慶應義塾大学学術情報リポジトリ

Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	管理の機構と人間関係
Sub Title	The mechanism of administration and human relations
Author	青沼, 吉松
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1958
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.51, No.11 (1958. 11) ,p.937(1)- 966(30)
JaLC DOI	10.14991/001.19581101-0001
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19581101-0001

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって 保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

書評及び紹介

T	
П	
Ti I	
田中惣五郎著『	
怒	
71	
L.l.	
RB	
±ù.	
71	
-1-	
Fī	
1118	
11.	
1 11:	
74:	
坦	
1	
『吉野作造――』	
ı	
Ħ	
, L -	
-日本的デ	
也	
ĦĴ	
デ	
_	
7-	
n	
~	
ラ	
5,	
~	
Ì	
·	
の使徒——	
本	
1	
秜	
Ϊ.	
- 1	
1	
<u></u>	
F===	
•	
•	
:	
:	
:	
:	
•	
•	
飯	
F/A	
-	
田	
• •	
161	
鼎	
\sim	
웃	

也

飯田鼎著、『イギリス労働運動の生成』(有裴閣) によせて: 小 Ш 喜 一(七八)

管理の機構と人間関係

沼

古

ししがき

概念は、要約すると、「調整された人間努力の非人格的体系」(in-では、今世紀のはじめに、テーラーがいった言葉である。 で理(administration)との関連においては、公式組織(formal organization)が取り上げられる。バーナードによると、公式組織は物的・生物的・個人的・社会的諸要素から構成されている複合体たる協働体系(cöoperative system)からの抽象であり、協働体をもっているから、彼の組織理論は企業経営のみならず、あらゆる人間組織に通用する一般論的性格をもっている。彼の公式組織の時代である」といわれる。「個人が単独で、周囲の人々の助けをかりずに、大事業をなしている。 で理(administration)との関連においては、公式組織(formal organization)が取り上げられる。バーナードによると、公式組織な物体系と定義される。その内容をなしているのは、各種のの社会的体系と定義される。その内容をなしているのは、各種のの社会的体系と定義される。その内容をなしているのは、各種のの社会的体系と定義される。その内容をなしているのは、各種のの社会的体系と定義される。その内容をなしているのは、各種のの社会的体系と定義される。その内容をなしている。彼の公式組織のの社会的体系」(in-

> personal system of cöordinated human efforts) である。 集団は人々の相互関係の体系であり、そこでは、人々が強調されて組織は実体たる人々を捨象した、非人格的な、それ自体としては、在歌の関係である。このように、組織を定義することによって、様態立することが可能となる。非人格化された組織は、組織図や職を樹立することが可能となる。非人格化された組織は、組織図や職を樹立することが可能となる。非人格化された組織は、組織図や職を樹立することが可能となる。非人格化された組織は、組織図や職を樹立することが可能となる。非人格化された組織は、組織図や職を樹立することが可能となる。非人格化された組織は、組織図や職を樹立することが可能となる。非人格化された組織は、組織図や職を樹立することが可能となる。非人格化された組織は、組織図や職を樹立することが可能となる。非人格化された組織は、組織図や職を樹立することが可能となる。非人格化された組織は、組織図や職を樹立することが可能となる。非人格化された組織は、組織図や職を樹立することが可能となる。非人格化された組織は、組織図や職を樹立することが可能となる。非人格化された組織は、組織図や職を樹立することが可能となる。

と人間とが共に取り上げられなくてはならない。現実には、両者は位の関係が照明されている時には、公式組織が、即ち協働の機構がと、その人間的側面が問題となる。職位をそこに位置している個人と、その人間的側面が問題となる。職位をそこに位置している個人と、その人間的側面が問題となる。職位をそこに位置している個人と、その人間的側面が問題となる。職位をそこに位置している個人と、その人間的側面が問題となる。職位をそこに位置している個人と、その人間的側面が問題となる。職位を入び、即ち協働の機構がは動している。

管理の機構と人間関係

雑な事態を理解するには、賢明なやり方であるともいえる。 合体しているが、これらを一応分離して扱うのは可能であるし、

式組織の性格をはっきりさせるために、それとの対比において、非 究分野に属する。しかしメーヨー(Elton Mayo)を代表者とする から究明するのが、産業社会学であると規定するならば、管理機構 それは公式組織を指している。非公式組織は問題外とされるが、公 と人間関係との関連を明らかにしようとする本論は、 本論では、公式組織が扱われており、単に組織という場合には、 産業における社会組織を人間関係(human relations) ーバード学派の人間関係論の関心は非公式組織に注がれている。 このような研

統制され、権限(authority)を中心として、形成された機構であ るのではなく、自生的に選ばれる。 の集団は機構をもつものと同様な効果を及ぼしうる。一般構成員に とっては、公式組織は外部から与えられたものであるが、非公式組 した機構をもたない、 企業における公式組織は、経営(management)によって命令・ これに反して、非公式集団(informal group)ははっきりと 自然的に発生したものである。その指導者は任命され 無定形的なものである。それにも拘らず、 ح

公式組織について、簡単に述べておく方がよかろう。

する点では、 社会の単位は個人ではなく、一次集団(primary group) だと それは親密な対面的接触に基く、 人間関係論はクーリー(C. H. Cooley)の所説に従 自他融合的な集団である。構

> 非公式集団が、家族・少年時代の遊び友達・村落での隣人関係と共 の一次集団に影響を及ぼすことによって、労働者の行動を変えよう に、一次集団とされる。経営者は労働者個々人とではなく、彼らの 味で、この集団は一次的である。通常、一〇人前後からなる職場の とするのが、人間関係論の方策となる。 成員の態度・意見・理想等の形成に基本的な重要性をもつという意 一次集団と関係をもっている。従って労働者個々人ではなく、彼ら

定因となっている。その結果、仲間から『がっつき屋』〈rate bus る」。これら二つの組織の評価基準が異なる場合には、公式組織、従(g)のor worker)と判定された方がましだと感ずる労働者もありう ter〉と判定されるくらいなら、 共存している。「非公式組織に よって なされる評価の基盤となって 係論は非公式組織及びその基盤となっている感情に関心をよせる。 いる感情(sentiments)は、 って経営は重大な危険に直面する。このような事情からして、人間関 職場には、経営から課された公式組織と自生的な非公式組織とが しばしば人間行動の極めて有力な決 監督者から『能率の悪い労働者』

計画されたものであり、仲間との関係から 生じた ものである」。そう 業能率を高めようとした。二種の怠業のうち、重要なのは組織的怠 生産制限に従わないものは、職場から追い出されるほどであった。 こに、非公式組織を見出すことができる。その社会的圧力は強く、 業(systematic soldiering)である。これは「思考をめぐらし、 テーラーは怠業(soldiering)をなくすことによって労働者の作

経営を改善することによって、テーラーは革新された公式組織をも 人的野心を誘因として利用するやり方をとった。 って、この非公式組織に対抗して、大きな成果をおさめた。彼は個

眺める必要がある。 の立場から、公式組織を取り上げる。この二人は共に公式組織にお ものでないのはいうまでもない。公式組織をも人間関係的観点から ける人間問題に着目している。人間関係は非公式組織に限定される るバーナードとフェイヨルとは、最高経営層(top management) 題をとらえたということである。これに対して、実業界の出身であ 組織を強化しようとした。両者の共通点はいずれも職場における問 織に攻撃を加え、労働者の個人的野心に訴えることによって、公式 歩調を合わせる傾向がある。これとは反対に、テーラーは非公式組 **人間関係論は労働者を一次集団の一員として扱い、非公式組織に**

機能である。経営のこれ以外の部分は監督(supervision)と呼ば の受動的な部分である。これについての詳細は後述に委ねる。 れる。それは管理によって形成された枠組に則って活動する、 管理は経営における統合的部分であり、経営活動の枠組を作用する は区別されずに用いられているが、本論では、両者は区別される一般に、経営(management)と管理(administration) 本論では、両者は区別される。 経営

(-) Frederick Winslow Taylor, The Principles of Scien-

tific Management, 1915, p. 140.

管理の機構と人間関係

1938, p. 73. Barnard, The Functions of Executive

- (3) 組織・管理の問題を一般論的に展開しているのは、パ generale, 1916) をあげることができる。 ドに限定されない (Henri Fayol, L'Administration し、彼がその創始者でもない。 industrille et 例えば、 フェイ
- にみたしているかを取り上げている。 についての事柄が書かれている。これに対して、考課表は人につ に配分されている。同様に、職務明細書には、人ではなく、職務 いてのものである。それは職務についての諸要件を個々人がいか 組織図では、 組織活動は個人にではなく、 職位 (position)
- (5) 職位と個人との合体について、パーナード(op. cit., p. 218) だ神経中枢と同様に何らの活動をも演じない」。 (executives) として機能することはできない。彼らは潜在的な もの以外の何ものでもない。逆に、欠員になっている職位は死ん は次のように述べている。「職位をもたない人々は、 経営幹部
- 6 pp. 123-4. F. J. Roethlisberger, Management and Morale, 1952.
- 7 Taylor, Shop Management, 1911, p. 30.
- 8 Taylor, The Principles of Scientific Management, Ċ
- (9)「個人的野心(personal ambition)は一般的福祉に対する

うだろう」(Taylor, Shop Management, p. 37.) 将来もそ願望よりも一層有力な誘因(incentive) であったし、将来もそ

(1) 例えば、ニューマン(W. H. Newman, Administrative executive という言葉を、その時の状況に応じて適当に使いわけている。現代の多くの経営においては、性格を異にする二つの階層が摘出されうるから、これら二つを区別して示す用語が必要である。

一、経営機能

に、その統轄は経営者にという分業関係が成立する。の機能的な 面だけである。 この分化によって、 業務執行は 労働者的には、労働から経営を分化させた。本論で問題とされるのは、こ産業革命は階級構造の体制的変化を生ぜしめたが、同時に、機能

