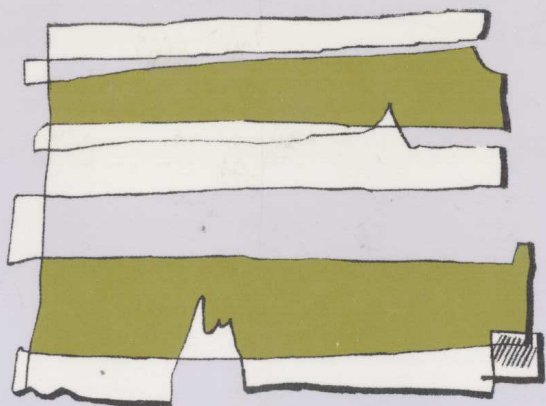


現代の経営管理

稲村毅/笹川儀三郎/仲田正機/山下高之 編著



ミネルヴァ書房

現代の経営管理

稲村毅/笹川儀三郎/仲田正機/山下高之 編著



ミネルヴァ書房

〔執筆者紹介〕（執筆順）

- わた なべ たかし
渡 辺 峻 （立命館大学教授，第1章）
- やま した たか のぶ
山 下 高 之 （立命館大学教授，第2章・編者）
- い とう けん いち
伊 藤 健 市 （大阪産業大学助教授，第3章）
- いな むら つよし
稲 村 毅 （大阪市立大学教授，第4章・編者）
- しげ もと なお とし
重 本 直 利 （大阪経済大学助教授，第5章）
- なか た まさ き
仲 田 正 機 （立命館大学教授，第6章・編者）
- いの うえ ひろし
井 上 宏 （龍谷大学教授，第7章）
- み しま りん ばち
三 島 倫 八 （龍谷大学助教授，第8章）
- の ぐち ひろし
野 口 宏 （常葉学園浜松大学助教授，第9章）
- かめ い まさ よし
亀 井 正 義 （龍谷大学教授，第10章）
- なか むら よし ひこ
中 村 義 彦 （常葉学園浜松大学教授，第11章）
- ささ かわ き さぶろう
笹 川 儀 三 郎 （常葉学園浜松大学教授，第12章・編者）

現代の経営管理

1990年5月10日 第1版第1刷発行

〈検印省略〉

定価はカバーに
表示しています

編 著 者	稲村 毅／笹川儀三郎 仲田正機／山下高之
発 行 者	杉 田 信 夫
印 刷 者	江 戸 宏 介

発 行 所 株式会社 ミネルヴァ書房
607 京都市山科区日ノ岡堤谷町1
電 話 代 表 (075) 581-5191 番
振 替 口 座・京 都 2-8076 番

© 稲村／笹川／仲田／山下，1990 共同印刷工業・大日本製本

ISBN4-623-01989-6

Printed in Japan

まえがき

現代における企業活動の展開は、まことに変化が激しくかつ複雑多岐になっている。目覚ましい技術革新の波と厳しい企業間競争に促迫されて、また産業構造の変化や国際関係に規定されつつ、現代の企業は、生産・流通の管理や労務管理の面でも、管理組織や経営戦略の面でも、次々と新しい技法や形態を打ち出している。それによって企業活動はますます多様化しつつ、企業と企業、企業と労働者、企業と国民生活、企業と国家などの関係はますます緊密で重要なものとなっており、しかもその広がりはずっと国際化しグローバルなものに拡大している。その結果、わが国は「経済大国」「金持ち日本」などともてはやされるようになる一方で、人々の労働と生活の実態は「豊かさとは何か」が改めて問われるような様々な矛盾と問題に満ちている。

本書は、こうした現代企業の経営管理の多様な諸相を科学的に理解するための基礎を提供しようとするものである。第1部は経営管理の理論史の概観に、第2部は経営管理の実態面の分析にあてられている。その内容は次のとおりである。

第1章「現代企業と経営管理」は、経営管理を分析するための方法としての経営経済学的アプローチの意義と限界について考察したうえで、現代企業管理の基本構造とトップ・マネジメントの現代的特質を明らかにしている。

第2章「近代的管理の端緒形態」は、テイラー・システムが近代的管理の端緒の形態になりえた根拠を資本主義的管理の計画化のうちに求め、この計画化の内容から同システムの管理制度としての特徴を明らかにしている。

第3章「人間関係論の形成」は、人間関係論の背景を1920年代における人間関係への問題関心とホーソン実験のうちに明らかにした後、メイヨーとレスリ・スパーガーの理論を概説し、その意義と限界について論究している。

