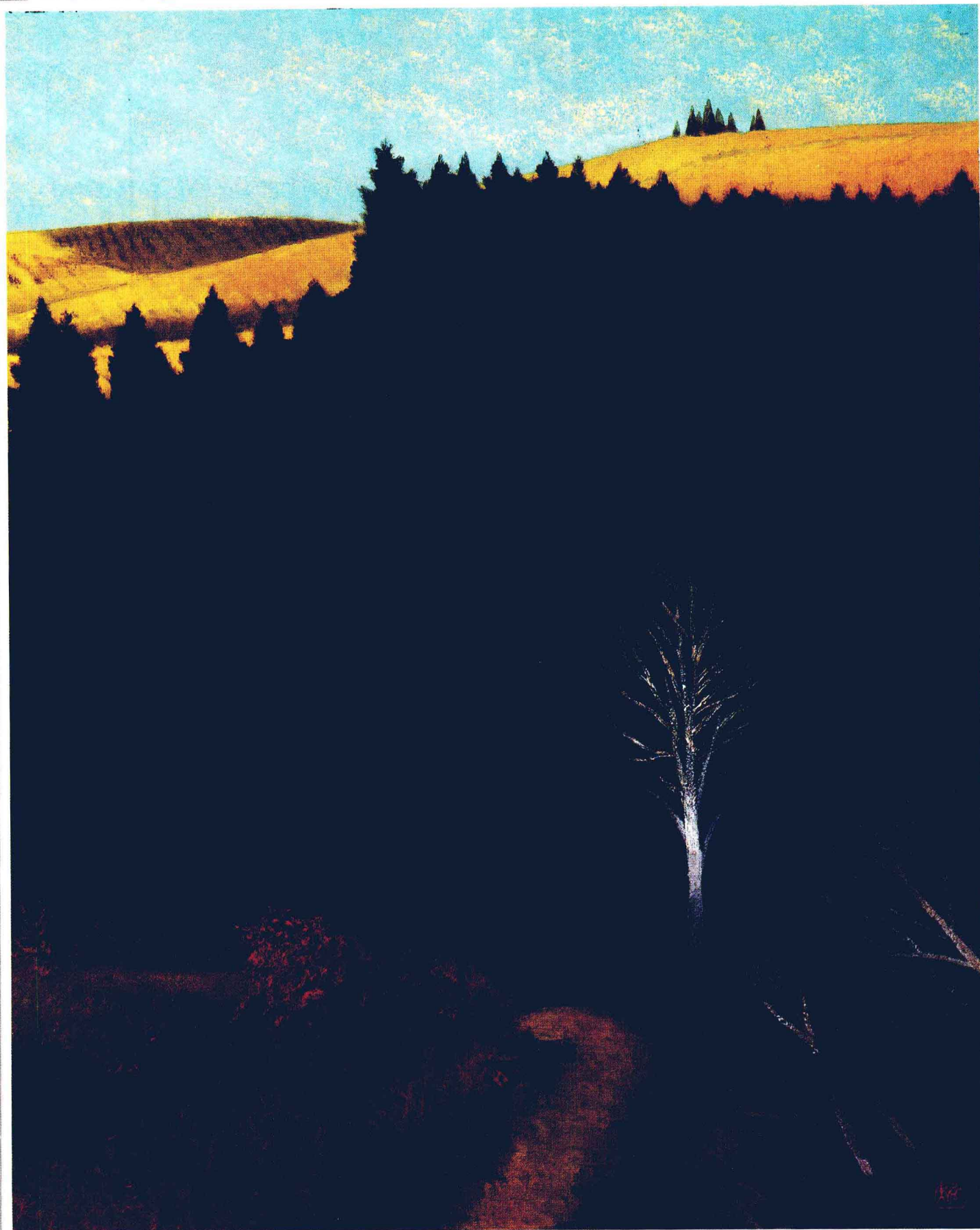


日本大百科全書

ENCYCLOPEDIA
NIPPONICA
2001

8
けーこうの

小学館



東山魁夷『春来る丘』部分



東山魁夷画『春来る丘』
1965年（昭和40）65.0×92.0cm
（山種美術館蔵）

明るい丘、暗い杉木立、暖かみのある空の色。
阿蘇外輪山の東、
ゆるやかな丘陵の連なる波野。
この荒寥とした高原にも、
いま、春の足音が、かすかに響いて来る。

（東山魁夷・文）

塵も積もれば山となる

古代の学問は主として知識の有無にかかわっていた。種々の事を記憶し、知っていることが、なによりも大切であった。碩学といわれた人々はすべて豊富な知識の持ち主であった。平安時代の公家の目は、もっぱら中国の古典に向けられていたから、中国の典籍を擁し、これを読破することが、不可欠の業であった。

武家が台頭し、新仏教が興った鎌倉時代に入ると、中国への知識欲はもちろん根強く存したが、そればかりでなく、仏教や自国の歴史・文学・思想・風俗など多方面の知識が要求されるようになった。中期の『塵袋』一一巻は和漢の故事、事物の起源などを六二〇項にわたって説いた類書で、百科全書の始めであるといつてもよい。これを承けて約一六〇年後の室町中期には『堪藁鈔』（堪はちり、藁はふくろ）七巻がつくられている。これに前の『塵袋』の三分の一を添えた『塵添堪藁鈔』が末期に編成されて、江戸時代以後も愛用されたらしい。

ところで、中世以降、このように書名に「塵」を付けたものが多いことは注目に値する。室町時代には、『塵芥』（字書）、『塵芥記』（日記）、『塵芥集』（法制）、『拾塵集』（歌集）、『塵塚物語』（説話）等々の書がある。『塵荆鈔』は、『堪藁鈔』などの影響を受けながら、比叡山の稚児二人が問答するという形で、仏教諸宗をはじめ、歴代の天皇・将軍・文学・遊芸その他を記した一一巻の大冊であり、『塵滴問答』も僧が商人の問いに答えて、歴史・

社寺・文芸などについて語ったもので、ともに当時の要請に応じた百科的な読み物であった。こういう書名は、塵埃のようなつまらぬものという、編著者の謙遜や卑下の心から付けられたのであろうが、「塵も積もれば山となる」という諺とも関連し、どんなものでも集積しておけば、かならず何かの折に役にたつ、という気持ちがあったに相違ない。細川幽斎は門人の烏丸光広に、「学問は乞食袋のやうなるよきと、宗砌やらんが書きたるものにあり。何をも取り入れて、さて選るなり」と話している。これは連歌論書『初心求詠集』の「物乞の時は何をも嫌はずして、人の与ふるに従つて、何にても一つ袋に取り納めて、我が家に帰って、用に從ひて振り分けて受用す。歌道の学文これに同じかるべし」によつたのであろうが、どんな知識でも貪欲に取り込んで、随時活用しようとした文学者の心構えが示されており、それゆえに百科全書的な類書も必要とされたのであろう。

江戸時代には『和漢三才図会』など一〇〇巻に及ぶ分類百科全書が出現し、近代に入るわけであるが、同書は書名の示すとおり、挿図が多数入っていて、今日のその先駆といふべきであった。

今日では世界も広がり、必要な知識の範囲も量も昔日の比ではない。万般にわたるおびただしい知識や情報を網羅し整理し、的確簡明に示した百科全書が現在ほど求められていることはない。だが、それをいかに活かして用いるかは、読者の知恵にかかっていることも忘れてはなるまい。

市古貞次

（市古貞次）

装 丁

亀倉雄策

本扉／書

青山杉雨（連作書体のうち、
魏時代の木簡の隸書）

巻頭口絵

東山魁夷

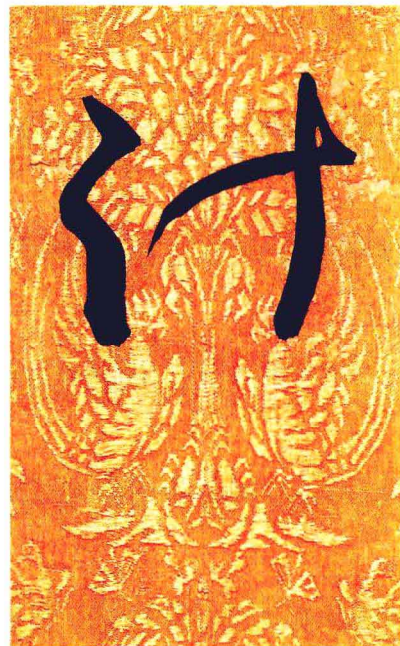
本文五十音題字

木元壽美江

け 五十音図第二行第四段の仮名。平仮名の「け」は「計」の草体から、片仮名の「ケ」は「介」の初めの三画からできたものである。万葉仮名には二類あって、甲類に「家」「計」「奚」「鷄」「祁」（以上音仮名）、「異」「來」（以上訓仮名）、乙類に「氣」「既」「居」「戒」（以上音仮名）、「毛」「消」「飼」（以上訓仮名）などが使われ、濁音仮名としては、甲類に「下」「牙」「雅」「夏」「寛」（以上音仮名のみ）、乙類に「氣」「宜」「礙」（以上音仮名）、「削」（訓仮名）などが使われた。（「氣」は清濁両用）。ほかに草仮名としては「毛（遣）」「希（希）」「毛（氣）」「希（稀）」などがある。

音韻的には「ke」（濁音「ge」）で、奥舌面と軟口蓋との間で調音される無声破裂音「 p 」（有声破裂音「 b 」）を子音にもつ。上代では甲乙二類に仮名を書き分けるが、これは当時の音韻を反映したものとも考えられる。（上野和昭）

ケ 民俗文化の日常的な面を説明する概念として、柳田國男によって唱えられ、以後、日本文化の構造を解釈する際の有効な手段として人文科学の諸分野で使われるようになっていく。ケは漢字の表記では、髪、毛、気の三通りがある。髪は、衣・食・住にわたる生活文化に具体的に表れており、ごく普通の日常生活を示している。毛は、植物の生育にかかわる語であり、とくに稲作の生育を支える稲魂の力と関連づけられている。気は、人間の生命力と関連する語である。ケは以上のような多面的な文化の総体と考えられている。そしてケの維持ができなくなると、ハレという形の儀礼が形成されることになり、ケとハレともに民俗文化を構成する主要素と考えられている。↓ハレ 〈宮田 登〉



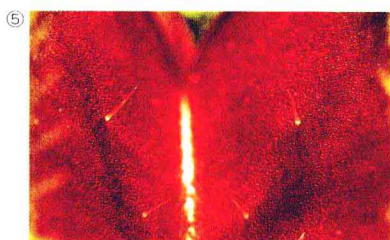
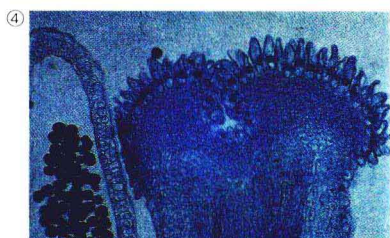
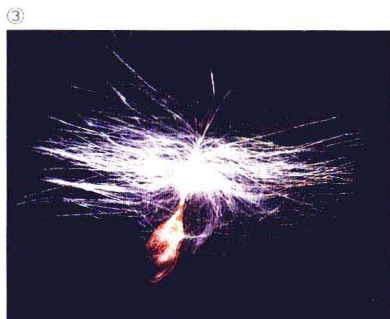
平仮名〔計〕 け け け け
片仮名〔介〕 ケ ケ ケ ケ

毛 け 一般に動物の体表にみられる糸状物をいい、植物でも表皮細胞から発生した突起物を毛とよんでいる。以下、動物と植物に分けてそれぞれ述べているが、ヒトの毛については毛髪として別に扱っている。↓毛髪

〔動物の毛〕 哺乳類の体表の大部分を覆う糸状の器官で、発生的には表皮の一部である。表皮の胚芽層が肥厚し、真皮の中に伸びて、その先端に毛嚢（表皮性毛嚢）を生じる。毛嚢の周辺部は真皮からできるので真皮性毛嚢とよばれる。毛嚢の中には皮脂腺が開き、また平滑筋性の立毛筋がつく。毛嚢の中心部で細胞が分裂し角化したものが毛であるが、この細胞分裂には休止期と成長期があり、成長期のときだけ毛が伸長し、休止期になると毛嚢全体の形態も変化し、長さが短くなり、成長期には表皮細胞に抱き込まれていた毛乳頭が突出するようになる。ヒトの頭髮などは成長期が長く二年ほども続くが、多くの哺乳類の体毛は成長期が短く、一定の周期または季節変化によって成長期と休止期を繰り返す。毛の長さは一定に保たれる。一般の哺乳類の毛は軟毛（綿毛）と粗毛とからなるが、ブタなどの剛毛、ヤマアラシの棘などのように特殊な発達をしたものもある。胎児などの繊細な毛をうぶ毛という。哺乳類でもクジラ類は出生後は毛を生じない。また実験室で突然変異を利用してつくられたマウスの系統のなかには無毛のものがある。鳥類では毛のかわりに羽毛があり、無脊椎動物で毛に似た構造としては鞭毛、繊毛などがある。

