経　営　管　理　論

Business

Administrator

須　貝　　栄

２００１年度

経営管理とは何か

管理実践について歴史的事実

例：パピルスや木簡のような考古学的出土品。

例：聖書のような先人たちによる記録的書物。

例：ピラミット、万里長城、法隆寺などの巨大建造物の建設

「管理」という言葉の定義

（広辞苑による）

1. 管轄、処理、とりしきる。

2. 財産の保存･利用･改良を計ること。

3. 事務を経営し、物的設備の維持･管轄をなすこと。

「管理」という言葉の特殊性

・日常会話　対　専門用語

・Management　Manus = a hand　手

　手で触れられるもの

・Administration　Administere = to serve　奉仕する

　手で触れられないもの

・定義：経営管理は、一人の人間が単独で働いては実現不可能な経営目的を達成するために、複数の人々の活動を調整して行われる過程である。

経営管理に関する諸理論

- **アンリ・ファヨール** Henri Fayol 1841-1925
- **フレデリック・Ｗ・テイラー** Frederick W. Taylor 1856-1915
- **エルマー・アーネスト・サザード**Elmer Ernest Southard 1876-1920
- **ホーソン研究とエルトン・メイヨー**

  Hawthorne Studies 1924-1933 & G. Elton Mayo1880-1949
- **チェスター・I・バーナード** Chester I. Barnard 1886-1961
- **ハーバード・サイモン** Herbert A. Simon 1916-
- 行動科学 Behavioral Sciences 第二次世界大戦後

アンリ・ファヨール

Henri Fayol

1841-1925

・コンスタンチノーブル生まれ

・鉱山技師から鉱山会社社長

・経営の法則性の探究　管理研究所設立

・経営実践･経営管理･経営教育･経営哲学

「産業ならびに一般の管理」

Administration Industrielle et Generale

1925**年公刊**

Ⅰ．管理教育の必要性と可能
Ⅱ．管理の諸原則と諸要素
Ⅲ．個人的な観察と経験
Ⅳ．戦争の教訓

経営と管理

- 経営とは、「企業が自由に処分できるすべての資産から可能な最大の利益を引き出すように努めながら、企業をその目的に導くことである。」

- 管理とは「経営がその運びを保証しなければならない6つの職能の一つにすぎない。」

目的　(経営・企業)　　推象的　社是

社訓

達成

経営綱領



「経営」



活動　(経営・企業)　　具体的

「管理」

経営を行うために不可欠な基本的職能（経営活動）

以下の職能は、互いに緊密な相互依存関係にある。

⑴ 技術的職能（活動）・・・生産、製造、加工

⑵ 商業的職能（活動）・・・購買、販売、交換

⑶ 財務的職能（活動）・・・資本の調達、運用、管理

⑷ 保全的職能（活動）・・・財産と従業員の保護

⑸ 会計的職能（活動）・・・在庫目録、B/S、原価、統計

⑹ 管理的職能（活動）・・・管理の諸要素

管理的活動の要素

・予測	prevoir	prediction
・組織化	organiser	organizing
・命令	commander	command
・調整	coordination	coordination
・統制	controler	control

現代管理論の特徴

- **組織論を重視。**
  すなわち、経営管理が実践される場として、組織が重視される。
  これは、対内的なマネジメントを体系化するためである。

- **組織を取り巻く経営環境を重視。**
  すなわち、対内的なマネジメントの体系化と共に、外部環境の
  変化に対する対応的マネジメント（経営戦略など）も体系化する。

- **行動科学を重視。**
  すなわち、対内的にも、また対外的にも、マネジメントは、人間に
  よって行われる活動であるから、人間性や人間行動の研究を
  重視して、応用する。

マネジメント・プロセス

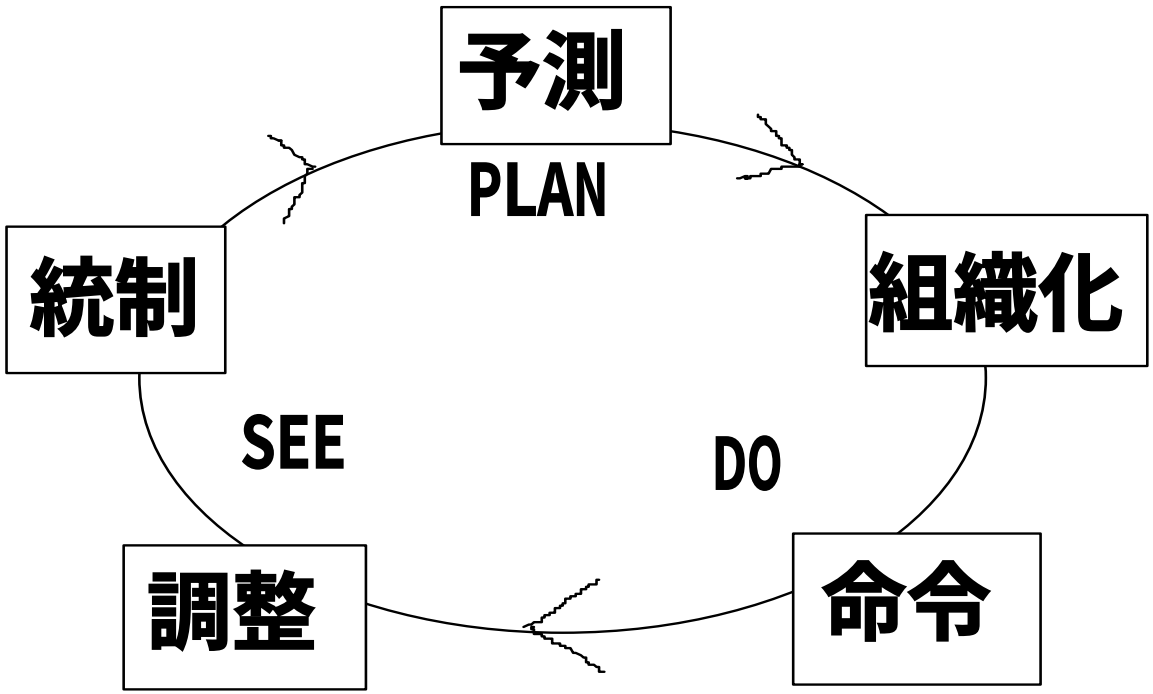
Management Process

管理過程

ファヨールは、管理過程学派の開祖と呼ばれる。

マネジメント・サイクル

Management Cycle



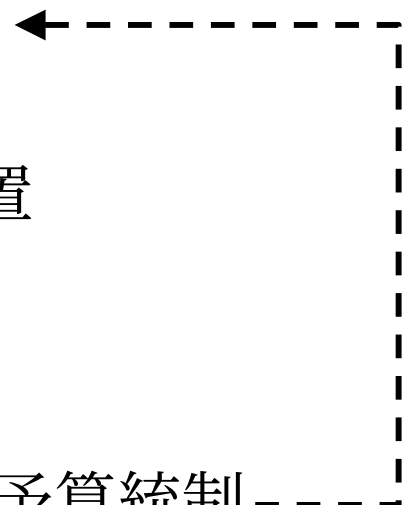
継続企業 going concern の存続条件

マネジメント・サイクルの応用

：POSDCORB

Luther Guick　**ルーサー･ギューリック　行政学者**

Planning	計画化
Organizing	組織化
Staffing	人員配置
Directing	指揮
Coordinating	調整
Reporting	報告
Budgeting	予算化 予算統制