第4章「近代的管理論の生成」は、管理論の近代化における先駆者であった

フォレットとバーナードの理論を概説したうえで、人間観や組織観などの比較の考察を通じて、両理論の共通性とともに対照的差異を解明している。

第5章「意思決定論と経営人モデル」は、サイモンの意思決定論を現代情報管理の基礎理論として捉えて分析し、組織影響力論と一般的問題解決法（GPS）にみる「経営人」の意思決定過程の具体的論理を考察している。

第6章「現代管理論の展開」は、管理論の現代的動向を行動科学的管理論、管理過程論、企業戦略論のそれぞれに現われた新しい問題領域と理論内容のうちに追求し、それらの学史的立場づけと実態研究上の意義を究明している。

第7章「経営参加の現状と意義」は、労働者の経営参加について、西ドイツ、イギリス、日本の事例に即してその制度の歴史と現状を説明し、資本主義的管理におけるその意義を一般的小および歴史的の2側面から解明している。

第8章「小集団管理と日本的経営」は、日本的経営に特徴的な小集団活動の成立経過と実態を概観し、現代企業でそれがもつ意義と限界を説き明かし、その「成功」の秘密を企業内組合と組織風土の特質のうちに探っている。

第9章「情報ネットワークと経営管理」は、現代企業においてコンピュータ利用によるシステム化が情報ネットワークに基づくトータルなシステム化に至っている状況を明らかにし、それと経営管理との関わりについて考察している。

第10章「多国籍企業の経営管理」は、多国籍企業における「経営の現地化」論を多国籍企業の本質的な行動論理に照らして考察し、多国籍企業の子会社管理の特質を分権化と集権化の矛盾的相互関係において摘出している。

第11章「経営管理と管理会計」は、経営管理の用具としての管理会計の役割理解のために、管理会計を利益管理、予算管理、および原価管理の諸側面から分析して、各分野の意義と特質ならびに基本構造を解明している。

第12章「ソ連の官僚主義管理」は、ペレストロイカに揺れるソ連が抱えてきた官僚主義問題のソ連内部での研究について取り上げ、管理論者ポポフの所説の紹介・検討を通じてその問題点を歴史的・理論的に指摘し批判している。

激動の90年代を迎えて、現代の経営管理を全面的に把握・理解するには、本書がカバーしうる範囲はきわめて限られているが、なにがしかの基礎固めに資しうるものと念じている。各章は各担当者の最新の研究成果に基づいて自由

に執筆されているが，教科書として使用できるよう一定の配慮をほどこした。

最後に，本書の出版にあたっては，いつもながらミネルヴァ書房の高橋邦太郎氏に種々の貴重な示唆と助言をいただいた。記して厚く感謝の意を表したい。

1990年3月

編 著 者

目 次

まえがき

第 1 部 管理論の発展

第 1 章 現代企業と経営管理	3
I 経営管理と経営経済学	3
II 経営管理の基本的特質	4
III 現代企業のトップ・マネジメント	14
第 2 章 近代的管理の端緒形態	
——テイラー・システム——	27
I テイラー・システム形成の基盤	28
II テイラー・システムと計画化	35
III テイラー・システムの構造	38
第 3 章 人間関係論の形成	
——メイヨーとレスリスバージャー——	45
I 人間関係への関心	45
II ホーソン実験の成果	48
III 人間関係論	54
IV 人間関係論の批判と展開	60
第 4 章 近代的管理論の生成	
——バーナードとフォレット——	65
I 管理論における近代的視点	65
II フォレットの管理論	66
III バーナードの管理論	72
IV バーナードとフォレット	77
第 5 章 意思決定論と経営人モデル	
——サイモン——	85
I 現代的管理とサイモンの理論	85
II 意思決定論の構成	87

Ⅲ 組織影響力論と GPS	94
Ⅳ 意思決定論と現代情報管理	100
第 6 章 現代管理論の展開	105
Ⅰ 現代の管理論——背景・視点・課題	105
Ⅱ 行動科学的管理論の展開	107
Ⅲ 管理過程論の展開	111
Ⅳ 企業戦略論の展開	116