〔植物の毛〕 植物学で毛とよばれるものは、表皮の細胞が外方へ突出したものである。かならずしも糸状の細長いものだけでなく、樹枝状に分岐したもの、鱗状のもの、いぼ状のもの、刺状のものなど、さまざまな形態のものがある。植物の種類を同定するに際して、どの器官のどの部位にどんな形状の毛が生ずるか否か、またそれが若いときだけあるのか、成長後まで宿存するか、などの特徴は、しばしば類似種との区別点とされる。

毛の役目はかならずしも明らかでないが、保護のほか、多くの場合は水をはじいたり、蒸散量を調節するのに役だっていると考えられる。余分な水を排出し、または粘液を分泌する毛もある。根の先端付近に生じる根毛は、水や水に溶けた養分を吸収する役と、根を地中に固着させる役をしている。細く軟らかい茎や葉に生じた刺状の毛は、草むらの中で他物と接触して自身の立体的な姿勢を保つのに有効である。種子や果実に生じた毛は、風や動物によって遠くま



毛／植物の毛 ①ダイコンの根毛 ②アサガオの茎の逆毛。茎がずり落ちるのを防ぐ ③テイカカズラの果実の毛 ④アブラナの雌しべの柱頭（顕微鏡写真）。細かいひだに花粉（写真の黒い顆粒）がつく ⑤ハエトリグサの感覚毛。これに昆虫が触れると葉が閉じて昆虫をとらえる

で散布されるのに役だち、このなかにはワタやパンヤのように利用されるものもある。雌しべの柱頭の毛は、形態と表面の粘液の両面から花粉を付着させるのに適している。特殊な例としては、毒液を含むイラクサの刺毛、虫の接触を感じて捕虫に役だつハエジゴク感覚毛などがある。

外見が毛に似ていても、表皮だけでなく基本組織をも含む突起物は、毛状体とよんで区別される。

筍 食物を盛る器の古語。箆^{なべ}などの語があるように、容器一般をさす場合もあるが、主として食器をいう。「家にあれば筍に盛る飯を草枕^{くさまくら}旅にあれば椎の葉に盛る」(『万葉集』巻二)は、奈良時代の少なくとも貴族は、家庭で食器を使っていたことを示す。竹・へぎ板・竹串に刺した木の葉などを用い、土器では盤や杯を用いた。土器には木の葉を敷くこともあったらしい。室町時代ごろまでは米は飯で蒸しており、現在のご飯に比べると水分が少なく、ばさばさしたものであった。

K ケー 英語アルファベットの第一文字。エジプトの象形文字を起源とし、セム文字、フェニシア文字を経て、ギリシア文字に取り入れられた。ギリシア文字では最初Kであったが、のちに現在の形となった。ラテン語ではk音を表すのにC、K、Qの三文字を用いていたが、そのうちKは用いられなくなった。英語では、ノルマン征服以後、英語本来の語の発音を示すために、Cのかわりに用いられるようになった(cyng → king, cnif → knife など)。化学ではカリウムの元素記号を、物理では Kelvin にちなみ絶対温度(二七三・一六度C)を表す。また、カラット、キロ(一〇〇〇分の一)、ノットなどの略号である。

偈 詩のこと。サンスクリット語ガーター gatha の音写の省略形。正しくは伽陀と音写し、漢語では頌^{しよ}あるいは讃^{さん}とも翻訳される。古来インド人は詩を好む民族であるが、仏典においても、詩句でもって思想・感情を表現したものが数多くある。これが漢語では三言四言あるいは五言などの四句よりなる詩句で訳出される。たとえば、七仏通戒偈「諸惡莫作 諸善奉行 自淨其意 是諸仏教」とか、無常偈「諸行無常 是生滅法 生滅滅已 寂滅為樂」とか、法身偈「諸法從縁生 如來說是因 是法從縁滅 是大沙門説」などは、仏教の根本思想を簡潔に表現したものと有名である。↑ガーター

解 げ 公式令に規定された文書の様式。令の規定では、支配関係にある役所間で、上級官庁から下級官庁に下す文書が符であるのに対し、下級官庁が上級官庁に差し出す文書に解を用いた。解は本来官庁が出す文書であったが、すでに奈良時代、諸家、個人も解を用い、広く上申文書として解が使用された。解は鎌倉時代衰退するが、売買、訴訟文書には比較的遅くまで解の様式がみられる。奈良時代、土地売買は当事者間の契約だけでは無効で、国司に申請し、その証明を必要としたため、売買文書は解の様式で書かれた。その後、国司の認可が必要でなくなっても、売買証文に解の様式を使う慣習は鎌倉時代まで残っていた。

ゲ ー ヲガイア

ケア William Paton Ker (一八五九—一九三三) イギリスの文学者。中世文学の権威。オックスフォード大学を卒業。ロンドン大学のユニバーシティ・カレッジの英文学教授を務めたのち、一九二〇年からオックスフォードの詩学教授。著書には『叙事詩とロマンス』(一八八七)、『暗黒時代』(一九〇四)、『中世文学論』(一九一五)などがある。いずれも今日なお学問的価値が評価される。

ケアオウム kea (鳥) Nestor notabilis 鳥綱オウム目インコ科の鳥。同科ミヤマオウム亜科に属し、別名をミヤマオウム(深山鸚鵡)という。ニュージーランド産。全長五〇センチ、上面は緑色、下面は緑褐色で赤みがない。嘴は長いが著しく下曲はしない。人によく慣れ、金切り声を出す。↑インコ

蹴上 けあげ 京都市東部、東山区の一地区。旧東海道が、山科盆地から日岡峠を越えて京都市へ入る地にあたり、古来からの交通の要地で、現在は阪電気鉄京津線が通ずる。一八九〇年(明治二三) 琵琶湖疎水の貫通にあたって、蹴上船溜から急勾配の斜面を、船を船台に載せて軌道上を上下させたインクラインや、わが国最初の水力発電所が設けられた。現在は蹴上浄水場、都ホテルがあり、南禅寺なども近い。

ケアンズ 二万五千分の一地形図「京都東北部」ケアンズスリ 「毛足鷲」 rough-legged buzzard (鳥) Buteo lagopus 鳥綱タカ目タカ科の鳥。北半球の北部で広く繁殖し、冬はやや南へ渡るものもある。日本ではおもに北日本や日本海側の地域に、数少ない冬鳥として渡来する。全長約五五センチ、翼長約四四センチ、体の上面は褐色、下面は白くて腹部に黒褐色の斑がある。尾の基部は白い。草原や海岸の草地にすみ、上空飛行をしてネズミなどをとらえる。杭、土塊、枝に止まって休む。

ケアド Edward Caird (一八三二—一九〇九) イギリス・ヘーゲル学派の哲学者。スコットランド生まれ。グラスゴー大学教授。オックスフォード大学学寮長。ヘーゲルを指針としてカント哲学の超克を目指した。哲学の任務は人間性と神性との調和を図り、主観と客観などの相対立する精神的要素を和解させ、精神の安らぎを達成することにある、普遍的絶対意識に基づいて自己の行動を決定することによって、それが可能になると主張した。

ゲアドナー湖 Lake Gardiner オーストラリア、サウス・オーストラリア州南部、エア半島の北にある塩湖。面積四三〇〇平方キ。通常は干上がった湖床(プラーヤ)で、水面がみられることはまれである。一八五七年にハックおよびウォーバートンが発見。湖名はイギリス植民地省オーストラリア局長名に由来する。

ケア・ハーディ ーハーディ **ケアリー** John Cary (一七四〇—一八二〇) イギリスの商人、経済学者。プリストルで西インドとの砂糖貿易に携わったが、のちに重商主義を主張する経済時論家として有名になる。イギリスの国民的利益の保護の立場から、一方で、イギリス国内産業たる毛織物の消費を妨害し国民の就業の機会を奪うものとして東インド貿易によるキャラコ^{カラムコ}の輸入に反対し、他方で、原料の供給地および製品の市場として植民地の確保を主張した。貧民のための授産場の建設を推進するなど、高貴金論者としても知られる。主著は『イギリス貿易論』An Essay on the State of England in Relation to its Trade, its Poor and its Taxes (一七八六)。

ケアリー Mathew Carey (一七六八—一八三三) アメリカの経済学者。H・C・ケアリーの父。アイルランドに生まれたが、一七八四年政治的理由からアメリカに亡命、フィラデルフィアに住んだ。ラ・ファイエットの保護によってジャーナリズムに入り、九一年に出版業を始めた。一八一一年にフィラデルフィア国民産業促進協

会を設立し、保護主義運動の推進に指導的役割を果たした。また当時、保護関税問題で政府と対立、アメリカに亡命中であったドイツの経済学者F・リストに援助を与えた。ケアリーは「アメリカ体制」促進の闘士として多くの小冊子を書いたが、主著『経済学論集』Essays on Political Economy (一八三三)において、アメリカ産業資本の発展の見地から、保護関税と、国内の諸階層の利益調和を目指す国内改良計画とを強く主張した。

ケアリー Henry Charles Carey (一八〇三—一八七九) アメリカの経済学者。M・ケアリーの子。フィラデルフィアで初め出版業に従事したが、一八三五年に実業界から引退し、以後は経済学の研究に専心して多数の著作を著した。

彼は父の保護主義の経済思想を継承・発展させた。初期にはほぼ古典学派の学説にとどまったが、後期の著作では古典派経済学を批判し、「アメリカ体制」の立場にたつ経済学を完成させることになった。主著の一つ『経済学原理』Principles of Political Economy 全三巻(一八七五—一八七九)では、価値論として再生産労働費用説を、分配論では資本家、労働者、地主の利益調和論を展開した。リカード地代論とマルサス人口論に対する批判は『過去、現在、未来』The Past, the Present, and the Future (一八七〇)でいっそう展開されたが、彼の学説はやがて『社会科学の原理』The Principles of Social Science 全三巻(一八七六—一八八〇)において、人間の持つ協力原理に基づきその最終的な体系化が図られた。

ケアリー Joyce Cary (一八八八—一九五七) イギリスの小説家。アイルランドに生まれる。エジンバラ大学やパリ遊学で絵画を学び、オックスフォード大学在学中カント、ブレイクの著作に親しむ。一九一三年志願してバルカン戦争に従軍。のちアフガニスタンのナイジェリア政庁に勤務。第一次世界大戦では同地の連隊に所属、参

会を設立し、保護主義運動の推進に指導的役割を果たした。また当時、保護関税問題で政府と対立、アメリカに亡命中であったドイツの経済学者F・リストに援助を与えた。ケアリーは「アメリカ体制」促進の闘士として多くの小冊子を書いたが、主著『経済学論集』Essays on Political Economy (一八三三)において、アメリカ産業資本の発展の見地から、保護関税と、国内の諸階層の利益調和を目指す国内改良計画とを強く主張した。

ケアリー Henry Charles Carey (一八〇三—一八七九) アメリカの経済学者。M・ケアリーの子。フィラデルフィアで初め出版業に従事したが、一八三五年に実業界から引退し、以後は経済学の研究に専心して多数の著作を著した。



H.C. ケアリー

彼は父の保護主義の経済思想を継承・発展させた。初期にはほぼ古典学派の学説にとどまったが、後期の著作では古典派経済学を批判し、「アメリカ体制」の立場にたつ経済学を完成させることになった。主著の一つ『経済学原理』Principles of Political Economy 全三巻(一八七五—一八七九)では、価値論として再生産労働費用説を、分配論では資本家、労働者、地主の利益調和論を展開した。リカード地代論とマルサス人口論に対する批判は『過去、現在、未来』The Past, the Present, and the Future (一八七〇)でいっそう展開されたが、彼の学説はやがて『社会科学の原理』The Principles of Social Science 全三巻(一八七六—一八八〇)において、人間の持つ協力原理に基づきその最終的な体系化が図られた。

戦して負傷。二〇年帰国して作家生活に入る。独自の道徳的・政治的観点にたち物語性の濃い作品を発表。初期の『救われたアイツサ』(一九三三)、『ミスター・ジョンソン』(一九三三)などはアフリカに舞台と主題をとる。『いいらしいチャリー』(一九四〇)、『子どもたちの家』(一九四四)は幼少年期を扱う自伝的作品である。ほかに二編の三部作があり、その一、『自分でも意外』、『巡礼となる』、『馬の口から』(一九四一〜四四)は、三枚絵の技法を用い、作者の人生観が三人の語り手を通じて示される。その二、『恩寵の虜』、『主にあらずば』、『栄光は去りぬ』(一九五三〜五五)は、政治家チェスター・ニモの生き方を主軸にした作品。

ケアリタソウ

ケアリタソウ

ケアンズ

John Elliot Cairnes (一八三一—一八七五)