底から覆えされ、その立場は全く受動的なものとなる。機械によったartsman)に下請的に委ねられ、彼が自ら工員を使用することのraftsman)に下請的に委ねられ、彼が自ら工員を使用することが許されていた。集中化された作業場たる工場に、中世的徒弟制度が温存されていた。集中化された作業場たる工場に、中世的徒弟制度が温存されていた。集中化された作業場とる工場に、中世的徒弟制度が温存されていた。集中化された作業場とる工場に、中世的徒弟制度が温存されていた。集中化された作業場と、労働者であった。この状態を示す典型的事例においては、仕事は腕のある親方職人(master-態を示す典型的事例においては、仕事は腕のある。機械によっとなる。機械によっとなる。機械によった。

をその掌中におさめた。 力で押し流されてしまった。かくて経営者は流通のみならず、生産をその掌中におさめた。

企業活動には、執行面と並んで、経営面が存在する。生産企業のの関係とは違った問題が生ずる。

執行業務の種別としては、財務・購買・生産・販売等をあげることができる。経営の諸機能をその具体内容から切り離して、分類すると、計画(planning)・組織(organizing)・命令(directingの五つになる。経営の諸機能をその具体内容から切り離して、分類すると、計画(planning)・組織(organizing)・命令(directing)の五つになる。経営の諸機能をその具体内容から切り離して、分類すると、計画(planning)・組織(organizing)・命令(directing)の五つになる。経営の諸機能をその具体内容から切り離して、分類すると、計画(planning)・組織(organizing)・命令(directing)・の五つになる。経営の諸機能をその具体内容から切り離して、分類すると、計画(planning)・組織(organizing)・一つではなく、業務関・生産・販売等をあげることができる。経営の諸機能をその具体内容から切り離して、分類すると、計画(planning)・組織(organizing)・一つではなり、大力を対している。

当て、それらの遂行を機構的に整備するのは、組織の役割である。分化するのが、計画である。この細分化された諸目的を各職位に割目標を樹立し、基本的方策を打ち出し、更に、それを具体化・細

を提起するのに、この区別は重要な意味をもつ。 を提起するのに、この区別は重要な意味をもつ。 を提起するのに、この区別は重要な意味をもつ。 を提起するのに、この区別は重要な意味をもつ。 を提起するのに、この区別は重要な意味をもつ。

(一) 組織――管理の機構

は、経営が自ら作ったものである。組織は経営活動がよるべき枠動は、組織を場面として展開される。組織は経営活動がよるべき枠動は、組織の作成は管理機能に含まれるが、管理をも含めての経営の活

企業はその構成員よりも長い生命をもっているから、特定個人に依い。目的と手段との転倒が起ると、組織は人間味を失ってしまう。目的を達成するための手段であり、それ自体目的となるものではなであろうか。こういったことが往々論議の対象になる。組織は企業組織が先か、活動主体たる人間が先か。両者のいずれがより重要

では近くを、その問題でうめている。 を発揮するのは危険である。だから、特定人格を前提として、組織は管理活動にとって重要で好な管理の前提となる。次に、夫々の職位に適した人々を採用し、好な管理の前提となる。次に、夫々の職位に適した人々を採用し、好な管理の前提となる。次に、夫々の職位に適した人々を採用し、好な管理の前提となる。次に、主々の職位に適した人々を採用し、好な管理の前提となる。次に、担総な会にはでいる著書の前半を出織の論述にあて、ニューマンは経営幹部の活動を主題とする著書の半ば近くを、その問題でうめている。

うな組織が、よいのである。 問題は人間とは切り離せない。人間能力を最大限に発揮させうるよたる人間の如何によって、組織の価値は左右される。所詮、組織のている素材は人間であることが見落されてはならない。その構成員で 世機構としての組織の重要性を認識すると共に、組織を構成し

一般的にいって、組織の形態又はその構造は、企業規模の大小にい。ここに、利害集団(interest group)の問題が生ずる。それい。ここに、利害集団(interest group)の問題が生ずる。それい、ここに、利害集団(interest group)の問題が生ずる。それい、ここに、利害集団(interest group)の問題が生ずる。それい、ここに、利害集団(interest group)の問題が生ずる。それい、ここに、利害集団(interest group)の問題が生ずる。それい、 ここに、利害集団(interest group)の問題が生ずる。それい、 ここに、利害集団(interest group)の問題が生ずる。それい、 ここに、利害集団(interest group)の問題が生ずる。それい。

は、長年月が必要である。 は、長年月が必要である。企業が拡大するにつれて、非公式組織には、長年月が必要である。企業が拡大するにつれて、非公式組織には、世金をしてでも、速かに調達しうるが、組織を作りあげるのには、借金をしてでも、速かに調達しうるが、組織を作りあげるのには、借金をしてでも、速かに調達しうるが、組織を作りあげるのには、借金をしてでも、速かに調達しうるが、組織を作りあげるのには、長年月が必要である。企業が拡大するにつれて、非公式組織によって、性格づけられる。企業が拡大するにつれて、非公式組織によって、性格づけられる。企業が拡大するにつれて、非公式組織に

な、複雑な組織を念頭に浮べつつ、論述が進められる。 ちものなら、誰にでも容易に分る」。 従って以下においては、 大き簡単化するには、どうすればよいかは、この問題に関心をもっていを選択するのが最善だ。これをより単純なものにあてはまるようにで選択するのが最善だ。これをより単純なものにあてはまるようにでいません。

組織が拡大するにつれて、その構造は複雑となり、組織内部に、と分権化(decentralization)によって生ずるから、先ず、これを取り権限の委譲(delegation)によって生ずるから、先ず、これを取り上げる。次に、相異なった二つの原理たる集権化(centralization)と分権化(decentralization)に基く、組織構造の二つの類型につと分権化(decentralization)に基く、組織構造の二つの類型につと分権化(decentralization)に基く、組織構造の二つの類型につと分権化(decentralization)に基く、組織構造の二つの類型につと分権化(decentralization)に基く、組織構造の二つの類型につと分権化(decentralization)に基く、組織構造の二つの類型につと分権化(decentralization)に基く、組織構造の二つの類型につと分権化(decentralization)に基く、組織構造の二つの類型につと分権化(decentralization)に基く、組織構造の二つの類型につと分権化(decentralization)に基く、組織構造の二つの類型につと分権化(decentralization)に基く、組織構造の二つの類型につと分権化(decentralization)に基く、組織構造の二つの類型につと分権化(decentralization)に基く、組織構造の二つの類型につと分権に対象を表し、組織内部に、

(1) 職務・責任・権限の委譲

管理者と監督者との分化ははっきりしてくる。 での委託である。上級経営者は下級経営者に自己の職務を委託する にとによって、監督・執行から解放されて、管理業務に専念しうる。 とによって、監督・執行から解放されて、管理業務に専念しうる。 ととによって、監督・執行から解放されて、管理業務に専念しうる。 を下へ流れる職務遂

仕事を委託しながら、その仕事に関連している意思決定の委託が保留されている場合には、上級経営者は単に手足をふやすだけである。この意思決定は管理機能の内容をなしているから、この場合には、上級経営者はその部下として監督者をもつが、管理者はもたないということになる。本来の意味における委譲は単なる職務執行だけではなる、決定機能の一部が委託されていることを示す。その部下として、下級管理者をもつことによって、上級経営者は、唯務執行だけではなく、決定機能の一部が委託されていることを示す。その部下として、下級管理者をもつことによって、上級経営者は、離務から解放されて、彼の固有の職務たる基本的管理を慎重に処理する時間的余裕をもちうる。

5、権限も同一にとどまっている。権限の委譲はそれを全面的に譲責任を免れることはできない。権限は責任と合致するものであるか減されない。業務を部下に委譲したからといって、それについての委譲によって、上級経営者はその業務を縮小しうるが、責任は軽

は、自由裁量の余地を認めるといったやり方がすすめられる。とになる。上級経営者は、委譲に先立って、統制が強調されすぎると、一方で与えたものを他方で奪うことになる。上級経営者は、委譲に先立って、統制が強調されすぎると、結果は致命的である。そうだからといって、統制が強調されすぎると、一方で与えたものを他方で奪うことになる。上級経営者は、委譲に先立って、統制が強調されすぎると、活果は致命的である。そうだからというとになる。上級経営者は、委譲に先立って、被制が強調されすぎると、一方で与えたものを他方で奪うことになる。上級経営者は、委譲に先立って、被表譲者に生ずるにすぎない。複いなる。との方になら、本源の行使が部下に委ねられているにとどまる。責任についても、本源の日後討し、統制は必要の限度で、重点的に行い、細目について、は、自由裁量の余地を認めるといったやり方がすすめられる。

織が部下を監督するので、彼の業務は軽減される。機構が整下を監督するので、彼の業務は軽減される。、これは委譲めたますることが望ましい。基準を確立するには、明確な計画が必ものであることが望ましい。基準を確立するには、明確な計画が必ものである。一連の委譲によって、組織が形成されるが、これは委譲めら生ずる結果を統制する役割をも果す。上級経営者に代って、組織が部下を監督するので、彼の業務は軽減される。

(self control)は、業務執行者が執行の枠組を決定し、その結果最大限の委譲であり、同時に、分権化の 極限 でも ある 自己統制

ことは、自己統制の不可欠の条件である。 ことは、自己統制の不可欠の条件である。 自己統制を実現するためには、機構の整備、即ち組織しうるのである。 自己統制を実現するためには、機構の整備、即ち組織るのである。 自己統制を実現するためには、機構の整備、即ち組織るのである。 自己統制を実現するためには、機構の整備、即ち組織の確立と共に、人間的要素についても、注意が払われなくてはならの確立と共に、人間的要素についても、注意が払われなくてはならの確立と共に、人間的要素についても、注意が払われなくてはならの確立と共に、人間的要素についても、満足の組織化を前提としてのみとしていては、最小限の統制しか受けないことを意味する。 これは弛については、最小限の統制しか受けないことを意味する。 これは弛

念し、成果をあげることができる。
経営権は集中されているから、委譲は最高経営から順次下へ向ったよって、上級経営者は細事から解放されて、夫々の固有業務に専工%、部長では五○%、課長では二五%といったことになる。これて、大きい。例えば、この比重は、社長では九五%、副社長では七て、大きい。例えば、この比重は、社長では九五%、副社長では七て、大きい。例えば、この比重は、社長では九五%、副社長では七て、大きい。例えば、この比重は、社長では九五%といった。