第 2 部 現代管理の実態

第 7 章 経営参加の現状と意義	127
Ⅰ 経営参加の現状	127
Ⅱ 経営参加の基本的性格と役割	135
Ⅲ 経営参加の展望と課題	140
第 8 章 小集団管理と日本の経営	145
Ⅰ 小集団管理の起源と展開	145
Ⅱ 現代企業と小集団管理	151
Ⅲ 日本の経営・組織風土と小集団管理	158
第 9 章 情報ネットワークと経営管理	169
Ⅰ 情報ネットワークとは何か	169
Ⅱ 生産のネットワーク化	173
Ⅲ 事務および流通のネットワーク化	177
Ⅳ 情報ネットワーク化と経営管理	182
第 10 章 多国籍企業の経営管理	187
Ⅰ 意思決定の分権化・集権化	187
Ⅱ 意思決定に影響を及ぼす諸要因	191
Ⅲ 各種職能と意思決定権限の所在	194
Ⅳ 集権的管理の問題点	200
Ⅴ 「参加的集権化」とオートノミー	202
第 11 章 経営管理と管理会計	207
Ⅰ 経営管理における管理会計の役割	207
Ⅱ 利益管理	208
Ⅲ 予算管理	212
Ⅳ 原価管理	216

第12章	ソ連の官僚主義管理	221
Ⅰ	若干の研究経過	222
Ⅱ	現代ソ連での官僚主義研究	226
Ⅲ	ネップと官僚主義との闘い	232
Ⅳ	ポポフのみるレーニン所説の矛盾	236
Ⅴ	官僚主義の本質と民主主義	241
Tea Break :	F. W. テイラー	26
	G. E. メイヨー	64
	C. I. バーナード	84
	D. マクレガー, H. I. アンゾフ	124
	QC 活動	144
	生産における情報化	168
	多国籍企業の戦略	186

第 1 部

管理論の発展

第1章 現代企業と経営管理

I 経営管理と経営経済学

経営管理をめぐるさまざまな諸現象のうち、とくに経済学的諸現象をとりあげ、その経済学的本質を解明しようとするのが、経営管理の経営経済学的研究の基本的な立場である。

もとより、経営管理の諸現象には、心理学的現象、社会学的現象、さらにまた、政治学的現象などもふくまれ、それぞれの諸現象について、科学的な研究は可能であり、また、それはそれぞれの分野の科学的研究の責務の一つである。すなわち、経営管理における心理学的な諸現象を科学的に研究し、その本質を解明することは、科学的な心理学研究の一つの責務であり、また、経営管理における社会学的な諸現象を科学的に研究しその本質を解明することは、科学的な社会学研究の一つの責務である。それはちょうど、学校や病院や自治体などにおける経済学的現象もまた、科学的な経営経済学の研究課題となりうるし、その本質の解明が責務の一つであるのと同じであろう。したがって、一部の人が、経営管理の心理学的現象（あるいは社会学的現象）を問題にして研究している時（ただし、現存のものが科学的であるかどうかは問わないが）、それに対して、「経済学的本質」を対置してみても、あるいはそれらの「理論」が「経済学的本質を認識していない」ことを指摘してみても、それは「批判」したことにはならないし、それらの「理論」を「克服・止揚」したことにもならないだろう。さらにまた、それらの「理論」が、資本のためのものであることを叫んでみても、それは、政治的実践的な意味があるにせよ、科学の前進にとっては生産的な意味はすくないだろう。肝心なことは、それらの「理論」以上に、全面的・体系的・科学的にその心理学的（あるいは社会学的）本質にせまるのであれば、「論争」も成立しないだろうし、科学の前進もありえない。それはち

ようど、われわれが、例えば「私立学校」の経済学的問題を捉え、その本質を研究している時に、「教育学の本質」や「児童心理学の本質」を対置されても、「批判」されたことにもならないし、「論争」にもならないのと同様である。

本書において、われわれは、経営管理を経済学的に研究しようとする立場（すなわち経営経済学の立場）をとるものではあるが、しかし、だからといって、「科学は経済学がすべてではない」、ということは承認されねばならないだろう。科学的な方法はすなわち経済学的方法という視覚に拘泥することは、他面において「反科学」の思想の誕生を助けることにもなる。

儀我杜一郎教授は次のようにいわれる。

「企業を対象とする経済学的研究を排除して『経営学』の独自性を主張する一部の見解は、非科学的な独善にすぎない。しかし、企業にかんする心理学的研究・社会学的研究なども、科学的研究として存在し得るのであり、企業研究にさいして経済学万能論のような主張を行なうならば、かえって、『経営学』の『経済学』からの『独立』という誤った傾向を促進する可能性もある⁽¹⁾」。

あらゆる分野のあらゆる側面の科学的研究とその最新の成果を、批判的に学びとり、それを継承し、発展させることが、未来を切り拓く科学者の共通の責務であり、経営管理の研究分野においても同様であろう。

ここでは、「経済学万能論のような主張」はしりぞけるとはいえ、社会科学としての経営経済学に拠りどころを求め、経営管理の諸現象の経済学的特質を究明する立場をとりたい。