イギリスの経済学者。ダブリンのトリニティ・カレッジ卒業後、一八五六年同大学経済学教授、五九年ゴールウェーのクイーンズ・カレッジの経済学・法律学教授、六六年ロンドンのユニバーシティ・カレッジの経済学教授となる。リカード、J・S・ミル、シーニアらの影響を受けた、イギリス古典派経済学の解体期を代表する学者。経済学は演繹に基づく厳密な科学であるべきだとする経済学方法論に関する著作『経済学の性格と論理的方法』(The Character and Logical Method of Political Economy (一九二七))をもつ。また、職種異なる階層間では競争が存在しないとする『非競争集団』の理論を提唱した『経済学の若干の指導的原理の新展開』(Some Leading Principles of Political Economy Newly Expounded (一九二七))も有名である。

ケアンズ

Cairns

オーストラリア、クイーンズランド州北東部の都市。人口四万八千五百七(二〇一六)。同州最北部の地方中心城市で、海岸のサトウキビ地帯からの粗糖を、港から輸出、移出する。背後に肥沃なアサートン台地、前面にグレート・バリア・リーフを控え、冬季には避暑客が訪れる。プリズベン(南へ道路で一五〇〇キロ)に航空路、鉄道、道路が通じる。一八七六年、金鉱基地として開かれた。名称は当時の植民地総督名に由来。〈谷内 達〉
ケイ John Kay (一九〇一—二〇一八) 飛行機(シャトル)の発明者。二人兄弟の末子としてイギリスのランカシャーに生まれる。近くのペリーの町の織物用の成職人の徒弟に入り、独立

後、従来の革の茎に変わって針金製の箆を發明する。これによって経糸の切断が減少して生産性が上がり、福音を受けた織工たちに「ケイの箆」として知られるようになった。一七三三年彼の名を不滅のものとした飛行機を發明する。これは、従来、手で投げ入れていた緯糸用の針を紐で左右に飛ばす画期的なもので、後の力織機出現への道を開く大発見である。性能の優れていることが認められるにすぎない、職を奪われることを心配する織工たちから迫害を受け、四七年にフランスに逃れ、そこで二つの特許をとった。その一つは針の中に入れるボビンへの糸の巻き方で、これによって緯糸の切断が減少し、飛行機としてのいちおうの完成をみた。イギリスでの飛行機の普及状況視察のため五三年ペリーの自分の家へ戻ったとき暴徒に襲われ、家財や織機を破壊され、かろうじて逃げ出すという災難に遭遇した。

飛行機はイギリスでは順調に普及していくが、皮肉にも逃避先のフランスではむしろ失敗に終わった。失意と貧困のうちに、だれにも知られることなくフランスで死んだ。一七六四年没とされているが異説もある。↓飛行機(篠原 昭)

ケイ Ellen Key

(一八六九—一九二六) スウェーデンの婦人思想家、教育家。当時のスウェーデンは工業近代化の過渡期にあり、婦人、児童からの労働搾取が激化していた。彼女は、これがかえって労働者全体の賃金低下を招き、家計を助けるためにいっそう婦人、児童の労働に頼らざるをえなくなる悪循環をもたらしたと分析する。とくに、これが母性を冒し、したがって家庭教育不在と学校教育偏重の弊害をもたらしたと批判する。ケイはこのように婦人、教育、労働などの諸問題の構造的な性格をとらえ、総合的、相即的な論究を行った。その論究の目的は、当時の社会全般にあったキリスト教義と現実の生活との二元的分裂、およびそれに伴う退廃を克服するために一元的な思想基盤をつく



E. ケイ

ることであった。この点で彼女にとても影響を与えたものに、ダーウィン、スเปนサーの進化論、ニーチェの精神的進化論、ゲーテの人文主義、ルソーの自然教育論がある。彼女はその思想基盤として「生の信仰」を提唱し、母性尊重、家庭教育の重視、児童の自由で自発的な活動の重視などを論じた。とくにその母性至上主義は以後の婦人運動の思想的支柱の一つとなり、わが国でも平塚らいてうらの婦人運動家に影響を与えた。〈池田久美子〉

ケイ E. Key

小野寺信・百合子訳『児童の世紀』(富山房百科文庫)

ケイ No. 1 (一九三三) アメリカのパレリーナ。本名ノラ・コレット。ニューヨーク生まれ。一五歳でアメリカン・パレエ・シアターのレギュラーメンバーになり、アンソニー・チューダーの『火の柱』、アグネス・デ・ミルの『フオール・リバー物語』に出演、脚光を浴びた。一九五一年から数年間ニューヨーク・シティ・パレエ団に在籍し、ジェローム・ロビンズの『檻』などを踊った。五三年(昭和二十八)に初来日、六一年に引退した。後進の指導にあたるかたわら、夫の映画監督ハーバート・ロスとの『愛と喝采の日々』、『ジーンズスキー』など、映画のプロデューサーとしても活躍している。〈市川 雅〉

系

市川 雅

けい 地質時代における地層や岩石の区分単位の一つで、界より一段小さいもの。地質時代の紀に形成された地層や岩石をさし、三疊紀、ジュラ紀、白亜紀、第三紀のものは、それぞれ三疊系、ジュラ系、白亜系、第三系というように用いられる。系はいくつかの統を寄せ合わせたもので、たとえば第三系は暁新統、始新統、漸新統、中新統、鮮新統の五つからなる。〈村田明広〉

奚

村田明広

奚 けい 四世紀ごろから、中国、遼寧省のラオハ川流域に遊牧し、シラ・ムレン流域の契丹族と隣り合っていたモンゴル系の部族。初めは庫莫奚とよばれていたが、隋以後は奚と略称された。七世紀前半から唐に服属したが、八世紀なかばごろに唐の国力が弱まったのに乗じて勢力を伸ばしたが、一〇世紀初めに契丹に征服され、その地に奚王府が置かれて支配され、一十一世紀初めには契丹の遼帝国にまったく吸収された。〈菊池俊彦〉

紀初めには契丹の遼帝国にまったく吸収された。〈菊池俊彦〉

啓 けい 公式令に規定された文書の様式。皇太子および三后(皇后、皇太后、太皇太后)に上申するとき用いる文書。諸役所、私人が事を皇太子に上申するとき、文書を春宮坊に送り、春宮坊の啓をもって皇太子の認可を仰ぐこととなっていた。三后は皇太子の場合と同じ規定であった。しかし奈良時代に個人間の私的書状にも「啓」「謹啓」などと書いたものがある。現在、手紙の書出しに使われる「謹啓」「拝啓」などはこの名残である。〈百瀬今朝雄〉

磐 けい 東アジアの体鳴楽器。スタンド型の枠の中に石板をつり下げて角製の槌で打ち鳴らす。石板が一枚だけの場合には特磬、一〇枚以上をセットにした場合を編磬(ストーン・チャイム)と称する。中国、宋代に朝鮮半島に伝わり、儀式としての雅楽に使われたらしい。ソウルの国立国楽院に編磬が現存し、平壤に複製がある。日本では奈良時代以後、特磬が仏具として使用されている。中国の湖北省博物館には、一九七八年に曾侯乙墓で発掘された首長四足動物の形をした台座をもつものが保管されている。〈山口 修〉

ゲイ John Gay (一六八五—一七三三) イギリスの風刺的劇作家、詩人。代表作『乞食オペラ』(一七二六)は、盗賊の悪行や監獄の腐敗に事寄せて、ロバート・ウォルポールに象徴される当時の政治を批判した音楽劇で、イタリヤ風オペラ



朝鮮の雅楽演奏に使用される編磬 (ソウル市内、成均館大学文廟祭)

と異なり、原則として既存の俗謡のメロディーを用いてバラッド・オペラという新形式を創造した。続編『ボリー』（二五五）のほか、ポーヴらとの共作喜劇『結婚後三時間』（二七二）や風刺詩などがある。→『食オペラ』 〈喜志哲雄〉

ゲイ Edwin Francis Gay (一八〇一年～一八六〇年) アメリカの経済史家。ミシガン大学卒業後一二年にわたってヨーロッパに留学、ベルリン大学でG・シュモラーの強い影響を受け、経済史の研究に入った。留学後半の五年間ほどロンドンにおいてイギリス農業史を研究し、一九〇二年帰国、翌年学会誌『Quarterly Journal of Economics』に論文「一六世紀イングランドにおけるエンクロージャー」Inlosures in England in the Sixteenth Century を発表した。帰国後ハーバード大学で教鞭をとり、〇六年経済史教授となる。一七年以降官界、ジャーナリズムで活躍したが、二七年ハーバード大学に戻って経済史の研究に専念した。著書は残さなかったが、門下に多くの俊英の研究者を輩出し、また農業史学会会長、経済史学会会長などを歴任した。 〈根本久雄〉

羿 げい 中国古代神話伝説中の弓の名。人。『左伝』によると、夏王から支配権を奪って有窮国（現在の山東省地方）に君臨した羿は、狩猟にひたって悪政を敷いたため家臣に殺される。しかし『淮南子』によれば、堯帝のとき、一〇個の太陽が同時に地上に地上が炎熱の世界となったので、堯帝の命を受けた羿はそのうち九個を射落としたという。また『山海經』によれば、羿は天帝の命令によって怪物を退治するなど、民衆の苦しみを救ったという。元来東方民族の英雄神であったものが、後の中原の神話のなかで巧みな弓をおごって狩猟にひたった悪徳君主に姿を変えたものであろう。ほかに、仙女西王母から与えられた不死の薬を妻の恒娥に盗まれたという別の伝承もあり、羿神話の体系化は困難である。〈伊藤清司〉

外位 げい 律令制下の位階制度の一。系列。天武朝に、壬申の乱（七三）に功績のあった地方豪族出身者に対する処遇として臨時に行われたが、大宝令制のもとで制度化され、外正五位上より外少初位下までの二〇階が規定された。外位の対象は郡司・軍毅・国博士・医師などを中心とし、蝦夷・隼人にも授けられたが、これら郡司以下のポストは在地の豪族層のなかから任用することが想定されていたから、外位の制度は単に特定のポストを対象に授与するというだけでなく、中央貴族の地方豪族層に対する支配ないし優越性の確認という側面を有したとする見方が有力である。 〈吉岡真之〉

傾圧 けいあつ 等圧面と等密度（または等比容）面が一致しない状態をいい、このような状態にある大気を傾圧大気とよぶ。等圧面と等密度面が一致する場合は傾圧といい、そのような大気を傾圧大気とよぶ。傾圧大気ではソレノイドが形成されないが、傾圧大気ではソレノイドが形成される。また、傾圧大気では風は高さとともに変化しないが、傾圧大気では風は高さとともに変化する。→ソレノイド 〈股野宏志〉

慶庵 けいあん 職業周旋屋の俗称。桂庵とも書く。江戸で大正時代の用語。一般には口入れ屋と称し、明治以後は雇人請宿などと公称した。語源としては、一七世紀中ごろに慶庵という医者が諸事の仲介をしたのに始まるという説と、慶庵という名の医者が軽薄な追従を使ったのを周旋人の仲間口にかけていたと始めたという説とがある。初めは、縁談や訴訟の仲裁などを扱ったというが、のちに奉公人の斡旋に限られた。 〈原島陽一〉

桂庵玄樹 けいあんけんじゅ (一四二一～一五〇〇) 室町時代の臨済宗聖一派の僧。別号は鳥陰。長門（山口県）赤間関の人。九歳で南禅寺雲興庵の景清玄樹に師事し、おもに京都五山で内外の典籍を学び、宋儒の学に長じた。一四六七年（応仁一）遣明使に従って入明、朱子学などを学んで帰国し、島津氏の招聘により薩摩（鹿児島県）に桂樹庵（鳥陰寺）を開いて宋学を講じた。八一年（文明一三）朱子（朱熹）の新注を刻した『大学章句』を刊行するなどして、薩摩

の制度は単に特定のポストを対象に授与するというだけでなく、中央貴族の地方豪族層に対する支配ないし優越性の確認という側面を有したとする見方が有力である。 〈吉岡真之〉

南学派の祖となった。また日向（宮崎県）安国寺を兼任、さらに建仁寺、南禅寺にも住し、永正五年六月一五日示寂。『島陰漁唱』『島陰雜考』『家法和点』などの著がある。 〈石川力山〉

慶安事件 けいあんじけん 一六五一年（慶安四）七月、軍学者由比正雪が企てた反乱が未

然に鎮圧された事件。慶安の変、由比正雪の乱ともいう。幕府の記録が伝わっていないため全貌は謎に包まれているが、計画の骨子は、①首魁の正雪は駿河・能山の金蔵を襲ったのちに駿府城を奪取する。②一味の丸橋忠弥は江戸・小石川塩硝蔵など江戸各所に放火、また上水道に毒を投入し、市中の混乱に乗じて紀州徳川家と偽って江戸城に潜入し、これを奪取する。③京都、大坂でも一味の者が放火などで騒動を起す、というものであったと伝えられる。正雪は七月二日に江戸をたつて駿府に向かったが、その翌日には計画は露頭し、忠弥は江戸で召し捕られ、正雪の一行は駿府町奉行の捕り手に宿を包囲されて自害した。そのほかの一味も全国に張られた幕府の網に捕縛され、あるいは自害し、八月一日、一味とその親族三五人の処刑で一件は落着いた。

