

組織論的管理論の一体系

飯 野 春 樹

は し が き

本稿は、経営管理論の一つの体系を素描しようとしたものである。それは、(1)伝統的な“Management Process School”ならし“Functional Approach”のごとく、管理のプロセスないし機能の解明を試みているが、(2)組織論を基礎理論とする、いわば組織論的管理論である。そしてそれは、(3)基本的にはバーナード理論に基礎を置いているが、その体系の展開に当たっては、少なからずアルバースの著作に負っているところもある。

はじめにおよその分類を示すと、(一)経営管理論の展開、(二)経営管理論の背景、(三)経営管理論の基礎、(四)経営組織の構造、(五)経営管理の職能となるであろう。以下に、順次解説を加える形をとりながら、各節を展開してゆくことにしよう。紙面の制約があるので、一と二はできるだけ簡単にすませよう。

注① C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938.

② H. H. Albers, *Organized Executive Action*, 1961. 改訂版の *Principles of Organization and Management*, 1965.

組織論的管理論の一体系(飯野)

一

経営管理論の発展を簡潔にあとづけることは非常に困難なことである。しかし現在の管理論にとって、もっとも大きい影響を与えているものとして、歴史的には、テラー、フェイヨル、および人間関係論をはじめとする行動科学をあげることができよう。

およそ人間の協働が効果的となるために管理活動の存在が必要だとすれば、管理の問題は人間文明とともに古いといえる。事実、歴史的には管理の思考や技術が文献にも断片的に残されている。しかし、近代的な経営管理論はせいぜい半世紀あまりの歴史をもつにすぎない。すなわち、資本主義経済の発展にもなつて出現した大規模経営の管理問題に対して科学的に接近しようと試みた前世紀末以降のことである。近代的な科学的管理の創始者とされるのは、アメリカのテラーであることにはほとんど異論はなからう。

テラーの業績と相互補完的な関係におかれるべきものに、フランスのフェイヨルの業績がある。テラーがむしろ下から上へ向つて、作業段階を科学的に研究したのに対し、フェイヨルは最高経営者の機能に焦点を合わせ、下方へ向つて研究する立場をとつた。もしフェイヨルの業績がテラーのその影にかくれていなかったら、管理論の歴史は変わっており、管理の一般原則はもっと早く発達していたらうといわれている。事実、管理論の展開に直接的な影響を与えていたのはテラーであり、フェイヨルは比較的最近に至つて、経営管理の総合的、統一的な研究が進められてから大きく採り上げられたのである。フェイヨルにもまた、近代経営管理論の父という名称が与えられている。

周知のようにフェイヨルは管理の五要素説をとこなえたが、それは、論者によっていくらか分類にちがいがあ

第一図 経営管理の内容

経営管理の関係するものは→ ↓	A 個人 (細胞)	B 社会単位 (有機体)
1. 仕事 (メカニックス)	1A 課業	1B 課業を配列し、相互に關係づける
2. 人間 (ダイナミックス)	2A 個人を課業に適應させる	2B 集団を動機づけ、統合する

組織論的管理論の一体系(飯野)

以上経営管理論の展開に大きい役割を果たしたテラー、フェイヨル、および人間關係論を採り上げたが、それらは次にみるような諸分野の先駆者としての意味をもたせたものでもある。すなわち、アーウィックによれば、経営管理の内容は、第一図のように、1仕事と2人間の面と、A個人、B社会単位ないし集団、という面との組合せによって生ずる四つの部面からなっているとす。

1 Aの「課業」の面は、いうまでもなくテラーのもっとも特徴的な面であり、「課業を配列し、相互に關係づける」という1Bの部面はフェイヨルがその先駆者をなしている。2 Aの部面には、テラーを補完する形で第一次大戦前後にあらわれた人事管理論をおくことができるが、かような人事管理が心理学的接近を中心にして従業員を個人として取扱ったのに対し、人間關係論は集団における人間を強調する方に移行する。他方、人間關係論はいわゆる公式組織(1Bの面)に加うるに

せよ、その後の伝統的管理論に属する諸理論の原型をなしたものである。

テラーを含む伝統的管理論に対して、新しい人間觀、組織觀をもって批判を加えたのは人間關係論である。すなわち、メーヨー、レスリスバールなどが、ホーンソン実験の成果を通じて、経営管理論における人間理解の重要性や、これまでの組織構造論に対して「社会体系」としての組織理解の必要性を喚起したのである。人間關係論はその後、行動科学という名称に発展的に解消してゆくが、モータイベーション、リーダーシップ、コミュニケーションなどの研究を通じて、今日のこの方面における盛んな研究の発端をなしたものとして高く評価しうるのである。

非公式組織を重視して2Bの部面への移行を示すことになる。かように2Bの先駆者となるのは、人間関係論といふことができる。

もちろん各部面のその後の発展を促した論者たちの業績をもここで述べるべきであるが、要するにこれら各部面に対する科学的分析が管理論の一つの展開をなしてゆき、やがて統合化の要請を迎えるにいたるのである。

一

現代は「管理の時代」とも「組織の時代」とも特徴づけられているが、テラー、フェイヨルの管理論をはじめとして、今日の経営管理研究の隆盛を招いている背景は、一般的には、現代社会における多数の重要な大規模組織の存在を反映するものである。

すなわち大規模経営の出現にともなう管理問題の複雑化、したがって専門経営者の要請、さらに大規模経営（株式会社制度を前提とする）における所有と経営の分離による専門経営者の抬頭がある。経営管理論生成の背景として、かような専門経営者の出現がもっとも重要な要因をなしている。

そのほか、政府の規制、労働組合の影響、人的要素の重視、さらには最近の技術革新の進行などは、経営管理を複雑化する背景を構成する。

以上の経営管理論の展開と背景は、経営管理論のための予備的考察であった。

二

さきにアーウィックの分類を便宜的に利用して、それぞれの部面における先駆的研究を採り上げた。その1Aの

部面は生産管理ないしインダストリアル・エンジニアリング特有の領域であり、2Aは主として人事管理の領域とみなしうるであろう。そして1Bに伝統的な経営管理論を、2Bには人間関係論や行動科学を考へることができ。その後の発展の詳細をのべる余裕はないが、歴史的な発展過程は、1A↓2A↓1B↓2Bないしは1A
↓1B
↓2A
↓2Bとみても誤りではなからう。現今の経営管理論でもっとも中心的な面は1Bと2Bであり、このことは、経営管理論が、個別的な管理の問題を取扱ふよりはそこに共通する管理の一般原則と、さらに経営活動全体の総合管理の諸問題の解明を求めることからして当然のことであらう。

今日の経営管理の諸知識が上の四つの部面より成ることは認められるにしても、問題はそれらを統合する管理の理論を構成することである。これら諸部面それぞれに貢献する諸科学を列挙するのは容易である。しかしそれらの諸科学がそのまま管理論となりうるものでないことも容易に指摘しうるであらう。これまでの分析の時代をこえて、統合の時代を迎えたのが最近の管理論である。

かつてクーンツは、最近のアメリカのマネジメント論における接近方法の相違から、六つのマネジメント学派を分類した。すなわち(1)マネジメント・プロセス学派、(2)経験学派、(3)人間行動学派、(4)社会体系学派、(5)決定理論学派、(6)数理学派、がそれであり、かれはマネジメント論の正統は(1)のマネジメント・プロセスの研究にありとす。マネジメント論を「経営管理」論と読めばクーンツの主張は正しいが、それを、かれの分類が暗示するように、「経営」学とするならば、管理論(マネジメント・プロセスの研究)を中核にして他の諸領域をも包含することができるはずである。

最近の動向としては、システム・アプローチによる経営の統合的理解の試みが盛んであるが、ここでは一歩さがつて、組織理論を基礎理論とする管理論を求めることによって、経営学における管理論の位置づけと管理論の具体