管理 原則論
Principles of Management

1. 分業の原則
2. 権限･責任の原則
3. 規律の原則
4. 命令の一元性の原則
5. 指揮の一元性の原則
6. 個人利益の全体利益への従属の原則
7. 従業員の報酬の原則
8. 権限の集中の原則
9. 階層組織の原則
10. 秩序の原則
11. 公正の原則
12. 従業員の安定の原則
13. 創意の原則
14. 従業員の団結の原則

組織　原則論

1　命令一元化の原則　(unity of command)

2　例外の原則（権限委譲の原則）(exception principle)

3　統制範囲の原則　(span of control)

4　専門化の原則　(specialization)

5　部門化の原則　(departmentation) 職能、製品、地域、顧客

6　スカラー（階層性）の原則　(scalar principle)

フレデリック・Ｗ テイラー

Frederick W. Taylor　1856-1915

・フィラデルフィアの上流家庭の生まれ。

・機械技師であり、世界初の経営コンサルタント (Consulting Engineer) となる。

・工場（経営）管理の科学的体系を作る。

科学的管理(法)が出現する時代背景 Ⅰ

1861-65年　南北戦争
1866年　大西洋横断海底電線敷設
1867年　アラスカ買収

1868年　明治維新
1869年　アメリカ大陸横断鉄道成る
1871年　ニューヨーク市に地下鉄開通

1872年　新橋ー横浜間鉄道開通
1876年　グラハム･ベル電話機発明
1880-90年　鉄道の大建設時代

科学的管理(法)が出現する時代背景 II

- 大陸横断鉄道の完成
- 流通革命と情報通信革命の同時進行
- 商圏の爆発的拡大 (地域市場　全国市場)

科学的管理(法)が出現する時代背景 III

- 1880年代に、新移民の増大
- 未熟練労働者（低技能、高賃金志向）
- 労働組合運動の進展
- 作業の単純化
  - 熟練を機械に移転
  - 単能工作機械　対　万能工作機械
  - 互換性部品ーーー大量生産

科学的管理(法)が出現する時代背景 Ⅳ

需要　　供給

(単種) 大量生産

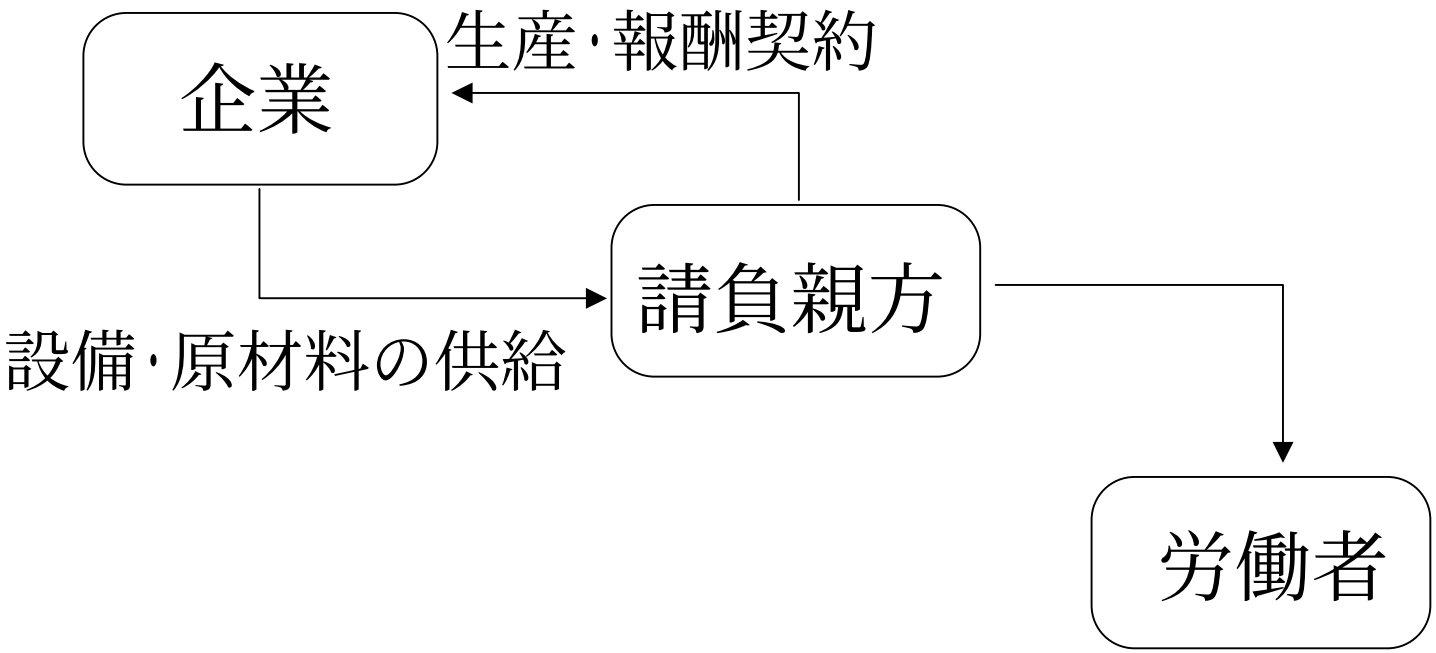
(生産工学)　　(経済学)

標準化
互換性部品

社会的分業
協業

内部請負組織

1870年代まで、工場管理のために
内部請負制・下請け制が普通



科学的管理(法)が出現する時代背景 Ⅴ

- 企業規模の拡大
  内部管理を充実させる必要性増大
- 機械化および技術革新の進展
  請負親方の手工業的熟練の重要度低下
- 間接管理から直接管理へ
- 工場管理　Shop Management
- １８８０年　アメリカ機械技師協会　設立
- The American Society of Mechanical Engineers

