

経営管理の体系的研究（要旨）

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学大学院 公開日: 2012-01-14 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 藤芳, 誠一 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/11268

氏名(本籍) 藤 芳 誠 一 (東京)

学位の種類 経営学博士
学位記番号 経営才3号
学位授与の要件 学位規則才5条才2項(論文博士)
学位論文題目 経営管理の体系的研究(要旨)

外国語訳 A SYSTEMATIC STUDY OF BUSINESS
MANAGEMENT THEORY

論文審査機関 経営学研究科委員会

論文審査委員 (主査) 木 村 重 義
(副査) 今 村 成 男 醍 醐 作 三

経営管理の体系的研究(要旨)

現代社会は変化社会である。変化社会とは、技術革新の時代であり、産業構造変化の時代であり、価値観変化の時代である。現代の企業は、研究開発を行ない、事業の多角化や集団化をすすめながら、利潤を犠牲にしても公害防止の責任を負わねばならないなど、環境の変化に適応しながら、企業の存続と成長をはかる経営意思決定行動を必要とする。

資本だけ、技術だけ、労働だけでは何もできない。これらの企業構成要素を導き、環境変化に適応した企業行動をとらせるマネジメントが先行していなければならない。その意味で、マネジメントは企業を成立させ、変化社会において企業を存続させる重要な機能である。

それだけではない。人間は自然を征服するにも、社会環境に働きかけるにも、個人の能力には限界がある。その限界を克服して共通の目的を達成するためには、人間集団の協力体系としての「組織」が必要であり、その組織の効果的運用をはかるのに、マネジメントが必要となる。したがって、現代の企業は「組織」の問題、そして「マネジメント」の問題を離れて、存立できないのである。

「マネジメント」および「組織」の研究は経営学の中心課題である。けれども、クーンツ(H・KOONTZ)がマネジメント・セオリ・ジャンクルで指摘するように、研究の学派は多様化し、現在のところ体系的統一理論は形成されていない。「マネジメント」および「組織」の問題の重要性を認識すればするほど、その体系的統一理論の形成に努めなければならない。それには、マネジメント理論の史的展開過程を検討して、現代の立場で、しかも、企業経営の本質に根ざして、各種理論の整理そして総合化を試みる必要がある。テイラー(F・W・Taylor)にはじまる科学的管理法やファイユール(H・Fayol)にはじまる管理過程論学派の研究を伝統的理論として顧みずに捨て去るわけにはいかない。そうかといって、バーナード=サイモン(C・I・Barnard=H・A・Simon)にはじまる行動科学的意思決定論学派の近

代理論を無視することもできない。

「本論文」は、このような視点から、伝統的理論から近代理論にわたって、代表的学派の理論の歴史的展開を整理し、それぞれの学派の理論の特質を明らかにすることによって、マネジメント理論の体系的な研究を進めるフレームワークを構築することにオ1のねらいがある。オ1章からオ3章までが、それにあてられる。

テイラーの科学的管理法は、工場で発生している労使の対立関係を解消して、作業能率をあげるための科学的な手法を設定しようとした。それが、課業管理 (Task management) の制度である。労使の協力関係を樹立し、事実と法則に立脚するマネジメント・システムを設計することが、テイラーの精神であったが、現実化したテイラーの課業管理制度は、労働組合からの強い反対にあい、さらに、メイヨーやレスリスバーガー (E. Mayo & F. J. Roethlisberger) のホーソーン実験 (Hawthorn Experiments) に端を発するヒューマン・リレーションズの理論で、作業の科学的性格を暴露される。

テイラーのイズムとシステムは分裂する。それは、テイラーの課業管理制度設定にあたって、科学的と判断した科学が自然科学主義で、人間の担当する課業なるが故に、そこに人間の科学としての配慮が欠かしていたからである。そのことは、テイラーの科学的管理法で扱った人間像が「経済人」としての人間像にすぎず、「情緒人」としての人間像や、「問題解決者」ないし「意思決定者」としての人間像をマネジメントの課題とすべきことへの批判が発生してくることからも理解される。マーチとサイモン (J. G. March & H. A. Simon) の組織における3つの人間モデルがそれを示している。

このように、テイラーの科学的管理法は、ヒューマン・リレーションズの理論で批判され、行動科学的近代理論で批判されるが、しからば、企業や組織におけるタスクの設定というマネジメントの仕事は不要なのであろうか。この点、経営管理の体系化を試みたアーウィック (L. F. Urwick) によれば、タスクの設定とタスクの能率的実行は、マネジメントの重要な領域の一部を構成するのである。