的内容を得ようとするものである。われわれは、かような管理論の体系を、いまはすでに古典とみなされているバーナードの理論に見出すことができると考える。

ここで、経営学における「組織」の取扱いについて、二、三の問題点を検討してみると、まず、最近の組織論は一九五〇年ころから現代組織理論という名のもとに独自の領域を形成しつつあるが、それが古典的組織論から人間関係論を経過して今日に至っていることには異論がないであろう。

一定の目的を達成するために人々をいかに効果的に結合するかは、つねに経営管理論にとってきわめて重要な問題の一つである。従来の経営学における組織研究は、管理論の一環として、かような組織構造の研究を中心とするものであった。

テーラーあるいはフエイヨルに端を発したといわれる伝統のないし古典的組織論は、目的達成にもっとも効果的な組織の「構造」を開発しようとするものであって、それがあるべきノーマティブなモデルを追求するゆえに、別に管理論的組織論とも名付けられている。ここでの組織とは、各人の仕事、課業ないし責任と、その相互関係を規定する公式的な「組織構造」であって、本来組織の基本的要素であるはずの人間は表面に出てこないのが特徴である。

その理由は、とくに人間関係論によって批判されたように、人間は規定された通りに論理的、合理的に行動するものとインプリットに前提されているか、あるいは逆に、人間は論理的でも合理的でもないゆえに、むしろ人間を捨象してこそ組織構造の形成が可能であり、もし組織と個人の対立が生ずれば他の方法で問題を処理するか、そうでなくとも人間を組織構造に適合させる（たとえば採用、教育、訓練などの過程を通じて）ことを試みていたからともいえよう。

組織の古典理論は、かように人間を排除した組織構造（人間関係論のいう公式組織ないし仕事の組織）に重点をおくので、時として *organization without people* の理論であるという批判を受ける。ここに古典理論最大のウイークポイントがあり、のちに人間関係論からの攻撃を受けるのである。

人間関係論は、組織のあるがままの状態を追求しようとした。現実の組織においては必ずしも計画された通りな事が運ばれるとはかぎらない。すなわち、公式組織によって規定された通りの人間行動が行なわれるわけではない。したがって人間関係論では非公式組織の理論が強調されざるをえなかったのである。古典理論の弱点を埋めたことは人間関係論の貢献であり、さらに相当程度まで組織の動態を記述的に考察しえたのであるが、古典理論への攻撃に力点がおかれたため、それは *people without organization* を対象としているとの批判、すなわち組織構造の意義を軽視しすぎているという批判を受けるのである。人間関係論的組織論は、今日ではスコットをはじめ若干の論者によって、組織の新古典学派と名付けられている。

伝統的な組織構造学派が、経営管理論の一環として（通常 *management function* ないし *process* の *organizing* 論として）組織構造をいわば技術論的に捉えようとするのに対し、人間関係論以降の研究は、組織の実体的な機能に中心をおき、むしろ従来の管理論自体を批判する立場から、組織理論の独自性を主張しはじめるのは興味深い傾向である。

いずれにせよ、古典派、新古典派を経て、最近の組織理論の隆盛をみるのであるが、現在においてもなお、両者を統合した形でのヨリ完成された組織の統合理論は、これを見出すのが困難といわねばならない。管理論的傾向をもつものは、いくらかは人間的要素を加味した修正を加えつつも、あくまで組織構造形成の理論を中心として組織の機能的側面の考察にはおよばず、他方、人間関係論的組織論の発展形態である行動科学的組織論においても、組

織の構造的側面についてはそれほど効果的な指針を示すに至っていない。

かように人間関係論の発展を契機として、経営組織論の系譜は、従来の管理論的組織論に心理学的、社会学的要素を導入した新しい組織理論へと発展し、今日では目ざましい組織理論における業績がみられるのであるが、ここでわれわれの問題のために二つの点に論及しておくことが必要と思われる。一つは、管理論における「組織形成」の諸原則は新しい組織理論にもとづいたものでなければならぬことである。管理論的組織論が批判されたのは、それが人間行動の理論に欠けているからであって、新しい組織理論が管理職能としての「組織形成」機能そのもの——それを独立の職能として分類するかどうかは別として——を否定しているのではない。今日では伝統的管理論に分類されるべき論者でも、その組織（組織形成）論を説くに当たって相当の改善を試みている。

第二の、ヨリ重要な問題は、管理論と組織論との関係に対する視点の問題である。すなわち、経営管理論はその基礎理論として正しい組織理論をもたねばならぬということであり、この点のちにバーナードにしたがってのべることにしてしよう。換言すれば、今日の急速に拡大しつつある組織理論は、管理論の基礎理論として位置づけられるべきに経営学的意義をにないうるといふことである。

さて、ここでごく簡単にバーナードの理論をのべ、以下の記述との関連を求めることにしよう。

バーナードの名著「経営者の役割」(The Functions of the Executive, 1938)は、その書名に示されるように本来管理論である。しかしかれは、管理論を記述するために本格的な組織の理論が必要であることを痛感する。そして組織の概念に到達するために、まず人間から協働体系の理論へと論を進めることになる。正しい人間理解なしには組織理論も管理理論もありえないことを、われわれはバーナードとともに認識することが必要である。

さて、人間が目的を達成しようとして何らかの制約に遭遇した場合、協働によってこれを克服することは古来か

らの人類の知恵といえよう。今日の文明も人間の協働なくしては不可能であつたはずである。協働を維持し、一層促進するためには道具、機械をはじめ各種の物的設備を使用するのが通例である。かような物的要因（以上に挙げたのはその一部分）も、協働に必然的にもなう社会的要因も、また協働に参加する個々人も、人間協働の事実によつてはじめて意味をもち、秩序ある体系となりうるのである。バーナードはかかる体系を協働体系（cooperative system）と名付け、「協働体系とは、少なくとも一つの明確な目的のために、二人以上の人々が協働することによつて、特定の秩序ある関係にあるところの物的、生物的、個人的、社会的諸要素の複合体である」と定義する。そしてかれは、協働体系においてつねに変化する諸要因を排除し、あらゆる協働体系の一側面であるとともに、すべてに共通な一側面を抽出する。かれは協働体系の概念から物的要因、社会的要因、さらには個人をも排除し、協働体系を秩序ある体系たらしめている「二人以上の人々の協働」という言葉によつて示されるものを「組織」(organization)と名付ける。組織は「二人以上の人々の、意識的に調整された活動または諸力の体系」と定義され、変化する諸要因は組織にとって外的要因の地位にしりぞけられる。したがつてバーナードは、人間、物的体系、社会的体系および組織からなる協働体系と、協働体系の部分であつて、人間活動のみの調整された体系である組織とを明確に区別し、組織こそ協働体系の調整過程をになうものと考ええる。

かように人間の活動によつてのみ協働体系はその統一性を保ちうるものであり、組織の作用なくしては協働体系の維持発展は不可能である。組織は協働体系としての戦略的要因である。そこで組織の成立および存続の条件が解明されねばならない。バーナードによれば、(一)共通の目的、(二)伝達(コミュニケーション)、(三)協働意欲、という三要素が組織成立にとつて必要にして十分な条件である。組織の長期的存続のためには、(一)有効性と(二)能率、という二つの条件が満たされねばならない。組織が単純であれ、複雑であれ、この理論に修正の必要はない。

詳論する余裕がないが、バーナードの組織理論は組織の統合理論をなしており、やがて明らかになるように、またわれわれがその立場をとるように、管理理論を導き出す基礎理論をなしている。

われわれの考察する「経営」もまた、複雑なシステムとしての協働体系の一つである。そこには一定の秩序ある経営構造があり、独自の経営活動(過程)が営まれてきている。かような経営が変化する環境にあって存続しうるには、人間活動の調整された体系としての組織の作用に俟たなければならぬ。経営なくして組織のありようのないのは当然であるが、組織なくしては統一体としての経営は存在しない。経営の中核には組織がある。