されていても、その行使者は多数になり、経営の協働が生ずる。 にが、その行使者を変える。委譲が行われれば、権限の所有は集中にない場合に、はじめて成立する。委譲は権限の所有者を変えないが、その行使者を変える。の集中的所有という側面の観察からは出てこない。多くの企業では、権限は社長一人に集中されている。ワン・マン支配というのは、権権限は社長一人に集中されている。ワン・マン支配というのは、権権限が一人に集中的に所有されている。のみならず、その委譲が行われていても、その行使者は多数になり、経営の協働が生ずる。

社長はその職務の殆んどを委譲しているから、委譲の良否は彼の

を訓練し、彼らの積極的意欲を盛り上げることに、関心が注がれな ならない。更に、組織における各職位をみたす適材を見出し、彼ら 務を遂行するには、 創設し、それを維持・発展させる能力にかかっている。彼の固有業 条件は業務執行の能力ではなく、委譲によって、そのための協働を 当する業務執行の範囲は極めて狭くなってくる。従って社長の適格 成功を左右する。企業規模が大きくなるにつれて、社長が直接に相 くてはならぬ。 社長は組織の整備に絶えず注意を払わなくては

を活用する道である。 喚起される。委譲は企業の諸資源のうち決定的な因子たる人間能力 る。この機会がえられるならば、彼らの仕事に対する積極的意欲は することを望んでいる。委譲は彼らに能力を発揮しうる機会を与え 人間の問題である。一般にみて、 るとはいえないようだ。しかも、 委譲は機構の問題であるのみならず、あるいはそれにもまして、 従業員の能力は十分に活用されて 彼らは自分の能力を十分に発揮

組織構造の二類型 集権的組織と分権的組織

後者では、それが大幅に行われている。両者のいずれを選択するか は分権的構造のものである。前者では、委譲が限定されているのに、 二つの類型が出てくる。一つは集権的構造をもった組織であり、他 行われる程度は夫々違う。 企業規模が大きくなると、委譲を行わないわけにはいかないが、 最高経営層の単なる好みの問題ではない。 この相違によって、組織構造の相反する 企業が直面している

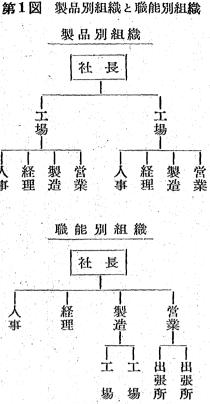
> 情況、その構成員の能力などによって、 られるべきである。 いずれを採択するかが決め

資源を活用する道だからといって、このような前提条件が欠けてい 分権化という二つの構造原則のいずれをとるべきかの決定に当って る時に、委譲が行われると、その結果は悲惨である。従って集権化 積極的意欲をもっていることが前提とされる。 だから、委譲が人間 譲者が委任された業務を遂行しうる能力があり、かつそれに対して えない。この場合には、委譲は避け難い。委譲を行う際には、被委 が容易に行われる。競争場裡にあっては、実際の状況をよく知って いる担当者によって迅速な決定がなされないと、競争相手に対抗し 企業の状態が安定しており、常例的な事項が多い場合には、委譲 これらの諸事情が考慮されなくてはならない。

その無能力を暗黙裡に前提としているといえる。 て、職能別部門化と独自の販売市場をもつ製品別部門化とがあげら なる監督者となる。前者は部下の活躍に期待をかけており、後者は の指示は細目にわたり、下級経営者は何らの決定権をももたない単 あとは、部下に一任する。これに反して、集権制の下では、上から 企業活動の水平的区分の方式としての部門化のやり方の二つとし 分権的組織にあっては、 上級経営者は大綱的な枠組のみを与え、

tion)を、 実施が容易である。テーラーは職能別組織 (functional organiza-れる。前者は集権化をもたらしやすく、後者の場合には、分権制の ドラッカーは製品別組織を支持する(第1図参照)。

同一企業に属する数工場が夫々異なった製品を生産し、 各製品が



入事

になる。 独立企業の最高経営層のそれと似ている。 部を併設することは当をえた方策といえる。この場合には、本社が ている。これを「連邦的分権制」(federal decentralization) 各工場に大幅の委譲を行うことは可能でもあるし、賢明なやり方と はあたかも独立企業のような実質を備える。従って工場長の業務は もいえる。そうなると、各工場は自主的単位(autonomous unit) 夫々独自の市場をもっているならば、各工場にその製品を扱う営業 一つの企業を構成している数単位の一つにすぎないのに、それ これらの連合によって、 このやり方は民主的政治方式としての地方分権制と類似し この制度の下では、各工場は独立採算部門とな 企業全体が構成されるということ ٤

独自の市場をもつ製品別の部門構成をとりえない企業がある。

管理の機構と人間関係

主要段階毎に統合的な単位を設置して、それに包括的な委譲を行え ない。職能別組織においても、分権制が実施されうる。 の場合には、職能別・工程別といった組織を採用するより致し方が 分権化を徹底させることは困難である。 分権制の成果をあげることができる。しかしこのような組織で(6) 企業過程の

現場の組織原理であるが、職能主義を企業全体の組織原理とするこ 成される。 がないと、意味をもたなくなり、非自主的単位から、 登場する。この職能別職長制(functional foremanship)は作業 長が排斥されて、 ものとして、 とも可能である。そうなると、各人の仕事は限定され、 い。軍隊式組織(military type of organization) 職能主義(functionalism)に立脚して、 各部門は相互に関連する諸職能の一つをしか担当していないか 多くの職能を担当し、従って自主的単位を形成しうる万能的職 自主的単位たりえず、従って分権化を滲透させることはできな テーラーが支持する職能別組織はこれに当る。そこでテーラーが支持する職能別組織はこれに当る。そこで 夫々の限られた専門的職能をもつ何人かの職長が 組織が構成されている 組織全体が構 他との関連 に代るべき

者の基本業務の五つをあげているが、 **構に重点をおく、伝統的な組織論に反対して、各人の創意の発揮に** の各層経営者の能力の全面的活用を企図している。ドラッカーは機 よる人的資源活用を可能にする組織原理を主張している。彼は経営 連邦的分権制は自己統制による経営活動の遂行と、それを通して それらの二つとして、

彼のいう一流とは特定職能遂行についてのものである。ドラッカー は綜合的職能の担当者としての経営者を強調している。これに反し けと部下の養成とが指摘されている。分権化をもたらす委譲のため(8) 調され、官僚制による専門化の弊害を除きうる。かつ命令の下達・ 対して、分権制のそれは横広の特色をもつ。分権制では、統合が強 れは理解される。テーラーも一流の工員の養成を重視しているが、 には、部下の積極的意欲と能力とが不可欠であることからして、 性が増大し、それは経営の実質的な基軸となるが、下級経営層は全 に対しては、委譲が大幅に行われ、分権制が打ち出されている。そ ることがある。最高経営層から中間経営層〈middle management〉 報告の上達において、分権制は官僚制にまさる利点をもっている。 多数の権限水準をもつ縦長の官僚制(bureaucracy)の階層構造に り多くの部下をもてる。その結果、経営の階層構造は平坦になる。 下に対する監督を縮小しうる。従って彼の監督範囲は拡大され、よ て、テーラーは経営、少なくとも、その下層を専門化させようとした。 権的であり、決定機能が委譲されていないことがある。ここに、単 に近いものは、おそらく数多く存在しているのであろう。 なる監督者という階層が見出される。そこでは、中間経営層の重要 れにも拘らず、下級経営層(lower management)に対しては集 く受動的な経営者たるにとどまる。このような事例、あるいはそれ 集権制と分権制という相反する構造原理が同一企業に混在してい 分権制の下では、部下への委譲が大幅に行われるから、上司は部

> 計画は予測を内容とする。将来を見透して、これに備えるのが、 計画は予測を内容とする。将来を見透して、これに備えるのが、 計画は予測を内容とする。将来を見透して、これに備えるのが、 計画は予測を内容とする。将来を見透して、これに備えるのが、 計画は予測を内容とする。将来を見透して、これに備えるのが、 計画は予測を内容とする。将来を見透して、これに備えるのが、 計画は予測を内容とする。将来を見透して、これに備えるのが、 計画は予測を内容とする。将来を見透して、これに備えるのが、 方における統制は、委譲の前提条件となる。

計画化の進捗は委譲を促進するが、その反面、計画が広範囲にわいり、細部に及ぶと、従業員の創意が没される。被委譲者の創意をたり、細部に及ぶと、従業員の創意が没される。被委譲者の創意をの意味において、委譲は仕事の執行のみならず、その決定をも委託するものであるということが、銘記されなくてはならない。企業の根本的目標・基本的方針は上層で決定されるが、細分化された計画を定は、下層の創意をとり入れてこそはじめて、委譲は効果的の決定には、下層の創意をとり入れてこそはじめて、委譲は効果的の決定には、下層の創意をとり入れてこそはじめて、委譲は効果的の決定には、下層の創意をとり入れてこそはじめて、委譲は効果的である。この場合には、細分化されている諸計画を全体計画の一環である。

一執行からの計画の分離」(divorce of planning from doing)は「現代経営の全構造(entire structure of modern manage nent)を基礎づけている」。この分離はテーラーの科学的経営にも拘らず、科学的経営が一般工員(rank and file)を機械化する傾向を含んでいることは否定されえない。分権主義は各人が担当する職務のなかには、執行のみならず、それと並んで、計画も含まする職務のなかには、執行のみならず、それと並んで、計画も含まする職務のなかには、執行のみならず、それと並んで、計画も含まする職務のなかには、執行のみならず、それと並んで、計画も含まする職務のなかには、執行のみならず、それと並んで、計画も含まする職務のなかには、執行のみならず、それと並んで、計画も含まする職務のなかには、執行のみならず、それと並んで、計画も含まれるべきだと主張する。とは否定されえない。分権主義は各人が担当うるかは、解決のむずかしい問題である。

(三) 監督

1) 冷(含 と統制という二つの機能に分けられる。 監督機能は命令と統制という二つの機能に分けられる。

(1) 命 令

命令系統の破壊を意味する。間経営層をとばして、下部に命令をすること(short cirouit)は、くてはならない。スタッフ(stath)が命令し、又は上級経営層が中よって、業務執行が発動される。命令は命令系統に従ってなされな上司が部下に何をなすべきを指示するのが、命令である。命令に上司が部下に何をなすべきを指示するのが、命令である。命令に

