

「マ ッ シ ー の 管 理 職 能」

その 1

石 田 恒 夫

I 意思決定と経営方針の樹立

個人による意思決定について

グループによる意思決定について

経営方針の樹立

II 職務構成と職員の配置

伝統的組織論

職務と職員の配置における人的要因について

近代的組織論

III 計画と統制

計画

統制

(次号掲載予定)

IV 意思疎通と監督指導

意思疎通

監督指導

I 意思決定と経営方針の樹立

管理者の多くの職務は、ある種の意思決定を伴う。それゆえすべての管理職能は、意思決定という大きな表題のもとで論じられると言っても過言ではあるまい。それゆえ管理職能の問題をまづこの職能から考察してみることにしよう。

一般に管理者は、活動の遂行ということよりはむしろ活動の意思決定ということその職務としている。この意味で管理者は、意思決定における技術のスペシャリストでなければならない。

最近では非常に多くの研究が、おそらくマネージメントの他のいかなる面よりも、意思決定に関する研究と関連をもってなされている。ここでは意思決定過程における基本的要素と考えるものについて考察してみよう。

個人による意思決定について

すべての人間は、自分自身の活動に影響を与える意思決定を行なっている。そして管理者は、その上他人の活動にまで影響を与えるような意思決定に関与している。それゆえマネージメントにおける意思決定過程は、意思決定者の立場と任務によって影響されるのである。

一般にこの意思決定過程は次の3つのものによって限定される。第1のものは選択である。すなわちもし代替策がないならば、意思決定は不必要であるしまた不可能である。第2のものは意識的レベルでの精神的作用である。すなわち論理的側面が重要なのである。しかしながら感情的、非理性的、潜在意識的要因もこの過程に影響を与える。そして第3のものは目的ということである。すなわち意思決定は、ある目標に到達することを促進するものでなければならない。

最近の意思決定過程の研究は、意思決定のビヘイビアーが非常に複雑多様であることを示している。ここでは便宜上意思決定過程を次の5つの段階に分けて考えてみる。すなわち状況の把握、問題の認識、諸案の搜索と分析、解決策の選択、組織による承認という5段階である¹⁾。

1. すぐれた意思決定は状況の理解に基づく。過去における意思決定や活動は、現在の問題に対して範例を提供している。また管理者の置かれて

1) J. L. Massie は、W. Warren Haynes との共著: Management pp. 119-152 においてこのプロセスを次の表題のもとで詳しく述べている。

1. Consciousness of the problem-provoking situation.
2. Recognition of the problem and its definition.
3. Search for and analysis of available alternatives and their probable consequences.
4. Selection of the best solution.
5. Implementing the decision.

いる立場は、すでに彼の統制を受けつけないような多くの要因によって限定されている。そしてまたあらかじめ決定されている組織の大目標は、現在、意思決定に対してその方向を決定付けている。上記の3つの正確な状況把握は非常に重要である。

複雑化した現代社会は管理者に広汎な教育と経験とを要求し、意思決定に関する知識を増加させ、意思決定の職能を複雑化する傾向にある。当惑はこの段階においては当然であるかもしれない。ここで管理者は、すべての事項を考慮するのは不可能であるということを認識しなければならない。そしてその上で最も重要な関連事項を認識するために努力しなければならないのである。

意思決定過程におけるこの最初の段階は、しばしば軽視されている。しかしながらすぐれた管理者は、意思決定の基盤となるこの重要な段階を軽視したりはしないであろう。

2. すぐれた意思決定は正確な問題の認識による。しばしば管理者は、あまりにも解答に飛びつくことに専念しすぎるがゆえに、正確な問題の実体を認識することを怠るのである。有能な管理者は、たとえ現在の管理が順調のように見えたとしても、決してリラックスしてはいないであろう。彼は問題がないということに対して責任を感じているかもしれない。なぜならば彼の重要な任務の1つは、問題の搜索なのであるから。

意思決定における正しい問題の搜索は、この段階では目的と考えられるものであるが、さらに上級の目標に対しては手段となるものである。ここではこの目的と手段の関係を論理的に理解しておかなければならない。実際ある意思決定の目的として設けられたものは他の意思決定の手段となり得るのである。たとえばある人は、金（目的）を得るために仕事（手段）をするであろう。さらに彼は、車（目的）を買うために金（手段）を望むかもしれない。そしてさらに車は交通や威信（目的）のための手段となるであろう。そしてその次は……。means-end chain²⁾ として考えられるこ

2) 詳しくは、William H. Newman, Charles E. Summer Jr.: The Process of Management pp. 270-273, 323-324 参照

の連続は、いかなるレベルにおいても、次のもっと高いレベルの目的を獲得するための道具として奉仕する目的階級形態というものを示している。この考え方の理解は、この段階をこえて重要なものである。

3. 有用な代替案の搜索と分析は、論理的系統的取扱いを最も必要とする段階である。多くの学問は、管理者に対して実際の援助となるような多くの考え方を提供している。数学的思考方法、蓋然性の論理、利潤や原価についての経済学的概念等はその代表的な例である。

また論理学の研究は、この段階において非常に重要である。論理学は、人間の知というものが、前提から前提に基づいた命題へと変化していく方法を伴っている。前提は原因と結果との関係についてのステートメントである。意思決定過程は、「もしAのことをなしたならば、Bがその結果となるであろう」といった多くのステートメントについて考慮することを義務付けられている。

前提は、代替案を分析する上での基礎的な一要素である。まづ最初に多くの前提の認識が必要である。そして次にそれらの前提の妥当性がテストされなければならない。すなわち結果が実際にその原因から導びかれるかどうかということが再確認されなければならないのである。

そして次に、価値前提と事実前提とは区別されなければならない。事実前提の妥当性は観察でき測定できる。これに対して価値前提は、ただ妥当であると主張されることができるだけである。もしこの区別が明確になされたならば、管理者は事実前提を客観的に取り扱うことに専念することができ、そして意思決定がそれにもとすぐであろう価値判断に意識的に専念することができる。

すべての管理者は、科学的判断によらない困難な価値判断をなさなければならない。これを行なう1つの方法は、困難さを認識し、起りそうな間違いの傾向について良く理解することである。すぐれた管理者は事実前提についての考慮を怠らないばかりでなく、彼の職務が価値判断を彼に要求しているということを良く認識している。この価値判断をなすために、彼は状況の雰囲気というものを感じとろうと努力するのである。そうするこ