従ってわれわれは、最終的には物的要素と人的要素より形成される経営という協働体系そのものを、それが一つのシステムなるゆえに経営組織(広義の組織)と名付け、本稿でいう狭義の組織を中核として二重の組織概念をもち、従って経営学を組織学とする見解は、以上の理由から理解することができても、これに組みすることはできない。また、経営に対する経済学、社会学、心理学あるいは工学などによる接近は、経営研究としての重要性においては否定すべくもないが、それら諸科学による成果も組織理論に包摂されるときに経営学的意義をもつものと考えている。

かようにして、経営の調整過程をになうものは経営における組織の機能であり、管理の機能は組織の機能にほかならないのであるが、管理論は伝統的に、その組織を維持するという専門的活動を組織に貢献することを本来の任務とする経営者、管理者に即して研究するものとみなすことができる。ここに経営管理論が組織理論を基礎理論にもつべき理由があり、また経営学における組織論、管理論の地位もおのずと明らかとなるであろう。

ところで以下の記述は、組織理論にもとづく管理論を、主としてバーナードに従って展開しようとしたものであるが、その前に蛇足ながら二、三のコメントを加えておこう。

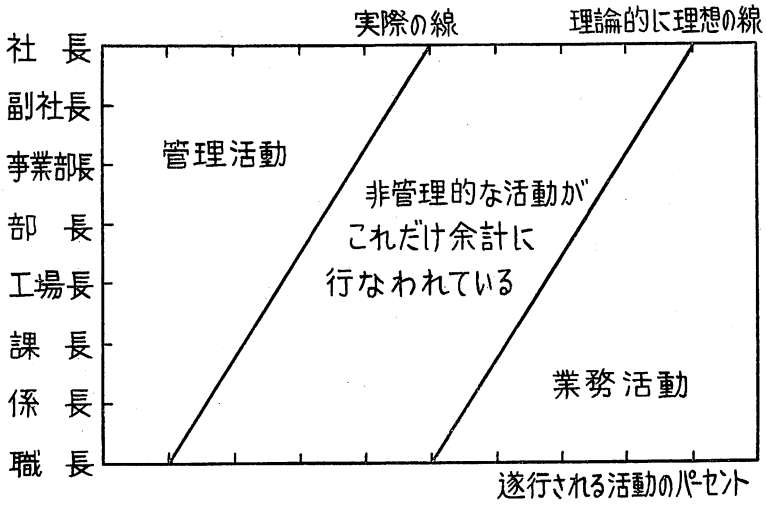
経営活動は、一般に財務、購買、生産、販売のごとき諸活動よりなり、かかる経営活動はさらに管理活動と作業活動ないし業務活動に分類しうるであろう。作業者は作業活動を担当し、管理者は本来的には管理活動を担当する（一般には、階層に応じてトップ、ミドル、ローワー・マネジメント、あるいは経営者、管理者、監督者のように分類され、ある意味では質的な差異もみられるが、ここでは管理の一般原則を求める目的から、必要な場合を除いて、区別をしていない）。管理論は管理活動をその担当者の主体的な機能の面で捉えることになる。

管理者が本来的には、管理活動を担当すると述べたのは、いうまでもなく管理者は管理活動のほかに、現実には業務活動をも行なっているからである。管理者の現実の活動をそのまま分析しても管理論が出来上がるわけではない。管理論が取扱うのは、管理者の活動すべてではなく、その管理活動をめぐる諸問題についてである。このことはフエイヨルによる「各構成員に必要な能力の比重」の表からも読み換えることができようし、またアレンの示す図解をみても、現実には管理者たちは非管理的な業務活動に執着する傾向をみせ、管理活動の重要性を十分には認識していないことをうかがい知ることができよう。なお第三図は、アレンの示す第二図と対照して、フエイヨルの表を図示してみたものである。

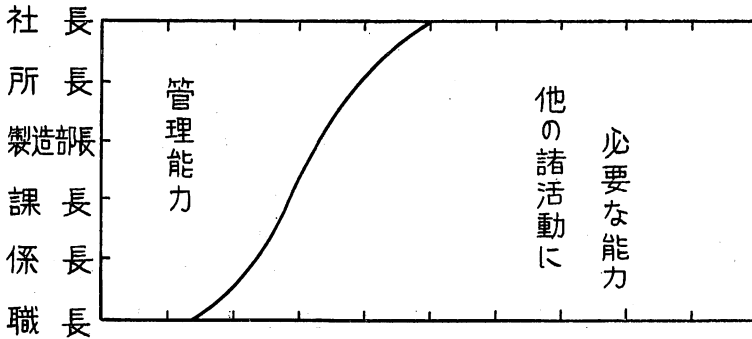
さて、経営構成員はそれぞれ経営目的達成に要求される諸活動を提供し、かかる活動の調整された状態が経営組織を構成する。構成員は次節でみるような組織構造に規定された専門的活動を提供する。各管理者は、第四図に示されるように、自己の率いる単位組織を維持するという専門的活動を主として貢献するものであり、従ってその職能は組織の要素に対応して、(一)目的を規定し、(二)伝達を行ない、(三)協働意欲を確保する、ことである。

のちにさらに詳細にのべるが、次節「経営組織の構造」は経営活動が専門化さるべき構造を取扱う。これは伝統的に *organizing* 職能として分類される管理要素であり、ここではそれを、目的の規定にかかわらず論ずるか

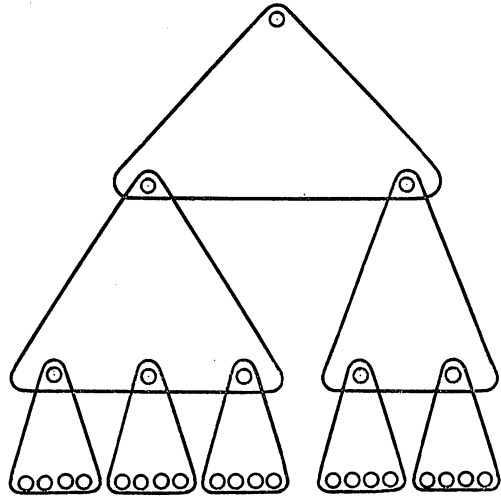
第二図 管理活動と業務活動の割合



第三図 製造企業の管理者に必要な能力の比重



第四図 単位組織と複合組織



る管理要素のなかへ、経営の解明に応用される諸科学の成果を織り込んでゆくことを試みるのである。

四

組織とは、一定の目的を達成するために意識的に調整されている、人々の活動の体系であるが、ここで必要とされる諸活動は、人間活動一般というよりは目的達成のために要求される、分業化され、専門化された活動である。組織が大規模化し、複雑化すればするほど、人々の活動をいかに専門化し、いかに組合わせるか、すなわちいかに

組織論的管理論の一体系（飯野）

あるいは伝達体系の問題として論ずるか、いずれかの方法をとるのが当然であろう。しかし、(イ)伝統的組織論との関係を考慮し、(ロ)組織構造が管理活動の枠組をなし、多くの場合、所与の組織構造にもとづいて管理者が機能する事実にかんがみ、さらに(ハ)体系の体裁、講義の便宜を配慮して、とくに独立して採り上げることにする。理論上、分離可能な管理要素も、本来相互依存的、相互関連的であるゆえ、かえってこのような取扱いを許すであろう。

次々節「経営管理の職能」は、(一)ディレクション・メイキング、(二)コミュニケーション、(三)リーダーシップ、よりなる。これらは組織の三要素に対応し、それぞれを今日の組織理論で基本的な用語によって表現したものである。かか

