

經營・組織・管理

副島萬里夫



# 経営・組織・管理

城西大学教授

副島萬里夫編著



中央経済社

検 印  
省 略

## 経営・組織・管理

---

昭和54年5月1日 第1版発行

編著者 副 島 萬里夫

発行者 渡 辺 正 一

発行所 株式会社 中 央 経 済 社

東京都千代田区神田神保町1-31-2

電 話 (293) 3371(編集)  
(293) 3381(営業)

〒101 振替口座・東京0-8432

印 刷 三栄印刷株式会社  
製 本 美行製本

---

落丁・乱丁本はお取替え致します。

3034-314538-4621

## 序 文

わが国が国を挙げて戦争に邁進していた昭和16年の秋、私は大学卒業後勤めていた日本製鉄を辞めて、東大の経済学部研究室に高宮晋先生を訪ねた。大学で学んだ法律は会社では役に立たないし、巨大会社に入社してみても、会社経営のあり方、組織、経営管理などの諸問題に関して、理論的にも、また実際的にも、多くの疑問をもったからである。「なぜ組織について学問がないのか」、「なぜ管理について科学がないのか」などと考えたのである。

高宮先生は、私のこのような疑問に答えて、経営学の研究をすすめられたので、私は早速、大学院に入り、高宮研究室で本格的に経営学、経済学を学ぶことになった。

当時は、多くの人々が戦争に参加し、あるいは間接的に協力していたのであり、象牙の塔に閉じ籠って研究に打ち込むことは、常識的には考えられなかったことであつたと思う。

爾来、こんにちに至るまで、戦中、戦後を通じて約40年が過ぎようとしている。その間、経営学の内容も大きく変わった。戦後、新たに経営組織論と経営管理論が加わり、経営学において重要な地位を占めるようになった。戦前の経営経済学（企業の経済的側面の分析や会計学的分析などに重点をおいた）が経営学の一分野となってきた。

こんにちでは、経営学の対象が個別経済としての企業の生産、流通活動——その実体的側面すなわち経営経済であることは、多くの学者の認めるところであろう。したがって、その経営経済の組織と運営が経営学の重要な対象であることは、当然といわなければならない。すなわち経営組織論と経営管理論である。

戦後、経営組織論や経営管理論に関する著作が多くの人々によって相次いで刊行されたことは、故なしとしない。しかし、経営、管理ならびに組織の位置

づけをはじめとして、経営と管理、経営と組織、管理と組織の諸関係は必ずしも明らかにされていない。「目的が先行し、それによって経営活動の性質、内容がきまり、さらにそのために役立つものが組織である」という。「目的——経営活動——組織」の関係図式を明確化したブラウンの経営組織論にしてさえ、なお経営、組織、管理の諸関係について理論的な検討の余地が残されているように思われる。

ここに本書では、

第一編 緒論では、経営学の生い立ち、社会科学のなかにおける位置づけを中心に、その体系を述べるとともに、隣接科学、経営学の諸派について概説した。

第二編 企業では、企業形態について述べるとともに、企業経営に重点をおきつつ、経営、組織、管理の関係解明を基軸として、企業者と経営者、経営管理者、トップの組織などの問題を取り上げた。

第三編 組織では、経営、組織、管理の関係を念頭において、組織理論の概観を述べたあと、組織の実際について組織構造、委員会、プロジェクト組織、国際的組織などの問題を解説した。

第四編 管理では、経営管理について史的考察をなしつつ、経営、管理、組織の諸関係を追究し、また管理過程、管理原則などの問題を取り上げるとともに、最近のリーダーシップ論、環境適応論を紹介した。

このように、従来とかく不明確な点がなくはなかった経営、組織、管理の諸関係の理論的解明について、いささかでも資するところがあれば、われわれの幸いとするところである。

いま私の脳裏には、研究生生活中的過去の思い出が走馬燈のごとく流れ浮んでくる。終戦直後の混乱期に現法政短大学長三好正教授と行なった「資本論解説」の読書会、同氏から受けたマルクス経済学に関する多くの示唆、故檜崎敏雄博士から受けた御指導、高宮先生を囲んで毎月行なわれた経営学関係教授たちとの研究会、防大に新しく管理学コースを設置した当時の経緯など、思い出は尽きない。

今般、本書が上梓されるに至ったことは、城西大学教務部長兼教授の野沢孝之助先生の御指導ならびに中央経済社会計編集部の河野正道主任の御助力の賜ものであり、深く感謝するものである。