正雪が計画に引き入れた浪人は二〇〇〇人と伝えられるが、この程度の人数で城を乗っ取るのは現実性に欠けており、そこに紀州家徳川頼宣と正雪との関係が後世に云々される素地があった。家康の子である頼宣は、この年の四月に一歳で将軍となった家綱に次いで将軍となる資格があり、また反幕的言動でとかくの風評があつたからである。次に反乱の目的について、正雪の遺書の写しが捕縛関係者によってつくられ、流布している。それによれば正雪は、同じ七月に幕閣を糾弾して処罰された先の三河刈谷城主松平定政の志を継ぎ、「天下之制法無道にして上下困窮」という事態を打開する意図があつたと述べている。これと参加者の多くが浪人であったことから、正雪の目的が、当時三〇万〜四〇万と推計されている武士の浪人問題の解決にあつたという見方が、現在の通説となっている。しかし、この推計は過大であり、支持がたい。ただ確かなのは、この計画が放火、水道への毒投入など優れた都市型である点である。幕初から江戸には若党・中間など武家の渡り奉公をする人口が集中し、彼らに特有の傾奇者の都市問題が発生していた。なかんずく慶安のころは、旗本の困窮と江戸城など大型

普請の途絶によって雇用の機会を奪われた江戸下層人口の不満は、一触即発の状態にあつたと思われる。これらの雇用主のない渡り者も、当時の用語では浪人であつたのであり、この浪人の問題が狭い意味での「歴々の武士の浪人」問題と受け取られたのが、後世の正雪伝承と考えられる。→由比正雪 →丸橋忠弥 〈高木昭作〉

慶安太平記 けいあんたいへいき 実録本、およびこれを脚色した歌舞伎劇の題名。一六五一年（慶安四）浪人由比正雪、丸橋忠弥らが幕府転覆を図った、いわゆる慶安事件を扱ったもの。正雪が楠流の軍学者で、『太平記』の主要人物楠木正成の子孫と称したという巷説から、この名が生まれ、大衆に親しまれた。歌舞伎脚本は河竹黙阿弥作で、本名題『樟紀流花見草張』全七幕。一八七〇年（明治三）三月、東京・守田座初演。今日では『慶安太平記』の名

題が使われ、通称を「丸橋忠弥」ともいう。正雪の陰謀に参加した忠弥が、酔態に紛らわて江戸城の堀の深さを測り、松平伊豆守に見とめられる堀端の場が有名。忠弥の役は初世市川左団次の出世芸で、二世左団次に継承され、なま酔いの台詞は声色にしばしば使われた。のち忠弥は舅の弓師藤四郎に借金返済を迫られ、うっかり陰謀を漏らし、その密告によって大ぜいの捕り手に囲まれ、乱闘のすえ捕らえられるが、この大立回りの名高い。 〈松井俊諭〉

慶安御触書 けいあんのおふれがき 一六四九年（慶安二）二月、幕府が全国の農民あてに公表した触書。正しくは「諸国鄉村江被仰出」という表記の、全三二条からなる令書である。幕府は、おりからの凶作もあって一六四一年（寛永一八）ごろから農政に取り組んできたが、それらの農政法令の集大成でもあった。重点は、農民たちの支配への服従や、生活の仕方、農業生産のあり方についての心構えをきとしたこと

にあつて、教諭書としての性格が強い。「地頭は替る者、百姓はその名田を便りとする者」という文言や、「年貢さへすまし候へは、百姓程心易きものはこれなく」などという文言によって知られている。この触書は、こののち、江戸時代を通じて、幕藩領主の農政の原則を示すものとして重要視された。 〈佐々木潤之介〉

経緯儀 けいゐ 三脚などの上で望遠鏡を水平・上下方向に動かす装置を「経緯儀」とよぶが、その構造を精密にし、望遠鏡の十字線を使って方向角を精密に測定する装置が経緯儀であ



桂庵玄樹 画像 鹿児島県立図書館

る。重要なのは、水平回転軸と上下回転軸の直交性、およびそれに取り付けられた目盛り環の精度などで、天文観測用の赤道儀などと異なり望遠鏡は脇役に回る。手軽に使用できるものは「トランシット」とも称し、広く測量に用いられている。天測用にとくに高い精度でつくられたものもあり、角度〇・一秒まで測定する。近年はエンコーダにより測角をデジタル表示するものもある。三角測量では経緯儀を用いるが、最近では精密測距儀による三辺測量も行われるようになった。トランシット 〔中嶋浩一〕

経緯度 けいいど 経度と緯度を一括して経緯度とよぶ。経緯は地軸を含む平面と地表との交線で南北に走り、緯線は地軸に直角な平面と地表との交線で東西に走り、地球表面の絶対位置を示す座標として用いられる。〔市川正巳〕

軽印刷 けいいんさつ 迅速性と経済性をねらった簡便な印刷。主として文字の印刷であるが、官公庁、学校、会社内で使用する印刷物を手軽につくるために発達した。古くは、こんにやく版、謄写版が利用され、素人でも容易に印刷できる方法として歓迎されていたが、タイプライターで印字し、オフセット平版印刷する方法に移行してきた。一般的には、とくにきれいに印書できるタイプライター、あるいは写真植字機を用い、浄書印字してこれを撮影、オフセット版として小型の印刷機で印刷する。進歩したもので電子写真法を利用し、印字物から直接、平版をつくる方法、ワードプロセッサで文字を出力したのから製版する方法もある。印刷機は一般に小型で、各種の自動装置を付けたものが多い。一般印刷物を受注する印刷業者とは別の業界を形成する。〔山本隆太郎〕

倪雲林 げいんりん 倪瓚

経営 けいえい management 経営学で用いる経営の概念には、次の三種がある。

第一は、一定の継続的施設を基礎にして、財またはサービスを経済的給付として生産する組織体を経営とよぶものであり、ドイツ語圏の経営学でいう経営 Betrieb はこれである。この概念を経営体あるいは構造概念としての経営とすることもある。この場合、呼び売り行商のように一定の継続的施設をもたないものは、たとえ継続的に生産を営むものであっても経営には含まれない。さらに、継続的生産のすべてが経営になるのではなく、協働性、交換性、計画性を備えたもののみが経営になる。この意味で、

個人性、自己消費性、当座性を特色とする個人の生産は、経営ではない。経営の実態は、種々の発展段階をもつ。最初の経営は、親方、職人、徒弟から構成される手工業経営であった。複数の手工業経営が商業資本家（企業者）によって市場生産を指向して組織化されると、次の段階としての家内工業経営になる。家内工業経営の地理的分散性を解消し、工場に集合させて分業体制を採用したものが、手工業的工場経営（マニユファクチュア）である。産業革命を契機として、各種の機械が発明され、工場が出現して、手工業的工場経営の生産手段である道具が機械によって代置されると、工場制経営となる。現代の経営の中心は工場制経営である。資本主義下では、生産が営利の形式で行われるため、経営も営利追求組織となる。このような資本主義的経営のことを企業という。経営が実体概念であるのに対し、企業は形式概念である。

しかし、資本主義の変質と企業の発展とは、営利第一主義を修正、後退させ、今日では実体にさかのぼって考察しなければ、企業の本質は理解できない段階に達している。そのため、経営を対象とする学問体系に企業学ではなく経営学という呼称が用いられるのである。

第二の経営概念は、企業もしくは組織体一般を運営する動的全体過程をもつ経営とするものである。「経営する」という動詞の用法や企業経営という場合の経営はこれである。この概念を経営活動、経営行動、経営機能ということもあるが、その特色は行動概念としての経営である。英語圏で発達した経営学の多くは、このような経営をその対象としている。注意すべきことは、このような経営は、企業という特定組織体はもとより、あらゆる組織体について存在することである。かくて、英語圏の経営学では、組織体一般の動的全体過程に遍在する諸機能や経営技術について、普遍的原理を探索する傾向が支配的となる。たとえば、動的過程の基本を、計画、組織、統制の循環過程（マネジメント・サイクル）ととらえ、あるいは意思決定の逐次的ネットワークととらえることにより、それらの内容や方法を研究するなどである。

第三の経営概念は、第二の概念からの派生であり、経営機能のうち、全体的、基本的、戦略的、長期的、政策的意思決定機能をもち、とくに経営とするもので、経営者機能ともよばれ、略称として経営機能（狭義）ということも

ある。このような経営が第二の経営概念の派生であるという理由は、経営者機能が経営活動に不可欠の中核部分を占めていることによる。

以上の三種の経営概念は、もちろん関連させて用いることが可能である。現在の経営学は、その比重の置き方はともかく、このような方法をとっている。ただ前述のように、企業に限定するか組織体一般に拡大するかについては立場が分かれ、それが経営の理解を困難にする理由の一つになっている。↓経営学

経営科学 けいえいがく 経営学の一部であるが、方法的・領域的に特殊な特定分野をさし、実際には次のうちのいずれかをいう。

(1)ドイツにおける経営科学 Betriebswirtschaftslehreで、二〇世紀初頭アメリカで発展した科学的管理法を発展させ、その内容と方法を経営問題に広く適用して分化した諸科学を総称する。インダストリアル・エンジニアリング（I・E）のような技術的研究、労働科学のような生理学的研究、労働者の心理的研究、組織に関する組織論的もしくは社会学的研究などが含まれる。統一原理を欠いているため、原語は複数形。

(2)一九五〇年ころからアメリカを中心に発展してきた経営科学 Management scienceで、数理的に経営現象を解明する研究を総称する。管理科学とも訳される。この中心はオペレーションズ・リサーチ（O・R）である。方法として経営を数式モデルや数理的過程のシステムとしてとらえることを特色とし、そのため近代経済学との関係が深い。↓オペレーションズ・リサーチ

経営学 けいえいがく 社会科学の一分野で、統一的な意思のもとに一定の継続的施設を基礎にして活動する組織体の構造および行動の原理を研究する学問。研究対象となる組織体に関し、組織体一般を研究するものを広義の経営学ないし一般経営学 general principles of management といひ、企業という特定組織体に限定するものを狭義の経営学ないし企業経営学 principles of business administration ということがある。

〔発展〕一般にドイツ経営学とアメリカ経営学の二つの流れに分けられる。前者は、商業学の科学化に始まるが、科学化の過程で方法論争が激しく行われた。その名称についても私経済学や個別経済学などが主張されたが、やがて経営経済学 Betriebswirtschaftslehre に落ち着

き、現在に至っている。経営経済学は、経営を経済現象としてとらえ、それを理論的に解明するものであるが、その学問的性格をどのようにに理解するかについて、第二次世界大戦前にはその内部に次の三派が鼎立した。経営の経験的現実事象に内在する因果法則を説明する理論学派、この因果法則を政策目的関係に代置して政策や技法のあり方を研究する技術論派、経営のあるべき姿（中心は経営共同体論）を説く規範学派がそれである。戦後は、理論学派の流れが近代経済学の手法を導入して他を圧倒したが、近年はアメリカの研究の影響が強くなり、経済学の色彩は希薄化している。

アメリカでは伝統的に実践的傾向が強く、経営学は二〇世紀初頭の科学的管理法を源流とし、経営者、管理者のための経営管理学として発達してきた。それは長らく機能分析や管理技術を中心とする技術論であったが、一九五〇年代以降、科学的実証に基づく理論によって代置されている。他方、アメリカにおいても、このような経営管理学とは別に、制度派経済学を土台としながら経営の本質を理論的に究明する制度派経営学や、近代経済学の手法を経営管理者という実践主体の立場から意思決定への応用としてとらえるマネジリアル・エコノミックス managerial economics がある。

日本の経営学は、第二次世界大戦まではドイツの経営経済学の、戦後はアメリカ経営学の影響を強く受けてきたが、一九六〇年（昭和三五）ごろからは、外国の成果を吸収、包摂しつつ、独自の体系において構築しようとする傾向が強い。

〔経営学の体系〕現在の経営学は、「ジャングル」と形容されるほど多彩であり、大勢が支持するような安定的体系は存在しない。しかし、大きな問題領域という意味で、基本的枠組みを示すことは可能である。その場合、研究対象を前述のように組織体一般とするか企業にするかが、決定的な分岐点となる。前者の代表的存在であるC・I・バーナードは、人間論、協働システム論、組織論、管理論という体系をとった。これを四層体系、または（人間論は前提であり、後三者が実際の内容になるとみて）三層体系という。人間論では、制約をもちながらも自由な意思決定を通じて合理性を追求する存在として人間がとらえられる。このような人間が制約を克服しようとするとき、協働システムが