単位組織を形成し、複合組織に構成するかは（第四図参照）、組織の能力にとって決定的に重要な事柄となる。換言すれば、各人のなすべき職務を規定するとともに、各職務相互間の関係を明確化することが必要であり、それが組織構造の問題である。われわれの組織概念のなかには、本来、組織構造の問題、すなわち複合組織における伝達体系の問題が含まれているのであるが、伝統的管理論においては、「組織形成 (organizing)」あるいは「仕事の組織」の問題が唯一の組織問題として論ぜられたのである。この部面は目的の合理的達成の見地から、本来非人格的な性格をもつが、必要な活動は主体的な人間から獲得されねばならぬことを忘れてはならない。ここに「組織と個人」の対立問題があり、組織構造の形成に当たって「人間の仕事の組織」を指向することが必要である。換言すれば、目的、伝達、協働意欲を促進しうるような組織構造を考えねばならないのである。

ところで、本節で記述さるべき必要最少限の項目とみなしうるものは、(一)組織構造の形成、(二)ラインとスタッフ、(三)分権化と集権化、(四)委員会制度、(五)トップ・マネジメントの組織構造、の五項であろう。

組織構造の形成 組織構造は二側面からの専門化によって形成されよう。ごく簡単に言えば、一方では縦の分割すなわち部門化によって、構造の水平的関係が、他方では横の分割すなわち階層化によって、構造の垂直的な関係が規定され、両者あいまって各職務とその相互関係が一応明確化されるであろう。

部門化とは、一定の基準にもとづき経営諸活動を垂直的に分割して、合理的な分担関係を形成しようとするものであって、活動の種類を規定することになる。分類の規準としては、①職能別、②製品あるいはサービス別、③地域別、④顧客別、場合によっては、⑤工程別、⑥時間別、などが考えられる。現実の部門化に際しては、状況の要求、目的に応じて、そのいずれか、または交錯して用いられるのが普通である。

しかし部門化の方式としてもっとも基本的なものは職能別部門化（職能化方式）である。とりわけ第一次分化が

職能別になされる組織構造を職能別組織 (functional or functionalized organization) と呼ぶが、それは組織形態としてもっとも伝統的で、一般に用いられる基本的な形態である。ところが最近の大企業のように、製品内容が多角化し、その業務が地域的にも分散するに至ると、第一次分化を製品別、地域別、ときには顧客別に行なう組織形態がヨリ効果的なものとして現われる。これを職能別組織に対して事業部制組織 (divisional or divisionalized organization) と呼ぶが、典型的にはこの場合、各事業部はそれが一つの職能別組織として独立単位をなしているのが特徴である。これらの点については「分権化と集権化」の項でさらにふれる筈であるが、組織形態上の特徴として、職能別組織では各職能間の全体的調整をトップ・マネジメントによらなければならぬゆえに集権的となる傾向をもち、事業部制組織ではかかる調整を各事業部でなしうるゆえに分権化が容易になるのである。

われわれは、組織構造の形態は、基本的には職能別組織と事業部制組織の二種類であるとみなす。経営の規模が小さく、とくに強力な個人に指揮される創生期には、職能別組織が全く効果的であり、このような会社のほとんどすべてはこの組織形態をとっている。しかし経営の成長拡大と多角化にともない、事業部制組織へと脱皮を迫られるようになることが多い。従って必要な場合には、いつ事業部制組織に変えるかは重要な決定となるであろう。要するに事業部制組織は、大規模化、多角化、地域的分散などにともなう不利益をおさえて、職能別組織のもつ利益を最大限に生かす方法であるといえることができる。

部門化によって横の関係が規定されるのに対して、階層化は上下関係の構成を意味する。階層化もまた経営職能の専門化の結果にはかならない。すなわち管理職能と作業職能の分化であり、さらに管理職能のトップ、ミドル、ローワー・マネジメントへの専門化と考えてよい。しかし階層の形成を規定する原理は一般に「管理限界」と呼ばれるものである。

管理限界はもつとも基本的に伝統的な組織原理とされているが、一方でこれを厳格に適用して能率を高めようとするれば、他方では「管理能率は組織階層の数がすくないほど増大する」という原理と矛盾する。一定数の従業員に對して管理限界をどの程度に定めるかに応じ、組織階層は増大し (tall organization)、あるいは減少する (flat organization)。伝統的な慣行に従えば組織階層の増大を招き、伝達の不正確、不融通性、士気の低下、管理者給料の増大などの弊害をともなうであろう。最近ではむしろ人間関係的な配慮から、組織階層はすくないほどよいと考える意見が強い。分権的組織の採用もこの方向を示すものである。

階層化はまた「責任ないし権限の委任」の原理からも説明されている。けだし「管理限界」の存在は部下への委任を必要とさせるからである。この点については「分権化と集権化」の項で主として取扱うことにしよう。

かくして部門化と階層化によって組織構造は一応規定される。各人のなすべき職務とその相互関係、換言すれば一定の目的を分与された単位組織とその複合体である複合組織が規定されることになる。

ラインとスタッフ　以上で組織構造の、いわば機械的な構成を検討したことになるが、職務内容の相違あるいは相互関係のあり方から「ラインとスタッフ」の問題が生じ、むしろ非生産的と思われるほどに各種の見解があり、理論的にも実際的にも多くの混乱を招いている。

ラインとスタッフは、時として組織形態から説明される。すなわちライン組織、職能式組織、ライン・アンド・スタッフ組織という三種の組織形態の歴史的発展過程から、ライン部門とスタッフ部門の成立を説くのである。

一つの工場でせいぜい二、三の製品を作っているような比較的小規模な経営では、製造、やがては販売の職能が部門化され、すべての職位がトップから最下位の段階にいたるまで単一の命令系列によって結ばれているような組織形態がみられた。この場合、命令の統一は保たれても、管理者はすべての事項にわたって監督せねばならないか

ら責任過重となる。このライン組織の欠点に対して、テラーは職能的な専門化の原理を導入し、かの有名な職能式（職長）組織を提唱した。しかし命令の統一性を無視したことにより実際には用いられていない。命令の統一と専門化の利益という両形態の長所を生かすべくライン・アンド・スタッフ組織が考案されたところから、ラインは命令権をもち、スタッフは命令権をもたぬ部門であるとみなされる。この場合、以上の経過から製造、販売部門が伝統的にライン部門とみなされ、のちに分化し、追加された部門はすべてスタッフ部門とみなすという欠陥がある。中小企業は別としても、経営規模が拡大し、製品内容が多角化した状態では、このような常識的な「部門化説」は有害ですらあり、さらに組織形態を以上の三種に分類することも、すでにみたように理論上適當ではない。

経営規模が拡大し、組織構造が複雑化するに従い、ラインとスタッフを職能的な専門化の過程でとらえようとする「職能化説」が現われる。その典型はブラウン理論をもって代表させることができようが、その詳細は省略する。ただ、サービス部門をいかに取扱うかは、次にみる職能的権限を認めるかどうかの問題とも関連することとなる。

第三の、もっとも新しい見解は、ラインとスタッフを組織関係ないし権限関係のごとく、関係においてとらえようとする理論である。これは一定の組織構造にある各人ないし組織要素のあいだに、ライン関係、スタッフ関係、あるいは職能的関係が成立するとみるものであり、「職能化説」が職能別組織形態に対応したものだとするれば、この「関係説」は事業部制組織形態に対応して現われてきたものと解釈することも可能であろう。

元来、スタッフは軍隊組織の慣行にならったものとされるが、今日では経営におけるスタッフの機能は極めて重要となっている。経営組織の拡大にともない管理職能の複雑化を招くが、管理階層の増大なしに管理者の機能を強化するためにスタッフ制度が導入される。スタッフはその専門的知識をもってライン管理者を援助し、ライン管理

者はスタッフによって武装強化されるのである。総合管理の見地から、トップ・マネジメントに対するジェネラル・スタッフの機能は今日ではとくに重要であり、管理の科学化の進展に応じてスタッフの役割はますます重視されざるをえなくなるであろう。