Ⅱ 経営管理の基本的特質

1 企業と経営管理

現代企業は、その性格や目的の相違により、資本主義企業（資本制企業）と社会主義企業の二つに大別できるが、ここでは、前者をとりあげ、そこでの「経営管理」の基本的特質について考察したい。

それに先だち、まず、「企業」や「経営管理」についての一般的な意味につ

いて考察しておこう。

人間が生きてゆくために日常的に、食べたり、住んだり、子供を育てたり、いわゆる衣食住の暮らしを立てるためには、人間は自然そのものやその加工物に働きかけて、それを人間の暮らしに役立つように変形し、物的財貨を生産しなければならない。さらにそれを生活資料として各自の欲望充足のために利用（消費）できるように、分配したり交換したりしなくてはならない。このような物的財貨の生産および流通という経済活動を行なうことが必要であるが、それを行なう基礎的単位としての組織体が、一般に企業と呼ばれるものである。したがって、それは資本主義社会であろうと、社会主義社会であろうと、一定の社会的諸関係のなかで、人間が物的財貨を生産・流通させるために必要不可欠な組織体といえよう。

では、「経営管理」とは何か。そもそも、ひとりの人間が、ひとりで自然に働きかけて物的財貨を生産し、それを生活資料としてひとりで消費し暮してゆかざりにおいては、いつ、どれだけ、何を生産し、いつ、どれだけ、何を消費するか、などについては、すべて、彼個人の判断において決定し、彼はそれに基づき執行し、統制する。だから、彼のそうした行動のすべては、彼個人の精神的・肉体的諸力能によるものであり、彼以外の特別な種類の人々の手による計画の作成、組織、調整、結果に対する賞罰の実施などは必要ではない。

だが、生産のみならず、流通という経済活動を、一定の社会的諸関係のなかでの単位組織体（すなわち企業）が担う場合には、その組織体を一つの統一的な意思のもとに運用する機能が自立化されねばならない。また、それなくしては、生産・流通の単位組織体は維持・存続できない。それは、ちょうど、単独のバイオリンの演奏者は自分自身を指揮するが、一つのオーケストラには特別の指揮者を必要とするのと同じようなものである。このような、生産・流通の単位組織体（企業）を統一的な意思のもとに運用するための自立化された機能が、一般に、「経営管理」（Management）といわれるものである。したがって、それはまた「企業管理」ともいわれる。ここでは「経営管理」と「企業管理」とは同義に扱い、両者をことさら区別しない。

さて、生産・流通の単位組織体の規模が拡大し、その活動が多様なものにな

るにつれて、経営管理の機能はますます重要になってくる。かくして、それは単一の担当者の精神的・肉体的諸力能だけでは担えなくなる。その結果、経営管理の機能を円滑に遂行するために複数の経営管理の担当者が要求され、彼らが一つの組織、いわゆるトップ・マネジメント組織を構成する。かくして、経営管理の業務を担当する「専門経営者」の登場が一般化する。

また同時に、生産・流通の単位組織体の規模拡大は、経営者の諸力能を補完しサポートする各級管理者と事務職員（事務労働者）、さらに物的な管理手段の導入を要求する。今日の経営者は、その経営管理の機能を果たすために多くの各級管理者・事務職員とともに管理手段としての多くの情報処理機器を採用する。情報の合理的な収集・記録・分析・伝達・保管が経営管理の機能の合理的・効率的遂行にとって不可欠だからである。1960年代以降、このような経営管理の手段としてコンピュータが普及しており、近年は経営管理業務の合理化・自動化の体系として「オフィス・オートメーション」(OA)や情報ネットワークシステムが発展している。

以上のように、経営管理とは、一般的にいえば、物的財貨の生産・流通の単位組織体（企業）を、その目的に即して効率的に運用するための計画・組織・命令・調整・統制などの活動のことである。そして、そこには、経営管理を担う人々と、そのための組織、および経営管理のための物的な手段（管理手段）が、不可欠なものとして導入されている。

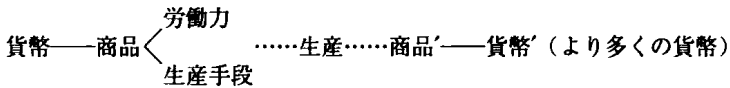
「企業」および「経営管理」の、それぞれの意味および両者の関係については、さしあたり、以上のように、一般的・形式的に捉えておきたい。

