応関係、新製品開発の組織や組織変革の方法など、現実の経済界が当面する組織問題を解明することによって、実践にも役だつことを企図したものである。

さらに、この書物において、われわれは現代の組織問題を解明するだけでなく、つねに未来に到達する未来組織のあり方や動向にたいしてなんらかのペースペクティブをもてるように努力したつもりである。

この組織論の研究の完成にあたって、著者の研究室の小松陽一君の熱心な協力を負うところが大きいことを記して、謝意に代えたい。

また、白桃書房の大矢順一郎および照井規夫の両氏の良心的なご協力にたいして厚く謝意を表する。

昭和 46 年 8 月 13 日

占 部 都 美

目 次

第1章 現代経営組織論の課題	3
第1節 組織的資本主義	3
1. 組織的資本主義—組織社会	3
2. 経営組織とは	5
第2節 現代経営組織論の課題	10
1. 従業員の価値観の変化	11
2. 企業環境変化	12
第2章 現代経営組織論の発展動向	15
第1節 伝統組織論と近代組織論	15
I 伝統組織論の立場	15
1. 伝統組織論	15
2. 管理の各要素	16
3. 管理原則（組織原則）	18
4. 近代組織論からの批判	20
II 近代組織論のフレームワーク	22
1. 組織の近代概念	23
2. 行動科学のフレームワーク	24
3. 意思決定論のフレームワーク	26
4. システム論のアプローチ	29
第2節 機械的管理システムと有機的管理システム	30
1. 機械的システムと有機的システム	30
2. 官僚制モデルと有機的・適応的システム	33
第3節 クローズド・システムとオープン・システム	37

iv 目 次

1. 組織の静態論と動態論	37
2. オープン・システムとしての組織の環境適応のパターン	42
第4節 組織均衡論のフレームワーク	46
1. 誘因と貢献のバランス	46
2. 組織の内部均衡と外部均衡	48
3. 組織的均衡の動態	51
第3章 近代経営組織	57
第1節 経営組織の基本的要素	57
1. 共通の目的	57
2. 協働意思	59
3. コミュニケーション	60
第2節 タテ型の組織とヨコ型の組織	61
1. リーダーシップの有効性の原則	61
2. タテ型の組織とヨコ型の組織	64
第3節 職能別経営組織と目的別経営組織	66
1. 職能別経営組織	66
2. 目的別経営組織	69
第4節 権限のシステム	75
I 権限の源泉	75
1. 権限の定義	75
2. 公式権限説	75
3. 権限受容説	76
4. 権限の受容圏	78
II ラインとスタッフの関係	82
1. ラインとスタッフの原理	82
2. スタッフの神話説	83
3. 職能的権限	85
第5節 コミュニケーション・システム	87

1. コミュニケーション・システム	87
2. コミュニケーションの組織手段	90
3. コミュニケーションの障害要因	93
4. タテ型のコミュニケーションとヨコ型のコミュニケーション	94
第6節 意思決定と情報システム	98
1. 意思決定と情報	98
2. コミュニケーションと調整	99
第4章 社会—技術システム論	101
第1節 社会—技術システムの概念	101
第2節 社会—技術システム研究の原点	105
1. 炭鉱の作業組織の研究	105
2. 社会—技術システム論の問題点	109
第5章 生産システムと経営組織	113
第1節 社会—技術システム論の展開	113
1. サウスイエセックス研究	113
2. 生産システムの分類	115
3. 組織形態の分類	116
第2節 個別受注生産企業の経営組織	122
1. 個別受注生産システムの要請	122
2. 個別受注生産企業の組織の特徴	124
第3節 大量生産企業の経営組織	130
1. 大口ロット生産—大量生産システムの要請	130
2. 大量生産企業の組織の特徴	132
3. 量産企業の生産部門の組織の特徴	133
第4節 装置生産企業の経営組織	135
1. 装置生産システムの要請	135
2. 装置生産企業の組織の特徴	140

第5節 ウッドワード批判	145
1. ライン組織とライン・スタッフ組織	146
2. 機械的管理システムと有機的管理システム	152
3. 組織の技術的機能と社会的機能	155
第6節 経営組織と環境	158
1. 経営組織と環境の概念	158
2. 経営組織と環境の関係の静態的分析	162
3. 保守的組織論の性格	164
第6章 新製品開発の組織	167
第1節 新製品開発の組織問題	167
1. 社会—技術システム論の再展開	167
2. 組織の外部環境とタスクの関係	169
3. 組織構造の特殊化	172
4. 行動パターンの特殊化	173
5. 組織の特殊化と統合化	175
6. 新製品開発の組織問題	179
第2節 組織の特殊化の比較	181
1. 実証研究の対象	181
2. R & P社の組織の特殊化	184
3. C社の組織の実態	186
第3節 新製品開発のための統合化	188
1. 構造的統合手段の実態	188
2. 過程的統合手段の実態	191
3. 両社の過程的統合手段の比較	196
第4節 新製品開発の効率	200
第5節 組織の特殊性理論批判	201
1. 組織の特殊性理論	201
2. 組織構造とリーダーシップ・パターン	206

