
改訂版

例解 経営の管理と診断

一橋大学名誉教授

山城 章著

同友館

改訂版

例解 経営の管理と診断

山城章著

同友館

著者略歴

昭和8年 東京商科大学卒業
 横浜市立商業専門学校教授，東京商科大学専門部教授，一橋
 大学教授を経て
 現在 一橋大学名誉教授，創価大学教授，東洋大学講師，商学博士
 日本経営学会理事，日本経営診断学会常任理
 事，公益企業学会理事，企業経営通信学院学院長
 著書 「経営学原理」(昭41白桃書房)，「新講経営学」(昭43中央経済
 社)，「経営正攻法」(昭44ダイヤモンド社)，「増訂経営学要
 論」(昭45白桃書房)，「経営原論」(昭45丸善)，「経営診断」
 (昭46ビジネス教育出版社)
 その他

昭和48年5月30日 初版1刷発行
 昭和49年4月15日 2刷発行
 昭和50年2月25日 3刷発行
 昭和51年4月10日 新版1刷発行
 昭和53年2月25日 2刷発行
 昭和55年5月20日 改訂1刷発行

例解 経営の管理と診断

著者 © 山城 章
 発行者 山田 富男

発行所 株式会社 同友館
 日野正四

東京都文京区本郷5-32-6
 郵便番号 113
 電話 東京 (813) 3966
 振替口座 東京 0-83503

落丁・乱丁本はお取替いたします。

三美印刷／トキワ製本

3034-10810-5262

序

「経営診断学は学なりや？」 かつて経営学は学なりやという課題が長く討議されたが、これとおなじく、ここに経営診断学の学的独立性と成立性に関心が強くもたれている。私は経営診断学は学であると解し、また主張してきた。この場合、この学は経営学として学たりうるのであり、経営学の研究アプローチの一面として、また診断者という主体の生成、その存在と独立性が現実化してきたことにともない、経営診断学が経営学の1つの体现のしかたとして学となると解する。経営学は「経営者学」「経営学者学」「経営診断者学」として3つに体现し、3者を区別して研究することができる。また経営学はこの区別を介しより充実する。しかしこの3者はもともと一体のものであり、実践経営学における経営実践能力を啓発する学問としては、3者は一体として経営学である。実践学的アプローチについてわれわれは、「KAE」の原則を主張し、A(能力啓発)の学たる経営学は、知的原理(K)をもってその行動指針とし、E(現実、実際)の特色に即しつつ、自己啓発的アプローチによって経営啓発の学問が成立すると解する。この3者はほんらいの区別しがたい一体者としての経営行動であるが、あえて分析すれば3局面の視点をもつし、またこの局面をとくに担当する専門研究者が出現しているのが現実である。K中心にAを志向する経営学者、E中心にAを志向する診断者、そして、A自体を自己啓発しようとする経営者がそれぞれ、プロフェッショナルとして活動しているのが現実である。しかし経営者も、職場において、

II

リーダーとして経営学者、教育者として行動しなければならず、またたえず自己ならびに経営体活動全体の診断者でなくてはならない。このことは実践的経営学者も同様に、診断者となり経営者として能力啓発することにより実践経営学者となるし、実践的経営診断者も同様に学者であり経営者であることを無視して診断者として有能たりえない。広くわれわれは経営学を実践の学として主張し、経営診断学も経営学として体现し、存在すると解する。

このように経営学としての経営診断学の独自の意味を考える見地から、本書は論述されたのであるが、その論述・説明の方法は、実践学的能力開発の研究手法の1つとして例解法をとり、問題解決的アプローチをできるかぎり導入しようとした。本書は、全体の経営学の体系を各章にわけ原理的説明の態度をとりつつも、その個別の説明は、現実には、たえずるなやみのなかで問題解決をせまられている諸課題を例題としてとりあげ、これを原理に即し体系的配列を行ない、全体思考から逸脱せざるような配慮を行ないつつ、しかも個別問題をとりあげて能力開発に役立てようとした。個々の問題は、一見個々バラバラに見えるが、まさにこの個別課題のなかに経営体全体が体现せられているのである。またそのように個を全体のなかでとりあげて説明し、さらに理解せしめるとともに、全社的能力開発を企図しつつ記述しようとしたものである。