その意味では、現代のマネジメントから課業管理 (タスク・マネジメント) を追放することはできない。ただ、アーウィックも指摘するように、個人のタスクの能率的実行のマネジメントだけがマネジメントの問題ではなく、タスクとタスクの相互関連、すなわち「仕事の組織」の問題や、その組織での「人間集団の刺激と統合」に関する問題が、マネジメントの重要な課題になるのである。

さらに、企業経営の業務は変化する。工場内の単純な反復作業が主たる業務である時代から、変化する複雑な業務を処理する時代が変わってくる。現代の情報化社会、知識産業社会は、それである。もちろんマズロー (A. Maslow) が説くように、人間の欲求も変化する。こういう変化に対応して、課業管理を実施するには、テイラーの「時間研究と動作研究」による課業設定方式が決して万能薬ではない。マクレガー (D. McGregor) が説く「目標による管理」 (management by objectives) が、それに替わってくるだろう。

このように、マネジメント理論の史的展開を通じて、代表的理論の継承性と変革性 (継承部分と変革部分) を検証しながら、マネジメント理論の現代的課題を追求し、その体系化を試みようとしたのが、「本

論文」である。

従って、ファイヨールにはじまる管理過程論学派のマネジメント概念も同様である。もちろん、ファイヨールのマネジメントへの接近とテイラーの接近とはその方法が違ふ。ファイヨールは、企業全体の活動のなかで、製造活動、商業活動、財務活動、保全活動、会計活動などの技術的執行的活動を、企業目標に向って有効に誘導し、それらの諸活動の統合・調和を確保する機能として、マネジメント活動を取り出した。そして、そのマネジメント活動を構成する職能（機能）ないしプロセスを、経営者の経験的知識を整理分析して導きだした。それが、計画、組織化、指令、調整、統制というマネジメントを構成する職能である。

このマネジメント職能を実施して効果あらしめるためには、職場ないし組織において、一定の守るべきルールが発見されてきた。それが、管理原則とか組織原則といわれるものである。それには、「命令統一のルール」、「監督の幅のルール」、「権限と責任のルール」、「権限委譲のルール」、「階層制のルール」、「職能化（専門化）のルール」などが代表的なものとしてあげられる。

これらのマネジメントの職能やマネジメントのルールは、今日の現実の企業において、経営者や管理者の活動指針として生きている。けれども、このマネジメントの職能やマネジメントのルールは、必ずしも固定したものではない。

計画、組織化、指令などのマネジメントの職能（機能）に関しては、ファイヨール以降管理過程論学派の数多くの継承者によって研究されている。デビス（R・C・Davis）、ブラウン（A・Brown）、ブロック（E・F・Breck）、ニューマン（W・H・Newman）、クーツ（H・Koontz）、アレン（L・A・Allen）、アーウィック（L・F・Urwick）などはその代表者である。どの研究者も共通してあげる職能は計画、組織化、統制の三職能で、あとは、指令が動機づけになったり、調整を加えたりする程度で大同小異である。しかし、この管理過程論学派の伝統的マネジメント概念にも、最近になって変化が現われた。それは、バーナード・サイモンの意思決定論学派の影響を受けて、近代理論との折衷を試みながら、マネジメントの職能に新しい職能を追加してきている点である。例えば、マッシー（J・L・Massie）やミー（J・F・Mee）、それにヒックス（H・G・Hicks）である。その新しい職能は、意思決定（decision-making）、創造（creating）革新（innovating）、伝達（communicating）といった職能である。

これらの新しい職能の追加は、意思決定論学派の影響を受けていることは既に指摘したが、現代の流動的な変化社会に、企業が変化に適応して存続していくためには、企業内部の、仕事の能率と人間集団の協力だけでは、必ずしも十分ではなく、企業外の環境変化に積極的に適応していくマネジメントの役割が必要となってきたという現実社会の要請を反映するものである。

また、マネジメントのルール（管理原則ないし組織原則）に対しても、そのルールは固定化されるものでないばかりか、ルール相互の間には矛盾対立するという批判を受ける。例えば、監督の幅を小さくすれば階層の段階が伸び、階層の段階を短くすれば監督の幅が大きくなるという具合である。特に、サイモン