かようにスタッフは、組織構造の形成における職能化方式にもとづき、管理の職能的な専門化を表現する組織要素として導入され、ライン部門、サービス部門とともに複合組織を構成し、とくに組織階層の増大を防いで伝達の促進をはかるとともに、伝達の中継点をなすライン管理者の意志決定者としての能力を適格ならしめることによって、組織目的の達成へ協働することになるが、かかる組織構造にもとづき、その時々が必要とされる活動の種類と相互関係に依じて、ライン、スタッフなど三つの組織関係が成立すると考えるべきであろう。組織を伝達の複雑なネットワークとみる立場からは、「関係説」が効果的となることが多いであろう。

分権化と集権化

かってドラッカーは、特定の事業がどのような組織構造を必要としているかを見出すには、活動分析、決定分析、関係分析を行なうことが必要であるとのべている。

活動分析とは、事業の諸目標を達成するためにはいかなる活動が必要であるかを分析することである。これは目標達成に必要な活動を効果的に分類し（単位組織を構成し）、適当な部門編成を行なうことを意味するであろう（本節「組織構造の形成」に該当する）。

関係分析とは、各管理者間の関係を分析することである。ライン、スタッフ、ファンクショナル関係のごときが、そのうちもっとも重要な関係とみなしうるであろう（「ラインとスタッフ」の項がこれに該当しよう）。

決定分析において、一方では決定の種類は部門化によって規定されるが、他方、各階層への配分の程度は、決定の性質を分類する次の四つの基本的指標にもとづいて適当に規定されるであろう。すなわち、(1)決定の将来性の度

合、(2)決定が与える影響の範囲、(3)決定のもつ質的要素の数、(4)決定が反復的か例外的かの別、のいかんによるであろう。ここにわれわれは、いわゆる「権限の委任」の問題をみることができる。各構成員が与えられた責任を効果的に遂行するには、それに対応した権限（決定権）を委任されることが必要である。「分権化と集権化」はこのような意志決定権の各階層への分割の程度を問題とする。

さて「権限の委任」は、責任を遂行するに当たってどれほどの意志決定権が、階層のことなる各管理者間に配分されるかの問題である。ほとんど権限が委任されていない、いわゆるワンマン・コントロールの経営も、組織が小規模な段階では可能であっても、規模の拡大にもなって相当程度までの委任が必要となる。もっとも効果的な組織活動を確保するためには、責任が現実的に遂行されるところへ権限を委任することが望ましい。委任が十分に行なわれるときには、部下の勤労意欲を高め、部下の成長をうながし、さらに上司にとっては管理活動にヨリ集中でき、管理限界を拡大することができる。しかし委任の過程は、個人と個人の関係を中心とするものであり、組織階層の特定の段階で恣意的にとどまる場合もありうる。これに対し、権限の委任が全体的に首尾一貫して下方に向って行なわれる場合を分権化と名付け、逆にトップに留保される場合を集権化と呼ぶ。

分権化と集権化は、業務活動の分散や集中、あるいは組織形態とは別問題であって直接的な関係はない。また分権化と集権化とは相対的な程度の問題であり、組織が一定の目的に対して調整された活動の体系であるかぎり、完全な分権化はありえないし、逆に完全な集権化も無意味である。集権化か、分権化か、の問題よりは、そのバランスが問題である。

ドラッカーの組織形成の三原則によれば、組織構造は、(一)事業目的の達成に役立つものであること、(二)管理階層のできるだけ少ないものであること、(三)将来の最高経営者を鍛え、ためしうるものであること、が望ましく、これ

らの条件にかなう組織構造として、かれは連邦的分権制と職能的分権制をあげている。

連邦的分権制とは、「それぞれ独自の市場と製品をもち、独自の損益責任をもつ——独立採算的な——自律的製品事業体に諸活動を組織化するもの」であり、事業部制組織形態における分権化である。職能的分権制は「経営過程の主要な、個別的な各段階に対して最大限の責任をもつ統合的な諸単位を構成するもの」であり、職能別組織形態における分権化の適用である。

かように分権化は、職能別組織であれ、事業部制組織であれ、いずれの組織形態においても可能である。しかし分権化がもつとも効果的であるためには事業部制組織を前提とすることが望ましく、また事業部制組織をとる以上、分権化を行なわなければ意味をなさないことになる。

分権的な事業部制組織は、今日の経営規模の巨大化と経営多角化にともない、従来の職能別組織のもつ諸欠陥を克服するために採用されることになった。それは、経営活動を自律的な事業部に分割することにより、経済的な経営規模の利点を維持し、多角化による複雑性を軽減しうる。しかしわれわれは、それがドラッカーのいう「目標と自己統制による管理」を可能にする組織構造であり、また先の組織形成の三原則をみたしうるところに注目したい。ドラッカーの組織構造の三原則は、いわばバーナードの組織要素、すなわち、(一)目的、(二)伝達、(三)協働意欲に対応し、かつそれらをもつともよく促進しうる組織構造を指向するものといえる。すなわち分権的事業部制組織は、現代の経営において「有効性」と「能率」の発揮をもつとも可能にする、いわば「人間の仕事の組織」の形態の一つであるといってもよからう。われわれは組織構造が人間ないし人間関係に及ぼす影響について十分考慮しておくことが必要であり、分権化の考察に当たってはとくにそうなのである。

以上において組織構造の基本的な問題を概説したが、あとに委員会制度とトップ・マネジメントの組織構造とが

残されている。紙面の都合により、ただそれらの意義を指摘するにとどめておこう。

管理職能は個人の管理者ではなく、集団によって担当されることがある。管理職能の特定部面の遂行にあたる一団の人々を委員会と呼ぶ。委員会は種々の目的のために組織構造の各所で利用しうるが、本来的には管理者の機能と組織構造の強化をはかる組織要素とみなしてよい。

一般に最高政策の決定機関として委員会の用いられる事例が多いが、経営においても取締役会や常務会のごとく意志決定責任になったものがあり、また情報の伝達や助言を中心とするスタッフ的な委員会もある。特定の目的、手続、メンバーをもって、組織構造の部分として正式に形成される委員会に対して、何らかの問題を集団的に会議において討議し、あるいは決定する方が好ましいとして非公式に持たれる委員会もある。さらに特定の目的をもち、その使命が達成されると解散される臨時委員会、あるいは継続的に重要な管理機能を遂行する常設委員会のごとくに分類することもできる。委員会は、その長所、欠点をわきまえて効果的に利用されることが望ましい。

さて、経営規模が拡大し、経営活動が複雑化するにつれて、経営全体の観点からする総合管理が益々重要視されてくる。最近の経営管理論の発展をうながしたものは総合管理の必要性といふことができる。

かかる総合管理を担当するのがトップ・マネジメントであり、それはすでにのべたように管理職能の専門化を意味する。トップ・マネジメントは文字通り管理階層のトップに位し、基本的、全般的な管理職能を担当する。先のドラッカーによる決定の分類に従えば、トップ・マネジメントは(一)長期的な問題、(二)全般的な問題、(三)重要な価値判断をとまなう問題、(四)例外的な問題、について意志決定を行なうべきものである。ここではトップ・マネジメントの重要性にかんがみ、その組織と機能を、さらに前項の委員会をも関連づけながらのべるべきであるが、もはや紙面の制約からこれを果たすことができない。

経営管理職能は、変化する環境のなかにあつて経営を有効かつ能率的に維持調整する機能であるが、分析上、論者によって各種の要素に分類される。フェイヨルによる古典的モデルとしての計画、組織、命令、調整、統制をはじめとして、さまざまである。しかしいかなる要素に分類されるにせよ、本来管理職能が本質的内容においてそれほど異なるものではありえず、論者はそれぞれ整理統合し、あるいは異なる表現を用いている場合が多い。むしろ、かかる管理職能を統一的に説明しうる基礎理論の有無が問題となるであろう。