形成されるが、それは一般にいう組織体ないし経営にほかならない。協働システムのうち、意識的に調整された人間の活動や諸力を組織といひ、組織を有効に稼働させる作用が管理である。このような関連のもとに理論が展開され、体系化されているが、広義の経営学は、対象の一般性のゆえに包括的、抽象的にならざるをえない宿命をもつ。バーナードの理論もこの宿命を逃れられなかった。

他方、企業のみを研究対象とする狭義の経営学では、少なくとも二つの部分体系が必要である。第一は、企業とは何かを問題にする企業理論であり、第二は、企業はいかに行動しているか（理論学派）、あるいはいかに行動させるべきか（技術論派）を問題にする経営行動論ないし広義の経営管理論である。企業理論については、ミクロ経済学の企業理論をそのまま用いるものもあるが、経営学の独自性の高いものとして、制度派経営学の成果を応用しながら企業を環境適応的發展システムとしてとらえる企業体制論がある。このような企業観にたてば、企業体制論に関連して、企業環境論、社会的責任論、経営目的論が必要になる。企業は成長とともに社会的責任を負うようになり、また経営目的の設定と変更は、環境適応行動の出発点になるからである。経営行動は、経営目的の実現の動的過程であるが、行動展開のためには、中心主体と行動の手段選択原理が明らかにされなければならない。経営者論と経営戦略論がこれであり、これらは広義の経営管理論の冒頭部を構成する。これを受けて各種管理論が展開される。

財務管理、労務管理のような要素的管理論、購買管理・生産管理・販売管理のような過程的管理論など、各種の基準による体系が構成される。また、以上の全領域を組織（人間）と経済（資本）の側面からとらえる、経営組織論と経営経済論（ほとんどは経営費用論）が加えられることになる。↓経営経済学 ↓経営組織 ↓経営管理

④ 森本三男著『経営学入門』（二六四・同文館出版）▽三戸公著『経営学』（二六二・同文館出版）▽宮川公編『経営学』（一九八・青林書院新社）▽河野豊弘著『経営学原論』（一九七〇・白桃書房）

経営家族主義 kei ikai kashu shugi man-ageral paternalism 家族制度における家長的温情主義を企業経営に持ち込み、それを経

営の運営原理とすること。経営家族主義のもとでは、経営者は単に機能的な雇用・指揮監督者であるばかりでなく、家父長（戸主）のように絶対的権力者として物心両面にわたって従業員個人の生活面にも介入し、その反面、家族庇護の義務に相当するめんどうをみる。従業員はその庇護を当然の恩恵として受け取り、個人生活への介入を甘受するとともに、忠誠を捧げて生産に励むことになる。終身雇用制は日本的経営の基本的特徴であるといわれるが、それは、いったん身内となった者に終生の保護を与えるという思想を内包しており、経営家族主義を支える基盤になっている。経営家族主義では、人の和と人間の接触が重視される。従業員の採用では、能力よりも集团的協調性が重視され、昇進や人事異動は年功主義により行われる。高齢化社会を迎え、能力主義の採用などによる終身雇用制の後退は、経営家族主義の基盤を弱めている。

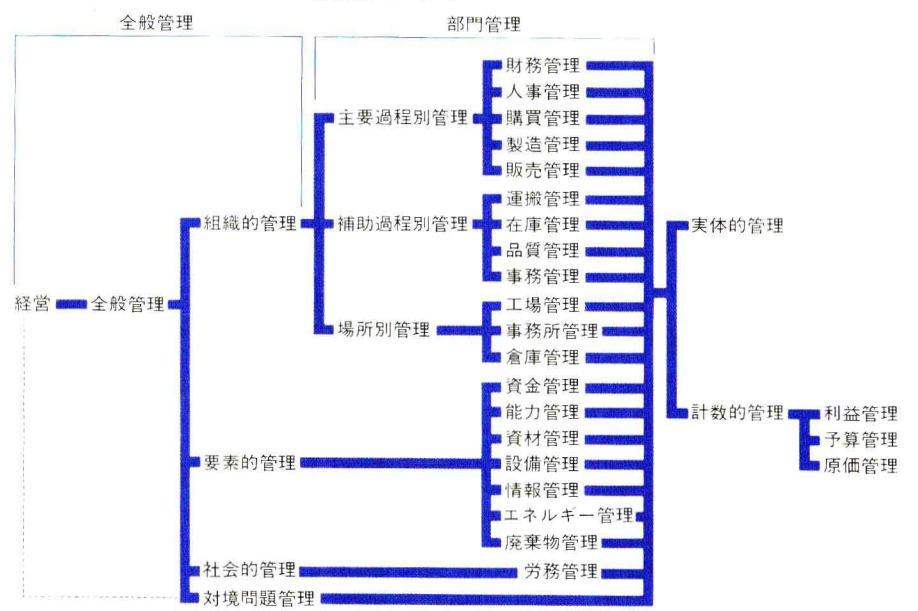
経営管理 kei ikai kanri 経営体の各種業務の遂行が、経営目的に沿ってのもとも効果的に達成されるよう、諸種の施策を体系的に講ずること。経営管理という概念には二つの意味内容が含まれている。第一は経営体の管理という意味であり、第二は「経営と管理」という意味である。経営体とは、統一的な意思のもとに一定の継続的施設を基礎にして、複数の人間が協働するシステムをいう。したがって、国家、企業、学校、家庭などは、すべて経営体である。第一の意味における管理は、このような経営体をうまく運営するための施策全体をさすから、広義の管理であり、英語でいうマネジメントがこれにあたる。第二の意味の「経営と管理」は、このような広義の管理ないしマネジメントを階層的に機能分化してとらえた用法であり、英語でも経営を administrative management とよび、管理を operative management とよんだりする用法があり、これに対応する。いずれにせよ、経営という語には、経営体と経営機能の二つの内容が含まれ、管理には広狭二義がある。

（階層体系）前述のように、経営と管理に二分される。経営とは、経営体の活動について、全体的、基本的、戦略的、長期的、政策的意思決定を行う機能であり、その中心は経営体の革新である。具体的にいえば、意思決定は、臨時的、經常的、評価的決定の三種に分けられる。

臨時的決定は、経営体の設立、改組、合併、解散、系列、集団などに関する組成的決定と、主要役職者の選任に関する最高人事決定である。經常的決定は、経営理念、経営目標、経営戦略、長期経営計画の決定などを含む。評価的決定は、全体的業績の確定や成果配分の決定などを行う。これに対し、管理とは、経営によってなされた諸決定の枠内で、経営体をもっとも効率的に稼働させる機能である。大規模経営の場合、このような管理の内部において階層分化がさらに進行する。通常それは、全般的効率化を目指す全般管理 general management と、職能別、製品別、地域別などの部分的経営体の効率化を目指す部門管理 departmental management に二分され、部門管理はさらに中間管理 middle management と作業管理 lower management に分けられ、管理機能自体が三層体系をとるとされる。これら諸機能の具体的担当組織は、経営体の種類によってまったく異なるが、企業を例にとれば、経営機能は取締役会と社長によって、全般管理機能は社長、副社長、専務、常務などによって、部門管理は事業部長、部長、課長、係長などによって担当されている。なお、社長は、経営と管理を連結するかなめに位置し、そのゆえに強大な権力を保有することになる。

（部門管理の体系）経営と全般管理の両機能は、革新と効率化という中心課題の相違はあっても、対象領域が経営体全体であるので、分化の体系を形成する余地はない。これに対し、部門管理はまさにさまざまな部門体系に分化す

経営管理 工業経営における経営管理の体系



る。いま工業経営を例にしてその分化と体系化の内容を例示しよう。第一に、主要過程別に財務（資本調達）、人事、購買、製造、販売の各管理を体系化する。第二に、これら主要過程を円滑に稼働させるための補助過程として、運搬、在庫、品質、事務のような各業務部門が設けられ、これらについて各管理を行う。第三に、生産資源の要素別に、資金、能力、資材、設備、情報、エネルギー、廃棄物などの各管理を体系化する。第四に、活動の場所別に、工場管理、事務所管理、倉庫管理などの体系をつくることである。第五に、生産資源としての人間の問題を扱う労務管理（人間関係管理、参加などを含む）を設ける。第六に、諸種の利害者集団との関係を調整する対境（対環境）問題管理を設ける。第七に、以上の諸管理体系につい

て、実体面と、実体を捨象した価値計数面とに分け、前者については実体的管理を、後者については計数的管理をという二元的管理体系をつくるなどである。最後の点を在庫管理について補説すれば、在庫の実物を変質しないよう、出入庫に便利のように管理するのは実体的管理としての在庫管理であり、過大在庫にならないよう在庫量をコントロールするのは計数的管理としての在庫管理である。

以上の諸内容は、図のように示される。ただし、この体系は論理的な区分を示しているから、実際の各管理は、実情に即してかなり混在した内容のものとなる。一般に労務管理というときは、ここにいう人事管理、労務管理はもとより、対境問題管理の一部（労使関係）を含むことなどがその一例である。↓管理（森本三男）
④山城章・森本三男編著『入門経営学』（元
（四・実教出版）

経営規模

けいえいきば scale of business
経営体の大きさをいう。その指標としては、資本額、資産数、従業員数、生産能力、売上高などがあるが、理論上、決定的なものはない。経営規模の問題点は、規模の大小が経営目的の達成度、とくに経済的效果に重大な影響を及ぼすことにある。このような経営規模の効果のうち最も基本的なものは、「規模の経済」である。それは、規模の増大とともに節約効果が発生し、典型的現象としては単位当り費用（原価）が遞減していく一般的現象をいう。このような現象は、機械制生産の高度化による固定費（生産量の増減に関係なく発生する費用）の増大に関係がある。一般に各種の生産能力をもつ規模についてそれぞれの最小単位費用を求めると、規模が増大するにつれ、単位当りの固定費負担が低下するため、その額は低下していく。これが規模の経済である。しかし、このような効果は無限に現れるものではなく、ある限界を超えると、過大規模による管理費用の増大などにより、単位費はかえって上昇するようになる。このように、単位費の低下の効果が停止し、それが上昇に転じる規模を、最適経営規模 optimum scale of business もしくは適正経営規模といい、それ以上の規模を過大経営規模、それ以下のものを過小経営規模という。最適経営規模の大きさは、業種（製品の種類）、業態（受注生産か見込み生産か）、技術動向、管理能力などにより相違するが、経営者は極力

この規模に近づけるよう努力する。そこに規模政策の必要がある。

規模を一定（例、能力エ万吨の設備）にして、それを各種の程度（操業度）で稼働させると、操業度変化による単位費用の動向は、上開きのU字状に変化する。同様のことを各種規模について行い、各種規模の最小単位費用点を結ぶと、長大なU字曲線が現れる。この長大なU字曲線の最低点をもたらず規模が、理論上、最適経営規模になる。↑規模の経済（森本三男）

経営教育

けいえいきょうい management education
経営がその構成員の能力啓発を目的として行う教育を総称する。経営教育は、経営成果の向上を直接の理由にしているが、それだけではなく、人生の大部分を経営内で生活する構成員に対し自己充実の機会を与えるという社会的要請にも結び付いている。

経営教育はいろいろな角度から分類され、体系化されている。まず内容の面から、技能教育、リーダーシップ教育、スタッフ教育、新入社員教育、人づくり教育などに分けられる。技能教育は職業訓練とよばれてきたもので、各種業務の遂行に必要な技能を教育する。リーダーシップ教育は、階層に応じた経営管理者の指導性の教育であり、典型的なものとしては、上層から、EDP（executive development program）、MTP（management training program）、TWI（training within industry）などがある。狭義の経営教育はリーダーシップ教育のみをさす。スタッフ教育は管理技術を、人づくり教育は教養を主として教育する。各種経営教育は、その内容が一定のコースに編成されているか否かによって、定型的経営教育と非定型的経営教育に大別される。前出のMTPやTWIは定型的経営教育の代表的なものである。さらに各種経営教育は、それが行われる場所によって、職場内経営教育すなわちOJT（on-the-job-training）と、職場外経営教育すなわちOffJT（off-the-job-training）に分けられる。OJTは、被教育者である従業員が職務に従事しながら管理者や先輩従業員による教育を受けるものである。このほかの分け方としては、社内教育と社外教育（社外機関による講習会などによる教育）、集合教育と個別教育などがある。また教育の技法としては、講義方式、事例研究、ロール・プレイング（役割演技法）、ブレイン・ストーミング（アイデアを展

開する討論方式）、ビジネス・ゲーム（競争状態を再現して優劣を競うゲーム）などがある。↓OJT・↑TWI（森本三男）

経営協議会

けいえいきょうぎかい 労使協議制と同義に用いられる場合と、西ドイツにおける工場委員会をさす場合とがある。

(1) 労使協議制としての経営協議会は、企業の経営方針、経理状況、従業員の労働条件などについて、経営者と従業員代表とが協議する機関で、経営参加機能と団体交渉に近似した交渉機能をもっている。第一次世界大戦中のイギリスで労使協議会 joint industrial council として始まり、ドイツ、フランスなどに及んだ。日本では大正末期から昭和初期にかけて設けられた例はあるが、本格的に普及したのは第二次大戦後である。日本の労働組合は企業別組織が主であるため、団体交渉と労使協議制の区分は不明であり、両者を巧みに組み合わせることに日本の労使関係の特色があるといえる。↓労使協議制