工場生産の３Ｓ

製品の標準化	Standardization
作業の単純化	Simplification
生産の専門化	Specialization

科学的管理
Scientific Management

- ハーバード大学合格にも関わらず、入学せず（1874年）。
- 小さなポンプ製造所に就職し、機械工、木型工として、4年間の見習い期間を過ごす。
- 未熟練工として、ミッドベールMidvale製鉄所に雇われる（1878年から1880年まで）。
- 組織的怠業　Systematic Soldiering
  経営者と労働者の相互不信が原因

科学的管理(法)の理論構造

(1) 時間研究
Time Study

(2) 差別出来高賃金制度
Differntial Piecemeal Rate System

(3) 機能別 (職能別) 職長組織
Functional Foreman Organization

（１）時間研究
Time Study

・課業管理　Task Management
　課業＝仕事を構成する最小単位の要素。
　課業を達成する時間を測定することによって、
　標準作業時間や標準作業量が客観的・科学的に設定できる。

・時間研究　Time Study
　ストップ・ウォッチによる計測で、作業能率の向上をはかる。

・動作研究　Motion Study
　Gilbreth 夫妻の発案によるマイクロ・クロノメータ精密時計と
　１６ミリ・カメラを使用。→エルゴノミックス

（２）差別出来高賃金制度
Differntial Piecemeal Rate System

・単なる出来高制ではなく、
　標準作業量の達成、未達成によって、異なる賃率を適用した。

・動機づけ（モチベーション）要因は、金銭的報酬と想定された。

（３）機能別(職能別)職長組織
Functional Foreman Organization

工場管理 Industrial Administration を目的とした

世界初の（管理）組織形態

ファヨール・テイラー
第一次世界大戦までの管理

農業社会 ⇒ 産業革命 ⇒ 工業社会

産業革命

イギリス1775年頃から　(アダム･スミス『国富論』1776年)

フランス1818年頃から

ドイツ　1835年頃から

アメリカ1837年頃から　(モールス有線電信機を発明1837年)

技術革命⇒手作り品の小量受注生産から規格品の大量見込み生産へ

エネルギー革命⇒木材 (森林) から石炭へ

流通革命⇒馬車輸送から鉄道輸送へ、地域市場から全国市場へ

通信革命⇒人馬から電信へ

テイラー以降の管理論

産業における精神衛生学（サザード）

第一次世界大戦（1914**年**～1918**年**）
アメリカ参戦（1917**年**4**月**）**ロシア革命**（**同年**11**月**）

戦争恐怖症　Shell Shock
エルマー・E**・サザード**　Elmer Ernest Southard
アメリカ　精神医学の産業への応用　復員軍人の就職

G・エルトン・メイヨー　George Elton Mayo
オーストラリア　精神分析・臨床心理学などの応用　復員軍人の社会復帰

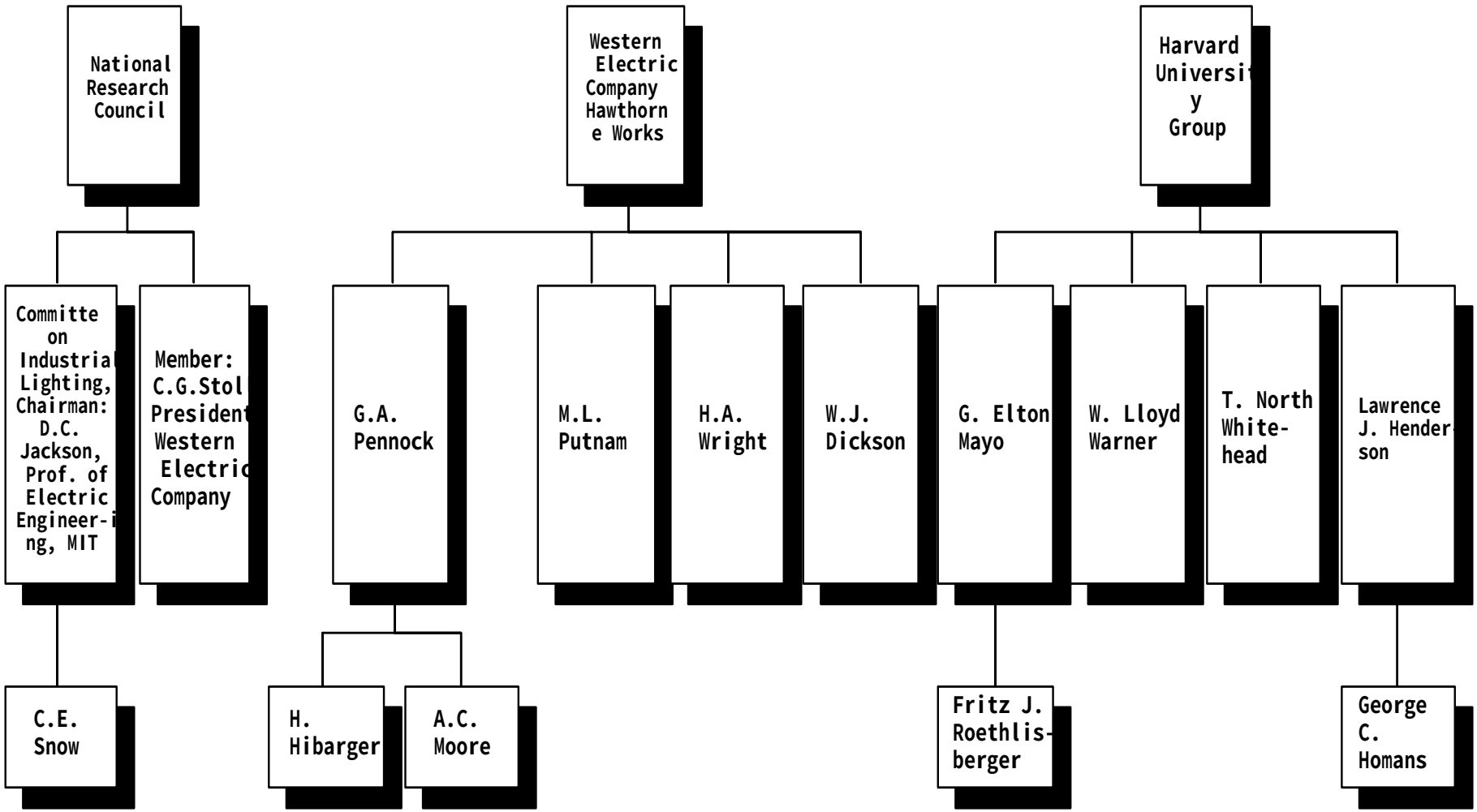
産業能率⇒精神衛生⇒産業福祉

ホーソン研究　Hawthorne Studies
＝人間関係論　Human Relations

世界初の社会科学による実験と調査（面接・観察）
（1924年11月から1933年5月までの9年間）

産業疲労と生産性の関係が研究目的
1910年に発明されたタングステン電球の明るさが発端
1918年になると、照明度が上がれば生産性も高くなると電力会社は主張
1923年にジェネラル・エレクトニック（GE）社が、客観的で公正な産業照明研究をNational Research Councilに依頼
1924年にウェスタン・エレクトリック社ホーソン工場（シカゴ市郊外）が選ばれて、照明研究が開始される