われわれはバーナードに従つて、管理理論を、その基礎理論としての組織理論から抽出しようとする立場をとる。バーナードはすでにみたように、経営（協働体系）のなかに組織を見出し、組織の作用を管理作用とみなす。経営者、管理者の本来的な機能は、組織活動を維持するという専門的業務であり、かれらの管理活動は管理組織の構成要素である。非管理者の活動は総体的にみれば重要であるけれども、管理者のそれは相対的にはより重要であり、管理論からみれば管理職能を専門的に担当する経営者、管理者の活動および専門的機関である管理組織が問題である。バーナードでは「全組織の努力を調整するためにのみ存在する全体としての管理組織の諸機能」が論述の中心となっているが、ここでは管理論の慣行に従つて、経営者、管理者に即して考察することにしよう。

組織の成立は、(一)共通の目的、(二)伝達、(三)協働意欲、の三要素に依存する。協働体系なくして組織はありえないが、組織が消滅すれば協働体系は崩潰する。協働体系の維持発展には組織のたえざる活動が必要である。組織存続の条件は、(一)有効性、(二)能率、の維持である。

かくして管理職能は、上の組織要素に対応せしめて、(一)目的の定式化と規定、(二)組織伝達の維持、(三)必要な活動

の確保、と分類でき、管理の全般的過程においては、(一)有効性と(二)能率、のバランスを保持することといえよう。

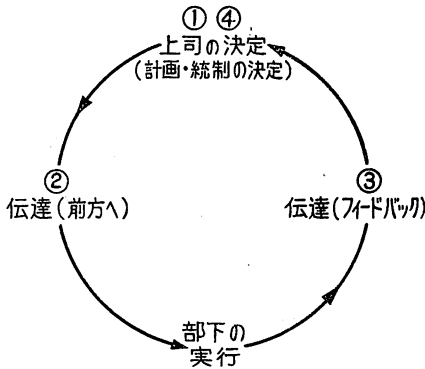
同じくバーナードに準拠する論者のなかにも、管理要素の異なる分類を行なっているものがある。たとえばタネンバウムの organization, direction, control, アルバースの decision-making, communication, leadership のごとくである。管理の諸要素が本来相互関連的であり相互依存的事であることから分類に相違が生ずるのである。たとえばバーナードが組織構造の形成を「伝達体系の確立」の問題としているのに対し、バーナードの分類による「目的の規定」を、タネンバウムはむしろかれの「組織」機能のなかに含まれているがごとくである。

一般に独立して分類される組織構造の形成 (organizing) は、一方では「目的」の専門化ないし計画であり、また「伝達」体系の確立を意味するゆえに、そのいずれにかかわらしめて論ずることも可能である。しかしわれわれは、すでにのべた理由から、これを前節で別個にとり上げた。このことは管理階層の特定の地位を占める経営者、管理者の機能という観点から以下の記述をなそうという意図とも関連している。

しかしながら前節でも指摘したように、組織構造の革新をはかることはとくに重要な管理機能の一つである。目的に適した組織構造の形成が経営目的の達成にとって必須であり、また伝達、協働意欲にも影響する。かような組織構造の形成は、通常上級管理者が担当する基本的機能であり、一たんそれが形成されると比較的固定的となり、現実の管理職能遂行の前提的条件となる。もちろん既存の組織構造が目的達成に不適切となる場合には、これをすみやかに変更する柔軟性が必要である。かように作られた組織構造とそれを作る管理活動との相互作用的な関係に注意しておくことが必要である。

以下の記述では、組織構造を一応所与とし、管理階層に位置する経営者、管理者の行なう一般的な管理職能について考察することにしよう。かれらは自己の率いる単位組織を統括してその目的を達成するとともに、部下の構成員

第五図 管理のプロセス



にも個人的満足を与えることが必要である。そのためには「目的」を規定し、「伝達」を行ない、「協働意欲」を確保することが必要であろう。かかる管理者の活動が管理組織を構成し、管理組織の機能が全体としての複合組織の統括調整を可能にする。全体的な視野を出来るだけ保持しつつ、われわれは「目的」「伝達」「協働意欲」をそれぞれ、最近の組織理論の基本的概念である「ディビジョン・メーカーング」「コミュニケーション」「リーダーシップ」あるいは「モチベーション」にいかえて、これらを管理要素とみなすことにしよう。これらの管理要素は、第五図にみるようなプロセスをたどって循環的に作用するものといえよう。すなわち、①管理者は計画の決定をする、②これらの決定は伝達されて部下の実行をうながす、③上司の決定あるいは部下の実行が適切かどうかは、フィードバック情報が、計画決定の修正あるいは統制決定の基礎となる、④このフィードバックが、計画決定の修正あるいは統制決定の基礎となる。

ディビジョン・メーカーング 管理者の行なう意志決定の目的は、将来の目的に対して人間行動を意識的に方向づけることである。管理職能の本質は、それが他の人々の行動を組織目的に向って支配するような決定を含んでいることである。

管理的決定は組織目的に関連する。組織目的達成の見地から決定がなされ、個人目的にもとづくものではない。管理的決定は組織目的達成に必要な活動を諸個人から求めるべく行なわれるから、本

来、他の人々の行動に影響するものを含んでいる。後にのべるように、ここにコミュニケーションとリーダーシップ（ないし動機づけ）の問題が生ずる。経営者、管理者とは、このような決定をなす責任を担う人々であり、かれらは管理階層において意志決定のセンターをなしている。

さて、バーナードもいうように、決定の客観的環境は、(a)目的、と(b)情況ないし環境、よりなる。目的が客観的環境の一部であるのは、新しい決定を行なうとき、目的はすでに決定者にとって既定の事実、すなわち以前の条件下での以前の決定の結果であるからである。決定の機能とは、この目的と情況のあいだの関係を調整することである。これは(1)目的を変更するか、(2)情況を変えるか、のいずれかによって達成される。つまり、(1)目的に照して情況があまりにきびしく抵抗的であれば、目的の変更、すなわち新しい目的を採用し、(2)そうでなければ、目的を変えることなく、その目的の達成を可能にするように情況に働きかけ、情況を変更して次の目的へと更新してゆくのである。組織の存続という専門的業務を担う管理者は、目的を変えて情況に適應するか、情況に積極的に働きかけるかの決定を継続的に行なっている。

目的がいかに導き出されたとしても、決定者は新しい決定に当たっては、その目的に照して情況を分析し、情況に働きかけてゆかねばならない。それは戦略的要因を求めてゆくことである。目的達成にとって決定的な要因が戦略的要因であり、それを正しい方式で、正しい時間と場所に統制すると、目的を満たすような新しい情況が生まれる。戦略的要因はいまや補完的要因となり、改めて新しい戦略的要因が求められる。ここに目的の連続的な更新が行なわれる。かように戦略的要因を求めてゆくことが、目的と手段の連鎖をなし、組織における継続的な意志決定過程を構成するのである。

しかし情況を分析し、戦略的要因を識別すること自体が、一般に至極困難な問題である。それは情況の諸部分を

分析する技術に制約があるからであって、経営の利用しうる諸科学の発展段階に相違があるからである。たとえば、物理学、経済学、社会学を例にとれば、情況の物理的要素、経済的要素、社会的要素にそれぞれかわる決定の精度に大きい相違があることがすぐ判明するであろう。

経営における意志決定は、目的に照して経営を構成する内外の情況分析を行ない、そこから目的をもっとも満足に達成しうるような戦略的要因を選択してゆくことである。

以上のような意志決定機能の理解にもとづき、経営の「環境的要素」と経営のとりうる「戦略」の問題を記述することができる。ここでの目的は、各部門管理の知識や技術、あるいはその他の諸科学がいかに経営管理論に結びつきうるかを指摘することである。

環境的要素 合理的な意志決定は「情況の法則」にもとづいて行なわれることが必要である。意志決定と「情況の法則」の統一が経営管理の基本原理とみなしうるが、経営の利用しうる諸科学やその手法、技術は、本来、情況に対する科学的分析を促進するものである。