本書の構成や個々の課題の検討、および資料などについては、私のみならず、多くの専門分野の専門学者の協力を得て、その内容の完全を期した。

この協力量者は私とすでに10年あるいは20年にわたり、大学時代より研究をともにし、今日なお、研究をともに進めつつある学者であり、私以上に私の学問方法論を解し、学説・学派を理解し、そして専門分野では私以上の学者である。これら協力者に対し、ここに日常の協力への感謝をもふくめ、本書出版に特別に力を傾注していただいた点を厚く御

礼申し上げたい。これら協力者は、河野重栄、森本三男、増田茂樹、小野弓郎、細川進、対木隆英、小椋康宏、富田忠義ならびに内山利男の諸氏であり、わけでも小野、増田、小椋の3氏には本書の校正にいたるまでひとかたならぬ御苦勞をおかけする結果となった。

さらに心から御詫びを述べ感謝したいのは、出版社同友館社長以下編集関係各位の御助力と寛容である。本書が、もっぱら私自身の責に帰すべき理由で公刊がおくれ、シリーズの他の書物の執筆者にも、さらには公刊を期待していただいている多数の読者の皆様にも御迷惑をかけたことをここに重々御詫びを申し上げざるをえない。その間たえざる促進と督励につとめられた同友館編集関係者に重ねて謝辞を述べ序文としたい。

山城 章

目 次

第1章 経営学の方法

設問 1	実践経営学の方法……………	1
設問 2	日本の経営の特質……………	3
設問 3	稟議的経営とマネジメント的経営……………	6
設問 4	経営機能主義とマネジメントの思想……………	10
設問 5	経営体質改善の長期計画……………	13
参考問題	1～3……………	15

第2章 企業と経営

設問 6	企業体制発展の段階的特質……………	17
設問 7	経営体の原理的特質……………	20
設問 8	近代企業の企業者と現代経営体の経営者の相違……………	22
設問 9	経営の社会的責任……………	25
設問 10	資本と作業, 資本と管理, 資本と経営の分離……………	29
設問 11	公私企業接近の原則……………	32
設問 12	対境関係の理論における「対境関係」の意味……………	36
設問 13	経営多角化の現代的意義……………	40
設問 14	「企業集団化」の経営的吟味……………	42
参考問題	1～7……………	46

第3章 マネジメント機能の分析

設問 15	マネジメントの基本的性格……………	49
設問 16	一般原理としてのマネジメント……………	53

II

設問 17	マネジメント・リーダーシップの特質……………	55
設問 18	マネジメントの階層的見方と2面的見方……………	58
設問 19	マネジメント機関に関するPDS方式とPOC方式…	61
設問 20	マネジメント機能の過程的分析と全体把握……………	63
設問 21	伝統的経営学と近代経営理論との関連……………	65
参考問題 1	……………	68

第4章 経営体の階層

設問 22	経営体の「職能」分化とマネジメントの 「機能」的認識……………	69
設問 23	経営機能, 管理機能, 作業機能の区別と 包摂的階層関係……………	72
設問 24	マネジメント階層の3区分と各機能の特色……………	75
設問 25	現代経営体における経営機能の重要性……………	78
設問 26	全般管理機能の意義および担当機関……………	81
設問 27	株主総会の地位と役割……………	84
設問 28	取締役会の4大機能……………	86
設問 29	わが国取締役会の特徴ならびに改善方向……………	89
設問 30	外部重役の役割および問題点……………	91
設問 31	アメリカ取締役会における委員会制度の特質……………	94
設問 32	わが国企業における常務会の特質……………	97
設問 33	経営における監査機能……………	99
参考問題 1~10	……………	102

第5章 経営計画

設問 34	経営計画の観点別分類……………	105
設問 35	経営計画, 管理計画の階層別分類……………	108

設問 36	最高経営計画の特色……………	113
設問 37	全般管理計画の特色……………	116
設問 38	利益計画のたてかた……………	119
設問 39	経営予算と官庁予算の相違点……………	123
設問 40	経営予算の体系とその編成方法……………	125
設問 41	経営予算と統制との関連……………	128
設問 42	経営計画の諸原理……………	130
設問 43	経営計画策定の方法……………	133
参考問題	1～2……………	136