ホーソン研究の研究組織



G・エルトン・メイヨー

G. Elton Mayo

1880-1949

オーストラリア生まれ
スコットランドのエジンバラ大学医学部中退
クィーンズ大学（ブリスベーン市）哲学教授・　臨床心理学者

1922年7月に、在外研究のためイギリスへ向かう途中、アメリカに寄港する
産業における精神衛生学の故サザード博士と自分が好意的に比較されていることを知る
1922年11月に、ペンシルバニア大学ウォートン・スクールに所属する
1926年9月から、ハーバード・ビジネス・スクールに所属する

ホーソン研究における
メイヨーの役割

1. 不可解な研究結果を有意義なものとする解釈者。

2. 調査方法に関するアドバイザー。

3. ウェスタン・エレクトリック社の重役たちに
   ホーソン研究の持つ科学的意義を強調して、
   研究継続を奨励した説得者。

メイヨーの影響は、面接プログラムに至るまでの出来事には、たぶん存在していなかった。

ホーソン研究の結果

1933年 Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization,
メイヨー著･村本栄一訳、『産業文明における人間問題』、
昭和42 (1967) 年、日本能率協会。
1939年 Roethlisberger and Dickson,Management and theWorker
ページ数614ゆえに、邦訳されず。
1941年 Roethlisberger, Management and the Morale,
レスリスバーガー著･野田一夫･川村欣也訳、
『経営と勤労意欲』、昭和29 (1954) 年、ダイヤモンド社。
1946年 Mayo, The Social Problems of an Industrial Civilization,
メイヨー著･藤田敬三･名和統一訳、
『アメリカ文明と労働』昭和26 (1951) 年、有斐閣 (絶版) 。
1947年 Mayo, The Political Problems of an Industrial Civilization

ホーソン研究の結論

1. **人間関係仮説への帰着**
   人間関係→集団規範、集団圧力⇒チームワーク作り、
   監督方法→民主主義的な応対⇒リーダーシップ、職場管理
   意志決定への参加⇒参加的経営、提案制度
2. **非公式組織の発見**
   Formal Organization **公式組織＝会社が決めた職務分担･地位の体系。能率の論理。合理性** (rationality) **が支配する。**
   Informal Organization **非公式組織＝公式組織に重なって自然発生的に形成される。感情の論理** (logic of sentiment) **。 非合理性** (irrationality)**が支配する。**
3. **人間観** **変化**
   反応 **態度** (感情)
   個人的来歴 **職場状況**

人間仮説（人間観）の違い

テーラー

：経済人　(homo economicus-economic man) モデル

：すべての行動が利益の極大化（費用の最小化）を目指す

ホーソン研究

：社会人　(homo societus-social man)モデル

：個人と集団　集団の重要性

人間関係論の晩年

1924～33　実験
1939年　　公式報告書出版
1940年代　実業界導入
1947年　　メイヨー、ハーバード大学を定年退職する。
1950年代　人間関係論は、労働条件の改善を直視せず、職場の人間関係のみに関心を払う労働者懐柔策として、悪名が高くなる。また、Roethlisbergerは、有効な反批判をしなかった。

その結果、人間関係論はすたれていった。

チェスター・Ｉ・バーナード

Chester I. Barnard　1886-1961

ハーバード大学中退。1909年　ＡＴ＆Ｔ入社。
1927年41歳でN.J.Bellの社長となる。

1938年　The functions of the executive,
山本安次郎･田杉　競･飯野春樹訳、『新訳･経営者の役割』、
昭和43（1968）年、ダイヤモンド社。

1948年　Organization and management ,
関口　操　監修『組織と管理』、昭和47（1972）年、慶応通信。

経営者の役割

I. 協働体系に関する予備的考察
    1. 緒論
    2. 個人と組織
    3. 協働体系における物的･生物的制約
    4. 協働体系における心理的要因と社会的要因
    5. 協働行為の諸原則

II. 公式組織の理論と構造
    6. 公式組織の定義
    7. 公式組織の理論
    8. 複合公式組織の構造
    9. 非公式組織および非公式組織と公式組織との関係

経営者の役割 (続き)

III. 公式組織の諸要素
- 10. 専門化の基盤と種類
- 11. 誘因の経済
- 12. 権威の理論
- 13. 決定の環境

IV. 協働体系における組織の機能
- 15. 管理職能
- 16. 管理過程
- 17. 管理責任の本質
- 18. 結論

バーナード理論の特徴

・ハーバード大学ローウェル研究所公開講義が発端。
Harvard University Lowell Institute Lecture

・組織論を基礎にした管理論＝「管理者の職能を語ろうとした際に、組織構造とその動態的特性から始めなければならなかった。」

1　公式組織をシステム論的に分析
2　組織と個人の統合を可能とする理論
3　意志決定を中心とした人間観
4　経営者の役割

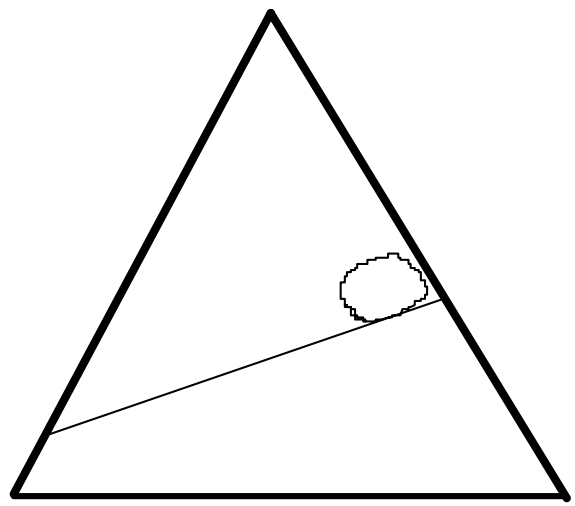
・公式組織の研究を通して、専門経営者の時代を宣言すると共に、専門経営者の役割を説く。