執行に限定することを意味する。命令の内容がどの程度まで細目に部下に与えられている。細目にわたる詳細な命令は、部下の業務をみしか指示されない場合には、細目については、自由裁量の余地がの令の内容は方針とその細目に分けることができる。基本方針の

わたるかは、委譲に関係する問題である。

命令を受領するに際して、命令が効果的であるかどうか、同じ効 計画への参与を意味する。かくて委譲と同じく、これは部下の協力 和し、実質的には、部下の創意を生かすことになる。創意の活用は 和し、実質的には、部下の創意を生かすことになる。創意の活用は 和し、実質的には、部下の創意を生かすことになる。創意の活用は があるかどうかの相談を、部下が上 と熟意とを促進させるという効果をもつ。

(2)統制

在しない。両者は合体して、一つのもの、即ち監督を形成する。従 って統制も、命令と同様に、命令系統を辿って行われる。 統制のない命令は無効であり、命令なくしては、統制の対象は存

監督範囲(span of supervision)

比例的に増加するから、監督範囲を拡大するのは容易ではない。 であることと、彼が殆んど監督機能のみを遂行しているということ が、一般に上級経営者では六人以下、職長では二〇一三〇人とされて による。監督される部下数が多くなると、部下の相互関係数が幾何 る。職長の監督範囲が広いのは、彼の部下の作業が比較的に単純 一人の上司が監督しうる部下数は、 情況・能力等によって違う

の若干を回避するための 便法と して、例えば、フェイヨル の 架橋減殺され、従業員は積極的意欲を失うおそれがある。これらの欠陥 ると、後者は多くなる。階層数がふえると、意思伝達が正確・迅速 を欠き、加えるに、監督のための費用が増大するし、 達の正確性・迅速性と命令系統とのバランスをとることを内容とし (Fayol's bridge) といったものが工夫されている。それは意思伝 監督範囲の大小と経営階層数とは逆相関するから、前者を狭くす 下層の創意は

監督者の手数を煩わすことは極めて少なくなる。だから、監督範囲 れなくてはならぬ。それは従業員各自の自己統制を意味するから、 させることによって、問題を積極的に解決するには、分権制が採用さ しかし便法はやはりそれ以上のものではない。経営階層数を減少

は自ら拡大され、階層数は減少する。

整

る。」(仏の長のもとに置いて、相互間の調整を容易にする必要が起ってく 整の役割である。差別化的傾向が余りにも強い場合には、「専門化する統合化傾向(integrative tendencies)をもたらすのが、調 では、差別化的傾向(divisive tendencies)が強い。これを相殺 の利益の一部を犠牲にし、相互に密接な相互関係を有する業務を一 企業規模の拡大につれて、調整の重要性は増す。一般に、大企業

体系化するのが、調整の課題である。 要がある。部分的利益を全体的利益に調和させるように、各部分を ると、企業全体の目的達成は不成功に終らざるをえない。従って種 る。各部門が夫々の専門分野に固執し、関連業務への影響を無視す 々様々の業務を共通目的に向って、全体として円滑に進めていく必 調整は専門化と表裏し、その弊害を是正しよ うと する機能であ

視されている。連邦的分権制の下での製品別部門の責任者は調整の 並べて、最高経営層の機能の一つとしている。しかもそれは、委譲 営機能とはしていない。ところが、ゴードンは調整を、意思決定と 機能をも担当している。この点でも、彼は独立企業の最高経営層と 類似している。分権制では、各部門毎に、調整がなされているから、 ニューマンは調整を軽視しているのではないが、それを独立の経 最高経営層が自ら担当しなければならない機能として、

企業全体のそれは、 集権制におけるよりも容易になされうる。

Drucker, The Practice of Management,

1954)

は五つに

督を構成する二つの要素となるから で ある。ニューマンの分類 では、相違がある。 観念される限りは、 きである。対象が人間であっても、それが商品としての労働力と れが金銭・物財であれば、当然、業務執行の分野に入れられるべ せる理由はあまり明らかでない。経営要素の調達については、そ を独立の経営機能としない理由である。 経営活動のなかに、調整は入りこんでいるからというのが、それ (assembling resources) が新たに入れられてある。すべての はやはり五つになっているが、調整が除かれ、経営要素の調達 経営機能についての、この分類法はフェイ マンは経営幹部にのみふれている。 ただ、 彼が調整を第四に、統制を第五にあげている点 この順序を逆にしたのは、命令と統制とは監 同じことがいえる。この調達については、 しかしそれを命令に含ま ヨルのそれと合

機能である。彼が指摘しているのは、監督と区別される管理の機 能であると解釈すると、納得がいく。ドラッカー (Peter が問題としているのは、経営機能一般ではなくて、最高経営層の Large Corporation, 1948) 者は発案(initiation)と認可(approval)とに細分される。彼 (decision making) と調整とをあげているにすぎない。前 (R. A. Gordon, Business Leadership in the の分類は簡潔である。彼は意思決

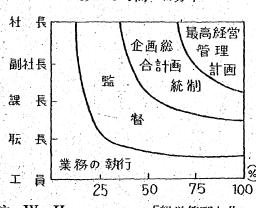
> (2) バーナード (op. cit., p. 75) は組織を構成する活動を貢献 (contribution) と称し、その主体を貢献者 (contributor) cooperate)・意思伝達(communication)をあげている。公式 通目的(common purpose)。積極的な協働意欲(willing to 部下の養成(developing people) があげられている。 vation and communication): 託価 (job of measurement). 三つは 人間的 要素である。 即ち 動機つけ及び意思伝達 分類している。それらのうちの二つは計画と組織であり、 機能の中核と解することができる。 組織を維持するのは管理者の任務であるから、これら三つは管理 本論のこの部分では、機構的なものが 主に 注目 されて いるか ナードは、公式組織を維持するのに必要な要素として、 残りの

ら、ドラッカーやバーナードが指摘している人間的な側面は後述

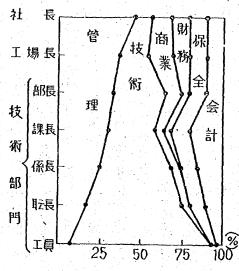
- る事実を含蓄するものである。 呼んでいる。これは正式の構成員以外の人々が組織に貢献して
- $\widehat{\mathfrak{Z}}$ Gordon, op. cit., 平井泰太郎·森昭夫共訳一五七頁。
- $\widehat{\underline{4}}$ Taylor, Shop Management, p. 92.
- 5 Drucker, op. cit., pp. 209-211.
- (6) ドラッカー (op. cit., p. 205) は次のように述べている。 「これが(連邦的分権制) が可能でない場合には、"職能的分権制

管理の機構と人間関係

経営階層別の,各種職務。 にあてる時間の百分率



注 W. H. ニューマン「経営管理」作 原猛志訳 248 頁の表参照。第 2・3 図 では、各種能力の相対的重要性が、本 図では, 各種業務にあてる時間の比重 が図示されているのであるから、両者 は正確に一致するとはいえない。しか し一般的傾向としてみるならば、大体 同じものとすることができる。従って 両者は比較可能である。



- (1) 本図は、フェイヨルが30年間(1888-1918) 社長をしていた従業員約1万の されている。素材は特殊であるが、一 般的傾向が表示されている。
- (2) 技術部門以外の,商業・財務等の部 門にあてはめるためには、技術能力に 代えるに, 当該部門特有の能力をあげ ればよい。

 \bigcirc

最高経営層

権限の形式的な、

法的な階層体系(hierarchy)

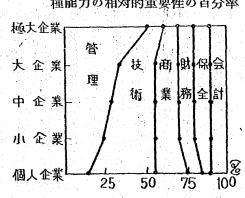
では、

社長の上

株主総会・取締役会がある。

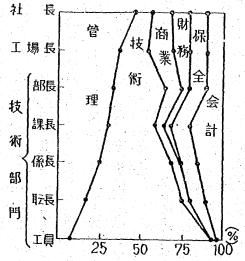
しかしこれら上位の機関では、

るものと解しうる。



注 H・フェイヨル「産業並に一般の管 理 | 都筑栄訳 15 頁の表より作成。本 表は生産企業についてのものであるが その他の企業にあてはめるためには, 技術能力に代えるに、当該企業特有の 能力をあげればよい。

経営階層別の, 各種能力 の相対的重要性の百分率



注 H・フェイヨル「産業並に一般の管 理」都筑栄訳 13 頁の表より作成。

鉱山兼冶金会社を事例にとって, 作成

(3) 本図は第1図の製品別組織に対応す

第3図 企業規模別経営責任者の,各 種能力の相対的重要性の百分率

に集中されているというのが普通である。 る」。企業は経営者支配の下にあり、 と認可とを通じて作成される。発案の多くは下へ委譲される。 意思決定は、計画と組織とにおいて、 積極的な 意味を もたない 場合が 多い。「大会社の 殆んど 認可が重要であり、 取締役会は 無力化されて management) によって、 しかもそれは単に事務処理的なもの おり、 実質的な経営権は最高経営層 問題となるが、それは発案 その地位を奪われてい 業務を実施する経営層

五五 (九五一) Mary C. H. Niles, Middle Management, 1949.

占部都

Newman, op. cit., 邦訳三五四頁。 鈴木葉共訳三一六頁

合的単位を設置する」。

(Shop Management, p. 99) は次のように述べて

軍隊式の下では、

工員は幾

の制度は企業過程の主要な、

特定の段階に最大限の責任をもつ統

を用いなくては ならな

Vì.