3. 組織の動態分析	207
第7章 経営組織の革新	209
第1節 組織変革論の台頭	209
1. 企業環境の変化と組織変革	209
2. 行動パターンの変革	211
3. 行動パターンの要素	213
第2節 組織変革へのアプローチ	215
1. 組織変革の異なったアプローチ	215
2. 組織変革への統合的アプローチ	220
第8章 組織変革のケース・スタディ	225
第1節 組織変革前の実態	225
1. 外部環境の変化と組織問題	225
2. 中央集権的な組織構造とその行動パターン	227
3. 営業所の組織構造とその行動パターン	229
第2節 組織変革の計画	234
1. 組織変革の経緯	234
2. システム的変数の変革	236
3. 行動的変数の変革	245
第3節 組織変革計画の実施過程	247
1. 組織変革のパイロット・テスト	247
2. 地区支社長による組織変革の実施段階	249
3. ま と め	251
第4節 組織変革の成果	254
1. 業績の変化	254
2. 行動パターンの変化	257
3. 相互作用のパターン	259
4. レギュラー・マネジャーの渉外活動	261
第5節 組織変革の1つの結論	264

viii 目 次

事 項 索 引	271
人 名 索 引	275

現代経営組織論

現代経営組織論の課題

第1節 組織的資本主義

1. 組織的資本主義——組織社会

現代に生きるわれわれは、組織的資本主義のなかに生き、組織社会のなかで生活している。

中世の手工業の時代は、1人の生産者が生産をし、その製品を市場に販売した1人経営の時代である。18世紀後半の産業革命によって、生産が機械化されることによって、企業の生産活動や販売活動はすべて組織（organization）によって遂行される組織の時代へ移行したのである。手工業の時代には、1人のシュー・メーカーが1足の靴を1人でつくることができたが、靴の生産が機械化されると、生産の工程は数十の作業者に分担され、分業が行なわれる。分業化し、特殊化した作業を調整するために、管理者の組織が必要になってくる。また、機械生産した大量の靴を販売するために多数の販売員からなる販売組織を必要としてくる。もはや、1人では、1足の靴さえつくることができなくなるのである。

生産の機械化が進み、市場の拡大が行なわれ、企業の規模が増大するにつれて、ますます各種の職能が特殊化し、管理組織の複雑性もますます増大して、今日にいたっているのである。

現代は、組織的資本主義の時代である。資本主義における生産と配給のほか、金融その他のサービス活動のほとんどすべては、組織をつうじて行なわれ

ている。経済の舞台で個人が1人経営によって活躍した個人的資本主義の時代は、遠い昔がたりに化しているのである。現代の社会は、また組織社会（organizational society）ともいわれる。その意味は、たんに経済活動が組織をつうじて遂行されるだけでなく、国や地方公共団体の行政活動、大学や研究所における研究教育活動や病院における医療保健活動もすべて組織で行なわれていることを意味している。政党による政治活動や労働組合活動も、組織によって行なわれている。

組織社会においては、個人はなんらかの組織の一員となり、組織の目的に貢献することによって、自分の生活維持に必要な所得をえることができる。組織はたんに、個人が生活の糧をえるための場であるだけではない。各人は組織に参加することによって、自己の理想の実現をはかり、高い地位や権限への欲求を満たすのである。さらに、組織をつうじて共通の目的のために他人と協働することをつうじて、団結や相互信頼という人間的欲求を満たし、他人と友情関係をもつという人間的欲求を満たす。さらに、各個人は、組織のなかで仕事に自己傾倒することによって、あるいは創造性を発揮することによって、あるいは組織のなかでの経験や学習によって、人間的に成長していく場でもある。

このように、個人は組織をつうじてその経済的な欲求や非経済的な欲求を満たすために組織に参加する。組織は、それを構成する各個人やグループの個人的目標を満たすことによって、はじめて存立できる。組織は人間のためにあるのであって、人間が組織のためにあるのではない。それにもかかわらず、個人は組織をはなれては、有効に自己の営利目的を達成できないことが、組織的資本主義の特徴である。個人は組織をはなれては、自己のもつ人間的欲求さえも有効に達成できないことが、現代の組織社会の特徴である。

経営組織を構成するメンバーとして、経営者と従業員という内部メンバーがあるばかりではない。経営組織の外部メンバーとして、株主、消費者や地域社会住民がある。経営組織は、その内部メンバーの欲求を満たすだけでなく、その外部メンバーの欲求を満たすことができなくては、存続と成長をつづけることができないことを注意しなくてはならない。