第6章 経 営 組 織

設問 44	経営組織に関してとるべき組織観……………	139
設問 45	組織原理の性格と内容……………	143
設問 46	スパン・オブ・コントロールと組織生成 との関連……………	145
設問 47	組織編成ステップと職務権限の原理……………	150
設問 48	組織形態の分類と各形態の特質……………	153
設問 49	委員会組織の意義と特質……………	158
設問 50	事業部制組織の概要とねらい……………	159
設問 51	ラインとスタッフの区分、関連および問題点……………	162
設問 52	専門職制度と資格制度……………	166
設問 53	日本の経営組織の特質と問題点……………	168
参考問題	1～7……………	171

第7章 経 営 統 制

設問 54	マネジメントにおけるコントロールの概念と 効果的実施の要件……………	173
-------	---------------------------------------	-----

IV

設問	55	予算によるコントロールの意義と役割	176
設問	56	管理事務および会計情報の意味と関連	178
設問	57	コントローラー制度導入上の留意点	181
設問	58	事務機械化の本質	185
設問	59	業績基準の意義および設定上の課題	188
設問	60	会社規程の意義とその体系	195
設問	61	経営分析と「中小企業経営指標」	198
参考問題	1～7		204
参考文献			205

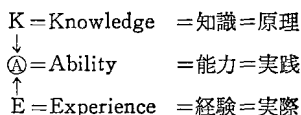
第1章 経営学の方法

設問 1 実践経営学の方法について述べなさい。

(解説)

経営学は、経営者や経営体を主体とする経営活動を究明し、その主体者の能力を啓発 (development) しようとする学問である。この学問は、主体者はだれか、その主体者の活動はいかなるものか、その活動の目的、目標はなにか、この目標遂行を科学化するための行動指針 (理念、思想) はなにかを明らかにし、その指針にもとづいて目的を達成するための手段はなにか、その手段選択の指針、選択された手段の実施とその技法などを検討し、この目的を達成しようとする主体者固有の行動の能力を啓発し、たかめようとするものである。このように経営学は、実践の能力を啓発するという態度の研究であるので、従来一般に理解せられている学問観、科学観とはきわめて異なった見地にたつ学問である。このように行為実践を中心とし、その能力を啓発する学問が実践科学であり、経営学はこの実践科学の一種としての実践経営学である。以下、この実践経営学の研究方法を、「KAE」の原理によって簡単に説明してみよう。

KAE のKとは、Knowledge のKであり、経営の知識あるいは原理を意味する。Aとは、Ability のAであり、経営の能力あるいは実践を意味し、Eとは、Experience のEであり、経営の経験あるいは実際、実状のことである。これら KAE 相互の関係を説明するに先立って、その相互関係を図示しておこう。



まずKから考察しよう。長年にわたる経営研究の積重ねのなかから、経営活動が展開される場、つまり、国籍や業種・業態などの相違を超えて、あらゆるところで妥当する経営の一般原理が明らかになりつつある。しかしこの一般原理は、こうした普遍妥当性をもつとはいえ、不変ではなく、たえず前進し、発展しつづけるものであるという点で、自然科学における法則とはその質を全く異にするものである。この原理すなわちプリンスプルスは、碁や将棋における「定石」やスポーツにおける「正攻法」にも比すべきものであるといえよう。この原理または経営の定石は、長年にわたる経営の研究と経験のなかから抽出されたもので、多くの人によって「すぐれたもの」として認められたものであるから、経営の研究をする者は、この原理をよく研究し、理解に努めねばならない。しかし問題なのは、一般にこれまでの科学は、主知主義的な知識主義から、あまりにもこのK（知識）研究偏重であったことである。アカデミックな研究とは、K研究であると考えられ、A研究やE研究ははなはだしく軽視されてきたのである。

これにたいして、実践科学の一種である実践経営学は、このK研究に加えて、A研究やE研究をもまた重視する。そのうちでもAを主軸とするのである。実践目的実現のための主体者能力の啓発が学問研究の課題だからである。

能力（A）の啓発という観点からK研究を考えると、知ってもいけないことができるはずがないから、Kという知識の研究は、能力の啓発にとって不可欠である。しかし知っているだけではできないのである。できるとか、できないとかいう行為能力は、知識のあるなしとは全く別物だからである。できるようになるためには、知識や定石のほかに、実際の経験（E）もまた必要である。つまり、能力の啓発を課題とする実践経営学には、これまで軽視さ