(2) 工場委員会 worker's council は個別企業の従業員組織であり、企業レベルにおいて経営者と協議や交渉を行う従業員代表機関となる。西ドイツの場合これは Betriebsrat と称されるが、それを直訳すると経営協議会になる。前出の労使協議制との関連でいえば、西ドイツの経営協議会はその「労」の側の組織にあたる。西ドイツの経営体制法（経営組織法、経営構成法とも訳される）によれば、経営協議会は、経営者と月一回以上会合をもち、労働組合および使用者団体と連携して、公共の福祉に配慮しつつ平和的手段により従業員福祉の向上に努力するものとされている。経営協議会には爭議権はない。（森本三男）

経営計画

けいえいけいかく management plan
一般に経営目的を達成するための行動予定をさす。広狭二義がある。広義には経営におけるすべての計画をいい、狭義には経営者機能に関係する全体的、長期的、基本的な計画のみをいう。計画の特性は、主体（だれが）、時間的限定（いつ）、具体的行動内容（何を）を特定化することであり、この点については広

狭いけれども同じである。広義の経営計画については次のような種類がある。第一は、総合計画と部門計画という区分である。経営管理は、まず経営と管理に分かれ、後者はさらに全般、中間、作業の三階層に分かれるが、この区分に対

応して、経営計画（広義）は、経営計画（狭義）と管理計画に大別され、後者はさらに全般管理計画と部門管理計画に分けられる。以上のうち、経営計画（狭義）と全般管理計画は総合計画であり、部門管理計画は部門計画になる。部門計画は、職能別（生産計画、販売計画など）、組織単位別（X事業部計画、Y工場計画など）などの形で策定される。

第二は、アメリカ会計学会の提言に始まる期間計画と個別計画（プロジェクト・プラン）の区分である。期間計画は、月、半年、一年、三年などの期間を枠組みにした行動予定であり、月次計画、年度計画のように、一般には部門計画とそれを集めた総合計画である。期間計画は、期間の長さにより長期計画と短期計画に二分したり、これに中期計画を加えて三分したりする。期間のくぎり方に絶対的な基準があるわけではないが、一般に長期は三～五年を、短期は一年以下を、中期は一～三年とするのが普通である。個別計画は、特定課題についての行動予定であり、代表例は設備投資計画である。個別計画について、計画の特性である時間的限定を欠いていると誤解してはならない。たとえば設備投資計画には、かならず開始時期と完成目標時期が明示されるように、あらゆる個別計画には時間的限定が必須である。ただ、その時間的限定は課題ごとに異なり、画一化されていない点が特色である。経営計画（狭義）の実体はほとんど個別計画である。

以上のような区分が比較的伝統的なものであるのに対し、経営戦略を中心に経営管理を考える傾向に対応して近年用いられるようになった第三の区分は、計画内容によって戦略経営計画と業務執行計画に二分するものである。戦略経営計画は、戦略内容を計画化したものであり、新製品開発計画、多角化計画、撤退計画、合併計画などがその例になる。これらはすべて個別計画でもあり、したがってまた経営計画（狭義）の実体である。業務執行計画は、既定の戦略の執行の計画であり、日常業務の活動を通じて戦略を実現し、目的を達成するための資源の最効率の運用を目指す行動予定である。したがって、業務執行計画は管理計画であり期間計画の形をとることが普通になる。予算はその典型である。今日の経営計画（広義）の中心は戦略経営計画にある。それは経営の基本的構造を左右する

計画であるが、このような計画の適切性を阻害する条件として、経営環境の変動と不確実性がある。このような制約条件に対処するためには十分な情報と専門能力を備えた計画策定部門（企画部など）を設け、不測事態に備えた予備的計画を用意しておく必要がある。このような予備的計画を、コンティンジェンシー・プラン contingency plan、状況対応計画、不測事態対応計画、シャドー・プラン shadow plan などという。↓経営管理 ↓経営戦略 ↓期間計画

↓プロジェクト・プランニング（森本三男）
中村元一・林鐵也・山田徹著『経営計画入門』（丸善・日本生産性本部）

経営経済学 けいえいけいざいがく Betriebswirtschaftslehre ブツィ 主としてドイツ語圏で発展した経営学。その成立の経緯から、経営の経済的側面を個別経済的視点から考察するという方法論にたち、経営学という名称を用いず、経営経済学という。一八九八年、ドイツに初めて商科大学が設置されたが、その中心学科を何に求めるかが問題になった。既存の商業学は科学として問題があるのみでなく、産業社会にふさわしくない。そこで新しい科学が模索され、私経済学、個別経済学などの提唱と方法論争を経て、一九二〇年ごろ経営経済学の名称が定着した。第二次世界大戦前の状況は、経営の経験的現実事象を問題にする経験学派と、経営のあるべき姿（中心は経営共同体論）を説く規範学派に二分され、前者はさらに、経営経済の因果法則を説明する理論学派と、因果法則を政策目的に置き換えて、政策や手法を研究する技術論派に分かれていた。戦後、近代経済学の方法を取り入れた理論学派が圧倒的地位を占めたが、近年、アメリカ経営学とくに組織論、意思決定論、システム論などの内容と、実証的方法や学際研究に強く影響を受け、経済学の色は希薄となった。しかし、名称のみはなお経営経済学と称している。（森本三男）

統率しうる権限であり、その典型は人事権である。対外的経営権とは、経営と相互作用する株主、労働組合、金融機関、政府、顧客、地域社会などの環境主体に対し、自己の経営の利害と自主性を主張し、経営の維持、発展を図る権限である。権限一般がそうであるように、権限の反面には責任が付随する。対外的経営権の責任は、社会的責任であり、経営権、とくに対外的経営権は、経営の社会性、公共性、公益性と不可分のものとなる。（森本三男）

経営工学 けいえいこうがく シンダストリアル・エンジニアリング

経営合理化 けいえいこうりか Betriebsbegriff Rationalisierung ブツィ 広狭二義がある。広義の経営合理化とは、在来の状態を合理的な方向に改善し、経営目的の達成度を高めるためのあらゆる努力を総称する。これに対して、狭義の経営合理化は、資本主義企業において行われる目的達成努力の改善をいい、歴史的・伝統的には、狭義の概念が一般的であった。その内容は、利潤追求目的を第一義としたため、労働強化、人間疎外、解雇を招くものが多かったため、経営合理化をこれらと同一視し、非難する風潮が生じた。しかし、労働の強化や非人間化による労働者側の反発は、終局的には企業自体の存続に背反するとの企業観が普及し、企業自体も利潤追求単一目的を修正するに至って、労働者の利害を内包した広義の経営合理化の概念が一般化するようになってきた。

経営合理化は、対外的合理化と対内的合理化に二分される。対外的合理化は、市場開拓、流通システムの改善、製品構成の変更、立地政策、公害対策などの形で進められるが、そのねらいは、各種環境主体と円滑な相互関係をもつことにある。対内的合理化は、生産機能的な経営技術的システムの合理化と、人間関係的な経営社会的システムの合理化とからなる。前者は、生産能率の上昇をねらいとし、生産の設備・方法・システムについて改善する。後者は、生産意欲の向上をねらいとし、福利厚生のは、情報や決定への参加の拡大、成果分配の改善などを行う。

経営コンサルタント けいえい—man-agent consultant 顧客の依頼に応じて経営上の顧問、診断・指導などを業として行う専門家。マネジメント・コンサルタント、ビジネス・ドクター、経営士、管理士などともいう。

この職業は二〇世紀初頭アメリカに始まり、各国にしいに普及した。経営活動の複雑化と科学化の要請が、この新しい職業を生み出したのである。初期には現場作業の能率向上を中心にしてきたが、漸次、経営問題全般に及ぶようになってきた。近年では、未来戦略の助言や政界、外国との橋渡しの役割を演じるものも現れている。このような傾向は、コンサルタントの専門化を生み出し、人事労務、販売、事務、生産、組織、最高経営などに細分化が進んでいる。さらに、継続的・臨時的に経営上の助言、診断、指導を適切に行うためには、依頼人以上に高度な学識経験に加えて、依頼人との間に信頼関係を醸成できる人格的資質が必要とされる。日本では、公的に中小企業診断にあたる中小企業診断士のみが法制化されているが、そのほかは完全な自由業であり、日本経営士会や経営管理士会を形成して、資質の向上に努めている。（森本三男）

経営財務 けいえいざいむ 経営において生産要素の一つである資本の問題を扱う領域をいう。その範囲と問題性に関しては二つの考え方があり。第一は、資本の調達および処分について手段と方法のみを問題にするもので、資本調達、会社金融、株式会社財務などの名称でよばれる伝統的経営財務である。このような経営財務では、大規模の株式会社や証券資本の調達は、大規模の株式会社の普及による証券資本の調達をおもな問題とする。すなわち、各種の株式や社債の種類を法律的・経済的に詳細に説き、それを中心に、株式会社の設定手続、運転資本の調達、株式・社債の発行手続、利益処分、合併や企業整理の財務上の問題などを取り扱う。これに対して第二の立場は、前述の資本調達中心の経営財務を外部投資機関本位の考え方であると批判し、真の経営財務の問題は、資本をいかに運用するかという経営の見地から資本の調達と運用を一貫した論理で問題にすべきであるとする。これが財務管理論の名でよばれるものである。そこでは、経営活動を資本の転換過程もしくは資金の流れとしてとらえ、この流れを左右する中心問題は投資であると考えられる。そこで、投資に関する意思決定が資産選択、資本コスト、リスクなどとの関連で問題にされ、これを中心にして資本調達、資産の運用・管理、運転資本管理、利益管理などを取り扱う。その手法には、近代経済学の数理的な分析手法が多く用いられるようになってきた。↓

財務管理
村松司叙・柴川林也著『経営財務』（二七六・槇書店）

経営参加 けいえいさんか 労働者が企業内の意思決定に参加しないし関与すること。今日ではこれがILO（国際労働機関）をはじめもつとも広く合意を得ている用語法である。とくにかつて企業外の団体交渉による規制が資金その他の基本的労働条件にとどまり、それ以外の企業内の諸決定については資本の経営権の聖域とされていた西欧においてはこの見解が多い。利潤分配制度をもって利潤（あるいは分配）への参加とし、従業員持株制度をもって資本（あるいは所有）への参加とみなして、これらをも経営参加の概念に含める見解もあるが、概念の空洞化を招くとの批判が強い。またより狭義には、企業内団体交渉によらない関与、あるいは直接的な労働条件以外の経営政策全般の意思決定に対する関与に限定する見解もある。企業別労働組合のもと労働条件についても企業内交渉し協約が一般的である日本では、これと区別される経営参加の独自の内容を明確にするうえで一定の意義をもっている。

「展開過程」経営参加の理念や制度の生成、発展は、資本主義体制の危機と結び付いている。ドイツのワイマール共和政下の経営協議会やイギリスのホイットレー型工場委員会など経営参加制度の本格的形成をみたのは、第一次世界大戦後資本主義の全般的危機の始まりの時期であった。第二次大戦とそれに続く危機の時代には、西ドイツにおける労働者重役制の導入などがみられた。さらに高度成長の矛盾が表面化し始める一九七〇年前後から七四年以降の構造的危機のもとで、世界的にふたたび経営参加の波が高まっている。

このような展開過程には、労使（資）双方の相対抗する運動、政策が交錯して作用している。すなわち一方には、資本の経営権の規制と企業内での労働者、労働組合の発言権の強化を求める労働者側の要求と運動があり、他方にはこの運動に対抗して、一定の譲歩と引き換えに労働者、労働組合を企業と体制へ統合しようとする資本家側の政策がある。これらは制度の性格、機能にも当然反映していく。

〔参加方式〕経営参加の現実的態様については、参加の主体（直接参加、代表参加）、対象事項、レベル（企業、事業所、職場）、参加の

程度（共同決定、協議、諮問、報告説明）、制度的形態、制度の設立根拠（法律、労働協約）などに関して国ごとに多様であり、時代によっても変化する。ILOなどによれば、経営参加の制度的形態としては、(1)団体交渉、(2)労使協議制、(3)労働者重役制、(4)職場参加の四つがあげられる。

(1)団体交渉 西欧諸国でも一九七〇年前後より企業、工場レベルの団体交渉が進展し、交渉事項の範囲が拡大するにつれて、経営参加の主要な形態となった。

(2)労使協議制 安全衛生、福利厚生をはじめ団体交渉に付議されない事項について労使間で協議、決定を行う機構で、西ドイツの経営協議会（これ自体は従業員代表機関）、フランスの企業委員会（これは労使協議機関）などに実例がみられる。発生の経緯からも労使協調的性格が強く、労働者の意思の反映にも限界があり、イギリスなどでは企業内交渉の発展とともにそれに主役の席を譲った。