また、本書の企画から校正、出版にいたるまで、終始、御指導、御尽力をいただいた中央経済社常務取締役山本時男氏ならびに経営経済編集部の守屋達治主任に対し、心から感謝の意を表するものである。

昭和54年2月

茅ヶ崎 桃李の庵にて

編著者 副 島 萬 里 夫

# 目 次

## 第一編 緒 論

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第 1 章 經 営 学 .....         | 3  |
| 第 1 節 経営学の性質 .....        | 3  |
| 第 2 節 経営学の体系 .....        | 7  |
| 第 3 節 方 法 論 .....         | 9  |
| 1 自然法則と社会法則 .....         | 9  |
| 2 歴史的必然性 .....            | 10 |
| 3 政策目的 .....              | 11 |
| 4 均衡分析と価値判断 .....         | 14 |
| 第 2 章 経営学と隣接科学 .....      | 17 |
| 第 1 節 概 説 .....           | 17 |
| 第 2 節 従来の諸見解 .....        | 18 |
| 第 3 節 問題の整理と解決の方向 .....   | 21 |
| 第 4 節 経営組織と防衛組織 .....     | 26 |
| 第 3 章 経営学の諸派 .....        | 34 |
| 第 1 節 概 説 .....           | 34 |
| 第 2 節 科学的管理法 .....        | 35 |
| 1 テイラー・システム .....         | 35 |
| 2 フォード・システム .....         | 37 |
| 第 3 節 経営管理論を中心とする学派 ..... | 38 |
| —— 古典学派, 伝統学派 (管理過程学派) —— |    |
| 1 フェイヨル .....             | 38 |

## 2 目 次

|     |                                        |    |
|-----|----------------------------------------|----|
| 2   | フォレット                                  | 41 |
| 3   | ブラウ                                    | 42 |
| 4   | アーウィック                                 | 44 |
| 第4節 | 経営管理論を中心とする学派<br>—— 伝統学派から近代理論への過渡期 —— | 45 |
| 第5節 | 経営管理論を中心とする学派<br>—— 近代理論 ——            | 48 |
| 1   | 人間関係学派（受容説）                            | 48 |
| 2   | 新古典学派                                  | 49 |
| 3   | 意思決定学派                                 | 50 |
| 4   | 行動科学学派                                 | 51 |
| 5   | 経験学派                                   | 53 |
| 6   | 社会システム学派と数理学派                          | 54 |
| 第6節 | 制度学派，企業経済学派，マルクス学派                     | 54 |
| 1   | 制度学派                                   | 54 |
| 2   | 企業経済学派                                 | 55 |
| 3   | マルクス学派                                 | 56 |

## 第二編 企 業

|     |              |    |
|-----|--------------|----|
| 第4章 | 企業の意義と本質     | 63 |
| 第1節 | 企業の意義        | 63 |
| 第2節 | 企業の本質        | 64 |
| 第5章 | 大量生産社会における企業 | 67 |
| 第1節 | 企業集中         | 67 |
| 第2節 | 所有と経営の分離     | 69 |
| 第3節 | 競争の変質        | 71 |
| 第6章 | 企業者と経営者      | 75 |
| 第1節 | 企業者          | 75 |



|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 1 株主企業者説 .....           | 75  |
| 2 重役企業者説 .....           | 76  |
| 3 株式会社企業者説 .....         | 77  |
| 第2節 経 営 者 .....          | 78  |
| 1 専門経営者の意義と特質 .....      | 78  |
| 2 経営管理者としての専門経営者 .....   | 79  |
| 3 専門経営者の機能 .....         | 81  |
| 第7章 経営者の経営管理組織 .....     | 83  |
| 第1節 組 織 .....            | 83  |
| 第2節 経営組織 .....           | 84  |
| 1 トップ・マネジメント .....       | 84  |
| 2 ミドル・マネジメント .....       | 85  |
| 3 ロアー・マネジメント .....       | 85  |
| 第3節 トップ・マネジメントの組織 .....  | 86  |
| 1 株主総会 .....             | 86  |
| 2 取締役会、取締役、常任小委員など ..... | 87  |
| 3 経営執行機関 .....           | 90  |
| 4 監査役および監査役会 .....       | 91  |
| 第8章 企業形態 .....           | 95  |
| 第1節 企業形態と経営形態 .....      | 95  |
| 第2節 私 企 業 .....          | 96  |
| 1 個人企業形態 .....           | 96  |
| 2 会社企業形態 .....           | 97  |
| 3 企業集中形態 .....           | 99  |
| 第3節 公 企 業 .....          | 102 |
| 第4節 協 同 組 合 .....        | 104 |
| 第5節 中 小 企 業 .....        | 106 |