環境的要素は種々に分類しうるが、まず、(一)経営の生産物が販売さるべき市場に対する分析として市場予測、市場分析などが基本的に重要である。(二)生産要素が調達さるべき市場に対する分析として、金融市場、労働力市場や生産設備、原材料等の調達についての諸問題が論ぜらるべきである。(三)政府の役割は無視しえないものである。財政、金融、労働、税務の諸政策や企業に対する諸規制について考慮しなければならぬ。(四)競争企業の動向や技術革新の進行について敏感であることが必要である。(五)その他、文化的社会的要因、季節的要因などのほか、経営の内部情況を最後に指摘しておくことにしよう。

経営戦略 すでにのべたように、経営者は将来を予測して、環境への適応、順応を必要と認めた場合は目的を修

正、変更し、他方、環境の諸力を修正することによって所与の目的達成を強行する場合がある。このような二つの過程から種々の組織目的が継続的に決定されることになる。たとえば、需要分析によって需要減退が見込まれると、経営者はこれに従って種々の計画を受動的に適應させることがある。他方、マーケティングの諸手法を用いてこの制約を積極的に克服する可能性をも考えるであろう。これらの場合、経営にとって統制可能な、あるいは統制不能な諸要因が、とるべき方策を大きく支配することはいうまでもない。

以下に経営が用いうる制約克服の対策、すなわち戦略的要因への働きかけについて至極簡単にのべることにするが、環境への適應をいかに計画するかも等しく重要である。

(一)主として収益の増大をはかる戦略は、市場戦略と呼ぶことができる。製品内容の多角化、新製品開発、価格政策、広告宣伝など、とくにマーケティングの諸手法を含むものである。

(二)生産要素調達に当たつての戦略は、主としてコスト・ダウンにかかわる。この場合には、外部環境(たとえば価格)への計画的適應がとくに必要であるが、時として経営のもつ経済的、制度的な勢力によって生産要素市場に圧力を加えることも可能である。

(三)収益の増大あるいはコスト低減の作用をもたらすのが生産性向上の戦略である。工場、設備、機械などの新設や改善、工程分析や作業改善の系統など科学的系統や方法の採用、標準化と単純化の促進、各種資源の最適利用、その他いろいろ考えることができよう。派手な戦略よりむしろ基礎的な方策が必要な場合が多いであろう。

計画の諸問題 すでにみたように、各階層、各部門の管理者は意志決定のセンターをなしている。そこでかれらは、性質や種類に相違はあつても管理者としての意志決定を行なう。すなわち、目的の決定を行なつて部下の実行をうながし、目的と実行との差異にもとづき統制の決定を行なう。階層により、トップは文字通り目的を定め、下

層になるに従って技術的、手続的な問題の決定を行なう。われわれが管理者による目的の設定として一般的に記述したことは、通常、計画という用語のもとに主として論ぜられる。

計画は論者により広狭様々に分類され、かつ使用される。ニューマンが(1)目標、(2)臨時(一回使用)計画、(3)常例計画と分類していることはよく知られている。ここでは複雑さをさけるために大まかな分類にとどめよう。

何を達成しようとするのか、それを結果としてのべた計画を目標という。それは、全般的、長期的な性格をもつ総合目標と、その部分をなす中間的、短期的な部分目標とに分類しえよう。

どんな行動の順序によって、かかる目標を達成するかという行動計画はプログラムと名付けることができる。これに対し、どのくらいの時間をかけてプログラムを達成するかという時間計画をスケジュールといふことができる。プログラムやスケジュールの作成に当たっては、近時 PERT の手法が注目を集めている。

目標を達成するために配分された必要な資源が予算である。予算は目標の計数的表現であり、計画過程における重要な問題であるが、次項において主として取扱うことにしよう。

目標をめざして計画され、それが達成されると消滅するものが一回使用計画であるのに対して、繰返し生起する問題に対し、統一性を維持するとともに決定者の負担を軽減するために計画されるのが常例計画である。方針、手続、方法が常例計画に含まれる。

コミュニケーション 組織の成立には、目的、伝達、協働意欲が必要である。組織維持の任にあたる管理者はこれら三要素の慎重な調整につとめねばならない。前項では意志決定についてのべ、それを主として「目的」設定ないし計画という側面でとらえてきた。組織における計画過程は本来協働的な性格をもち、従って管理者および他の人々の間での十分な伝達が必要である。かように(一)意志決定のためには十分な情報が必要であり、(二)計画の執行

に当たって、伝達なくしては部下は上司の決定に反応できない（ただし、上司の行なった決定はすべて部下に伝達されるとはかぎらない）、さらに(三)部下の実行に関する情報が、計画された目標の達成度を測定、評価するのに必要である（第五図参照）。

ここでディシジョン・メイキングに続いてコミュニケーションが論ぜられねばならない。コミュニケーションとは二人ないしそれ以上の人々の間の情報の移転である。ここに情報とは、人が他の人の行動に影響を与えるために用いるサイン、シンボルあるいはシグナルを意味する。すでにみたように意志決定過程において、数多くの代替手段のなかから一つを選択するには何らかの基準となるものが必要であるが、それには目的を含む価値的前提と内外の情報を主とする事実的前提という二つの行動前提が含まれる。通常の組織における意志決定においては、これらの前提の相当部分は組織の他の部分から決定者に伝達される。組織における多数の個人相互の間には複雑なコミュニケーションのネットワークが考えられ、それを通して各個人の意志決定過程の相互作用が起っている。組織における伝達過程は他の人々に影響を与えていくらかの行動前提を受け入れさせる過程でもある。コミュニケーション理論は、従って影響力、とくに権威の理論としても展開されるが、これについては後述する。要するに意志決定と伝達の過程は組織にとって不可欠な中心的過程をなすのである。

既述のように、複合組織は単位組織の集合体であるが、単位組織内におけると同様に単位組織相互間においても伝達が必要であり、伝達によって複合組織の統括調整が可能となる。単位組織の大きさ、その組み合わせも伝達の必要性和難易に存在するところ大である。組織構造は従って伝達体系にはかならず、各管理者はそれぞれ伝達体系にあって伝達の中継点の役割を果たすことになる。管理者はディシジョン・メイキングとともにコミュニケーションのセンターをなしている。かれは環境的、組織的情况について流入してくる情報を、意志決定にもとづいて目標や

計画の形で流出する伝達に変形させる。従って管理者の能力とその適格性が問題となり、とくに現代的な大規模組織においては、管理者としての伝達の必要性を十分にみたす個人的能力を期待しえなくなる。ここに意志決定センター、伝達センターとしての管理者の地位強化が要請される。スタッフ、委員会、あるいは種々の情報処理要員としての事務職員が組織されるのもこれに答えるためといつてよからう。

以下、紙面の制約により本項で記述するのが適当とみなされる主要な事項を簡単に指摘することにしよう。

(一)バーナードは組織構造の問題を伝達体系の観点からとらえ、いわゆる組織原則に当たるものを論じている。伝達のラインは通常、権限のラインとみなされるものであるが、権限のラインは伝達の客観的側面であり、後にのべる主観的側面としての伝達の受容（権威）の問題とも併せ考えなければならぬ。ここではバーナードの原則をあげながら、組織内のコミュニケーションにもないがちな諸問題を考察することができる。

(二)公式的なコミュニケーションに加うるに、インフォーマル・コミュニケーション、とくに伝達における非公式組織の機能に注目することが必要である。

(三)経営内では文書によるよりも口頭によるコミュニケーションの方が多く用いられよう。文書によるものは、通常一定の書式をもって特定の部署間を流れる。標準化された文書による場合、メッセージの内容は制限されるが、その内容と質との統一がとれ、また大量使用のため情報処理の費用が却って安あがりとなる。口頭に比べて、文書は正確であり、また情報の記録が可能である。なお、伝達にいかなる媒体を使うべきかは、伝達の効果と費用とを勘案して決定すればよいであろう。