れてきたE研究が必要不可欠なのである。いいかえれば、文献的研究に加えて、実証的・経験的研修をも基礎研究として重視し、この基礎のうえに能力の建物をたてるのである。

ここでわれわれが考えている能力について簡単に述べると、Kの知識が示すところ、Eという実際の状況とをにらみながら、目的活動に有意義な判断と行動をなすのがA、能力であるといえる。また、Kという知識原理をEという実状に即して消化し、こなしていくこと、実際をもっと知的な原理的なものにたかめていくことが、能力である。

こうしたAを中心とする実践経営学は、Kを中心とする研究方法とは全く異なる研究方法をとり、実際に自ら体験すること、そのこと自体すでに学問的研究の態度と考えるのである。従来このAの研究に対しては、普通、「教育」と称してきたが、この意味では、実践経営学は「経営教育」の性格を強くもつものであるといえる。

設問 2 日本の経営の特質のうち主要なものを列挙して簡単に説明しなさい。

(解説)

ここでわれわれが「日本の経営」と呼ぶものは、わが国の歴史と伝統に深く根ざした現実の事業運営のことである。これは前問で述べたKAEの原理のうちのE（実際、実状、経験）に相当するものである。これにたいして、この日本の経営（E）をふまえ、これに即しつつ、マネジメントの一般原理（K）にのっとり活動する能力的なわが国の実践的経営（A）を「日本的経営」と呼んでいる。言葉を換えていえば、いまだマネジメント化されていない段階の事業運営を「日本の経営」と呼び、マネジメントによってたかめられ体質改善された段階の事業運営を「日本的経営」と呼ぶのである。

この日本の経営の特質は、その体質の基調をなす「前近代的な生業・家業

性」と、そこから生成した独特な運営技法としての「稟議的経営」であるといえるであろう。

そこでまず、日本の経営の体質を形成する「前近代的な生業・家業性」から考察してみよう。これは、日本の経営の特質として、従来からしばしば指摘されてきた終身雇用制、年功序列、経営家族主義や官僚主義などをそのうちに含むものである。

つまり、わが国の企業の多くは、企業以前の生業・家業の段階に停滞しており、会社や商店をいまだ、「なりわい」とか「家」集団の感覚で理解するのが実情なのである。これはたんに、いわゆる中小規模企業だけの事実でなく、代表的といわれる大規模企業にも、ひとしく当てはまるのである。ここでは、仕事主義的思考が欠けており、経営者や管理者は「長」と名づけるような権力的・金力的あるいは身分的地位としてみられる。長になるのを主人になることでもあるかのように考える主従関係の見方や、家族の長のごとく年功序列による長の任命や、永年雇用という家の考え方のごとき、家父長主義的リーダーシップ観がみられるのである。仕事を中心とするよりも、人中心であり、しかもこの人は特定の人なのである。つまり、創立者、主人、家長、長男、親族、コネあるいは学歴、学閥、出身地等々仕事以外の特定の人にまつわる属人的見地からきているのである。家業の「家」は、ほんらい「生活の場」であり、そこは「いこいの場」である。きびしい仕事の論理つまり競争の論理や勝負の論理が支配すべき職場において、いこいの論理が支配し、これが混同せられてきた。きびしい仕事場へ「いこいの場」の論理をもちこむことが、日本の経営の伝統的根幹をなしているのである。以上みてきたごとき前近代的思考が、今日みられる生業・家業性の強い「日本の経営」を生成し、発展させてきたといえるであろう。

こうした伝統的思考から生成したわが国独特の事業運営技法が「稟議的経営」なのである。この「稟議的経営」は、内容的にみると、

① 稟議的経営手法

② 会議的経営手法

③ 総務部的経営手法

等によって運営されていると考えられる。

以下、これらについて簡単に説明してみよう。

(1) 稟議的経営 (狭義)

稟議制度を中核にして行なう事業運営が稟議的経営である。稟議制度とは、「起案」→「回議」→「決裁・承認」→「記録」という一連のステップからなる一種の意思決定手続であり、また一種のリーダーシップのとり方である。すなわち、権限はもたないが事実上の起案と実行を行なう課長クラスが、下から「案をおこし」起案して、これを権力をもつ上層の「決裁」をあおぐものである。このさい決裁が「メクラ判」となることをいささかでも避けるため、決裁・承認の以前に、関係部署の同意と意思疎通をはかるために、「ハンコ」を各部署でもらって印をつくという回議が行なわれる。起案の段階で作成される「稟議書」は、この回議のさいに、一種の意思疎通をはかる手段となり、また、記録として保存される。