とによって、彼は慎重に価値前提を評価することができるのである。

代替案の搜索と分析というこの段階は、しばしば staff executive に委任される。彼らは、line executive が最善の解決策として用いる明確な前提の骨子というものを提供することに専念するのである。ある研究者はこの段階を意思決定の計画的段階として述べている。この問題についての多くの研究は、多くの代替案の選択可能ということが、援助となるよりもむしろ困乱の傾向をもたらしていることを示している。ある管理者は、多くの代替案を同時に考察できる能力をもっているかもしれない。またある管理者は、「なすかなさないか」というような選択方法の最も簡単な形態として問題を解決していくかもしれない。

4. 次は最善の解決策の選択という段階である。この段階においても状況把握が最も重要である。たとえば早急に意思決定をなさなければならない管理者は、最善を望んでいるのではあるが、ただ満足できる解決策で問題を整理するであろう。しばしば理論的に最善の意思決定が、満足できる他の多くの代替策よりもほんのわずかしきすぐれていないような場合がある。しかし最善の決定がなされるように意思決定過程を改善する努力は、それ自体最善のものを決定する最も重要な要因である。

5. 最後に意思決定は、組織によって受け入れられなければならない。組織全体はある1つの目標に向かって活動していかなければならない。それゆえ意思決定は、それが影響を与えるすべての過程に伝えられ是認されなければならない。これによって組織全体が目標を達成することを動機付けられ、その目標に向かって努力していくのである。

これら5つの段階は、意思決定過程のフレームワークというべきものである。しかしながらそれに対して用いられる技術は、意思決定を行なう管理者のタイプによって異なる。このタイプは次の2つに分けて考えることができる。(1) by initiation (2) by approval³⁾ (1)のタイプは管理者が意思決定を行ない、それを他に伝達するといった形態をとる。(2)のタイプは管理者が彼の意思決定に対して、他から是認されたり否認されたりするのであ

3) J. L. Massie: Essentials of Management p. 54.

る。initiating decision において管理者に必要とされる能力は、approving recommendation において管理者に要求されるものとは当然異なったものである。(2)のタイプによる意思決定が用いられたならば、グループの相互作用というもの非常に重要となってくる。次にグループによる意思決定を考えてみよう。

グループによる意思決定について

グループによる意思決定においては、構成員全員がその意思決定に貢献する。実際に彼らは、意思決定の過程において各段階を受けもっている。たとえばAは事実を提供し、Bは前提を提供し、Cは価値判断に貢献し、Dは選択に貢献し、Eはその次の段階の選択を行なうかもしれない。これらすべての人々が最終的意思決定の段階に干与していなくても、彼らのすべては意思決定に参加したといえる。この協力的意思決定は、組織の意見を意思決定に反映させるためになされるのである。

複雑な問題に直面している大企業においては、一般に管理者が協同で問題を研究している一連の会議において意思決定がなされている。これらの会議は、conference, committee, board, task forces とか staff meeting とか呼ばれるものである。

committee は公式の権限をもっており、共通かつ明確な目的に対して相互作用を行なっているすべての団体である。この committee の目的として次のようなものを挙げることかできる⁴⁾。

1. 事実発見, 調査, 情報収集,
2. 専横な意思決定を避るため,
3. 多くの代替策から最善を選ぶため,
4. 利益が相反することによってとられてきた対立的な立場間を調整するため,
5. 創造的に考えることを動機付け, 多くの人々の中からすぐれたアイデアを補充するため,
6. 情報の分配,

4) J.L. Massie: Essentials of Management p. 55.

7. 組織の重要な問題に対して説明を提供するため、
8. 共通の全体的目標に対して、組織の各 department や subgroup を調整するため、
9. 経験の少ないメンバーを、経験を積んだメンバーのグループに参加させることによって教育するため、

意思決定は committee にとって多くの研究課題のほんの 1 つのものに過ぎない。その上この committee という形態は、グループによる意思決定の多くの考えられる形態のほんの 1 つのものである。管理者はこれらの可能性について良く理解しなければならない。そうすれば管理者は、自分自身を満足させることができるような次のような重要な問題について答えることができる。

1. グループによる意思決定は組織の中で広く用いられるべきものであろうか。
2. どのようなタイプの問題がグループによってうまく解決されるであろうか。
3. もしグループ形態を用いるならば、会議はどのように進められるべきであろうか。

operating executive は一般にこれらの問題について強い意見を持っている。しかしながらこれらの意見は、グループによる意思決定の法的効力を認めないものからグループの継続的使用を主張するものまで多くの範囲に分かれている。

意思決定について committee かまたは別のグループ形態を用いるかどうかということは、次の長所や短所を考察することによって明らかにされることができる問題である。

A 長所⁵⁾

1. 意思決定は committee の個々のスペシャリストたちの諸々の見解から追求されることができる。
2. 各 department 間の活動調整は、会議における密接な相互作用を通

5) W.H. Newman, C.E. Summer Jr.: The Process of Management pp. 103-105.

してなされることができる。

3. 個々のメンバーは、彼らが意思決定過程に参加しているという意識を持つことによって、より積極的に決定された意思を遂行しようとするであろう。
4. committee は、管理者たちが意思決定においてスペシャリストになるための訓練方法を提供している。
5. committee は、異なった利益グループの代表の出席を認めることができる。
6. グループ討議はアイディアを完成させていく1つの方法である。すなわちあるメンバーによって述べられた未完成のアイディアは、討議によって完成させられていくであろう。

B 短所⁶⁾

1. 個々のメンバーの時間的価値について(そのサラリーを)考慮すれば、committee は費用のかかるものである。
2. committee による意思決定に必要とされる時間の長さは、もしそれが早急になされなければ、ならないのであれば、良い方法とは言えないであろう。
3. グループ活動は、一般に妥協や優柔不断をまねきやすいものである。
4. 有能な line executive が会議に出席したならば、部下は自分をその経営者に認めてもらうため、その経営者が好ましいと信じているようなアイディアを提議するかもしれない。このようなことになるならば、結局意思決定はその経営者によって個人的になされることになるであろう。
5. committee による意思決定は、その意思決定に対して誰も責任を負わないという形態、すなわち責任転嫁という結果をもたらすかもしれない。

スペシャリストのグループによる審議を必要とするすべての意思決定

6) Ibid., p. 105.

