

4 現代經營學大集

經營組織

松岡磐木編

現代経営学全集 4 経営組織——松岡磐木編著

ダイヤモンド社

序 文

経営組織の問題は、アーウィックとクーンツ、この二人の英米の碩学が、期せずしてともに熱帯のジャングルになぞらえたほど、急速にしかも多岐にわたって発展をつづけている現代のマネジメントの諸研究の中でも、ひときわ多くの注目を浴びている分野である。

経営組織の研究が、ただに経営学の研究にたずさわる人々によってのみならず社会学、心理学、そのほかさまざまな科学分野の研究者の強い関心と大きな貢献のもとに、それぞれの専門研究領域をこえてインタディシプリナリーにすすめられていることは、この注目の現われであり、現実の企業でも、七〇年代をむかえて新しい環境の変化に対応するために、ますます多くの努力が組織の改善のために傾注されつつあることは、「組織の時代」の到来を雄弁に物語っている。

振り返ってみると、わが国において経営組織の研究が意識的に本格的に取り組まれてから、二〇年の歳月が経過している。それはまず、戦後の新しい環境に対応するためのトップ・マネジメントのありかたの探究にはじまり、昭和三〇年代の初頭以降の、アメリカで発展した経営組織の諸理論の滔々たる導入となって進展した。ことに、最近の数年の間では、経営管理の諸過程の中での指導に重点がおかれ、「指導というレンズを通して」マネジメントを考える傾向が一般化するにつれて、組織の中の人間の行動の理論の追求が、多くの人々の関心を高めるにいたった。これに

加えて、ようやく本格化したコンピュータ・システムの導入は、新しい「熟練の移転」をもたらし、それに対応するための組織の掘り下げた検討を不可欠のこととしている。

このような組織研究の急速な発展は、そのやむをえない結果として、ある種の混乱を経営組織の研究にもたらしている。導入され提唱された諸仮説はあまりにも多く、いたずらに新奇なもののみを追おうとする動きもこれに加わり、「熱帯のジャングル」に特有の方向感の欠如がそこにかがわれる。

編者がかねがね、このような状態で必要なことは、あえてバーナードの言葉をかりれば、組織にたいするセンスが——とりわけ経営組織にたいするセンスが——打ち立てられることであると考えていた。このことが容易なことではないことは、編者としては十分に心得ているつもりであるが、今般、土屋守章（第二編、第六編担当）、渡瀬浩（第四編担当）、稲葉元吉（第三編第二章担当）の三先生のすぐれたご協力を得て、かねての考えを具体化する機会があたえられたことは、編者としての喜びであり、もしわれわれ四名の執筆者のいささかの努力が、読者の経営組織の「センス」の形成に多少なりとも貢献することができれば、執筆者としての幸いこれにすぎるものはない。

この本は、つぎの構成をとっている。

第一編では、組織についての研究のさまざまなアプローチを、相互に対立し、互いに排除しあうものとしてではなく、ひとつの統合において理解するための序論として組織のシステムズ・アプローチを中心に問題の提起がなされている。

第二編の「経営組織の展開」は、経営組織の変化の諸要因の分析のうえに立って、従来の組織の研究においては、必ずしも十分に取上げられてきたとはいえない歴史的な視野のもとでの組織研究が、今後の経営組織の研究の前進

のために不可欠であることが、具体的な事例の検討を基盤にして論じられている。

第三編の「経営組織の理論」は二つの章から成り、第一章はいわゆる古典的組織論を、第二章はバーナード以降今日までの現代諸理論を取り上げる。多岐にわたる組織の理論の叙述は、それだけでも優に一冊の書物を必要とするものであるから、限られた紙幅のもとでは、一応の概括にとどめざるをえなかったが、読者は組織の理論のたいの展望をここから得られるであらう。

第四編は組織と人間という、もっとも興味深いと同時に困難な問題について論じている。ここで読者は、組織と人間を取り扱う場合の諸視点についての、整理されたかたちでのひとつの論述を発見されるであらう。

第五編は組織構造論である。人間の行動についての研究のあらゆる進歩にもかかわらず、構造の問題は依然としてその重要性を保っている。たとえば分権制、事業部制組織、ラインとスタッフといった従来からの問題に加えて、最近の組織の流動化、コンピュータの組織構造への影響にいたる諸問題が、ここで取り上げられる。

第六編は以上の論述をふまえて、将来の展望に及ぶものであり、往々にして言葉のうえだけの問題となりがちなダイナミックな組織の確立の問題と、いわゆる「経営の日本的特質」がそれに及ぼすであろう問題とが、論述の中心をなしている。

何名かの執筆者によってひとつの書物を構成することは、とくに最近の経営組織論のような多岐の発展をとげた研究分野では必要のことではあるが、同時にそれに伴う困難をまぬがれない。三先生のすぐれたご協力にもかかわらず、この本の全体としての論述に統一性の欠けるところがあれば、それはひとえに編者の責任である。

序 この本が送り出されるまでの過程で、全集全体の責任者としての高宮晋教授からいただいたご指導については、わ

れわれは深く感謝するものである。また組織という困難ではあるが意欲をそそる問題の広い角度からの研究に志を同じくする組織学会の研究者各位から、直接間接にわれわれは多くのものを負っていることも述べておかなければならないであらう。