### 第三編 経営組織の基礎概念と組織理論

|      |                    |     |
|------|--------------------|-----|
| 第9章  | 経営組織の基礎概念          | 113 |
| 第1節  | 現代社会と組織            | 113 |
| 第2節  | 経営組織の意義            | 115 |
| 第3節  | 経営組織構成の基本          | 116 |
| 第4節  | 経営組織の基礎となる諸概念      | 118 |
| 第10章 | 経営組織の構造            | 123 |
| 第1節  | 階層分化と階層編成          | 123 |
| 1    | 取締役会               | 124 |
| 2    | 全般経営管理層            | 124 |
| 3    | 中間管理層, 部門管理層       | 125 |
| 4    | 現場管理層              | 125 |
| 第2節  | 経営職能の水平的分化         | 126 |
| 1    | 第一次分化——過程的分化と単位的分化 | 126 |
| 2    | 第二次分化——要素的分化と専門的分化 | 127 |
| 3    | 第三次分化——部面的分化       | 128 |
| 第3節  | ラインとスタッフ           | 129 |
| 1    | ラインとスタッフの職能, 権限    | 129 |
| 2    | 部門スタッフと個人スタッフ      | 131 |
| 第4節  | 経営組織の類型            | 132 |
| 1    | ライン組織——直系組織        | 132 |
| 2    | 職能組織               | 133 |
| 3    | ライン・アンド・スタッフ組織     | 135 |
| 第11章 | トップ・マネジメントの組織      | 138 |
| 第1節  | トップ・マネジメントの法的機関    | 138 |
| 1    | 株主総会               | 138 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 2 監 査 役 .....             | 139 |
| 3 取締役と取締役会 .....          | 140 |
| 第2節 常務会制度 .....           | 141 |
| 第3節 トップ・マネジメントのスタッフ ..... | 142 |
| 第12章 分権的組織と事業部制 .....     | 145 |
| 第1節 分権的組織 .....           | 145 |
| 第2節 事業部制組織 .....          | 147 |
| 第3節 事業部制運営上の諸問題 .....     | 149 |
| 1 本社と事業部 .....            | 149 |
| 2 本社に集中する業務 .....         | 150 |
| 3 事業部のスタッフ .....          | 151 |
| 4 本社が保有・留保する権限 .....      | 151 |
| 5 事業部業績の評価・管理基準 .....     | 152 |
| 6 業績に対する報奨 .....          | 153 |
| 第13章 経営組織の新動向 .....       | 154 |
| 第1節 経営組織をめぐる環境条件の変化 ..... | 154 |
| 1 組織構造の変化 .....           | 156 |
| 2 仕事面の変化 .....            | 156 |
| 3 組織における人間の意識の変化 .....    | 157 |
| 第2節 プロジェクト組織 .....        | 157 |
| 1 プロジェクト組織 .....          | 158 |
| 2 プロジェクト組織と部門組織との関係 ..... | 160 |
| 第3節 経営の国際化と組織 .....       | 162 |
| 1 国際経営の展開と組織の対応 .....     | 162 |
| 2 輸出活動中心の段階 .....         | 163 |
| 3 海外事業部の独立 .....          | 164 |
| 4 国際的企業としての組織の再編成 .....   | 165 |

## 第四編 経営管理

|      |                  |     |
|------|------------------|-----|
| 第14章 | 経営管理へのアプローチ      | 169 |
| 第1節  | 経営管理の問題の焦点       | 169 |
| 第2節  | 古典的アプローチと管理の原則   | 171 |
| 1    | テイラーの科学的管理の原則    | 171 |
| 2    | フェイヨルの管理の一般原則    | 172 |
| 3    | マッシーによる原則の整理     | 176 |
| 第3節  | 管理の原則と管理の科学      | 180 |
| 1    | 古典的原則論の限界と意義     | 180 |
| 2    | 管理の科学・原則と実践      | 181 |
| 第15章 | 管理の科学と管理過程論      | 185 |
| 第1節  | 管理の科学と隣接科学のアプローチ | 185 |
| 1    | 隣接科学のアプローチ       | 185 |
| 2    | 管理の科学と多様なアプローチ   | 190 |
| 第2節  | 管理過程論の展望         | 193 |
| 1    | 管理過程へのアプローチ      | 194 |
| 2    | クーンツ、オドンネルのアプローチ | 197 |
| 第16章 | 管理行動とモチベーション     | 202 |
| 第1節  | 管理行動と動機づけ        | 202 |
| 第2節  | 人間行動についての命題      | 203 |
| 1    | マグレガーのX理論・Y理論    | 203 |
| 2    | マーチ、サイモンの三つのモデル  | 205 |
| 第3節  | モチベーションの基礎理論     | 208 |
| 1    | マズローの欲求階層説       | 209 |
| 2    | ハーツバーグの動機づけ・衛生理論 | 211 |