は、committee approach を推進する傾向にある。しばしば committee の結論は諮問にすぎないと言われ、実質的な意思決定は、1人の line officer によってなされているような場合がある。しかしもしメンバーがこのような line officer と密接な関係を保持しているならば、諮問という committee 活動は、意思決定の基礎的活動となるのである。

最近のグループについての研究は、グループ相互作用についてガイドを提供しているいくつかの principles of group participation⁷⁾ といわれるものを提起している。

1. グループの規模についての物質的設計と全体的雰囲気は、問題解決の効力を決定付ける重要な要因である。たとえば上役のオフィスで行なわれる会議は、普通の会議室で行なわれる会議とは全体的に異なったものであろう。もし committee がたった3名のメンバーで構成されているならば、十分な interaction がもてないであろう。またもし committee が30名のメンバーで構成されているならば、各々のメンバーが十分会議に参加することは不可能であろう。
2. threat reduction は、グループ活動において重要な目標である。この達成によって個人間の問題を減少させ、グループ目標に対してメンバー全員が一致協力することができるのである。特定のメンバーを排除しようとすることや自分のサイドにつくよう強要することなどは、会議の興奮を増し緊張を増す結果をもたらすだけである。
3. group leadership はグループ全体によって遂行されるのであって、議長とか書記とかまた別の formal leader たちの職務ではないのである。グループの機能は、ある特定の人間に対してすべての leadership が提供されないという良い傾向をもっている。あるメンバーは social leader として従事するであろうし、また別のメンバーは questioner として clarifier として summarizer として従事するであろう。
4. goal はグループによって明確に定められるべきである。そしてそれに基づいた意思決定過程に、個々のメンバーを参加させる度合を増

7) J. L. Massie: Essentials of Management pp. 57-58.

加させることが目的である。

5. agenda もまたグループによって明確に定められるべきである。そしてそれはあらたなる必要性から生まれたあらたなる目標として理解されるべきである。それゆえ会議のためにあらかじめ計画されたものは、グループがあらたなる問題に対処する能力をもつように柔軟性を保持しているべきである。

6. 意思決定の過程は、グループが意見の一致した解決策を得ることができるまで続けられるべきである。解決策が少数意見によるものであれば、そのグループはそのグループの効力を最大限に生かしていないことになる。原則として討議は、グループの全メンバーが、解決策についていかなる改善も必要としないというところまで続けられるべきである。

7. いかなるグループも、グループが解決策にたどりつく interaction process について認識していなければならない。このようにグループのメンバーとしての skill は、管理者の skill とは異なるのである。

グループによる意思決定過程の改善の必要性は、いかなる組織においても重要な問題であろう。上記の原則はこのような問題に対して具体的見解を提供しているのである。

意思決定は、それが個人によるものであれグループによるものであれ、その複雑さと重要性につれて変化する。そして意思決定がより複雑かつ重要になるにつれて、有用な decision rule についての必要性も増すのである。現在意思決定は、非常に変化し易いものとして、非常に不確定なものとして、そしてまた困難な価値判断を要求するものとして、その複雑さを増しているのである。また意思決定の重要性は、他の多くの意思決定がそれによって影響を受けている場合、多くの部下の活動がその影響を受けている場合、財務状態がおもしろくない場合等に増加するのである。次は一般に policy decision と言われているあるタイプの重要かつ複雑な意思決定について考えてみよう。

経営方針の樹立

policy decision の性格

経営方針は、意思決定のためのガイドである。もしある意思決定が他の状況における意思決定に対して援助を提供するならば、その意思決定は policy decision であると言われる。なぜならばそれは先例を諸げ、今後の意思決定に対してあるガイドを提供するからである。

policy の重要な特性は、それが部下の意思決定に対してガイドとフレームワークを与えているということである。それゆえ明確な policy は、意思決定の委託を勇気付ける。たとえばトップ・マネージメントが500ドル以上のすべての支出に関して認可を得なければならないという財務についての policy を定めていると仮定してみよう。この policy は、大きな金額を伴う部下の単独の意思決定を除いている。しかし同時にそれはまた500ドル以下の金額については、部下がそれについて意思決定をなすことができるかどうかということを心配することなしに、部下自身が意思決定を行なえるということを明確にしている。すなわちすぐれた policy は、トップ・マネージメントによって明確に定められた direction を提供しており、そして同時に部下に対してその範囲内で彼ら自身の意思決定をなすことを許可しているのである。

policy の一般的創造源は企業のトップ・マネージメントであるが、次のようなものによっても決定されるであろう。

- a) originate⁸⁾, policy は経営者の審議によって決定されるであろう。
- b) impose⁹⁾, policy は政府や貿易協会等の外部団体から押しつけられるかもしれない。
- c) appeal¹⁰⁾ policy は以前に決定された policy によって解決されない問題が起った結果、部下からのアピールによって新しく決定されるかもしれない。
- d) imply, policy は部下の活動からほのめかされ、そしてそれはアビ

8) W.W. Haynes, J.L. Massie: Management, p. 146 ll. 8-9.

9) Ibid., p. 146 ll. 9-12.

10) Ibid., p. 146 ll. 12-14.

ールはされなかったのであるが、トップ・マージメントによって感付かれ取り上げられるかもしれない。

ある policy は企業全体に対して適用されるものであろうし、またあるものは単に1つの department について適用されるものであろう。一般に policy decision は、企業の非常に重要な意思決定であると考えられている。しかし重要な意思決定がすべて policy decision であるとは言えない。多くの重要な意思決定は、政策的関連を持っていない。たとえば1000万ドルのプラントを建設するという意思決定は非常に重要なものである。しかしそれは先例としてセットされるようなものではないし、また将来の意思決定に対する一般的ガイドともならないであろう。

すぐれた policy は次のような特性をもっている¹¹⁾。

- a) それは企業目標と密接に関連しているべきであり、その影響を受けるすべての人々に説明されるべきである。
- b) 理解し易い言葉で述べられるべきであり、文書にされるのが望ましい。
- c) それは将来の活動に対して尺度と範囲を提供するものでなければならない。

11) Ibid., pp. 146-147 John G. Glover は、good business policy の特性として次の8つをあげている。

1. It must delineate clearly the objective from which it is derived.
2. It must be in understandable writing.
3. It must prescribe criteria for current and future action.
4. It must be stable but amenable to change, consistent with economic conditions and business requirements.
5. It must be a canon from which precepts of conduct can be derived.
6. Its edict must be capable of being accomplished.
7. It should prescribe method [s] of accomplishment in broad terms, but allow for the discretion of those responsible for preparing the precepts of conduct.
8. Its derivative rules of conduct must not be subject to the discretion of those who are governed by them.