13

美

経 営 者

(第3図)。これら二つの傾向からして、 を必要とする程度は、 以外のものは殆んど必要とされない。経営幹部が経営又は管理能 対的に大きくなってくる(第2図参照)。一般工員では、 を登るにつれて、専門能力よりも、経営又は管理能力の重要度が相 経営階層別における各種必要能力の相対的重要度をみると、 経営又は管理能力の比重が非常に大きくなる。 企業規模が拡大するにつれて、 大企業の最高経営者にお 大きくなる 技術能力

ことができる。最高経営層たる社長・副社長は管理者と呼びうる。 務執行の細目をみるには、 **職長は 明らかに 単なる 監督者である。** が、その内容は監督である。監督以外の経営機能は、管理と看做す きりしないが、第4図はこれを明らかにする。職長は経営に携わる ても同様である。本論では、経営機能が問題にされているから、 監督と管理とがほぼ匹敵している。 ・3図では、 関心が注がれない。 彼の職務を特色づ 経営機能のなかでの管理と監督との区分はは 第2図を参照す けるのは管理である。 中間経営層に属する課長で 社長は監督・業務執行をも 社長の業

 $\widehat{10}$

Newman, op. cit., 邦訳三四六—三五〇頁。

邦訳一四〇頁。

9

Ibid., p. 284.

.dd

(functional

はならない」。

隊式の組織は放棄して

援助を 直接りけるということにある」。

は後者を支持する。「経営の 全分野に わたって、

わなくてはならない。そして"職能式"

ような組織がそれに代わらなく

八人の夫々独特の職能をも

った組長から、

々の命令や

これら二つのやり方のう

の点にお

いてのみ、

即ち彼の組長を通して、

経営と直接接触する

management)

の最も目立った外的特徴は、工員が一つ

一人の職長又は組長を通してのみである。職能的経営

(func-

人からのみ、

つまり、

ける。

経営の諸職能が一般工員に伝わってくるのは、こ

彼らの所属する集団の職長又は組長から

かの集団に分けられる。

夫々の集団に属する

一般工員は、一人

 $\widehat{\mathbf{ii}}$

Ibid.,邦訳四六— Fayol, op. cit.,

層の努力に依存する。 層の努力に依存する。 層の努力に依存する。 層の努力に依存する。 層の努力に依存する。 の協立、組織大綱の作成及び調整は、このは保留されることが多いが、それらは各々の 専門的視野から作成される。各部門からの発案は、全社的見地に立脚して、調整されなくてる。各部門からの発案は、全社的見地に立脚して、調整されなくてる。各部門からの発案は、全社的見地に立脚して、調整されなくてる。 とは保留されることが多いが、それが事務処理的となる傾向がある。 とは保留されることが多いが、それが事務処理的となる傾向がある。

最高経営層は、「その下の専門家(specialist)と区別するために、 最高経営層は、「その下の専門家(specialist)と区別するために、 最高経営層は、「その下の専門家(specialist)と区別するために、 している。企業活動全体にお というのはこの層の機能の性格を表現している。企業活動全体にお というのはこの層の機能の性格を表現している。企業活動全体にお

権が社長に集中しているという方式が普及している。社長はチームは、大ので、実際には、単一制をとっているのが多い。つまり、経営見がある。チームであるというのは、最高経営層を構成する二人以上が同格であり、夫々独自の責任領域をもつというのは、委員会の上が同格であり、夫々独自の責任領域をもつというのは、委員会の上が同格であり、夫々独自の責任領域をもつというだとを意味して上が同格であり、夫々独自の責任領域をもつというだとを意味して上が同格であり、夫々独自の責任領域をもつというだという意とが記述して組織さるべきだという意思が出長に集中しているという方式が普及している。社長はチームの職務として組織さるべきだという意思が出長に集中しているという方式が普及している。社長はチームは、大学により、というでは、大学により、経営の、大学により、経営の、大学により、経営の、大学により、経済としている。社長はチームを対している。というでは、大学により、経済というでは、大学により、経済というでは、大学により、大学により、大学により、大学により、大学により、経営を表している。社長はチームを独自している。社長はチームをは、大学により、経営を表している。社長はチームを対している。

会又はそれに準ずる会合を通じて社長を補佐するのが通例である。 も、別格の管理者(chief administrator)であり、他の取締役・ 主要部門の責任者を含む上級管理者(senior administrator)と区主要部門の責任者を含む上級管理者(senior administrator)と区主要部門の責任者を含む上級管理者(senior administrator)と区立、別格の管理者(assistant)に近い地位にある。他の取締役・ を又はそれに準ずる会合を通じて社長を補佐するのが通例である。 の主将、委員会の委員長といった、同格者の間での長ではなく、別の主将、委員会の委員長といった。同格者の間での長ではなく、別の主将、委員会の委員長といった。同格者の間での長ではなく、別の主持、委員会の委員長といった。同格者の間での長ではなく、別の主持、委員会の委員長といった。

最高経営層が複数制であっても、単一制であっても、企業規模がある程度大きいと、最高経営層だけでは、統合的機能、即ち高度のも委譲である。この委譲の必要性は、単一制の場合、より切実であるのはいうまでもない。最高経営層の職務は実質的には何人かの人々の可能である。かくて最高経営層の職務は実質的には何人かの人々の可能である。かくて最高経営層の職務は実質的には何人かの人々の可能である。かくて最高経営層の職務は実質的には何人かの人々の可能である。かくて最高経営層の職務は実質的には何人かの人々の可能である。この香港である。この香港である。この活合は、企業目的の違成に長と思考力のある補佐役・スタッフとの結合は、企業目的の違成に長しては、最高経営層を構成するものではないが、その職務を委託するのは不るのは、最高経営層を構成するものではないが、その職務を委託するのは不る。つまり、これらは最高経営層の付属物である。

(1) スタッフ

軍隊は、国家・教会と並んで、近代的組織の先駆をなした。企業軍隊は、国家・教会と並んで、近代的組織の先駆をなした。企業の組織化はこれらにおくれており、そこで、組織が問題となりはじの組織化はこれらにおくれており、そこで、組織が問題となりはじの組織化はこれらにおくれており、そこで、組織が問題となりはじの組織に当家・教会と並んで、近代的組織の先駆をなした。企業軍隊は、国家・教会と並んで、近代的組織の先駆をなした。企業軍隊は、国家・教会と並んで、近代的組織の先駆をなした。企業

て、組織の一般理論が形成される。ある団体が他の団体の組織を参共通的性格を看取することができる。 これに 注目する ことに よって規定される。更に、組織はそれが直面する情況、その構成員よって規定される。更に、組織はそれが直面する情況、その構成員とれからしても明らかなように、企業は軍隊組織を参考にするのは採用しても、同じような効果をあげうると期待することはできない。し、賢明なことであるが、それをそのまま採用するのは困難でもあるし、賢明なことであるが、それをそのまま採用するのは困難でもあるし、賢明なことであるが、それをそのまま採用するのは困難でもあるし、賢明なことであるが、それをそのまま採用するのは困難でもあるし、賢明なことであるが、それをそのまま採用するのは困難でもあるとれからしても明らかなように、企業は軍隊組織を参考にするのは、それ自体、目的に、資明などの目的を達成するための手段であり、それ自体、目的組織は特定の目的を達成するための手段であり、それ自体、目的に、組織は特定の目的を達成するための手段であり、それ自体、目的

くてはならぬ。
考として十分に利用するには、この一般理論の理解が前提とならな

軍隊組織を企業組織に適用するのに批判的であったものとして、大会に運営することはできないから、そこでのスタッフ問題はスタッフ機能を限定することによって、ドラッカーは分権化を徹底にようとする。テーラーを高端にある。最高経営層に付属するないできる。テーラーの職能的職長制は作業管理の集中化、即ち集権化を意味する。一般的にいって、スタッフ機能の限定は分権化を徹底を、その強化は集権化を意味する。スタッフ機能の限定は分権化を徹底を、その強化は集権化を意味する。スタッフなくしては、大企業をを、その強化は集権化を意味する。スタッフなくしては、大企業をを、その強化な集権化を意味する。スタッフなくしては、大企業をを、その強化な業権化を意味する。スタッフなくしては、大企業をを、その強化な業権化を意味する。スタッフなくしては、大企業をを、その強化な業権化を意味する。スタッフなくして、即ち、大会業をである。

るならば、その業務は、部門責任者又は外部の専門家によっても、とうにみられる。しかしスタッフが単なる専門的知識の供給者であらにみられる。しかしスタッフが単なる専門的知識の供給者であらにみられる。しかしスタッフが単なる専門的知識の供給者であり、その業務範囲は広くなる。これに対処して、スタッフの重的延長として機能する。組織が大きくなるにつれて、スタッフの重的延長として機能する。組織が大きくなるにつれて、スタッフの重的延長として機能する。組織が大きくなるにつれて、スタッフの重的延長として機能する。組織が大きくなるにつれて、スタッフの重的延長として機能する。組織が大きくなるにつれて、スタッフの重的延長として機能する。

である。最高経営層が自ら担当すべき統合的機能の遂行を委任されているの代行される。事実は決してそうではない。スタッフは、あくまでも

分権化された部門は企業の一部でありながら、独立企業に近い実 が続合的機能が分散されているので、本社スタッフの比重は、そ 任者が統合的機能をも委譲されているということは、その部門の責 とがある。スタッフがつけられているということは、その部門の責 は、統合的機能が分散されているので、本社スタッフがつけられるこ は、統合的機能が分散されているので、本社スタッフがつけられるこ は、統合的機能が分散されているので、本社スタッフがつけられるこ は、統合的機能が分散されているので、本社スタッフがつけられるこ は、統合的機能が分散されているので、本社スタッフがつけられるこ

る。このような場合には、彼をめぐる人間関係は微妙である。 おりも低く、中級管理者並又はそれ以下であることが、これにいる。彼の助言は直ちに執行しうるをなすことが、彼に期待されている。彼の助言は直ちに執行しうるながであることが望ましい。スタッフの経営内の地位は上級管理者をなすことが、彼に期待されている。彼の助言は直ちに執行しうるもりらず、実質的には、彼は極めて大きな権限を握りうる立場にある。このような場合には、彼をめぐる人間関係は微妙である。 このような場合には、彼をめぐる人間関係は微妙である。 のような場合には、彼をめぐる人間関係は微妙である。 このような場合には、彼をめぐる人間関係は微妙である。 このような場合には、彼をめぐる人間関係は微妙である。 思索するが、命令しない というのが、 スタッフ 活動の 原則である。

していないので、スタッフは機能的合理性を重視して、人間味を欠の対照は計画と執行との分離を典型的に表現している。行動に接触担当するが、ラインとしての権限をもたない思索の人である。両者会を与えられていない、行動の人であるのに、前者は決定の発案をスタッフは監督者と対照的である。後者は意思決定に参加する機