は、こうした矛盾対立する管理原則を追求しても、マネジメントの統一概念を設定することは困難であると、きびしく批判する。

確かに、こうした批判は当然である。そこで、バーナード・サイモンにはじまる近代理論学派が、伝統的理論学派とアプローチの仕方を異にして、マネジメントの概念を明確化せんとする研究方法を検討しなければならない。しかし、そうだからといって、伝統的理論学派が経験的知識から抽出した、マネジメントの職能やマネジメントのルールを不用のものとする必要はない。筆者は、伝統的理論学派の説くマネジメント職能をマネジメントの技法と考え、マネジメントのルールは、原則とするのではなく、ルールとして弾力的に運用することを提唱する。

伝統的理論とマネジメントへの接近を異にする近代理論の考え方はどうか、近代理論の出発点をバーナードに求める。

バーナードは、マネジメントの技法やルールを直接に追求するのではなく、現実中存在する企業を実態概念としての協働体系 (cooperative system) として捉え、その協働体系を存立せしめる核にあたる抽象概念としての組織を抽出する。その組織を成立・存続せしめる必要条件を究明することによって、組織の本質 (性質) を明らかにし、組織を成立・存続せしめる条件を整備していくことをマネジメントの職能 (機能) と考える。

すなわち、成立の条件は、協働の意欲 (willingness to co-operation) と共通の目的 (a common purpose) と伝達 (communication) の三要素であり、存続の条件は、組織が個人に与える誘因 (inducement) と個人が組織に提供する貢献 (contribution) との均衡がひとつであり、もうひとつは、組織が誘因の原質を獲得創造していくために必要な環境の変化に適応する組織の適応行動、すなわち組織の意思決定活動である。組織が外部環境の変化に適応して効果的な手段をいかに選択していくかという意思決定を行なうのは、組織の客観的目的を達成する度合を示す組織の効率 (effectiveness) であり、組織に必要な活動を組織の構成員から獲得するため十分な誘因を創出するのに、組織の構成員が個人的満足を充足する度合を示すのが組織の能率 (efficiency) であって、組織の存続は、この「組織の効率」と「組織の能率」の二つの条件に依存する。

これが、バーナードの組織の二重均衡理論といわれるものであるが、そして、バーナードは戦略的意思決定の重要性を強調するものの、その具体的展開を行っていない。

バーナードの衣鉢をつぐサイモンは、組織における意思決定のシステムを論理実証的方法で分析する。「管理過程は意思決定の過程」であるという前提に立ち、しかも、論理実証主義の立場から、意思決定の前提にある「価値前提」を排除して、管理決定を「事実前提」から出発させる。このことは、バーナードが十分に明らかにしなかったが、バーナードが取上げた組織と環境との均衡分野を排除して、個人の貢献と組織の誘因との一元的均衡のうえに、組織における個人の意思決定の統合性を確保するシステム設計を中心課題とし、それが「組織影響力の理論」として形成されることになる。

近代管理論に属する研究者も、組織の意思決定問題、組織における人間行動を研究対象とする点で

共通性があるが、そのアプローチは異なる。マーチニサイモンの研究、サイアート・マーチ (R・H・Cyert・J・G・March)の研究、それにボニーニ (C・P・Bonini)の研究にしてもそうである。

才三章の近代管理論では、こうした代表的研究者の理論構成の特質を明らかにすると同時に、いわゆる伝統的管理論と対比される特徴点を解明する。

組織理論、組織における人間行動理論に重点指向する近代マネジメント理論は、伝統的理論が解明し得なかった分野を開拓した貢献は大きい。組織一般の理論になって、企業経営という場の特性を備えた組織行動の理論は展開されていない。本論文では、その点の批判を才三章の六「個別資本学派とマネジメント理論」で検討し、さらに、才八章の経営戦略論の脱変の経営哲学の項で、企業を事業転換のシステムとして捉え、そこでの戦略的意思決定問題を展開して、経営体としての組織、そのマネジメントの特質を明らかにすることに努めた。

以上のように、マネジメントおよび組織の理論の史的検討を土台にして、才四章以下では、管理組織構造論、トップ・マネジメント論、ミドル・マネジメント論、リーダーシップ論、経営戦略論という個別的課題を研究する。

才四章の管理組織構造論では、組織のパターンを決定する職能部門別組織構造と事業部門別組織構造の対比、ライン組織とファンクショナル組織、それにスタッフの併用した組織の利害得失、ならびに、職務権限に関する代表的な権限説の比較検討を行なう。

才五章のトップ・マネジメント論では、トップ・マネジメントの職能とその階層組織を一般論として検討するが、特に、わが国における集団指導制と常務会制度、ならびにトップ・マネジメントを直接補佐するゼネラル・スタッフ機関との関係様式を論じ、変化社会におけるトップの革新的意思決定の重要性と社会的責任問題を論じる。さらに、「所有と経営の分離」、「プロフェッショナル・マネジャー」そして、「経営者支配」の相互関係を検討し、代表的な「経営者支配」論を解説批判する。