公式組織(Formal Organization)

＝2人以上の人間の意識的に調整された活動や諸力の体系
（システム）

公式組織成立に必要十分な三要素

1. 共通目的
2. コミュニケーション
3. 協働（貢献）意欲

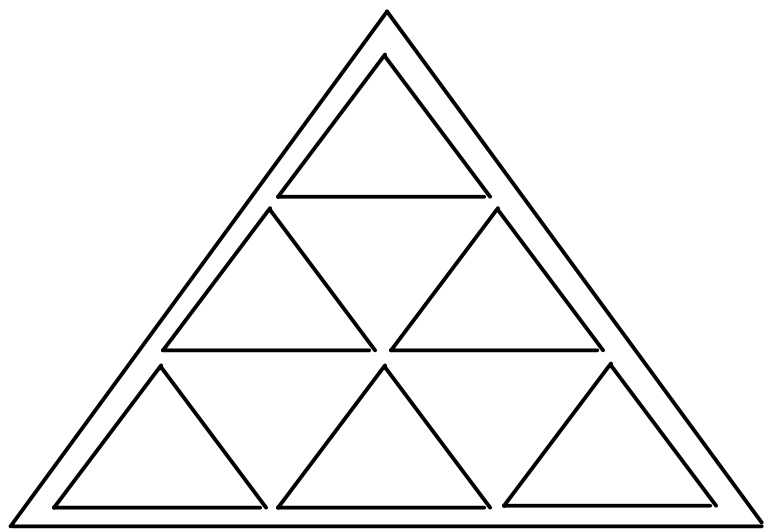


組織論的管理論としてのバーナード理論

組織論的		管理論
(組織の) 成立	存続	管理の要素
共通目的	有効性	意志決定
コミュニケーション	(組織構造の形成)	コミュニケーション
協働意欲	能率	モティベーション
(組織)	(制度)	リーダーシップ

協働体系 (システム)

- 定義:「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って、特殊の体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体」(p. 67)。
- 単位組織＝公式組織の要素三つを持つ組織としての最小規模
- 複合組織＝二つ以上の単位組織の複合体から成る大組織
- 最高組織＝国家と教会



システム論としての特徴

・定義:「システムとは、各部分がそこに含まれる他のすべての部分とある重要な方法で関連を持つがゆえに、全体として取り扱わ れるべきものである」（p. 80）。

・恩師 Lawrence J. Henderson ハーバード大学生理学者・社会学者

・パレート (Vilfred Pareto)の社会体系（システム）論をアメリカに紹介する。
→生体・生理システム。環境適応。自動調整。
個と全体の関係＝下位（部分）システム→全体システム

・個の総和は全体よりも大きい。相乗作用Synergy。

・ゲシュタルト心理学「心理現象は分析によって生ずる要素およびその機械的結合によっては理解できず、全体的統一的まとまりを持つゲシュタルトとして直接経験に与えられるものであり、場に内在する力学的体制の法則に従う」。

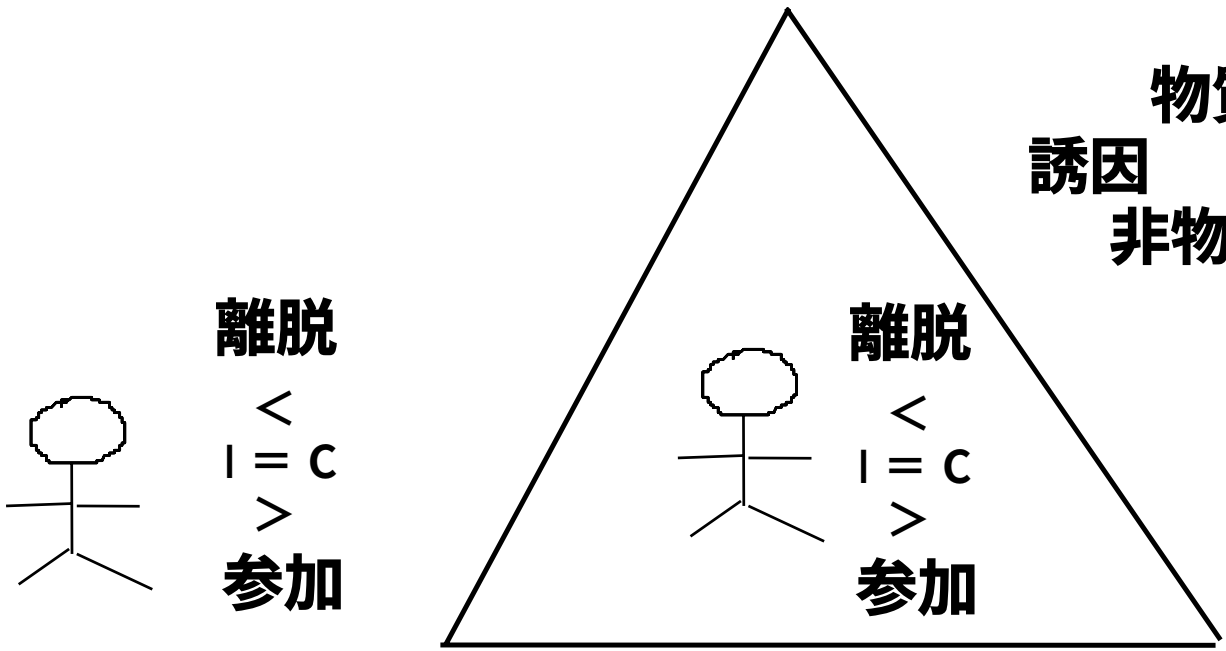
・一般システム論 1937年 フォン・ベルタランフィ
Von Bertalanfy（タビストック人間関係研究所）公表。

組織と個人の統合

組織と個人の統合	組織人格	個人人格
(共通) 目的	組織目標の達成 専門化を通じて	自己の動機の満足
目的達成の状態 協働意欲	有効性 **effectiveness**	能率 **efficiency**
組織均衡	誘因 Incentive (個人に対して)	貢献 contribution (組織に対して)

組 織 均 衡

Organizational Equilibrium



誘因Incentive（**組織→個人**）と**貢献**Contribution（**個人→組織**）**の**IC balance

＝の時 均衡 →存続・継続

＜、＞の時 不均衡 →離脱・参加

コミュニケーションとしての権限

・権限受容説 (Acceptance theory of authority)
バーナード権限は、公式組織におけるコミュニケーションであり、
下位者　が受け入れて、はじめて権限が成立するという考えである。