い。 この傾向が問題となる。最高経営層はこれを是正しなくてはならなく傾向はないだろうか。ラインとしての経験に乏しい場合、特に、

ずかしい。 合的機能を担当しうる資格条件を備えていることを期待するのはむその適格性が問題となる。集権制の下での専門機能の担当者に、統らが参加する委員会などによっても担当されうる。この場合には、スタッフの機能は専任者によってのみならず、部門責任者又は彼

(2) 委員会

委員会は同格者からなる会合であり、共同責任をとる。委員会制 とりやすい。その上、時間と経費がかかる。委員会は幾多の長所を にであるということは、結局、誰の責任であるらう。すべ での人の責任であるということは、結局、誰の責任でもないという には にがすい。その上、時間と経費がかかる。委員会制 を というごとは、共同責任をとる。委員会制

横うものである」といえる。 最高経営層の付属機関としての委員会が、ここでの問題であるが、 最高経営層の付属機関としての委員会が、ここでの問題であるが、 最高経営層の付属機関としての委員会が、ここでの問題であるが、

機能的には、委員会はスタッフとほぼ同一であり、更に、スタッフの方がより能率的であるかも知れない。しかし委員会があげうのもっていない長所をもつ。これはその構成員がラインの担当者でなされる過程において、彼らの緊張(tension)が軽減される。ただがその実施者の発案になる時は、彼らの積極的協力がえられる。これらに加えるに、部門責任者は割拠主義(compartmentalization)を脱して、企業全体の立場から考えることを学ぶ。単にてした方が有効な場合が多いが、スタッフからは、委員会はスタッフを以機能を遂行するというだけなら、委員会に代えるに、スタッフを以機能的には、委員会はスタッフとほぼ同一であり、更に、スタッフの方がより能率的であるかも知れない。しかし委員会はスタッフを以機能的には、委員会はスタッフとほぼ同一であり、更に、スタッフの方がより能率的であるかも知れない。

(二) 中間経営層

である。前者は最高経営層に接し、後者は監督者に接する。 決定にしか参加しえないのは下級管理者(junior administrator) が定にしか参加しえないのは下級管理者ではなく、決定機能に参加する である。中間経営層は単なる監督者ではなく、決定機能に参加する である。中間経営層は単なる監督者ではなく、決定機能に参加する である。前者は最高経営層に接し、後者は監督者に接する。 や間経営層は俗にいう部課長を指している。いうまでもなく、経能

(1) 上級管理者

能を遂行する。職能別組織における本社主要部門の責任者は、上級分権組織における製品別工場の責任者は最高経営者に類似した機

根者は前者に職能的権限な制約され、集権化が促進される。 後者は前者の自主性を損うおそれがある。工場での職能別部門が設置されている場合には、複雑な関係が生ずる。 としての機能をも果す。地域別・製品別に工場があると同時に、本としての機能をも果す。地域別・製品別に工場があると同時に、本管理者と見做しうる。彼らは、委員会制度などを通して、スタッフ管理者と見做しうる。彼らは、委員会制度などを通して、スタッフ

(2) 下級管理者

本社の補助部門 《service division》・工場の部課長等は、下級管理者である。補助部門は二つ以上の主要部門に共通した専門機能管理者である。補助部門は二つ以上の主要部門に共通した専門機能

(三) 下級経営層

身である。彼は管理的業務に関係していないから、昇進の手掛りをを与えて、執行を発動させ、実績が指令通りである。単なる監督とおいて、現場労働者と直接に接触するから、務室にもいるが、問題となるのは、主に、作業の現場監督者たる職長である。この監督において、現場労働者と直接に接触するから、移室にもいるが、問題となるのは、主に、作業の現場監督者たる職長である。彼は労働者となるのは、主に、作業の現場監督者にある。後は一定の指令る。この点で、彼は労働者と類似している。一般に、彼は労働者は事る。この点で、彼は労働者と類似していないから、昇進の手掛りをを与えて、執行を発動させ、実績が指令通りである。彼は一定の指令

是出すのは困難である。下級管理者は上級管理者に昇進する機会を していた。ところが、現在の職長は、一方では、管理機構 でを確保していた。ところが、現在の職長は、一方では、管理機構 でを確保していた。ところが、現在の職長は、一方では、管理機構 でを確保していた。ところが、現在の職長は、一方では、管理機構 の圧力を蒙り、他方では、労働組合の圧迫を受けて、実質的には、 の圧力を蒙り、他方では、労働組合の圧迫を受けて、実質的には、 の正力を蒙り、他方では、労働組合の圧迫を受けて、実質的には、 の正力を表した。

実質的に、職長が権限をもっていない主な理由は、彼が計画に参与しえないということにある。計画に参加することによって、創置して、職場から独創力を引き上げてしまうのは、近代的産業発展置して、職場から独創力を引き上げてしまうのは、近代的産業発展で、での不可避的な大勢なのであろうか。それとも、若干の代償を払っての創意を発揮させた方がよいのか。人間と仕事との関係は単に機能も、その人の地位・能力が許容する最大限の活動範囲を与えて、創めるのではない。組織が機械と違うのは、その構成部分が創意を的なものではない。組織が機械と違うのは、その構成部分が創意をもっているということである。

との認識に基くものといえよう。大集団も、結局、多数の小集団かとして重視されるようになっている。これは職場集団と職長の役割か受けていなかった。ところが、今日では、職長は「経営組織の鍵」一五年ないし二〇年前においては、職長は経営から低い信頼をし

らなりたっている。単位たる小集団は基本的重要性をもつ。この小らなりたっている。単位たる小集団は基本的重要性をもつ。この小島なりたっている。単位たる小集団は基本的重要性をもつ。この小島なりたっている。単位たる小集団は基本的重要性をもつ。この小島なりたっている。単位たる小集団は基本的重要性をもつ。この小島なりたっている。単位たる小集団は基本的重要性をもつ。この小島なりたっている。単位たる小集団は基本的重要性をもつ。この小島なりたっている。単位たる小集団は基本的重要性をもつ。この小島は委託できない。、単位たる小集団は基本的重要性をもつ。この小島は委託できない。、単位たる小集団は基本的重要性をもつ。この小島は一大のである。かくて職長は最高経営層と共通する能力を必要としている。かくて職長は最高経営層と共通する能力を必要としている。かくて職長は最高経営層と共通する能力を必要としている。

職長の指導力は彼の個人的資質にも由来するが、それを裏付ける 職長の指導力は彼の個人的資質にも由来するが、それを裏付ける ないまするには、職場から切り離されて計画部に集中されたものを、 に改善するには、職場から切り離されて計画部に集中されたものを、 に改善するには、職場から切り離されて計画部に集中されたものを、 に改善するには、職場から切り離されて計画部に集中されたものを、 に改善するには、職場から切り離されて計画部に集中されたものを、 に改善するには、職場から切り離されて計画部に集中されたものを、 を参加 で、後の経営における地位が強化されなくてはならない。職場 していた何人かの計画部員を、彼のスタッフ的助手ではaff assist ants)とすることが、職長を中心とする職場集団を自主的単位と ないまするが、それを裏付ける

視しているのではなかろうか。結果なのであろうか。このような見解は職場における人間関係を無が生ずる。職場から計画を分離するのは、近代的産業発展の必然的

とによって、企業を構成する組織単位は自主的なものになる。 とは、もはや必要でなくなる。監督するものが、同時に管理することは、もはや必要でなくなる。監督するものが、同時に管理することは、もはや必要でなくなる。監督するものが、同時に管理することは、もはや必要でなくなる。監督するものが、同時に管理することは、もはや必要でなくなる。監督するものが、同時に管理することは、もはや必要でなくなる。監督するものが、同時に管理することは、もはや必要でなくなる。監督するものが、同時に管理することによって、職長の権自己統制とより多くの部下を与えられることによって、職長の権自己統制とより多くの部下を与えられることによって、職長の権自己統制とより多くの部下を与えられることによって、職長の権

民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央からの一元的支配を排して、権限を周辺の諸組織民主主義は中央がある。

- (-) Drucker, op. cit., p. 178.
- (2) Charles E. Redfield, Communication in Management, 1953. 松岡磐木訳一六八頁。
- 要因(strategic factor)である」といっている。 ecutive capacity)は人間協働における、最も一般的な戦略的で、 最も一般的な戦略的である。
- (4) ドラッカーは次のように述べている。

「どの企業(ごく小さいものを除いて)においても、最高経営幹部の職務が、一人の職務として組織されるのは適当でない。それは協力する何人かの人のチームの職務でなくては ならぬ」 (op-cit., p. 168)。「それでは、 最高経営幹部のチームは どう組織してはなくて、"チーム" であるということである。 共同責任が存在 はなくて、"チーム" であるということである。 共同責任が存在 してはならない。 各構成員は、彼が 最終的 決定を なし、それに 対して、彼が責任を負う領域を各自に割当てなくてはならない。 存成員は他の構成員から干渉されないということである。 構成員の 成員は他の構成員から干渉されないということである。 構成員の る」 (op-cit., p. 177)。

る研究(John C. Baker, Executive Salaries and Bonus

らく彼らの報酬は大差ない筈である。 高経営層が同格の何人かによって構成されているとすれば、おそ的報酬が二番目のものより約五〇%多いことを指摘している。最

6) ドラッカーはスタッフ制直系組織に反対して、次のように述べている。「企業経営(business enterprise)内部の諸種の活動を説明するのに、リライン』だとかリスタッフ』だとかいう用動を説明するのに、リライン』だとかリスタッフ』だとかいう用語に意味をもっていたのだろうが、企業に適用されると、これらの用語そは意味をもっていたのだろうが、企業に適用されると、これらは意味をもっていたのだろうが、企業に適用されると、これらは活味を表き起すばかりだ」(op. cit., pp. 240-241)。

かかる反対を提起している個所(op. cit., pp. 240-245)におice staff)の問題である。サービス・スタッフ・本社技術スタッフ・本社人事スタッフ・本社会計スタッフなど」(op. cit., p. 241)である。これらの資格条件の一つは、夫々の担当分野についての専門知識をもっているということである。彼らは「職能的専門家」(functional specialists)(p. 241)であり、「総括経営者的視野(vision of general manager)(p. 242)をもつものではない。