- d) それは変化を受け入れ易いものであるが、しっかりとしたフレームワークをもっていなければならない。
- e) それは合理的であり、かつ達成可能でなければならない。
- f) それはその遂行にあたって責任ある人々の判断や解釈について多少の自由を許可すべきである。

多くの企業は、policy が文書で表わされるだけでなく、policy manual の中に明記されることを要求している。これは部下がその状況にあてはまる policy を認識するのを助ける。勿論 policy が系統的に述べられたとしても、部下の注目を受けていないならば、それは効果的であるとは言えない。oral policy は一般によく知られておりまたよく用いられている。しかしこれは誤認やミス解釈の危険性がある。

上記のように policy は、マネージメントにとって非常に重要なものである。しかしこれには次のような限界が考えられる。

policy は一般にトップ・マネージメントによって系統的に述べられ、部下がその基礎となっている要因について再考する必要性を和らげている。簡単に言えば、policy は反復して考えなければならない前提を除去しているのである。しかしもし部下が自分たちの活動の唯一の理由として policy を参照するような習慣を身につけているならば、彼らは cook-book や松葉づえとして policy を用い、policy の本来の目的を見失ってしまうであろう。

次に policy はフレームワークを提供し、企業のメンバーの活動に方向性を与えている。しかしもし policy が状況が変化した後も長く残存するならば、それは発展に貢献しないばかりか、後退の結果をもたらすであろう。またもし policy が広く明確に述べられていないならばそれは部下が自分自身の意思決定の責任を回避することを助けることになるかもしれない。管理者はこのような限界についてよく認識しているべきである。

経営方針の問題

ここでは最近注目を受けているいくつかの一般的な policy について述べてみよう。

a) Diversification¹²⁾

大企業は「すべての卵を1つのかごに入れて持っている」危険性を避るために、しばしば多くの異なった産業分野へ彼らの活動を導いている。その中でとりわけ diversification が多く用いられている。すなわち単一製品の販売における激しい価格変動から会社を保護するため、またマーケット・シェアが裁判所等によって好ましくないと見なされたような場合、会社に成長する機会を与えるため、また以前は会社の利益として考慮されなかったような分野についての知識が研究や開発計画によって提供され、その構想を追求するため多角化が用いられている。

これに対して diversification policy に反対している会社も多い。その理由は diversification が会社にとってほとんど知識や経験のない分野や、また競争相手が強い優性を持っているような分野へ会社を導く危険性があるからである。

b) Vertical Integration¹³⁾

多くの企業は、原料から製品までのすべての製造段階を管理するために努力している。integration policy は原料の供給源についてより安全性を保障し、製造に用いる部品や供給品の質をより管理し易くしている。しかしながらいくつかの産業はこの policy に適さない。たとえば石油や鉄鋼のような大規模な産業は、単一段階を単一企業が取り扱った方が経済的操業を達成することができるであろう。

c) Search for Niches¹⁴⁾

企業は一般に、事業を行なう上においてあまり競争の激しくない地域を捜すことに専念する。この policy は、企業が比較優位性をもっており、接近して事業を行なっている競争者に打ち勝つ努力をしなくてもいいような地域で、事業を発展させることに主眼を置いているのである。

d) Nepotism¹⁵⁾

12) J. L. Massie: *Essentials of Management* p. 61 ll. 21-32.

13) *Ibid.*, p. 61 ll. 33-39.

14) *Ibid.*, pp. 61-62 ll. 40-6.

15) *Ibid.*, p. 62 ll. 7-11.

企業は現在雇用している者を密接な関係にある人間を雇用することを避けるべきであろうか。antipnepotism policy の目的は faveritism を抑制することである。しかしながら企業はその職務における最適任者を、従業員の身内の者だからといって、雇用を拒否すべきであろうか。

e) Mandatory Retirement at a Given Age ¹⁶⁾

寿命の著しい増加は、retirement policy に対して大きな注目を投げかけるようになってきた。定年退職制は企業によって異なっているのであるが、この policy は活動的な若人に対して門戸を用意し、年長者に対しては体力を越えて無理をさせないという長所をもっている。しかし問題は、その年代における肉体精神的能力が各人によって異なっているということである。すなわちある人は70才になっても企業に対して十分貢献できるかもしれないし、またある人は同年齢においてはすでに意欲を失っているかもしれない。

以上見てきたように decision & policy making は、マネージメントの中心的義務であるということが出来るであろう。次は organizing と staffing の職能について考えてみよう。

II 職務構成と職員の配置

organizing と staffing という2つの管理職能は非常に密接な関係にあり、それらはしばしばまったく区別しないで述べられる。organizing は、共通の目標が成就されるように割り当てられた職務構成とその過程に焦点をあてて考えるのであり、staffing は、その職務に人間をあてはめることに焦点をあてたものである。換言すれば organizing は job-oriented であり、staffing は worker-oriented である。組織についての問題は、この両者とこの両者の関係に関するものである。

人間は最も簡単な形態で協力して行動して始めて以来、常に組織に関する問題に直面してきた。そして人口が密集し他人に対する依存度が高まってきた現代社会においては、これらの問題は増加し複雑かつ重要になって

16) Ibid., p. 62 ll. 16-24.