・無関心圏　(Zone of indifference)
個人が組織に貢献する場合、権限の有無を意識的に反問することなく、
命令を受容する一定の範囲が存在する。これが無関心圏である。
その範囲の大きさは、各人の「能率」による。

・権限の定義
・権限とは企業または部門の目的を促進するために、権限の所有者の認める方法で行為するよう、または行為しないように他人に命令する力。
権限は、…職位 (position)に固有の権利である。組織上の権限は、職位に固有のものであり、人間に固有のものではない。
(クーンツ＝オドンネル)

権 限 学 説

・公式権限説(formal authority theory)＝権限法定説マックス・ウェーバー
権限の源泉は、究極的に法制度、特に私有財産制度にあり、社会制度を基盤としたフォーマルな側面を強調することから、このように名付けられた。権限が、上位者から下位者へと委譲されることになることから、権限委譲説とも言われる。

・職能権限説(functional authority theory)フォレット
権限は、職能にその源泉があり、職務それ自体が権限の種類と量を決定する。したがって、権限は、仕事に付随し仕事と共にあり、特定の職務遂行には、それに見合った権限と責任が要求されるという考えである。権限は、全体状況において発令者と受令者が共に命令を正当なものと受け取る時に発生すると考えられるので、状況権限説(law of situation)とも呼ばれる。

意思決定システムとしての組織

公式組織には、そのコミュニケーション・ライン上にあるすべての職位にわたって配分されている相互作用的な意思決定過程がある。

これこそが、組織行為の本質的過程であり、公式組織の諸要素を絶えず総合して具体的なシステムにまとめるという機能を果たしている。

経営者の役割

組織には、法律、組織目的、非公式組織の規範、個人の価値基準をはじめとする、さまざまな「道徳準則」がある。

相互に矛盾対立する準則を止揚するような新たな「道徳準則の創造」を行うことが、経営者責任の本質である。

専門経営者の出現

1932**年、**A.A. Berle, Jr. and G.C. Means, The Modern Corporation and Private Property, Macmillan. **北島忠男訳、『近代株式会社と私有財産』、昭和**33**年、文雅堂銀行社**

発行株式数の増大により、既発行株数の過半数以上を所有しなくても企業支配が容易になる。
株式の単なる所有だけが目的の無機能資本家が増大するからである。

企業所有者≠専門経営者 Professional Manager

所有と経営の分離 ⇒ 経営者支配

ハーバート・A・サイモン

Herbert.A.Simon

1916-

1947**年『経営行動』**Administrative Behavior
1958**年『オーガニゼーションズ』**Organizations
1978**年「組織体の管理に関する新しい研究」によりノーベル経済学賞 を受賞する。**

バーナード理論を踏襲して、組織内の専門化、コミュニケーション、およびそれを通じて行われる意思決定に力点を置き、論理展開している。

組織＝意思決定のシステム→意思決定の連鎖

記述的意思決定論

人間行動≠行為＝意思決定（行為に先立って行われる選択）

前提 Premise　価値 Value　　V1…Vn（目的）
事実 Fact(ual)　X1…Xn（手段）

意思決定における合理性の程度
1. 完全合理性　　Complete Rationality
2. 制約された合理性　Bounded Rationality
3. 非合理性（不条理）　Irrationality

規範的意思決定論　　経済学→ＯＲ→ゲーム理論
　経済主体の行動基準
極大化基準　Maximization Criterion (Profit)
極小化基準　Minimization Criterion (Cost)
満足化基準　Satisficing Criterion

人 間 仮 説

Homo Economicus　経済人　客観的合理性
Social Man　社会人

Administrative Man　管理人　（かんりじん）
主観的合理性
∴Barnard＝Simon理論

バーナード以降の管理論

第2次世界大戦中に戦争協力しながら発展していった社会科学。
　例：ルース・ベネディクト著、『菊と刀』（文化人類学）

日系米人の観察から日本占領政策。
　Samuel Stouffer, American Soldiers, （社会学および心理学）
欧州より将兵の帰還順序を決定するため、多変量解析が開発。

特徴は、1.実用的目的に合わせた
　　2.学際的研究(interdisciplinary study)である。

戦後のマッカーシズム
(McCarthyism:1950-1954、米社会中枢部への共産主義の浸透告発)
のため、社会主義と混同される社会科学から『行動科学』という名称を使い始める。