更に、ドラッカーはスタッフについて次のように述べている。

「禍根(root of the trouble)はスタッフ制直系(staff-and-line)という概念にある。禍根はスタッフ制直系(staff-and-からすると、彼はスタッフ一般を非難しているようであるが、実な、そうではない。「大会社では、本部組織 (headquarters organization)が必要である」。この組織を構成しているのは経営職能のganization)が必要である」。この組織を構成しているのは「少数の高級スタッフ」(small high-grade staff)である。彼は「専門家ではなく、業務担当経営者(operating managers)としての経験をもつ」(p・244)ものでなくてはならぬ。

要するに、ドラッカーはスタッフそのものの存在に反対しているスタッフは、業務担当経営者に対して、いかなる権限をもってはないということである。裏返えして表現すると、これはスタッフはならないということである。裏返えして表現すると、これはスタッフはならないということである。裏返えして表現すると、これはスタッフはならないということである。泉返えして表現すると、これはスタッフないというのは当然である。スタッフは何らの権限をもたない「最高経社スタッフが業務担当経営者に対する権限をもつべきではないとはならないということである。身にと対する権限をもたない「最高経営幹部の助手(adjunct of the chief executive)」(p. 245)でなくてならぬというのが、ドラッカーの意見である。このようでなくてならぬというのが、ドラッカーの意見である。このようでなくてならぬというのが、ドラッカーの意見である。このようでなくてならぬというのが、ドラッカーの意見である。このようでなくてならぬというのが、ドラッカーの意見である。このようでなくてならぬというのが、ドラッカーの意見である。このようでなくてならぬというのが、ドラッカーの意見である。このようでなくてならぬというのが、ドラッカーの意見である。このようでなくてならぬというではない。

ッフと矛盾するものではない。

(7) テーラー (Shop Management, p. 99) もドラッカーと同じように、軍隊式組織を、企業経営に、適用することに 反対している。 反対の理由は、ドラッカーでは、スタッフの問題にあるが、「に反対して、工員が八人の夫々独自の 機能を 八つに分解した反対して、工員が八人の夫々独自の 機能をもった 職長から命に反対して、工員が八人の夫々独自の 機能をもった 職長から命に反対して、工員が八人の夫々独自の 機能をもった 職長から命に反対して、工員が八人の表々独自の 機能を 八つに分解して、夫々についての適任者を求めなくてはならない。八つの機能で、夫々についての適任者を求めなくてはならない。八つの機能の夫々を分担するのが職能的職長である。

対している。 、命令一元性の原理に反するという理由から、彼の見解に反前者については、テーラーの業績を高く評価するが、後者についつの面をもつ。フェイヨル(op. cit., 邦訳九四─一〇一頁)は、 職能的職長制は労働からの経営の分化と命令の多元性というご

(functional authority) に基いて、工員に命令していると解釈は、八人の職長のうちの一人を監督者とし、残りのものをスタッテエラーの職能的職長制を 命令一元性の 原則に 調和 させるに

ものとなる。すれば、職能的職長制は命令一元性の原則と必ずしも矛盾しない

命令が命令系統を経由しないで、スタッフの職能的権限に基いたのように解釈された職能的職長制においては、万能的職民もフェイヨルの架橋(Fayol's bridge)と同じ効果をねらったものといえる。つまり、そこでは、命令一と同じ効果をねらったものといえる。つまり、そこでは、命令一と同じ効果をねらったものといえる。つまり、そこでは、命令一と同じ効果をねらったものといえる。つまり、そこでは、命令に関される。

管理の機構と人間関係

•

- 8) Newman, op. cit., 邦訳一九二頁。
- (中) P. E. Holden, L. S. Fish and H. L. Smith, Top-Management Organization and Control, 1941. 岸上英吉訳八三頁。
- (10) 注(6)参照。
- (1) Taylor, Shop Management, p. 146.
- (12) Redfield, op. cit., 邦訳一九八頁。
- (A) Drucker, op. cit., p. 328.
- (当) Elton Mayo, The Social Problems of an Industria. Civilization, 1945, Introductory, p. xv.

三、人間問題

めている人間及びその相互関係が取り上げられなくてはならない。が、そこでの問題となる。このような抽象を脱するには、職位を占位への諸機能の割当、職位相互の関係を規定する形式上の権限など機構としての組織は、職位の関係を内容としている。これらの職

一) 適材の選択と養成

ことは組織が人間よりも重要であることを意味するものではない。での諸職位に適する人間が求められなくてはならない。しかしこの織を合わせるのは賢明ではないから、先ず、組織が構成され、そこ職位をみたす適材が必要である。一般的にいって、特定の人格に組企業が成功するためには、よい組織のみならず、組織における諸

なものである。 を有される。完全な組織というのはその構成員の能力を無意義にすた右される。完全な組織というのはその構成員の能力を無意義にするがある。 によって

適材は素質にもよるが、それにもまして、教育・養成が大切だ。 適材は素質にもよるが、それにもまして、教育・養成が大切だ。 適材は素質にもよるが、それにもまして、教育・養成が大切だ。 適材は素質にもよるが、それにもまして、教育・養成が大切だ。 適材は素質にもよるが、それにもまして、教育・養成が大切だ。

特に、集中化によって生れてきた大規模な企業組織は、すぐれた管理能力のある人を必要としている。現実において、実質的には、た企業の多くで採用されている職能別組織は職能的専門家を養成すの大企業の管理者のうちには、かかる徒弟学校を利用しえたものはが、将来、これを利用するのはむずかしい。これに加えるに、の大企業の多くで採用されている職能別組織は職能的専門家を養成すかるが、将来、これを利用するのはむずかしい。これに加えるに、の大企業の多くで採用されている職能別組織は職能的専門家を養成すた企業の多くで採用されている職能別組織は職能的専門家を養成すた企業の多くで採用されている職能別組織は職能的専門家を養成すた企業の多くで採用されている職能別組織は職能的専門家を養成すた企業の多くで採用されている職能別組織は職能的専門家を養成すた企業の多くで採用されている職能別組織は職能的専門家を養成すた企業の多くで採用されている職能別組織は職能的専門家を養成すた企業の多くで採用されている職能別組織は職能的専門家を養成すた。現在では、集中化によって生れてきた大規模な企業組織は、すぐれた

めたが、これにふさわしい人材の供給を困難にしている。の養成には適していない。集中化は高級管理者の重要性を増大せし

連邦的分権組織が推奨される理由の一つは、このような人材の供連邦的分権組織が推奨される理由の一つは、このような人材の供連邦的分権組織が推奨される理由の一つは、このような人材の供連邦的分権組織が推奨される理由の一つは、このような人材の供連邦的分権組織が推奨される理由の一つは、このような人材の供

管理者の養成は企業における問題に限定されない。それは学校教育の対象にもなるべきである。フェイヨルは管理についての教科が育の対象にもなるべきである。フェイヨルは管理についての教育にあったので、彼は彼の管理理論を深化させることよりも、むしろそれを普及させることに多くの努力を払った。当時のフランスでは、企業にれていたが、管理教育についてのものはなかった。ところが、最近れていたが、管理教育についてのものはなかった。ところが、最近れていたが、管理教育についてのものはなかった。ところが、最近れていたが、管理教育についてのものはなかった。ところが、最近れていたが、管理教育についてのものはなかった。ところが、最近れていたが、管理教育についてのものはなかった。ところが、最近れていたが、管理教育についてのものはなかった。ところが、最近れていたが、管理教育に行わるものである。しかし実務的なもの(art)が多く、原理的なもの(principle)は少ない。それは学校教育理者の養成は企業における問題に限定されない。それは学校教育の対象には、企業に対象に対象にある。

特定の目的を達成するための実務的な方策が幾つかある場合、それた知識を基礎として、未知の事実が解明される。特定の目的を達成するための実務的な方策が幾つかある場合、それた知識を基礎として、未知の事実が解明される。
特定の目的を達成するための実務的な方策が幾つかある場合、それた知識を基礎として、未知の事実が解明される。

これに対して人間関係論は臨床的研究方針(clinical approach) chess)」の必要性を説く。この研究方針が研究の初步的段階に限定 ness)」の必要性を説く。この研究方針が研究の初步的段階に限定されるならば、それは理解されないことはない。そうではなくて、あくまでも固執されると、人間関係論を代表する「メイヨーの研究あくまでも固執されると、人間関係論を代表する「メイヨーの研究 は余りにも経験主義的であり、理論の重要性を無視している」という批判を受けざるをえない。

二)人間関係

いては、メイヨー等の「方法はもっぱら能率に向けられており、協リック調査(The Western Electric researches)の当初におかなりの頁数を割いている。このような傾向が出てきたのは、最近かなりの頁数を割いている。このような傾向が出てきたのは、最近

けとして、人間関係は経営問題の中心的なものの一つとなった。働の維持を全く顧慮していな」かったが、この調査の成果をきっか

人間関係論は「非公式集団を強調する」 余り、「仕事への適当な人間関係論は「非公式集団を強調する」 余り、「仕事への適当なりは、個人心理学にあった」と いう 非難が、それに 向けられて いということが、留意されなくてはならない。人間関係そのものを問ということが、留意されなくてはならない。人間関係そのものを問ということが、留意されなくてはならない。人間関係をからある。経営組織は仕事を能率的に遂行するために作られたものであるり場合には、それは、仕事を能率的にするための公式組織との関連をおった。

仕事を能率的にするための組織が、人間関係を悪化せしめることがある。この場合には、このような組織が果して真に能率を高めるのような方策を経営がとることが、賢明であるかどうかが疑問である。勿論、経営外的な要因、例えば、労働組合に対する関係が考察る。勿論、経営外的な要因、例えば、労働組合に対する関係が考察る。勿論、経営外的な要因、例えば、労働組合に対する関係が考察る。勿論、経営外的な要因、例えば、労働組合に対する関係が考察るよかの組織と人間関係とを密接に結びつけて、具体的な方策が打るための組織と人間関係とを密接に結びつけて、具体的な方策が打るための組織と人間関係とを密接に結びつけて、具体的な方策が打るための組織と人間関係とを密接に結びつけて、具体的な方策が打るための組織と人間関係とを密接に結びつけて、具体的な方策が打るための組織が、人間関係を悪化せしめることがある。

man relations)」を採り入れなくてはならない。

「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな「産業組織が大きくなればなる程、益々、それは技術的進步のみな