きた。それゆえ最近、組織論の展開が以前にも増して大きな注目を受けている。初期の管理思想家は、organizing 職能について考えることに専念し、仕事はその形態において分類される方法を述べた論理を發展させてきた。この考え方は、traditional theory of organization と呼ばれるものである。しかしながら現代行動科学の研究者は、こういったものよりも組織の相互作用に注目している。彼らは、人間が実際にいかにして協力して働くかということを述べることに専念している。すなわち組織行動についての科学研究と、人間関係のシステムとしての組織というものを述べることに専念しているのである。この考え方は modern organization theory を導いた。

組織は、その実体についての異なった見解によって多くの方法で定義される。ここでは組織を次のように考えてみる。組織は、目的のためにその仕事を配分し、それらの関係を認めた上でその活動を統合する構成と過程である。この定義は、仕事の構成 organizing と、その構成への人間の配置 staffing とそしてこの2つの職能の統合というものよりなされている。

伝統的組織論

Formal Organization のタイプ

歴史的に見れば組織は、権限関係の構造として分析されてきた。権限 authority は、活動するための right と power として定義付けられてきた。このような義務的感觉でもって権限は、組織の中へ、そしてその上部から下部へと流れ下ったのである。たとえば経営者は下級レベルに対して権限を委任し、経営者は取締役会からその権限を委任されているものとして見られている。そして取締役会は株主から政府からそしてすべての人々から(民主主義においては)権限を受けていると考えられる。

権限の性質の相違により、組織は3つのタイプに分類される。それらは line, staff, functional である¹⁷⁾。line organization は最も単純で最も直系なタイプである。この組織においては、各々の取位は企業の主要な活

17) Types of Organization については W. W. Haynes, J. L. Massie: Management, pp. 32-38 参照

Comparison of Line, Staff, and Functional Organization¹⁸⁾

Line Organization

Advantages

1. Maintains simplicity
2. Makes clear division of authority
3. Encourages speedy action

Disadvantages

1. Neglects specialists in planning
2. Overworks key men
3. Depends upon retention of a few key men

Staff Organization

Advantages

1. Enables specialists to give expert advice
2. Frees the line executive of detailed analysis
3. Affords young specialists a means of training

Disadvantages

1. Confuses organization if functions are not clear
2. Reduces power of experts to place recommendations into action
3. Tends toward centralization of organization

Functional Organization

Advantages

1. Relieves line executives of routine, specialized decisions
2. Provides framework for applying expert knowledge
3. Relieves pressure of need for large numbers of well rounded executives

Disadvantages

1. Makes relationships more complex
 2. Makes limits of authority of each specialist a difficult coordination problem
 3. Tends toward centralization of organization
-

動に関して、より下位の職位に関して一般的権限をもっている。staff organization は、line に対して権限なしで活動を推せんするという形の純粋な忠告機関である。functional organization は、操業の複雑化と line を援助するための多くのスペシャリストの必要性から発達してきたものである。この組織は、権限が明確に規定されそして与えられた範囲内で、スペシャリストが彼自身の命令を実行することを認めているのである。

line organization は階級組織の主力である。そして staff organization

18) J.L. Massie: Essentials of Management, p. 67 詳しくは W.W. Haynes, J.L. Massie: Management, pp. 33-34 Table 3-1 参照

と functional organization は、単に line を補うものである。しかしながら実際の組織においては、単一の職位がその活動形態において、同時に line として staff としてまた functional として活動する。たとえば企業の主任会計士は、税金や会計についてのアドバイスをするであろう (staff)。同時に彼は経理課を管理している (line)。そしてまた彼は専門家としての知識から、下級レベルの人々に対して特別な会計手続きを設けさせているかもしれない (functional)。この3つのタイプを区別して考える価値は、権限の異なった形態というものについて考察することができるということである。ここでこの3つのタイプの長所と短所を挙げておこう。

組織の伝統的原則

traditional organization theorists は、彼らが組織の原則であると考えてきたある概念を発展させてきた。これらの原則は、organizing についての考え方を学ぶ上で重要なものである。このうちで最も重要なものとして次の6つのものを考えてみよう。

(1) Unity of Command¹⁹⁾

組織についての伝統的原則のうちの1つは、組織のすべてのメンバーがある単一の職能において複数の上司に報告する義務を持つべきでないということ、すなわち命令の一元性ということである。この原則は純粋な line organization における常識に訴えている。しかしながらこの問題は staff や functional の入り交った複雑な形態が用いられている実際のケースにおいては、かなり困難なものとなってきている。実際命令や指示は、多くの人々から発せられるであろう。中心的問題は、同一の問題に関してなされた異なった人々からの指示について葛藤を避けることである。管理者は部下の活動が、公式の権限体系を認識していない多くの人々によって影響されているということを認識しなければならない。命令の一元性というこの原則は、それが上司と部下との関係を簡素化する傾向として解釈されるならば、組織の計画にとって非常に有用である。しかしながらそれが上司同士の有用な横の関係を除く不変の法則として解釈されるならば、それは

19) 詳しくは W.W. Haynes, J.L. Massie: Management, pp. 39-40 参照

非現実的である。

(2) Exception Principle²⁰⁾

次の原則は例外の原則と呼ばれるものである。これはいつも行なわれている機械的意思決定は下級管理者によって常規の方法で取り扱われるべきであり、これに対して特別な問題事項を伴っている意思決定は上級の管理者によってなされるべきであることを述べているものである。すなわち時間的にも能力的にも限界のある組織のトップレベルの幹部たちは、部下たちによってうまく取り扱われることのできる機械的な細部の問題に沈み込むのを避けるべきであると言っているのである。この問題は、組織における権限委譲についての重要な概念である。

例外の原則は、幹部にとって非常に重要なものである。すなわちもし経験のとばしい幹部がこの原則を理解するならば、困難な基本的な大きな問題を犠牲にして、些細な早急な具体的な問題の解決に没頭する傾向からぬけ出せるであろう。同時にこの原則への注目は、下級の管理者達にとって、彼らが何をなすことを期待されているかを正確に理解するのを助けることができるのである。

この原則はまた programmed decision と nonprogrammed decision を区別するものとして、modern theory にとっても重要なものである。programmed decision は、反復的なものであり、機械的なものであり、常規の方法で取り扱うことができるものである。これに対して nonprogrammed decision は、新しい1つの企画であり、上級レベルによって条件に適するように決定されることを必要としている体系化されていない要素を伴っているのである。すなわち programmed decision は簡単に委任され得るのであるが、nonprogrammed decision は一般にトップ・マネジメントの意見を必要とする。