最後にこの本の企画から刊行まで、ともすれば滞りがちなわれわれの仕事に、暖かいご尽力をいただいたダイヤモンド社の地主浩侍氏、吉田俊一氏、および小坪弘氏に心から感謝の言葉をささげたい。

昭和四十五年九月

松岡 磐木

目次

序文

第一編 問題の提起

松岡 磐木

第一章 経営組織問題の発生……………五

第二章 組織理論の潮流と問題点……………八

第三章 対立と統一……………一二

第四章 システムとしての組織……………一五

第二編 経営組織の展開

土屋 守章

第一章 経営組織の意味……………二五

第二章 経営組織変化の諸要因……………三一

第一節 組織の三要素と経営組織の変化	三二
第二節 経営戦略	三三
第三節 技術	三四
第四節 企業の規模	四二
第五節 価値観	四七
第六節 組織化の意思	五三
第三章 経営組織の史的展開	五七
第一節 経営組織の歴史的発達と一般的展開	五七
第二節 経営組織の形成過程	六〇
第三節 経営組織の再編成	六三
第三編 経営組織の理論	
第一章 古典学派の組織理論	七三
第一節 責任と権限	七三
第二節 組織の原則	七八
第三節 原則の統合	八八

松岡磐木・稲葉元吉

第二章 現代の組織理論	九五
-------------	----

第一節 組織理論の展開	九五
-------------	----

第二節 意思決定論	一〇四
-----------	-----

第三節 組織目的論	一一七
-----------	-----

第四節 組織均衡論	一二五
-----------	-----

第五節 組織活動と環境	一三三
-------------	-----

第四編 組織と人間

渡 瀬 浩

第一章 組織の問題	一三九
-----------	-----

第一節 経営学と組織の問題	一三九
---------------	-----

第二節 社会学と組織の問題	一四四
---------------	-----

第三節 組織と社会	一四八
-----------	-----

第二章 アソシエーションの理論	一五五
-----------------	-----

第一節 多元的社会論	一五五
------------	-----

第二節 構造論	一五九
---------	-----

第三節 リーダーシップ論	一六五
--------------	-----

第三章 人間の問題	一七二
-----------	-----

第一節 方法的個人主義	一七二
-------------	-----

第二節 新しい問題	一七七
-----------	-----

第五編 経営組織の構造

松岡 磐木

第一章 組織計画	一八三
----------	-----

第一節 組織の構造と組織計画	一八三
----------------	-----

第二節 組織の調査・分析	一八六
--------------	-----

第三節 組織原則適用上の問題	一九二
----------------	-----

第四節 理想組織図	一九六
-----------	-----

第五節 部門化の問題点	一九九
-------------	-----

第二章 分権化と事業部制	二〇九
--------------	-----

第一節 集権と分権	二〇九
-----------	-----

第二節 事業部制組織	二一七
------------	-----

第三章 ラインとスタッフ	二三一
--------------	-----

第一節 スタッフとその発展の種類	二三一
------------------	-----

第二節	個人的スタッフ	二二六
第三節	専門スタッフ	二三九
第四節	ゼネラル・スタッフ	二四八
第四章	その他の組織構造の問題点	二五五
第一節	適応的組織と組織構造	二五五
第二節	プロジェクト組織	二五八
第三節	コンピュータと組織構造	二六二
第六編 日本 of 経営組織		
土屋 守章		
第一章	日本の経営組織の背景	二六九
第一節	経営組織の地域的差異	二六九
第二節	日本の特質についての諸説	二七一
第二章	戦後における経営組織の変遷	二八四
第一節	戦後の時代区分	二八四
第二節	混乱から復興の時代	二八六
第三節	高度成長下の経営組織の改革	二九〇

第三章	経営組織の現代的課題	二九五
第一節	貢献意欲の変容	二九五
第二節	経営組織の動態化	二九九
索引		三二

經
營
組
織

第一編 問題の提起

第一章 経営組織問題の発生

組織の問題をより広い社会との関連でとらえていこうとする社会学者 A・エチオーニ (A. Etzioni) は、その著書、『現代組織論』⁽¹⁾の冒頭に、彼の組織 (organization) のとらえ方を描きだす。いささか長くはなるが引用してみよう。

「われわれが住んでいる社会は、組織の社会である。すなわち、われわれは組織の中で生まれ、組織によって教育され、さらに、たいていの人はその生涯の大部分を組織のために働くことに費やしている。またわれわれは組織の中で、消費したり、遊んだり、お祈りをしたりなどして、余暇の大部分をすごし、たいていの人は組織の中で死ぬが、埋葬のときには、あらゆる組織の中でも最大の組織——国家——の公の許可がなければならぬ。

現代の社会では、それまでの社会に反して、合理性、有効性、および能率ということに高い道徳的価値がおかれており、現代の文明は、およそ最も合理的で能率的な形態の社会集合 (social groupings) とされている組織において依存している。組織はおびただしい人間活動の調整をすることによって、一つの強力な社会的手段をつくりだす。……」

われわれが以下にその解明をすすめていこうとしている経営組織は、合理性、有効性、および能率性が、最も強く要請され、また、現代の文明が最も大きく依存している組織であると考えても、おそらくさしつかえないであろう。したがって、経営組織についての関心は、企業経営における諸現象についての研究の必要性が認識された、まさに