(2) 会議的経営

多数の人間が会合して一定の事項を評議すること、またはそれを行なう機関を、会議というが、この会議を多用して、これを軸にして行なう事業運営が会議的経営である。仕事が多分業によってすすめられている組織においては、連絡の調整・合議のために、会議は必要であるが、わが国のそれは、その度を越えているのである。その理由は、各職位の固有職務が不明確であるため、ひんぱんな調整を必要とすること、「和」を重視する集団運営の考え方がることなどである。

(3) 総務部的経営

総務部を中核として行なわれる事業運営を総務部的経営という。総務部はわが国の経営組織に独特の部門で、従来、稟議制度の総括的・中心的な部門として活動し、他部門に対して強い権限をもった。稟議に関する諸問題、諸

意見は総務部においてとりまとめられ調整されるので、この調整という機能をもつことによって、総務部は、最高管理者の有力なスタッフとしての立場にあった。他の部門と較べて総務部のきわだった特色は、それが母体部門として活動することである。つまり、どの部門にも所属しないような問題が生じた場合、まず総務部内で取扱い、やがてしっかりした機構をもって問題が処理できるようになると、総務部から独立させるのである。

以上が日本の経営の特質を形成する主要素であると考えられる。

設問 3 日本の経営の特質を構成する稟議制度の内容を説明し、あわせて稟議的経営の特質を、マネジメント的経営と関連させて説明しなさい。

(解説)

われわれは長年にわたる研究の結果、わが国の歴史と伝統から生成したわが国独特の事業運営は、稟議制度を軸とする稟議的経営であることを明らかにした。この稟議的経営は、内容的には、稟議制度を中核として行なわれる稟議的経営手法や会議的経営手法、総務部的経営手法などからなるが、そのなかでも最も中心的な役割を果たしていると思われる稟議制度について簡単におさえたうえで、稟議的経営をマネジメントの経営と対比させながら、考察してみたい。

設問2ですでに述べたごとく、稟議制度は「起案」「回議」「決裁・承認」「記録」からなる一種の意思決定手続、または一種のリーダーシップのとり方である。つまり、稟議制度は、業務の執行にあたって、執行責任をもつ課長クラスが、個々の案件ごとに、彼の部下である職能担当者から出された諸解決策のなかから、彼が最も適切であると思った解決策を選んで、自らが起案責任者となり、その解決策の実施について、決裁者である上司の承認を求めるという意思決定手続である。そのさい、起案責任者が解決策の実施につ

いて、直接上司の決裁者に承認を求めにいくのではなく、起案の内容をよりすぐれたものにするために、起案の内容は一定の文書、つまり稟議書となって、関係部署に回される。これが回議である。関係部署または回議者は、各人が分掌する業務の立場にたって、起案の内容を検討し、その意見を稟議書上に表現する。起案の内容に問題がなければ、回議者は「ハンコ」を押すのである。この回議のステップは、関係部署間の意思疏通の役割をも果たす。こうして関係部署で検討された起案の内容を決裁者が是非を判断して、イエスかノーか、あるいは承認者の意見を加えて修正したり、施行条件をつけて採択するか否かを定めるのである。承認された解決案は、ただちに具体的な解決策としてそのとおりに実施に移される。ここで重要なことは、承認されたとおりに実施されなければならないということである。もし実施にさいして修正が必要となれば、再び修正のための稟議手続がとられ承認を得なければならない。起案から決裁にいたるまでの内容は、文書化されて記録にとどめられる。

稟議制度の内容はおおよそ以上のごとく説明することができるであろう。

それでは次に、こうした稟議制度を軸として展開される稟議的経営を、マネジメントの経営と関連づけながら考察してみよう。

まず事業運営の基本となる理念とか思想の側面からみた場合、マネジメントの経営は、機能主義・仕事主義によってつらぬかれている。マネジメントの経営においては、経営者や管理者は、マネジメントという機能的仕事の担当機関であり、マネジメントのプロ（専門家）である。彼らは現代のマネジメント思想と技法を身につけた経営や管理の専門家として、集団のリーダーシップをとる。われわれは彼らが展開するリーダーシップを、マネジメント・リーダーシップまたは現代的リーダーシップと呼んでいる。

これにたいして、稟議的経営は、前近代的な生業・家業性と家族主義的性格や官僚的リーダーシップの性格を強くもったものである。この経営のもとでは、経営者や管理者は、「長」と呼ばれ、あたかも「家」のあるじ、家長あ