(四)事務の機械化あるいは経営機械化といわれる問題を経営管理論で取扱う場合、コミュニケーションと関連づけて本項でのべるのが適当である。

(四) コミュニケーションの心理的、社会的側面については人間関係論を契機に強調されたものが多い。たとえば効果的なコミュニケーションの進め方や種々のコミュニケーション促進の制度の考案などである。

(六) 以上ではコミュニケーションを効果的な経営管理に必要な情報の移転として一般的にのべてきた。しかし経営には組織活動を計画し、統制するために用いられる特殊の情報ないし言語の体系がある。その代表的なものは会計であろう。従来の財務会計に対して、管理会計は組織活動の計画と統制のための基礎として用いられる会計情報の提供を目的とするものである。ここで管理会計諸制度を検討するのが適当である。同じ見地から、生産管理、人事管理などにおける計画と統制のための専門的な情報制度をものべることができよう。

リーダーシップ　組織の三要素に対応させて、われわれはすでにディジション・メイキングとコミュニケーションとを管理の要素として考察して来た。組織を構成するものは人間の活動であるから、たとえ目的があり伝達が行なわれても、もし自由意志をもつ主体的な人間が協働する意欲をもたず、従って組織に必要な活動を提供しなければ組織は成り立ちえない。バーナードはその二番目の管理職能として、「必要な活動を個人から獲得すること」をあげ、それを(一)組織との協働的關係に人を誘引すること(組織に参加する決定をなさしめること)であり、人を選ぶ求人過程でもある)、(二)誘引したのちには必要な活動を抽出すること(生産する決定をなさしめること)であり、人を使う過程でもある)に分類している。両者とも基本的には同じ原理が働くが、ここでは主として組織構成員から必要な活動を抽出する問題に焦点を合わせることにする。

さて、管理者の意志決定により目的が規定され、それが部下に伝達される。部下もまた意志決定力をもった個人であり、求められた活動を提供する(実行する)か否かを決定できるものゆえ、現実には上司の計画通り実行するという保証はない。部下が上司の決定した目的の達成に必要な活動を提供することを拒めば、その管理者の決定は意

味をもたず、組織活動の有効性は著しく減退する。管理者は組織を維持するために「部下をして実行させる」ように意識的につとめることが必要である。この管理者の機能をリーダーシップ職能と名付けることにしよう。管理者はまたリーダーシップ・センターをなしているのである。この職能は、通常、「指揮」ないし「命令」職能と分類されているものであるが、かつての管理論では、それが極めて重要であるにもかかわらず、少なくとも軽視されていたことは事実である。目的が与えられさえすれば人間の行動は自動的に規制しうると前提し、命令を出せば部下は実行するものと前提していた。現実には予期された通りの結果を生じないことを証明して、このような前提に挑戦したのが人間関係論であった。人間関係論はそれを人間の動機理論から説明して、人間は動機づけられねばならぬことを主張したのである。

繰返し言うように、上司の決定は部下に伝達されて実行されなければならない。伝達を受け入れさせることは目的達成に必要な活動を引き出すことであり、それらの活動なしには組織は維持されない。部下をして計画通りに働かせることは、権威の機能であり、従って権威は組織維持に必須である。組織維持という専門的業務を行なう管理者のリーダーシップ職能の本質は、権威を維持することである。ここで、コミュニケーションとリーダーシップの橋渡しとして、オーソリテティ理論を検討することが必要である。

オーソリテティ理論 権威理論は通常、上位権限説と受容説とに分けられる。伝統理論では上位(公式)権限説が支配的であり、管理者には上位から委任された権限が固有的に付着しており、従って部下は必ずしも命令に従うものと仮定される。健全な組織では命令はほとんど従われているから上位権限説が正しいようにみえる。しかしこれは一種のフィクションであるとして受容説を主張したのがバーナードであり、その理論を継承するサイモンその他の人々である。

バーナードは、部下が伝達を受けてその伝達を受容すること、従って伝達によって命ぜられたことを部下が実行することによって、伝達に権威が生ずるとみるのである。前項において、伝達の理論はまた影響力、とくに権威の理論にはかならないと言ったのは、権威が伝達を受容を意味するからである。伝達を受容されてはじめて管理者の決定が意味をもつのであり、管理者の権威が維持されるのである。

引きつづきバーナードは、伝達を受容される諸条件を考察し、無関心圏の概念、非公式組織の機能をも指摘するのであるが、通常の組織ではそれらの作用によって、上位権限のフィクションが正しいと思われるように、貢献者は伝達の権威を維持するのである。管理者がこのフィクションを利用することは可能であるが、しかし究極的に権威は部下の受容にもとづくことを管理者は忘れてはならないのである。

このように権威は伝達の性格をもつものとして捉えることができるが、それが受容を意味する以上、人間がなぜ伝達を受け入れるかの問題をみなければならぬ。ここにモーティベーションの理論、バーナードでは誘因の理論がある。

誘因理論 テーラーの科学的管理法をはじめ、伝統的な管理論では、個人は経済的に合理的な決定にもとづいて行動する経済人と仮定されていた。人間関係論がこれを否定し、人間は心理的、社会的誘因によっても動機づけられることを強調したことは、すでにみた通りである。組織論的見解をとる論者は、バーナードをはじめとして大抵、人間はかように与えられる各種の誘因と、組織に参加し、伝達を受容することによって蒙る負担とのバランスを勘案して、その行動を決定するものと前提する。従って伝達を受容される範囲、すなわち権威の維持される範囲は、個人が認識する誘因と貢献との差引きによって規定されるとみなすのである。権威の問題はかようにモーティベーションの見地からも論じうるのである。

従って組織は十分な誘因（経済的誘因のみならず、心理的、社会的誘因をも含めて）を生産し、これを分配することによって個人から必要な活動を獲得しなければならない（誘因の方法）。しかしつねにそれが可能とはかぎらぬから、与えらるる誘因が効果的となるように、個人の動機を変更させる手段を用いる（説得の方法）。両者は通常、組合わせて用いられ、個人の利益と負担のバランスを調整する。

かように誘因を通じて権威の維持が可能となるが、ここで規定されたリーダーシップの機能は、従って部下に充分な誘因を与えて（利益と負担の好ましいバランスを創出することによって）権威を維持する管理者の機能であるといえよう。人間関係論の成果がもっとも貢献しうるのはこの部面であり、とくに第一線の管理者にとっては、賃金をはじめとする経済的誘因をほとんど左右しえぬゆえに、人間関係の理解が肝要である。

このほか、リーダーシップについては、その一般的概念（広狭二義、あるいは特性論、情況論、相互作用理論のごとき学説）、リーダーシップ作用に影響する社会経済的要因、さらには後継リーダー育成の問題など、論ずべき点が多いが、すべて割愛せねばならぬのは残念である。

以上のように、ディシジョン・メーカー、コミュニケーション、リーダーシップ（あるいはモチベーション）を適切に行なうのが管理者本来の機能であり、管理者は組織において意志決定センター、伝達センター、リーダーシップ・センターをなしているのである。かような管理者の本来の機能を通じて、組織の有効性と能率の確保、すなわち組織の存続が可能となるというのがこの節のテーマであった。

む す び

本稿は、あまりにも平易な解説形式の論文となっただけがあるが、組織理論にもとづく経営管理論の新しい体

系を提出したつもりである。

すでに伝統的な管理論が、新しい急激な流れに押されて、脱皮をせまられているのはおおいがたい事実である。あまりにもはげしい流れのもとで、本稿でのべた体系もはや旧式に属するとみなされるかもしれない。しかし経営学におけるもっとも基本的な理論の一つとしてのバーナード理論は、今後とも研究されるべきであるし、その理論体系のもつ価値は決して古くはならないであろう。バーナードの流れをくむ経営管理論は、それなりに十分の存在意義をもつものと思われる。