2 現代企業の類型

現代企業は、物的財貨の生産および流通という経済活動を、一方における「社会的な生産手段を所有する少数の独占資本家」と、他方における「労働力以外に売るべきものを何ももたない圧倒的多数の労働者」という社会的関係（生産関係と呼ばれる）のなかで基本的に行なう。

すなわち、現代企業は、資本家——個人ならびに法人——が出資した資金を用いて、資本家・経営者が生産手段と労働者の労働力を購入して、両者を結合

し、労働者に労働させることにより生産を行ない、できた生産物を商品として販売することによって利潤を獲得し、それを増殖する経済的基礎単位としての組織体である。それは、経済学の示すところによれば、個別資本の運動の機能単位と呼ばれるものである。それを、図式的に示せば、次のようになる。



これは、資本運動の一般的公式といわれており、工業企業、鉱業企業、農業企業、漁業企業、運輸企業など産業資本の基本的な中身を示している。

個別資本の運動は、産業資本の運動以外に、商業資本の運動、貸付資本（利子生み資本）の運動がある。

商業資本の運動は、貨幣で商品を購入し、それをさらに他に販売することで、より多くの貨幣＝利潤を得るという内容をもつものであって、それは、産業資本によって生産された商品の流通を専門的に営む資本である。したがって、商業資本の得た利潤は、産業資本の利潤の一部がゆずり渡されたものと考えられる。この運動を図式的に示すと、貨幣—商品—貨幣'（より多くの貨幣）となり、一般に、商業企業（商社、百貨店、量販店、スーパーなど）の活動の中身を示している。

貸付資本（利子生み資本）の運動は、貨幣所有者が貨幣を貸し付けて、一定期間後に、より多くの貨幣＝利子を得るという内容をもっている。貨幣は、資本として産業や商業に投下されると、資本家に利潤をもたらすという性質をもっている。そこで、貨幣所有者が自分で事業を営むかわりに自分の貨幣を他人に貸し付けるということは、利潤を生む性質をもつ貨幣の利用権を、借り手に引き渡したと考えられる。借り手は、借り入れた貨幣を事業に投じて利潤を得、利潤のなかから利子を支払うのである。こうして貸付資本家は、自分では事業を営まないのに、貨幣を他人に貸し付けるだけで利子を得るのである。これを図式で示せば、貨幣—貨幣'（より多くの貨幣）となる。これは、一般に、銀行企業（各種の金融企業など）の活動の中身を示している。

このように個別資本の運動形態は三つ存在するが、基本的・代表的・包括的なものは産業資本の運動である。なぜなら、商業資本における利潤も、貸付資

本における利子も、その究極的な源泉は、いずれも産業資本の運動により生み出される利潤に求められるからである。また、商業資本・貸付資本の存在は、論理的には産業資本の存在を前提とするものであり、さらに、産業資本の運動は商業資本・貸付資本の運動を内包しているからである。

現代社会の独占の大企業は、異種生産部面で個別的自立性をもち機能する生産資本の複合的な運動体であり、また現実には、商業資本としても、貸付資本⁽³⁾としても運動している。

3 現代企業の原理と経営管理

次に、現代企業の基本原理との関連で経営管理の特質を考察しよう。ここでは産業企業の中身すなわち産業資本の運動をとりあげて、その問題を考えてみよう。産業資本の運動は大きく三つの段階に区分できる。

その第1段階（貨幣—商品）は、資本家が投じた資金を経営者が、商品生産のために、その貨幣をもって、商品である生産手段（原材料および機械器具、装置、建物、敷地など、および管理手段としてのコンピュータやOA機器など）と労働力（工場で働くブルーカラーの労働力のみならずオフィスで働くホワイトカラーの労働力）を購入する過程である。これは生産のための準備段階であり、広義には生産過程のなかに含まれるが、それ自身は流通過程である。

次に第2段階（…生産…）は、購入した生産手段と労働力とを結合して生産を行ない、人間の欲望を満たす商品をつくり出す過程であり、狭義の生産過程である。だがこの過程は同時に、生産手段の価値が生産物に移転するとともに、かつ労働によって新たな価値（剰余価値と呼ばれる）が生み出される過程でもある。すなわち、生産過程においては、労働者の1日の労働は労働力の1日分の価値（賃金）にひとしい価値を生産したうえに、さらにそれをこえる価値すなわち剰余価値を生み出すのである。したがって、現代企業の生産過程は、一面では人間の欲望をみたす有用性すなわち使用価値をつくる労働過程であるとともに、他面では新たな価値すなわち剰余価値を生産する価値増殖過程であり、この二つの側面の統一である。

第3段階（商品—貨幣）においては、生産過程で生産・創出された新たな価