才六章ミドル・マネジメント論では、ウルリッヒ (H・Ulrich)が、ファイヨールの法則 (das Fayolische Gesetz) と呼んだファイヨールの「管理能力論」の研究に端を発し、トップ、ミドル、ローアという管理職位別の能力・技能の特色を研究したものは若干あるが、ミドル・マネジメントを直接の対象として体系的に研究されたものは少ない。

副論文「日本のミドル・マネジメント」の実証的研究に示すように、筆者は、1960年以降、数々の実態分析を重ねてきたので、その理論部分にあたるものを要約した。その中心的課題は、ミドル・マネジメントの変化社会に必要な管理能力とは何かということ、静態組織から動態組織への転換過程において管理職の地位と役割はどのように変容しつつあるかということ、そして、人間疎外克服のマネジメントを必要とする現代の職場で、経営革新を推進しながら、人間欲求の高度化に対応して発生する疎外意識の解消にどう対処するかという点にある。

才七章リーダーシップ論においては、リーダーシップの権威アーウィックの説く (Leadership in the 20th Century-筆者訳、現代のリーダーシップ) リーダーシップ論にその骨格を求め、

リーダーシップの意味、モラルとの関係を明らかにし、さらに、アークティックはリーダーシップ研究の質性論学派といわれるので、機能論的アプローチ、形態論的アプローチを、それぞれ比較検討する。さらに、リーダーシップの「保守性」と「革新性」の関係、リーダーシップの「現実」と「理想」の関係を吟味する。

オ八章経営戦略論では、実際の企業の実例をあげながら、企業存続の歴史は、蟬が古い皮殻を脱いで生態変化を行なうように（これを蛻変と呼ぶ）、企業は変化社会に適応しながら事業の転換を行なって生存できることを示し、特に情報化社会、システム産業化時代の生存様式を検討する。その戦略は変化に適応する戦略的意思決定に違いないが、その方法は、技術開発であり、コングロマリットであり、スピンアウトであり、あるいは課制廃止であり、プロジェクト・チームである。これらの具体的方式を検討して、マネジメントの理論とその実践との相互関係を検証する。

経営学は実践的の学問であるから、「理論と実践の結婚」を実証していかなければならない。オ四章以降のマネジメントの個別課題の研究においては、技術革新時代、情報化社会、人間尊重の社会という現代の変化社会における企業行動の変容の実態を背景に、マネジメントの理論がいかに現実化しているか、また現実の動きからいかに修正を受けているかを追求することが、本論文のもうひとつのねらいとなっているのである。

副論文

「日本のミドル・マネジメント」の実証的研究 要旨

1960年から1970年の約十年間にわたって、筆者は、日本のミドル・マネジメントを対象に、八回に及ぶ実態調査を行ない（各種機関のご協力を得て）、ミドル・マネジメントの実証的研究を継続してきた。その都度分析発表したものを集大成したのが、この副論文である。

その概要を年代の新しいものから記すと次のようである。

1. 組織ダイナミズムと管理者（1970）

組織に対するイメージ、意思決定の方法、職場における疎外感と発生原因、課制廃止の成果と賛否、プロジェクト、チームの成果と賛否、転職に対する意見、ポジションに必要な能力。

2. ミドル・マネジメントの地位と役割（1968）

働く目標と職場への満足度、愛社精神、業務決定の方式、経営方針と職務権限、職場運営の方針、インフォーマル・グループ、上司と部下との信頼関係、管理職の経営と組合の二重国籍。

3. 現代部長の意識調査（1968）

部長職の適任年令、組織の簡素化と流動化、部長職と課長職の決定的相異点、部長職というステータスの性質、必要な能力、職務遂行上の障害点、期待される部長像、後継者育成の方法、実力主義人事の方策。