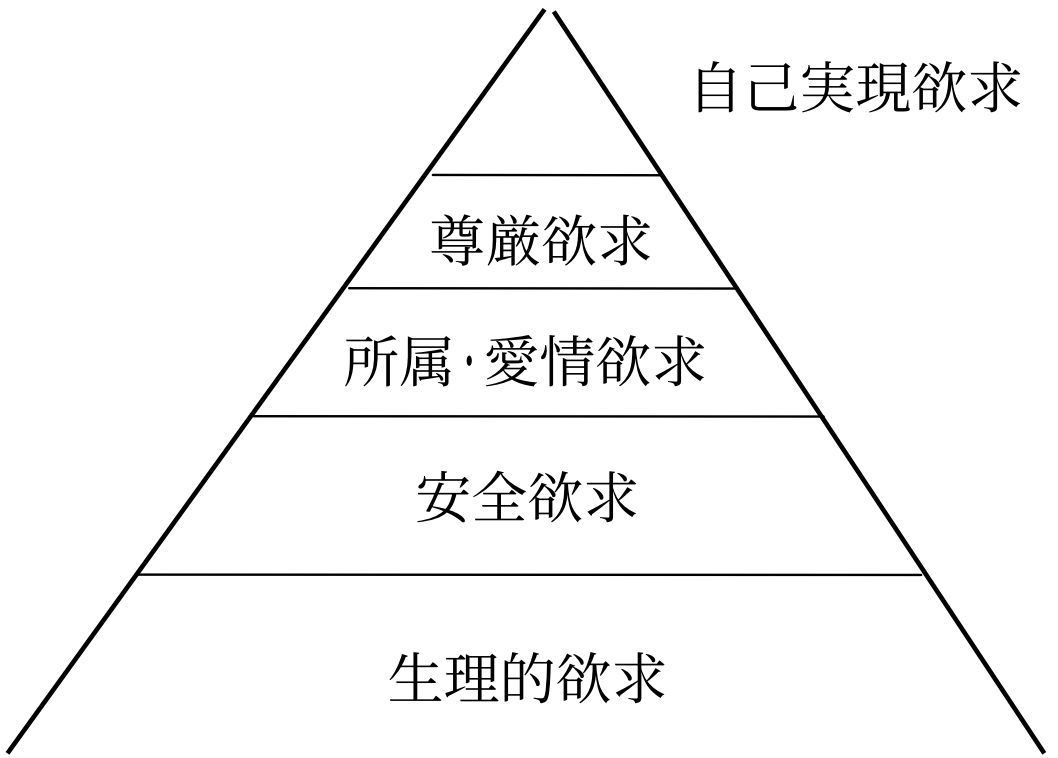
行動科学的経営管理論

人間関係論の低迷状況において、組織における人間行動を研究対象とした行動科学的経営学が発展する。それらは、以下のように分類される。

1. 個人レベル
   - 動機づけ理論
     - 欲求階層理論　マズロー
     - 達成動機理論　マクレランド
   - 職務満足理論
     - 二要因理論　ハーズバーグ
2. 対人間レベル
   - 対人間コミュニケーション研究　リービット
3. 集団レベル
   - リーダーシップ･スタイル研究　クルト･レビン