(3) Span of Control²¹⁾

20) Ibid., pp. 41-42 参照

21) Ibid., pp. 40-41 参照

この原則によれば、経営能率は、1人の指導者の管理の限界を5人または6人以上に多くしないことによって高められるという。

3番目の原則は管理者の管理範囲の限界についてであり、それは1人の上司が管理する部下の人数についての限界を述べているのである。しばしばこの原則は1人の上司に対して報告の義務を有している部下の最適な人数という言葉で述べられている。最適な人数の決定は、その組織内の多くの要因によるのであり、それらは常に階級組織における職位の数の問題に直接結びついている。たとえば小さな span of control が望まれるならば、必要な職位の数は、より大きな span of control が望まれた場合よりも多くなるであろう。多くの職位をもっている組織は背の高いピラミッド形式となるであろうし、大きな span of control を望む組織は背の低いピラミッド形式となるであろう。

span of control は、すべての人間が限界というものを持っているという基本的事実に関心をあてているのである。まず第1に人間は、自分の活動に利用できる時間について限界をもっている。そして第2に人間は自己のエネルギーについて限界をもっている。そして第3に管理者が彼の注目を与えることができる問題の数は、同様に限界があるであろう。これらの限界は、span of control の考え方を支持するばかりでなく、最適な span of control が各人によって異なることを示している。また物理的条件によって諸けられた span of control は、他の条件によって諸けられたものとは異なるであろう。たとえば砂漠で戦っている軍指令官と、ジャングルで戦っている軍指令官とでは範囲は非常に異なるであろう。

span of control は、1人の人間が直接に管理することができる人数の問題である。これに関連しておりおそらくより広くより有用な考え方は、span of managerial responsibility というものであろう。これは1人の上司が、仕事の目標に到達するため、援助し訓練し責任を持つことができる部下の人数についての考え方である。span of responsibility は、おそらく span of control よりも、その範囲は広いであろう。

span of control の原則は、背の高いピラミッド形式の組織の長所と、背の低いピラミッド形式の組織の長所との間の対立を解決することはできないであろう。組織は増大し命令が流れなければならない径路の数は増加

している。span of control と職位の数の問題は、組織の構成に関する重要な問題として慎重に取り扱われなければならない。

(4) Scalar Principle²²⁾

4 番目の原則は scalar principle と呼ばれているものであり、権限と責任が上級幹部から下級へと、明確なラインの上を流れるべきであると述べているのである。軍隊では chain of command という言葉でこの考え方を強調している。またある研究者は、この縦の関係を job-task pyramid として述べている。この原則は組織が階級であるということを簡明に述べている。この原則の重要性和有効性は、上記のラインが切断されるたびに明らかにされる。すなわちある組織が2つまたはそれ以上に分裂することは、この原則について永続的に考慮を怠った結果であると言えるかもしれない。また上司の統制と常に対立するような攻撃的な幹部の傾向は、大きな組織の一部として存続するかわりに、幹部自身が長となるような形態を形成することを企てるような状態を導くかもしれない。このように組織の organizing においては、scalar principle は簡明な基本的な概念なのである。

(5) Departmentation

活動がより専門的なグループへと分化され形成される方法は、一般に departmentation と呼ばれている。departmentation の目的は、活動を専門化することであり、管理者の職務を簡明にすることであり、正確な統制を保持することである。departmentation の一般的な3つのタイプ²³⁾は、地理的なもの、製品的なもの、そして職能的なものである。大きな組織においては、しばしば異なったタイプの departmentation が、組織構造の異なった水準においてよく用いられている。たとえば次の図のように、ト

22) Ibid., p. 42 参照

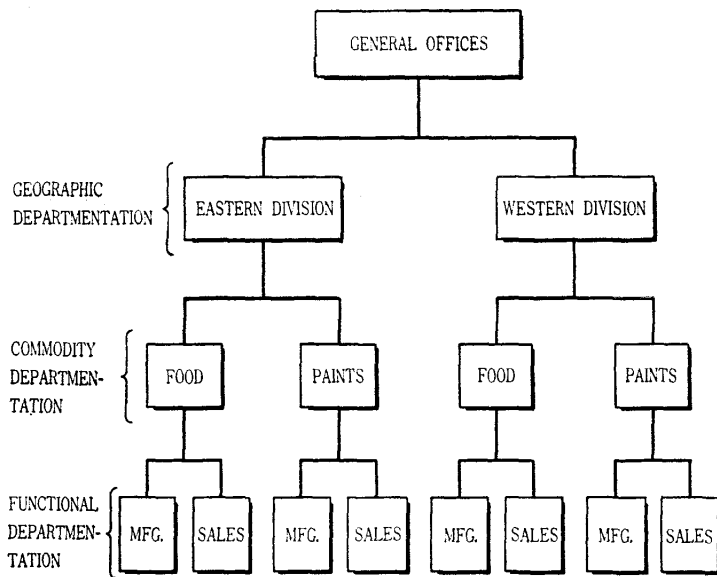
23) W. H. Newman, C. E. Summer Jr.: The Process of Management, pp. 26-27 参照。ここでは3つではなく4つのタイプを考えている。

a) geographical divisions

b) Product divisions

c) customer divisions

d) functional divisions

Types of Departmentation²⁴⁾

アップレベルにおいては地理的なもの、その次のレベルにおいては製品的なもの、そして3番目のレベルにおいては職能的な departmentation が用いられている。

しかしながらすべての状況に適応することができる departmentation の形式はない。次の基準は departmentation を行なう organization planner の助けとなるであろう²⁵⁾。

- 同類の活動は、個人的な資格の類似や共通の目的に基づいて1つのグループにまとめることができる。
- ある活動は、それが用いられる他の活動と共に1つのグループとなる傾向がある。
- 職能はそれを遂行することに最も興味をもっている者に割り当てられるべきである。

24) J. L. Massie: Essentials of Management, p. 70.

25) J. L. Massie: Essentials of Management, pp. 69-70.