|      |                    |     |
|------|--------------------|-----|
| 第17章 | 経営管理とリーダーシップ ..... | 215 |
| 第1節  | 経営管理とリーダーシップ ..... | 215 |
| 1    | リーダーシップの概念 .....   | 215 |
| 2    | 経営管理とリーダーシップ ..... | 217 |
| 第2節  | リーダーシップ論の展開 .....  | 219 |
| 1    | 特性追求的アプローチ .....   | 219 |
| 2    | 状況論的アプローチ .....    | 220 |
| 3    | 行動論的アプローチ .....    | 222 |
| 索引   | .....              | 227 |

# 第一編 緒 論



# 第1章 経営学

## 第1節 経営学の性質

経営学 (Business Management, Betriebswirtschaftslehre) は経営経済を研究の対象とする社会科学であり、かつ、それは歴史的、社会的に形成された経営経済的存在を対象とする科学である。したがって経営学の性質や経営学の諸学派を考察するにあたっては、その社会および時代の歴史的課題と結びつけて考えなければならない。

現代の社会科学は、市民革命の結果生まれた市民社会の科学として成立し、また市民社会を批判しながら展開してきたのである。

17世紀より19世紀にわたって、世界的規模で遂行された市民革命<sup>(注1)</sup>は、中世的な封建的絶対主義的国家制度の殻を打ち破って、個人の自由、平等、独立を宣言した。市民社会においては、何が行為の合理性を決定するかといえば、それは中世社会におけるがごとき王侯、貴族らの意思ではない。覚醒した個人の評価こそが合理性決定の基準である。

しかし、人間の共同生活は、過去幾世紀にわたって、王侯、貴族、領主らによって規律をうけ、秩序づけられてきた。いまや、それらを取り除き、個人主義、自由主義、民主主義の基礎のうえに成立した法秩序の規律のみによって、果たして安定を維持し進歩をもたらしうるであろうか。この疑問は、経済の領域においてはイギリス古典学派の経済学により、法の領域においては自然法学によって解明せられた。

スミス (Smith, A.) にとっては「実在するものは、まず、個人であり、彼らが



交換の性質により、分業に基づく交換関係に入ることによって、いわゆる商業社会 (Commercial Society) を形成する。他方、経済行為の動因としては、人間天賦の性質である利己心をあげ、その発動が結果として自由競争をもたらすとしたのである。そしてこの利己心の発動、自由競争の枠のもとに、生産ないし分配が、いかに社会的利益に貢献し、個人の福祉、同時に社会全体の福祉を達成するかを明らかにし、もって経済生活に対する国家の干渉は極力排除せらるべきであり、それこそ自然的自由の制度」(注2)であり、まさに経済政策の帰趨であると主張した。かくしてスミスに始まる古典学派の経済学は、一般に世界的な自由経済を説いたものといわれる。

自然法学は、法をして人間の自然を基礎とするものであるとなし、また人間の自然の姿こそその本質であると考えたものであるが、人間の本質をいかに考えるかによって学説が岐れる。理性の法 (Vernunftrecht) などがその当時の代表的学説であった。

政治の領域においては、モンテスキュー (Montesquieu, C. L. S.) の三権分立説やルソー (Rousseau, J. J.) の社会契約説などが、市民社会にふさわしい政治形態のあるべき姿を浮き彫りにした。彼らは、理性に基づく個人の生命、自由、財産に関する権利 (天賦の基本的人權) を主張した。国家は個人の契約によって成立する。しかし契約によって天賦の権を放棄するものではない。天賦の権を確保せんがために契約を締結するのである。それ故に、統治権の濫用を防ぐために、立法、行政、司法を分けることが必要であり、その最高の権能である立法権は国民に属すべきこととなるのである(注3)。

かくのごとく国家権力を極端に排斥した経済社会は、社会構成の根本的な契機として個人を考え、その利己的な自由活動、自由競争の基礎のうえに、社会全体の福祉がもたらされるものと考えたが、この自然法的予定調和は、19世紀に入ってからのもろもろの社会的経験によってその真実でなかったことを証明された。経済社会の調和、安定は続かなかった。経済の発展過程のなかに現われた景気変動と、生産手段から解放された無産者の貧困の発生がそれである。これこそ個人主義、自由主義の原理のうえに立ち、均衡を保持しつつ経済