(3)労働者重役制 企業の最高意思決定機関に労働者代表が重役として加わる制度。一九七六年の拡大共同決定法で、従業員二〇〇人以上の一般企業、監査役会を労使同数で構成することを定めた西ドイツをはじめ、デンマーク、ノルウェー、スウェーデンなどで法制化されている。共同決定に伴う経営責任の分担にかかわるむずかしい問題をはらんでいる。

(4)職場参加 職場レベルで作業方法など日常の仕事をめぐる諸決定に労働者が直接参加すること。北欧諸国で実験的に導入された半自治的作業集団などがよく知られている。

〔日本の場合〕日本においては、労働者重役制はみられないが、企業別組合のもとで企業内交渉が団体交渉の日常的形態となっており、また労使協議制もかなり普及しており、この限りでは経営参加が進んでいるようにもみえる。しかし、団体交渉の空洞化が進み、労使協議制においても大半が通知、説明にとどまるという状況では、実効性ある経営参加には至っていないといえよう。とくに狭義の経営参加としての経営政策の決定への参加はほとんど行われていない。

また広範な普及をみせているQC (quality control) 品質管理、サークルなどの職場小集団活動は職場参加とみなす見解もあるが、これは労務管理手法の域を出ないものである。一九七四年（昭和四九）前後より経営参加論ブームといわれるほどに論議や政策的提言が行われ、若干の大企業で労使協議制の拡充もみられた。しかし、経営者側は全体として消極的であり、さもなくば「参加」の名の下に労使協調体制の強化を図ろうとする意図が強い。労働運動においては、労使協調的方向での推進派と、経済民主主義の一環として資本家の経営権に対する民主的規制を旨とする潮流とが対抗している。共同決定法 ↓経営協議会 ↓工場委員会 ↓団体交渉 ↓労使協議制

木元進一郎著『労働組合の「経営参加」』第二増補版（一九七〇・森山書店）▽C・レビンソン編、足立千恵訳『経営参加』欧米諸国の現状と問題点（一九七〇・日本経済新聞社）▽大橋昭一・奥田幸助・奥林康司著『経営参加の思想』（有斐閣新書）

経営士 けいえいし 経営コンサルタント、マネジメント・コンサルタント、ビジネス・ドクターとは同義に用いられる。狭義には、日本経営士会（任意団体）のメンバーをいう。↓経営コンサルタント

経営史 けいえいし business history 広義の経営史は、狭義の経営史と企業者史 entrepreneurial history の両者を含むものをいう。狭義の経営史は、個別企業の経営管理の内容がどのように発展してきたかを考察の中心に置く企業史である。

狭義の経営史の開拓者は、ハーバード経営大学院のグレース N. S. B. Gress (一九〇一～一九五〇)で、この流れは、一九二五年の経営史学会の創設、二七年のハーバード経営大学院における経営史講座の創設、三八年の経営史学会『会報』から『経営史評論 Business History Review』への発展などによって、その制度的基盤を確立した。グレースの研究は、主著『経営と資本主義』(一九五九)に集大成されたが、その流れは、

ラーソン H. M. Larson、ハイディ M. E. Hidy らによって継承され、経営史研究基金の支援のもとにスタンダード石油などの大企業史を取りまとめることにより、一つの頂点を形成するに至る。

他方、企業者史の源流は、企業者を経済発展の主要因であるとするシュンペーターにある。このような企業者史の接近は、ハーバード大学での彼の門下生ロソフスキー H. Rosovsky により展開され、一九四八年の同大学企業者史研究センターの創設により本格化する。このセ

ンターの刊行した研究双書は企業者史研究の代表的業績をなしている。

一九六〇年代になると、以上の二つの接近を統合しようとする努力が現れてくる。その代表的人物がチャンドラー A. D. Chandler, Jr. (一九〇一～)である。彼はハーバード大学史学科の出身で、企業史（狭義の経営史）のなかで育ったが、従来の企業史が個別企業に傾斜して一般化を怠っていることを批判し、同時に特定企業者を超越する主体として組織の観点を導入することにより、二つの流れの統一を図ろうとし、経営史に新天地を開拓することに成功した。その代表的業績は『経営戦略と組織』(一九六二)である。

米川伸一著『経営史学』(一九七三・東洋経済新報社)

経営資源 けいえいげん managerial resources 企業のもつ技術力、経営管理能力、マーケティング能力、資金調達力、そのほか企業内で開発・蓄積された種々のノウハウなどを一括して経営資源という。企業は工場・設備・原材料・資金などの物的資源、経営者・管理者・技術者・労働者などの人的資源を技術を通して商品に転換するわけであるが、そのときに経営資源が重要な役割を果たしている。企業の優劣は、人的、物的資源のほかに、それを活用する経営資源という無形の能力によって決定される。

このような経営資源の概念は、イギリスの経済学者 E・T・ペンローズが『会社成長の理論 The Theory of the Growth of the Firm』(一九五九)で示したもので、企業成長論の分野でしだいに認められるに至った。彼によると、企業は余剰となった経営資源を他に転用することによって成長するという。いわゆる経営の多角化である。

近年、この経営資源という概念が、国際資本移動に関連して取り上げられるようになった。それは、直接投資においては経営資源の利用および移動が本質的なものであって、間接投資のように資金の移動そのものが本質的なのではない、という指摘にもみられるように、国際資本移動に伴う経営資源の移動が、投資国・投資受入国双方に及ぼす影響などが問題とされるようになってきたからである。

〈相原 光〉

E・T・ペンローズ著 末松玄六訳『会社成長の理論』第二版（一九七〇・ダイヤモンド社）

経営者 けいえいしゃ manager, top management executives 企業の経営について最高の意思を決定し、経営活動の全体的遂行を指揮・監督する人または機関をいう。その意思決定は、臨時的決定、経常的決定、評価的決定に三分される。臨時的決定は、企業の設立、改組、合併、解散などの基本的存立に関する組織的決定と、取締役、監査役、その他重要役職者の任免に関する最高人事決定である。経常的決定は、経営理念と経営目標を定める経営目的の決定、事業分野・製品市場ミックス・経営行動の基本様式に関する経営戦略の決定、資源の調達と配分、とくに投資と基本組織を定める経営構造の決定、長期経営計画の決定などからなる。評価的決定は、経営業績の確定、評価、開示と経営成果の分配に関する決定である。

経営者は優れた機能的概念であり、右のような諸決定を現実担当し遂行している人または機関が経営者である。高い役職についていない場合でも、右の諸決定に現実に関与していない場合には、経営者ではない。しかし一般に、企業にはこれら諸決定を担当し遂行することを予定され、期待されている役職ないし機関が存在し、通常それを経営者と呼んでいる。現代の代表的企業形態である株式会社では、臨時的決定と評価的決定は株主総会に、経常的決定は取締役会によって分担されているから、形式的にはこれら両機関が経営者機関といえる。しかし実際には、所有と経営の分離（資本と経営の分離）により、社長を中心とする役付取締役（副社長、専務、常務）が前記諸決定のすべてを左右しており、これらの人々が現実の経営者であるといえる。企業の発展段階が低い状態では、出資者がそのまま経営者になる所有経営者 owner manager が普通であった。このように、出資者であって同時に経営者でもある人をとくに企業者という。所有経営者はまた、世襲経営者であることも少なくない。ところが、大規模化などによる企業の高度化は、一方で、出資者の多数化による所有の分散と出資者の投資家を生み出し、他方で、複雑巨大化した生産組織の有効な稼働に必要な特殊な専門的能力と経験が必要とするに至った。かくて、従来の世襲経営者はもとより所有経営者の時代は去って、専門経営者 professional manager の時代が到来する。専門経営者とは、経営に関する能力と経験を第一条件として選任される経営者をいう。継

統企業の最重要事の一つは、後継経営者を育成し、円滑な継承を図ることである。↓資本と経営の分離 ↓トップ・マネジメント (森本三男)

経営社会学

けいえいしゃかいがく Berrieths, soziologie 経営組織を社会学の視点から研究する学問分野。経営組織とは、ある特定の目的を遂行するために結成された社会集団で、公私の企業組織だけでなく、官僚制支配機構をはじめ、研究教育機関、医療機関、宗教団体、政治結社、その他の各種の社会集団で、目的達成のために遂行されている経営活動にまつわる社会的側面が研究の対象となる。とりわけ、企業組織における意思決定過程とその実行過程の社会関係の側面が研究の中心となっている。意思決定過程に関しては、天下り方式の西欧型ビュロクラシーと対照的な、意思決定の積上げ方式である日本特有の稟議制度の動態に関心が集まっている。また、その実行過程に関しては、より実効性のある成果を期待するために、意思決定への参加の制度化としての各種の経営参加方式の実態に注目する研究が盛んに行われており、とくに自主管理制度や小集団活動の制度化への関心が高い。

このほか、高度工業化社会における経営環境の変化への対応から、日本の経営風土に根ざした企業内労働組合組織に基づく労使関係のあり方や、終身雇用制度を軸にした雇用関係のまある抱え的な生活管理、労務管理のあり方の再検討が問題になっている。↓意思決定 ↓産業社会学 ↓労働社会学 (本間康平)

④本間康平他著『産業社会学入門』(有斐閣新書)▽尾高邦雄著『産業社会学講義』(元)

経営社会政策

けいえいしゃかいせいさく Betriebssozialpolitik 資本主義経営が自らの内部に生じる社会的諸問題を、国の社会政策(社会的経営政策)に依存することなく、自らの責任と方策によって解決すること。経営内に生じる社会的諸問題とは、労働者の生産手段の非所有、分業システムの精緻化、機械化の進展、労働の機械リズム化などによる人間性疎外が原因となって生じる種々の対立や紛争をいう。ドイツの経営社会学者ブリーフス Gerd Brieß (ハルバーシュタット)は、かかる人間性疎外を、①所有物疎外(非所有による啓発機会の喪失と目標からの孤立感)、②作業疎外(単調感、歯車意識、無力感)、③職場疎外(非人間的作

業環境)、④従業者疎外(仲間意識の希薄化と人間関係の浅薄化)に四分した。この分類に従えば、経営社会政策は四つの体系をもつことになる。所有物疎外に対する所有参加(従業員持株制度など)や成果分配(利潤分配制度など)、作業疎外に対する職務拡充や目標管理、職場疎外に対する作業環境・労働条件の人間化、従業者疎外に対する人間関係管理や小集団方式などである。経営社会政策という表現はドイツ的であり、一般の経営用語では、労務管理や労使関係にまたがる問題領域となる。 (森本三男)

経営者革命

けいえいしゃかくめい managerial revolution アメリカの政治哲学者バーナム J. Burnham が、現代社会の支配を論じた理論(元)のなかで用いた概念。資本家が支配する資本主義社会は、諸種の矛盾から崩壊するが、そのあとにくるのは、マルクス主義者が主張しているような労働者が支配権を握る社会主義社会ではなく、専門経営者が支配権を握る経営者社会であり、世界は現にその方向へ動いているというのが、バーナムの主張の骨子である。彼によれば、所有と経営の分離により、所有に基づく支配(資本家支配)は後退し、それに代わって、複雑巨大化した生産手段を現実力に運営し、そこから生まれる成果の分配に指導力をもつ者が支配権を握る。労働者は、このような条件を欠くために支配者になることができず、このような条件を備えた専門家である経営者こそが真の支配者になる。この場合の経営者には、企業経営者をもとより、経済官僚のような専門家も含まれている点に注意を要する。彼は、このような経営者社会が、当時の資本主義国、ナチス・ドイツ、ソ連のすべてに出現しつつあるとした。以上のような経営者革命論に対して支持の動きがみられたが、論理矛盾、現実離れなどの批判もある。 (森本三男)

経営者資本主義

けいえいしゃしほんしぎ managerial capitalism 現在の資本主義社会は資本と経営の分離が高度に進み、生産手段の所有者ではない専門経営者が企業の実質的支配者となっているが、全体としては資本主義経済体制として動いているとする経営社会観。経営者革命、財産なき支配、人民資本主義などの用語と基本的に共通する考え方に立脚している。経営者資本主義のもとでの企業行動の中心は、

いうまでもなく経営者である。経営者は、資本ないし財産の所有によって選任されるのではなく、経営体を管理運営する能力、経験の所有によって選任される。経営者は、自己自身をその一部とする多くの利害関係者ないし環境主体(株主、顧客、従業員、取引先、地域社会、政府など)の利害の均衡と全体の利益の極大化を目ざす行動をとるようになる。株主ないし出資者の利益のみを追求する行動として定義される従来の利潤極大化は、経営者資本主義では採用されない。しかし、株主ないし出資者は利害関係者の一部として存在しているから、利潤追求そのものが否定されるわけではなく、したがって資本主義は体制として残される。資本家資本主義を経営者資本主義へ変質させる最大の要因は、株式所有の分散による所有と経営の分離である。↓資本と経営の分離 (森本三男)