- d) 多くの活動は、department 間の競争を促がすため、また department 間の摩擦を避けるためにグループ化される。
- e) もし2つの活動を明確に区別することが困難であるならば、それらは1つにグループ化されるかもしれない。
- f) お互いに密接な関係をもっており、お互いに調整し合わなければならぬような職能は、1つのグループの中に入れられるべきである。

(6) Decentralization

第2次大戦以来、decentralization の概念は、特に大企業において重要な organizing principle になってきた。組成概念としての decentralization は、組織の下級レベルに意思決定を行なわせる過程、すなわち下級レベルへの広汎な権限委譲の問題と密接に関連している。基本的な意思決定と経営方針は、トップ・マネジメントによらなければならない。しかしながらその他の多くの問題は、多くの実務管理者に委任されることができる。そしてこの政策は必要かつ重要なものである。しかしまた委任は、重大な損失と危険性を伴う一面を持ち合わせている。この二面に関する考察は、その状況に望まれる decentralization の程度を決定するであろう。まず第1に下級の管理者たちの技術と能力は、decentralization のすべての計画の基盤であり、その成功に影響を与えるものである。すなわち decentralization を成功させるためには、委任された意思決定を十分に遂行することができる人間を訓練しなければならない。次に意思決定について必要な情報の分配は、いかなる委任過程においても困難な問題である。もしも管理者が意思決定において必要かつ十分な情報を入手できないならば、彼は最適な意思決定を行なう機会をほとんど持てないであろう。

decentralization は、例外なく良いものであるとは言えない。それはA企業においては好ましいものであるかもしれないが、B企業においては大きな損失を伴うかもしれない。もし意思決定においてスピードが必要なのであれば、意思決定についての decentralization は望まれるものであろう。多くの大規模な多種製品製造企業にとって、生産ラインにそった decentralization は望ましいものであると証明されてきている。Drucker

は、1つ1つが別々の製造企業としての活動を行っており、異なったマーケットや製造過程や利潤目標をもっているような federal decentralization²⁶⁾ について述べている。これはいわゆる big business といわれるような企業にとって、非常に有用な政策である。

職務構成と職員の配置における人的要因について

人事管理

人事管理という職能は、職員の補充、職員の配置、職員の訓練等やそして職員の至福と直接関係した活動に奉仕することである。

組織における一定の職務や技術は、人事職能の合理化を推進させてきた。また面接技術についても、大きな注目が寄せられてきた。学力や個性や適応性を判断するテストの発達や統一は、マネージメントに対して新しい道具をもたらしてきたと言えるであろう。

独立した職能として20世紀の初期に確認された人事管理は、traditional theory of organization の見解と矛盾しないものであった。人事管理は staffing 職能への機械的技術的アプローチとして用いられたのであるが、それは組織における人間の研究という学問とは、ほとんど関係を持たずに発展してきたのであった。しかしこの傾向も Hawthorne 実験によって終りを告げた。

人間関係

human relations は、人間の個人的差異について考え、企業において彼らを動機付ける問題について考え、そして彼らの相互作用について考えている。human relations についての概念の発生は、traditional theorist によって立てられた多くの説に挑戦し、そして彼らによってふれられなかった informal organization についての考え方に貢献した。

組織における人間的要因への注目は、すべての組織が計画的に構成されたものでないということを明らかにした。すなわち多くのグループは、あらかじめ定められた形態や意識的な努力なしで構成されてきた。informal

26) 詳しくは、漢利重隆「ドラッカー経営学説の研究」pp. 233-271.

寺沢正雄「ドラッカーシステムの研究」pp. 151-162. 参照

organization は、人間が密接な接触関係にある場合、または興味や仕事が一類しているような場合に発生する傾向があるであろう。informal organization は、長い間に自発的に自然に起ったすべての human group interaction であると定義される。informal organization は、社会慣習や習俗や個人的習慣から発生するかもしれない。それらは閥としての形態をとるかもしれないし、精神的なつながりの形態をとるかもしれない。

informal organization の概念は、traditional theory of organization structure によっては考えられないまったく新しい次元のものであった。informal organization が formal organization に無関係に存在するのであれば、企業において organizing しそして staffing している管理者にとり、informal と formal との間の関係の衝突について考えることは非常に重要なことであろう。これについての1つのアプローチは、informal organization を認め、もしそれが組織の formal な planning の妨げとなれば、それらを圧えることを企てるのである。このアプローチは informal organization を formal organization structure と対立するかもしれない必要悪と見なす傾向にあり、それゆえこの影響力を無力化することを試みる傾向にあるのである。もう1つのアプローチは、informal organization を社会の真相であるとして眺めるのであり、そしてそれを formal organization の元のある1段階として取り扱うのである。このアプローチは、informal organization によって遂行されることが出来る有用な機能を強調している。すなわちこのアプローチは、informal organization がスムーズな communication を行なうことができ、結束力を高めることができ、そして組織のメンバーの自尊心を保持できるということを認めているのである。

地位と役割

組織の中において個人個人は、異なったレベルの status をもっている。status は個々の職位に関連しており、個人の社会的ランクは仲間のそれと比較される。職長は、彼が有している職位のゆえに formal な status を持っている。これに対して一般の従業員は、informal な status を持って

いる。たとえば個々の従業員は、仲間の従業員に対して formal な権限は保持していないのであるが、年齢とか勤続年数とか卓越して技術とかいったものによる informal な status を持っているのである²⁷⁾。

informal な status は種々のものから得られる。たとえば技術の程度とそのタイプ、特に肉体的なものと対比される精神的なものは、しばしば status の源泉になっている。また airconditioning とか white-collar とか clean work とかいったようなより良い労働条件も、status を得る源泉であろう。この他給与、教育、家庭、年齢、性別等も status の源泉となることは明らかである。マネジメントは、しばしばこれらの informal な status の実体を把握することや、従業員の心情を理解することを怠るものであるが、これは重要な問題である。

マネジメントは、組織においてこれらの status system が遂行することのできる有益な機能について理解すべきである。status は、人間の根本的要求を心理的に満足させることができる。そしてこの status system

27) Leonard R. Sayles, George Strauss: Human Behavior in Organizations, pp. 95-98 参照

ここで彼らは Status をもたらすものとして次の8つを挙げている。

Determinants of Status

1. Status often depends on job title.
2. Pay is one of the most important determinants of the status.
3. How one is paid helps to determine status.
4. Work schedules are a useful index.
5. Where one works is also a useful determinants.
6. Some job factors affect status.
 - ex. cleanliness, freedom from supervision, amount of training and skill required, opportunity for promotion,
7. Status depends on who one is as well as what one does— that is on the attributes or characteristics that the employee brings with him from his communities and home.
 - ex. education, age, seniority, sex, ethnic background,
8. Individual behavior seems to have some influence on status.
 - ex. pleasant personality, specialized skills, leadership traits,