経営者が人間関係を重視するようになった要因の一つとして、現代における社会的情況があげられる。企業組織への人間関係での技能の導入は、経営者の人間的関心の向上のみによるのではない。かでまる労働者保護の諸立法、より根本的には、労働組合運動である。なれている。このような情況では、仕事の能率を高めるためには、国家による労働者保護の諸立法、より根本的には、労働組合運動である。後常の刺戟的な賃金制度の実施は困難となり、馘首と懲罰とは制限である。とも頼らないわけにはいかない。

きについて、ある意味では、絶対の支配権をもっている。だから、もっと積極的なものがある。人間は他の資源とは違って、自分の働人間関係を重視する理由には、かかる消極的なもののみでなく、

自発性においてこそ、人間資源は最もよく活用されうる。外的強制自発性においてこそ、人間資源は最もよく活用されうる。外的強制自発性においてこそ、人間資源は最もよく活用されうる。外的強制自発性においてこそ、人間資源は最もよく活用されうる。外的強制にあると、「労働者の生産高を支配するのは、労働者の動機の加付である、「労働者の生産高を支配するのは、労働者の動機の加付である、「労働者の生産高を支配するのは、労働者の動機の加付である」。

証はない。 労働者の自発性に依存するためには、企業組織における権威は、 の(2000年でも、他の一つは自らの能力・努力によって確得したも の(2000年でも大きになる。しかしここでは、このような区別より なさわしい機能を演じうるのが望ましい。これからすれば、後者の 方がよいということになる。しかしここでは、必ずそうなるという保 に権威を行使しえた人でも、他の集団では、必ずそうなるという保 に権威を行使しえた人でも、他の集団では、必ずそうなるという保

る。この見解は、政治とは自発的な協働関係にのみ立脚すべきだと⑹)バーナードも、 権限は それに 服する人々の 受容に基くとしてい

統合して、経営全体をより具体的に把握することは可能である。統合して、経営全体をより具体的に把握することは可能であるということである。管理者の最も重大な責任は、一方は最高管理者の見地から公式組織を扱うのに、他方は現場は、一方は最高管理者の見地から公式組織を扱うのに、他方は現場は、一方は最高管理者の見地から公式組織を扱うのに、他方は現場は、一方は最高管理者の見地から公式組織を扱うのに、他方は現場における非公式集団に注目している。権限は労働者の受容に基礎づけられる分野は違っているが、基本的方向は同じであるから、両者をされる分野は違っているが、基本的方向は同じであるから、両者をされる分野は違っているが、基本的方向は同じであるから、両者をされる分野は違っているが、基本的方向は同じであるから、両者をされる分野は違っているが、基本的方向は同じであるから、両者をされる分野は違っているが、基本的方向は同じであるから、両者をされる分野は違っているが、基本的方向は同じであるから、両者をされる分野は違っているが、基本的方向は同じである。

では追求しえず、協働によってのみ達成されうる目的を意味してい通の目的の存在を条件とする。共通の目的というのは個々人の努力する集団の能力を、動機の面からみたものである。先ず、士気は共立な共通の目的(common purpose)を達成するために結合

はない。 はは個人的利益を達成するために選択した行動が、同時に、企業 の点 のが、で、 で、 それは集団意識であり、単に個人的な勤労意欲といったもので で、 それは集団意識であり、単に個人的な勤労意欲といったもので で、 それは集団意識であり、単に個人的な勤労意欲といったもので はない。 はない。

ことに、重点がおかれる。である。だから、土気調査においては、これら三つの点を発明する

「士気の高揚されている 貧弱な組織の方が、 士気が頽廃している」と、ナイルズは述べている。もしそうだとするなら、機構よりも、人間関係の方が重要であるということになる。士気は人間関係の核心的部分であり、両者は殆んど同視される程である。高揚されている士気と貧弱な組織というのは、おそらく対照のための組合体の核心的部分であり、両者は殆んど同視される程である。高揚されている古気と貧弱な組織の方が、 士気が頽廃しているよい組織にこそ、よい士気が宿るといえよう。

- (1) Fayol, op. cit., 邦訳一一四—一一五頁。
- (2) Newman, op. cit., 邦訳二八五十二八六頁。
- (空) Fayol, op. cit., 邦职二〇頁。
- (4) 山本安次郎「フェイヨル管理論研究」二〇三頁。
- (5) Fayol, op. cit., 邦訳一一七頁。
- (6) Newman, op. cit., 邦訳七頁。
- (r) Mayo, op. cit., p. 21.
- (∞) J. A. C. Brown, The Social Psychology of Industry, 1954, p. 95.
- (c) Roethlisberger, op. cit., Foreword by E. Mayo, p. xix.
- 1) Drucker, op. cit., p. 278.

- (11) Mayo, op. cit., p. 117.
- (의) Koethlisberger, op. cit., p. 115
- (의) Drucker, op. cit., p. 264. (의) Barnard, op. cit., p. 163.
- (15) Ibid., p. 282.
- (£) Ibid., p. 288.
- (T) Ibid., p. 279.
- (2) Roethlisberger, op. cit., p. 15.
- 19) Niles, op. cit., 邦訳二一五頁。

稻 7%

いてのものである。ついてのものであり、他の一つは士気の高揚を可能にする条件につい。一つは士気の高揚に寄与する組織構造としての連邦的分権制に終りに当って、幾つかの疑問のうち、二つだけを提起しておきた

進めれば、人間関係を改善しうる余地があることは確かだ。は、あるいは、妥当でないかも知れない。相対的にでも、分権化を可能かも知れない。このような窮極的な形態で、問題を提起するの

透母は金銭的なものと限定されない。バーナードは経済的関心を大気の支柱となる。かくて土気の安定は困難にならざるをえない。は、組織に貢献しようとする積極的意欲たる土気は確固たるものとは、組織に貢献しようとする積極的意欲たる土気は確固たるものとは、組織に貢献しようとする積極的意欲たる土気は確固たるものとは、組織目的の達成が個人に対する動機となっていなければ、土気を高揚させるためには、この目的を理解させるためには、この目的を理解させるない。基準を表するでは、出機となっている場合にでの動機となっている場合にでの動機となっている場合にである。しかし「協働自体に関する信念の深い対立」が存在すると、バロの動機となっている場合にである。

バーナードは「協働自体に関する信念の深い対立」の内容を、源

るだろう。 るだろう。 の問題性が、完明の対象とならなくてはならない。メルでいる事態が看取される。個人的動機と企業目的とを背馳させる 集団との一体性(identification)及び彼の仕事における満足の感情に終止符を打った」と述べている。これからしても、現代の社会情に終止符を打った」と述べている。これからしても、現代の社会情に終止符を打った」と述べている。これからしても、現代の社会情に終止符を打った」と述べている。とれからしても、現代の社会情に終止符を打った」と述べている。とれからしても、現代の社会の感情に終止符を打った」と述べている。とならなくてはならない。メルされるのではないだろうか。企業をも含む、より大きな社会の間知知されるのではないだろうか。企業をも含む、より大きな社会の間知识ないが、そこに、近代的諸条件が出気の確立を阻

-) Barnard, op. cit. p. 294.
- (2) バーナード (op. cit., pp. 56-61) はこの能率という用語を

- と協働が個人に与える誘因とによって測定される。と協働が個人の貢献を期待しえない。能率はこの個人的動機を満足させなくてはならない。能率はこの個人的動機と、協働がその目的を達成するためには、それはそれに参加すると、協働が看効であるためには、換言する特殊な意味で使っている。協働が有効であるためには、換言する
- しえた」と述べている。 下ろして、はじめて、組織あるいはそこにおける人間行動を理解済的関心を第二義的――不可欠なものではあるが――位置に引きる。 バーナード(op. cit., Preface, p. xi)は「経済理論と経
- (4) Taylor, Shop Management, Foreword by H. R. Towne, p. 9.
- (15) Mayo, op. cit., p. 6

経済学史上における最低賃金制論の形成

しがき

現在日本で最低賃金制の実施がようやくさしせまった重要な課題となってきている。そこで筆者はすでにその最初の時期にしかふてきたかを歴史的にふりかえってみたいと思う。というのは、そうてきたかを歴史的にふりかえってみたいと思う。というのは、そうつと思われるからである。ただ本稿では、その最的にとりあつかわれれえなかった。その後の歴史上でどのように理論的にとりあつかわれれたなかった。その後の歴史については、また、別の機会に発表したいと思う。

を支払わなければならないということ、逆にいえば、一定額の最低われわれが最低賃金制と呼ぶのは、一定額の最低賃金以上の賃金

経済学史上における最低賃金制論の形成

黒 川 俊 雄

としても、それは最低賃金制論とはいえない。下には低下しない「賃金の最低限」について経済学が論及しているえ賃金が上昇したり低下したりする運動の過程で、法則的にそれ以に対して法律によって一般的に強制する制度のことである。それゆ賃金未満の低賃金を支払ってはならないということを国家が使用者

「政治的に必要な最低限」と区別された「生理的に必要な最低限」が当れてきたものである。それは、まさに、賃金が究局において労論及されたところである。それは、まさに、賃金が究局において労論及されたところである。それは、まさに、賃金が究局において労論をされたところである。それは、まさに、賃金が究局において労力をも、ペティーにおける「ちょうど生きていけるだけの生活資料のという概念からジェームス・ステュアートにおける生活資料の内容も、ペティーにおける「ちょうど生きていけるだけの生活資料の内容も、ペティーにおける「ちょうど生きていけるだけの生活資料の内容も、ペティーにおける「ちょうど生きていけるだけの生活資料の大きな、このような「賃金の最低限」は、マーカンチリズムの料」という概念からジェームス・ステュアートにおける生活資料の大きな、このような「賃金の最低限」は、マーカンチリズムの料」という概念からジェームス・ステュアートにおける生活資料の大きな、

三一 (九六七)