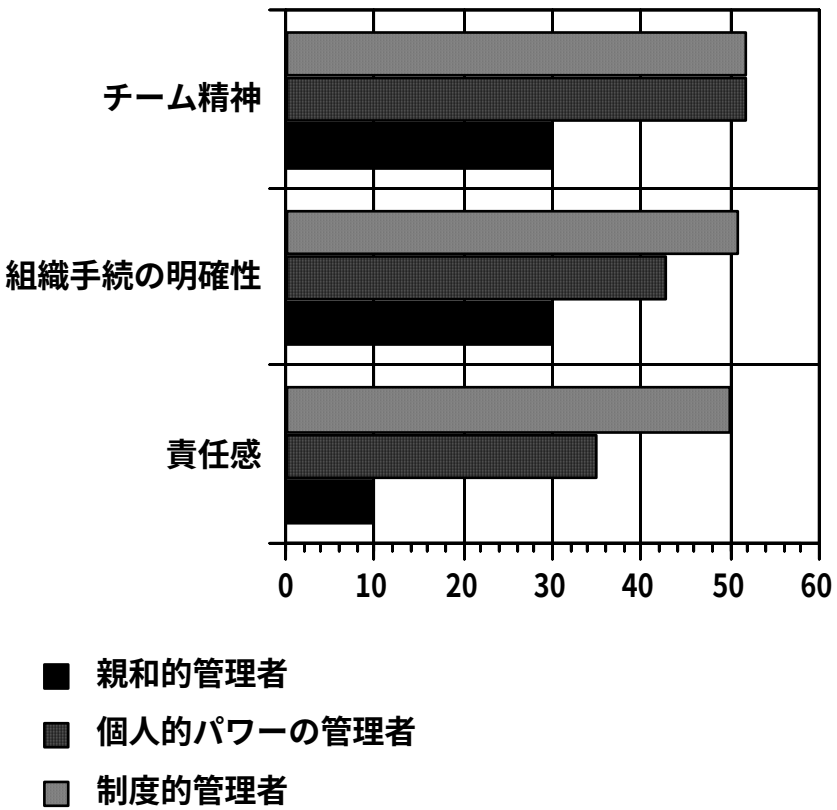
欲求階層理論

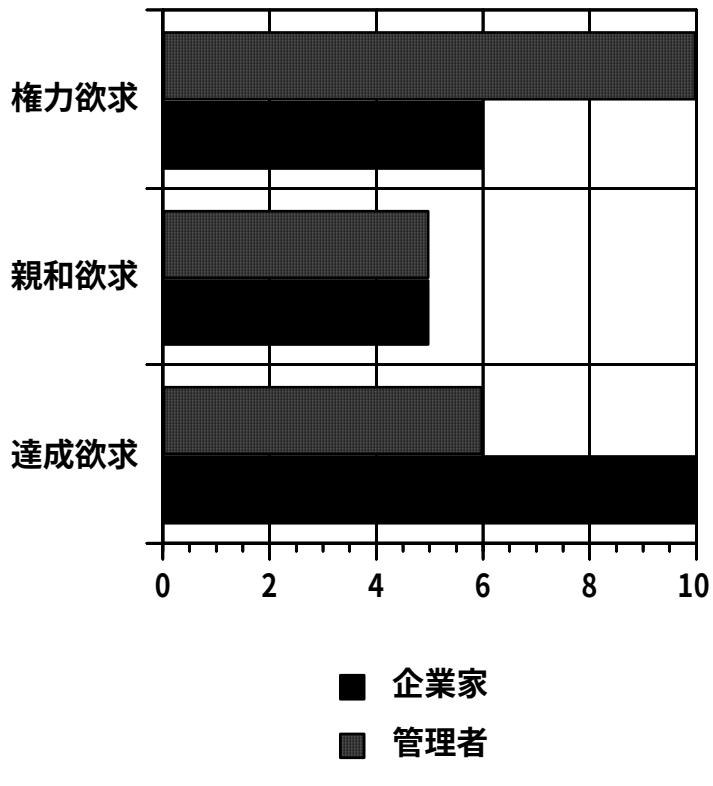
エイブラハム・マズロー
Abraham Maslow
1908-1970



達成動機理論

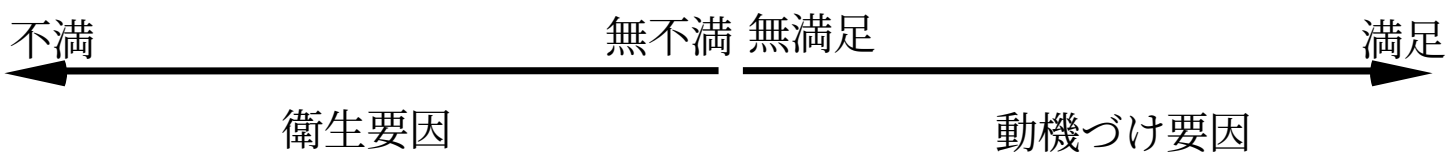
デービッド・C・マクレランド
David C. McClleland





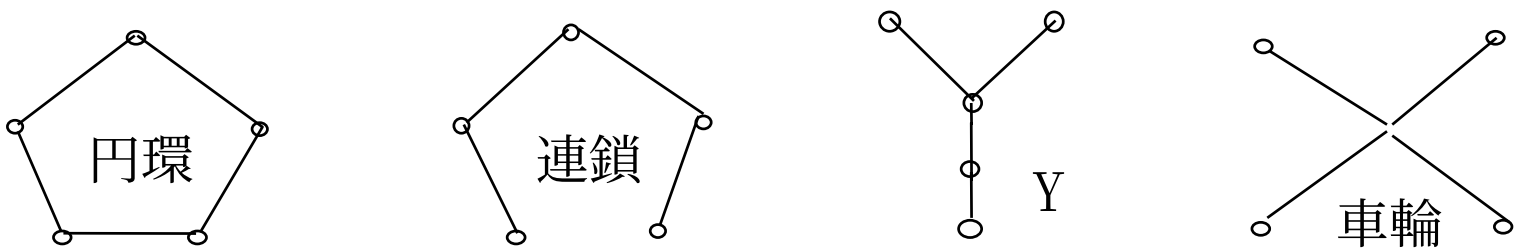
職務満足の二要因理論

フレデリック・ハーズバーグ
Fredrick Herzberg
1923-



コミュニケーション研究

ハロルド J.リービット
Harold J. Leavitt



	円　環	連　鎖	Y	車　輪
能　　率	4位	3位	1位	1位
モラール	高			

高度に標準化され、ルーティン化した仕事を高速度で遂行する場合には、
車輪型の構造が望ましく、
創意の発揮とか、新しい問題を次々に処理する融通性とか、高い士気、忠誠心
などに重きを置く場合には、円環型のような構造が望ましい。

リーダーシップ・スタイル研究

リーダーシップは、軍隊や軍需工場で必要とされた。

ドイツからの亡命学者　クルト・レビン　Kurt Lewin　Group Dynamics　アイオワ大学（児童心理）→ MIT →ミシガン大学

栄養士が母親たちと一緒になって子供の栄養を考えた献立づくりを行う実験

教師が子どもたちと一緒になって放課後に遊びクラブの課外活動を行う実験

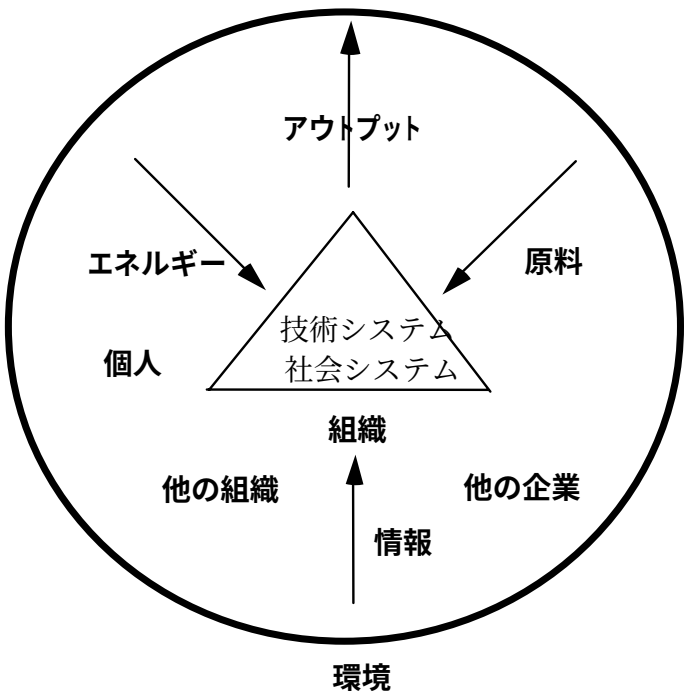
専制的　　自由放任的　　民主的



一次元的リーダーシップ論

オープン・システムとしての組織

1. 社会＝技術システム (socio-technical system)論
2. タビストック人間関係研究所
3. エリック･L･トリスト＝フレッド･E･エメリー



技術システムは、インプットをアウトプットに変換する。
企業目的と外部環境の間を調整する際に、
社会システムを左右する主要な条件になる。
企業は、単に社会システムではなく、社会＝技術システム
である。したがって、オープン･システムとしての企業を
管理するには、内部システムと外部環境の両方を
管理しなければならない。

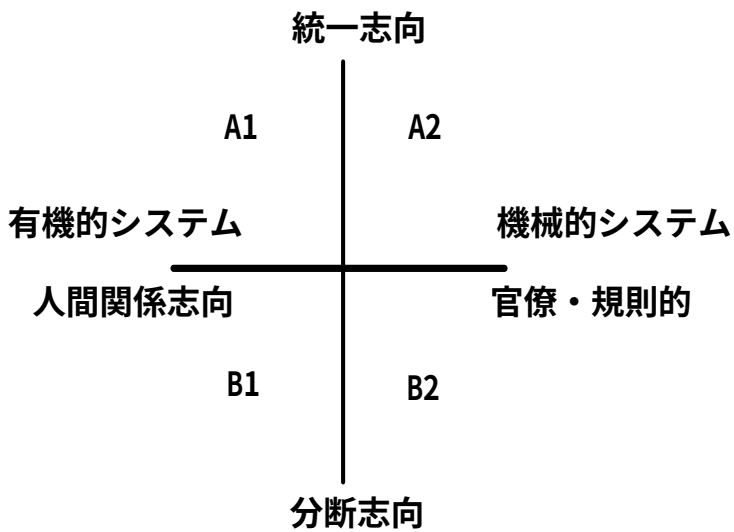
技術システム	切羽法	通常長壁法	混成長壁法
社会システムとその特徴	あらゆる作業を小規模の作業集団が一つの場所で遂行。	仕事の種類ごとに作業集団が編成。(交代勤務ごとに仕事が特殊化される。)	あらゆる仕事を一つの作業集団にまかせる。(専門化された仕事をローテーションで遂行した。) もっとも効率的

2.サウス・エセックス(South Essex)研究

: 1953-1963 Univ. of London, Imperial College of Sci &Tech
Joan Woodward : 1916-1971

1.人間関係論の立場から、古典的組織論の有効性を製造会社100社にわたり、調査した。
2.古典的組織論が推奨する諸原則に則っている企業が、成功しているとは限らなかった。
さらに、組織の特徴は、企業規模、産業分類、企業の成功度とは直接関係がないと判明する。
3.そこで、生産技術システム、組織構造、業績の関係を調べた。

生産技術 ＼ 管理システム	A1	B1	B2	A2
単品生産および小規模なバッチ生産（注文服、電子工学設備）	75	25		
大規模なバッチ生産および大量生産（自動車、鋳鉄など）	15	35	40	10
装置生産（石油、化学、製菓など）			5	95
企業合計（実数）	28	21	18	33



4. 生産技術が組織構造を規定する。