は、効果的命令的な communication の保持を容易にしている。このことはまた、従業員が status によって許された区別を得るために一生懸命努力するといった形態の組織的誘因を提供しているのである。そして終局的には、status は、各自の status を守り高めることを追求することによって、個人的責任の感覚を育成する基本的方法である。

status のレベルが徐々に高くなるにつれて、人々はその status の付属物によって自分自身を包んでいく。formal な status は、一般に地位という肩書によって表わされる。これに対して informal な status の象徴は挙げればきりが無いが、服装とか work space の配分、給与の形式（時間給であるとか能率給であるとか）、勲章、work place とかそれに関する権利特権等の要因も、ある程度 status symbol になり得るものであろう。

組織の研究において、特に重要なものとして人間的要因を考察する傾向は、組織の性格自体についての概念の修正を導いた。この貢献は行動科学の種々の研究からもたらされたのである。

近代的組織論

現代における organization theory は、明確に定義することの困難な流動形態を保持している。しかしそれは、決定的に traditional theory の限界を示しているのである。

組織についての modern thinking は、管理職能を区別しないでいっしょに取り扱う傾向をもっている。すなわちいかにして組織機構が取り扱われるべきかという考察よりも、人間の組織行動の研究に専念しているのである。この見解において組織は、共通の目標に導かれる相互依存人間関係システムとして取り扱われているのである。

modern organization theory は、統一された思想ではないが、その新しい考え方とアプローチはすでに広汎に受け入れられている。それらの中の重要ないくつかのものについて考えてみよう。

権限、影響力、権力

modern theory の最も重要なそして論議的となっているものは、お

そらく authority の概念についての問題であろう。Barnard と Simon は、受諾者がそれを受け入れた場合のみ、communication が authority を運ぶという見解を述べた acceptance theory of authority²⁸⁾ を主張した。この論理は、authority が職位階級のトップから常に流れているという従来の仮定をくつがえした。現在の authority の概念における判然とした対立は、この問題についてのこの2つの思想の結果である。しかしながらもし acceptance theory がこの問題についての新しい見通しに貢献することを従来の立場が認めるならば、対立はかならずしも大きなものではない。この2つの論理を調和させる1つのアプローチは、トップから委任された authority が、下層によって是認されなければならないということを検討することである。

組織行動についての記述は、authority に関連したいくつかの概念を含んでいるのであるが、それらはしばしば他のものと混同されている。ほとんどまたはまったく authority をもっていない人々は、意見や忠告や提案を通して、また情報の流れを促進したり妨げたりすることによって、他人に influence を与えるかもしれない。たとえば社長の秘書は、組織の人間に対して authority をもっていないのであるが、大きな influence を持っている。influence とは、説得とか示唆とかまたは他の方法によって、他人の活動に影響を与える 任意かつ 無意識の方法を意味しているのである。この influence の実体の認識は、組織のマネジメントにとって必要不可欠なものである²⁹⁾。

組織行動を観察するためのもう1つのアプローチは、組織の power center の研究である。この center は、power が個人的なものであり制度的なものではないことから、authority の center と同様のものである必要はない。power は、人々の要求に答えたり、人々に罰を加えたりする力を通してのコントロールを暗に意味しているのである³⁰⁾。組織におけ

28) W. W. Haynes, J. L. Massie: Management, pp. 87-88.

29) 詳しくは、W. H. Newman, C. E. Summer Jr.: The Process of Management, pp. 206-208 参照

30) 詳しくは、Ibid., p. 202 参照

る power 構造の一貫性は、興味深い研究課題である。

同一化, 忠誠心, 責任

組織を理解する上において有用なもう1つの概念は、各自が自分自身のものとして組織の目標を受け入れることによって組織に参加することを決定するというものである。すなわちこの概念は、組織との identification (同一化, 自分を他のものや人に同化させること) に関連したものである。この考え方は、各自の self-involvement が、組織活動において最も重要であるということを述べているのである。意思決定を行なう際に、この各自の identification が強ければ、組織によって提供された前提を各自は積極的に受け入れるのである。

また組織に対する loyalty は、個人と組織との関係を強めるであろう。loyalty を伴う問題は、個人が別々のグループの目標間に悩みを感じた時発生する。たとえば企業のある department に対する loyalty は、しばしば企業のより大きなグループに対する loyalty と対立するかもしれない³¹⁾。

responsibility は、常に組織における重要な概念であり、それは一般に活動する人間の義理とか義務とかいうものに関連した概念である。しかし Barnard は、個人の行動を統制する道徳的個人的掟という広い意味の responsibility の重要性を主張している³²⁾。組織行動は、組織におけるこれらの moral framework 全体によって影響を受けるのである。それゆえ効果的な組織活動は、そのメンバーのこのような共通の道徳的基盤によるのである。

管理人

組織の形態は、その中で活動する人間のタイプというものによって影響を受ける。その人間は主として理性的であろうか。無条件に最大の努力をなすであろうか。また先天的に組織に適合することを好むであろうか。そ

31) W.W. Haynes, J.L. Massie: Management, p. 86 l. 28.

32) 高宮晋講述, 経済同友会研究部会編, 「バーナード現代経営者論」 pp. 195-204
参照

れとも性格的に組織と対立するであろうか。

経済人は、人間は経済的であり、最大の利益を得ることに努力し、そして自分の目標に対して理性的に知的に行動するという仮定をつくりあげている。心理学者は、人間は感情をもっており、それゆえしばしば非理性的な方法で反応するということを指適している。また多くの organization theorist は、管理人 administrativeman は理性的であることを努力し、そして最善ではないにしても満足できる解決策を見い出すことを企てると主張している³³⁾。administrativeman は、たとえ非理性的方法における活動の傾向と自分自身の限界について気付いているとしても、理性的に行動するように努めるのである。社会心理学者は、協力することについて先天的欲求をもっているものとして人間を見ている。またある者は、人間が先天的に協力的傾向にないばかりでなく、組織と対立するような傾向にある利己主義者として人間を考えている。このような人間の性質についての異なった仮定の上に組織論は成り立っている。それゆえいくつかの理論が対立的結論に近づくとしても、別に驚くべきことではない。

33) W. W. Haynes, J. L. Massie, : Management, p. 88.