4. 日本の管理者の意識構造（1966）

管理能力要素別重要度の変化状況、「仕事と人間」に対する関心度の変化、管理職合理化への反応、トップとミドルの信頼関係、これからの管理者像。

5. 自由化に立ち向かう経営者（1962）

重点経営対策領域、個別対策の方針、資本構成比率、外資導入比率、輸出市場先と輸出高割合、国際分業担当先と自信。

6. ゼネラル・スタッフの実態分析（1961）

設置状況と種類、企業のニーズ、権限関係、果たす管理機能、将来の重点機能、機能発揮の状態と障害点、スタッフ員の適材、教育訓練。

7. 事業部制の実態とその動向（1961）

採用の条件、ねらいと効果、利害得失、長期計画、権限と責任、事業部長の地位。

8. 経営近代化過程の管理者意識（1960）

登用基準の現状と理想、階層制と管理能力、労働組合観、リーダー中心的思考とグループ中心的思考。

審 査 結 果 の 要 旨

(主 査) 木 村 重 義

(副 査) 今 村 成 男

(副 査) 醍 醐 作 三

本論文は、経営学の中心課題といわれる「マネジメント」および「組織」の問題を、伝統的理論から近代理論にわたって、代表的学派の理論の歴史的展開を整理し、それぞれの理論の特質を明らかにすることによって、マネジメント理論の体系的な研究を展開し、さらに、このマネジメント理論の史的展開を通じて代表的理論の継承性と変革性を検証しながらマネジメント理論の現代的課題を追求し、その体系化を試みようとしたものである。

本論文の内容は次のような構成からなっている。

オ一章	経営管理の重要性	オ五章	トップ・マネジメント
オ二章	伝統的管理論	オ六章	ミドル・マネジメント
オ三章	近代管理論	オ七章	リーダーシップ論
オ四章	管理組織構造論	オ八章	経営戦略論

副論文として、「日本のミドル・マネジメント」の実証的研究

オ一章はマネジメントの重要性とマネジメント研究上の学派分類、ならびに代表的マネジメント理論の特質を概述し、オ二章で、テイラー (F.W. Taylor) の科学的管理論、ファイヨール (H. Fayol) の管理理論、ヒューマン・リレーションズの理論を中心に伝統的理論の系譜を説き、

オ三章では、いわゆる近代理論といわれる、バーナード (C・I・Barnard)、サイモン (H・A・Simon)、マーチとサイモン (J・G・March and H・A・Simon)、サイアートとマーチ (R・H・Cyert and J・G・March) ボニーニ (C・P・Bonini) の研究を中心に理論構成の特質を明らかにし、いわゆる伝統的管理論と対比される特徴点を解明している。オ四章は、ラインとスタッフ、集権と分権、職務権限の問題をとりあげ、管理組織の構造を解明し、オ五章では、革新的意思決定や経営者の社会的責任問題を論じ、オ六章ではミドル、マネジメント論を扱っている。オ七章はリーダーシップの資性論、機能論、形態論を説明し、期待するリーダーシップのスタイルを分析し、オ八章では、システム産業化時代における事業の多角化や組織のダイナミズム化など経営戦略論を展開している。さらに、副論文において、1960年から1970年の約十年間にわたって、日本のミドル・マネジメントを対象に八回におよび実態調査をした実証的研究がそえられている。

このような章別構成で編成された本論文の特色は、オ一章からオ三章にわたっては、伝統的理論から近代理論にわたって、代表的学派の理論の歴史的展開を整理し、それぞれの学派の理論の特質を明らかにすることによって、マネジメント理論の体系的な研究を進めるフレームワークを構築し、オ四章以下では、マネジメントおよび組織の理論の史的検討を土台にして、それぞれの個別課題の研究を行ない、技術革新時代、情報化社会という現代の変化社会における企業行動の変容の実態を背景に、マネジメント理論がいかに現実化し、現実の動きからいかに修正を受けているかが追求されている。

クーツ (H・Koontz) がマネジメント・セオリ・ジャングルで指摘しているように、研究の学派は多様化し、現在のところ体系的統一理論は形成されていない。「マネジメント」および「組織」の問題の重要性を認識すればするほど、その体系的統一理論の形成に努めなければならない。この問題は決して容易なことではない。論文提出者はこの課題を追求し、企業経営の本質に根ざして、各種理論の史的展開過程を検討し、それが総合化を試みんとしたものである。理論と実証の両面からの体系的な研究として、その努力と苦心の成果を十分に認めることができる。

もとより、本論文にも問題となる個所がないわけではない。論文提出者も指摘しているように、近代理論は伝統的理論が解明し得なかった分野を開拓したけれども、組織一般の理論になって、企業経営という場の特性を備えた組織行動の理論は展開されていない。本論文ではその点をオ三章の中で検討しているけれども十全とはいえない。また、各種理論の融合をはかるうえで、プロセス学派と近代理論を総合せんとする考え方を、より深く追求することが必要ではないかと考えられる。

このような問題点はあるが、本論文は経営学博士の学位を与えるに十分な内容を持つものと認定する。