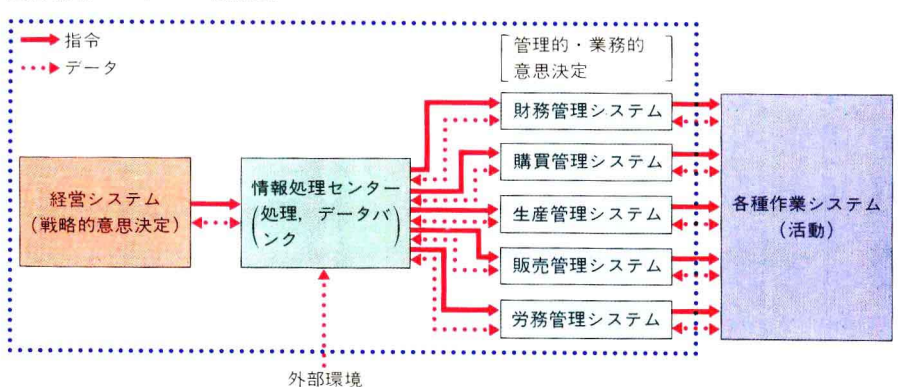
経営情報システム

けいえいじょうほう management information system M I S と略称される。経営の意思決定の有効性を高めるため、経営内外の関連情報を、必要に応じて即時的(リアル・タイム)かつ大量に、そのうえ正確かつ適切に収集・伝達・貯蔵・利用できるように編成したシステムをいう。現在では、人間とコンピュータを中心とした物的諸手段によって構成されるマン・マシン・システムになっているのが普通である。

意思決定にはさまざまなものがあるから、それに対応して、経営における情報システムのサブシステムを考えることができる。その主要なものは、階層別に狭義の経営情報システム、管理情報システム、作業情報システムとし、職能別に財務・購買・生産・労務・販売などの各情報システムとするものである。階層別区分のうち、作業情報システム(O I S operations information system)は、前二者すなわち、マネジメント情報システムに対し、データを提供し、そこから指令を受け取る。このため、経営情報システムの中核は、(狭義の)経営情報システムと管理情報システムからなるマネジメント情報システムに求められる。

マネジメント情報システムの特徴は、意思決定支援システム(D S S decision support system)にあり、データベースの構築と維持、意思決定の型(定型的・業務的か、非定型的・戦略的かなど)に対応したその活用が課題となる。

経営情報システム 概念図



経営情報システムの整備は、職能別の作業情報システムから始まり、それらを有機的に統合内包しつつ、管理情報システム(狭義の)経営情報システムが発展してきた。コンピュータの能力向上がこの発展の推進力となったが、コンピュータを経営情報システムの設計にいか位置づけるかについては若干の変遷がある。経営情報システムが提唱された初期には、大型コンピュータを中核に置き、多数の端末機を置く集中型システムが構想されたが、期待どおり機能せず失敗に終わった。やがて性能のよい小型コンピュータとOA機器が発達するにつれ、現場に密着した分散型システムが推奨されるようになった。現状は基本的にこの段階にあるが、今後は情報処理センターによって全体をオンライン化する集中的分散システムへの移行が考えられる。この場合、集中とはデータバンクの存

在をいい、分散とは多様な状況に対応しつつデータバンクを利用（アクセス）しながら現場で意思決定が行われることをいう。〈森本三男〉

経営心理学

けいえいしんりがく managerial psychology 経営活動の人的、社会的側面

を心理学的に研究する学問。広義には産業における全分野を総称することもあり、この場合には産業心理学 industrial psychology と同一になる。狭義には、経営活動のうち経営管理に關係した人間関係問題だけに限定することもある。経営心理学として多く問題にされる内容は、次の諸点である。(1)経営管理に關係する人間関係の解明。モチベーション（動機づけ）や適性の基礎になる人間の基本的欲求、対人關係に伴う感情、パーソナリティの特性に由来する個人差などから、人間關係を解明する。個人關係の合計を越えて、動的統合關係としてとらえることを目指している。(2)経営組織の集団力学 group dynamics に基づく解明。特定状況下の特定組織構造の生産性、発展・衰退傾向、分割・統合作用などを、集団ないし組織の力学的過程として分析し、法則化する。(3)経営者心理の解明。経営者の行動動機、リーダーシップの心理的基盤、指揮・監督の際の注意力のような心理的限界などを明らかにする。(4)顧客心理の解明。消費者を代表とする顧客の購買動機、分析、広告効果の測定などを行う。これらについては、市場調査の方法や、臨床心理学による深層面接法の発展が大きな力となる。以上のほか、広義の経営心理学では、作業動作、知覚作用、疲労現象などの生理現象に伴う心理の研究が付加される。

経営成果分配制度

けいえいせいしかふばいせいと 企業の経営活動の成果すなわち経営成果を、使用者と従業員、もしくは資本と労働の間で分配する制度の総称。経営成果のとらえ方と分配方法によって多種のものがある。伝統的には利潤が成果であり、それは基本的にはすべて資本に帰属するとされた。しかし、利潤をあげるにも従業員（労働）の協力が必要であるとの考え方から、まず利潤分配制度が生まれ、続いて利潤を内包する経営成果概念が生まれて、諸種の分配制度が提唱されるようになった。成果分配の根拠は公正性と刺激性の二つに求められる。公正性とは、成果形成に貢献した主体にそれを公平に帰属させるべきであるとする考えであり、刺激性とは、分配が被分配者の貢献意

欲を刺激し、経営活動への理解と支持を生み出す作用をもつことに着目した考え方をいう。経営成果はもとと理論的、抽象的概念であるが、今日それにもっとも近いものと考えられているのは付加価値である。

今日の主要な経営成果分配制度には、利潤分配制、ラッカー・プラン、スキヤンロン・プラン、レーマン・プラン、カイザー・プランなどがある。もっとも有名なラッカー・プランは、アメリカの経営コンサルタントA・W・ラッカーが提唱した付加価値分配方式である。その中心は、①全体経済の分析から得られた分配率を個別企業に適用する、②分配率は付加価値に対する労務費の比率である、③成果分配を労使協力のための刺激とみなすこと、の三点である。彼は、一八九九〜一九二九年の製造工業統計から三九・三九五％という固定分配率を設定した。実際の分配は、毎期の付加価値にこの分配率を乗じて分配総額を決定し、この額と既払い賃金総額との差額を追加的に各従業員に對し分配する方法をとる。しかし、ラッカー自身は、従業員個人への追加分配について具体的方法を示していない。↓ラッカー・プラン ↓スキヤンロン・プラン ↓利潤分配制度 〈森本三男〉

経営戦略

けいえいせんりやく corporate strategy 経営目標を達成するための手段選択の枠組みをいう。経営戦略は、経営目標と経営計画の中間に位置し、計画の策定と実施が目標実現に有効に機能するよう媒介する。企業活動について経営戦略の必要が意識的に主張され、その体系化が図られるようになったのは、一九五〇年代に入ってからのことである。それまでは、経営目標―経営計画という体系が主であったが、環境の流動・多様化により、目標をただちに計画に展開することがしだいに困難になってきた。そのため、経営目標―経営方針（経営政策）―経営計画という体系が現れたが、経営方針の概念内容のあいまいさもあって定着せず、短期間に構想が新しく改められて、経営目標―経営戦略―経営計画という体系が出現した。

経営戦略は普通、階層的に企業戦略 corporate strategy、事業戦略 business strategy、職能戦略 functional strategy の三種からなるとされる。経営戦略を狭義に解するときは、企業戦略のみをもって経営戦略とするが、初期

にはこのような考え方が主であった。企業戦略は、企業全体に関する戦略であり、具体的には、事業分野の選択と組合せが中心になる製品・市場戦略や多角化戦略である。事業分野や製品には、ライフサイクルによる盛衰がかならず生じるから、特定の事業分野や製品に永久に固執することはできない。また、技術革新などの環境変化も重大な影響を及ぼす。これらを勘案しながら、製品開発、新製品採択、既存製品の改良、既存製品の生産中止、既存市場への浸透、新事業分野への参入、既存事業分野からの撤退などを組み合わせた企業活動の長期的枠組みを作成する。これが企業戦略である。企業戦略は、右のような内容とともに、それを展開するための、他企業の統合・合併、あるいは自企業内の分割・再編のような基本方法をも含んでいる。事業戦略は、企業戦略によって設定された各事業分野ごとに設定される戦略である。ここでは、企業戦略で各事業分野ごとに策定された内容の展開に関する資源配分とタイミングが問題にされる。これを受けて、生産・販売・財務・労務などの各職能に関する職能戦略が策定される。

経営戦略を策定する際の要点は、長期的に企業をどの方向にもっていくこととするのかという成長ベクトルを明らかにすること、シナジー（諸資源の組合せの総合効果）を追求することである。〈森本三男〉

経営組織

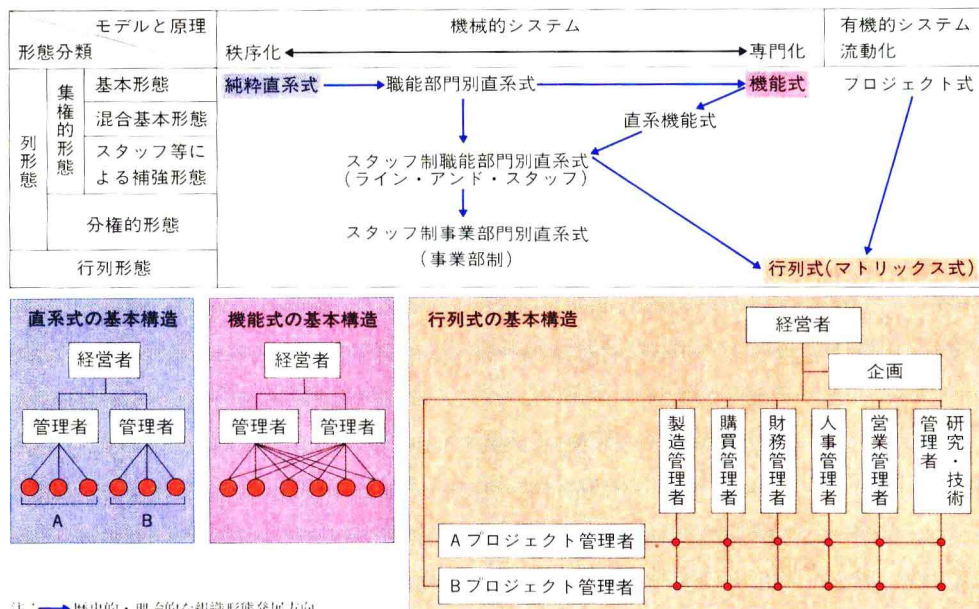
けいえいそしき business organization 経営内に含まれている意識的に調整された人間の活動や諸力のシステムをいう。それはまた、意識的・計画的に経営目的を共有・分担する人々の協働するシステム、あるいは経営目的達成のために意思決定の諸過程を配分され、専門化して協働している人間の活動のシステムということもできる。経営組織の要素は、経営目的、経営構成員の貢献意欲、コミュニケーション（伝達）の三者である。第一の要素である経営目的には、抽象的・包括的な全体的目的（たとえば存続・成長）から、具体的・個別的な部分目的（たとえば原価の切下げ）に至る連鎖体系があり、経営組織はこの連鎖体系に対応して、全体目的を追求する全体組織と、それを構成しそれに内包されながら部分目的を追求する各種部分組織（部課、事業所など）に分けら

れる。部分組織のうち、もっとも広く用いられる区分は、経営管理組織と作業組織に二分するものである。第二の要素は、多数の協働者すなわち経営構成員が存在するようにになると、彼らのすべてが経営目的を主体的に理解し、協働を意欲的に行うとは限らなくなることにかかわっている。むしろ多くの者は、賃金獲得などのやむをえぬ方策として、経営組織に入ってくる。このように経営目的とは別の個人目的を抱く、多数の個人に協働を持続させるには、賃金に代表される物的誘因や、地位・機会のような非物的誘因を多面的に準備・提供する必要がある。第三の要素は、経営目的を各構成員に十分に周知させ、また各人が合理性の高い行動をすることができるよう、必要な情報を適切に与えることという。それは、指揮命令、責任権限關係の明確化、報告制度の整備、各種会議、経営情報システムなどによって具体化される。

従来の伝統的な経営組織観はきわめて狭義のものであった。すなわち、目的達成に必要とされる各種の仕事（職務、業務）を配分し、職位や機能を設定し、それらの権限・責任關係を定めたシステム、すなわち組織構造のみを組織としていた。それは、組織図に示される靜態的機構である。しかし、このような組織構造は、組織の基礎ではあるがその一面でしかない。現実の経営組織は、組織構造を基本にもちながら、感情や性格を異にする生きた人間が職位を占め、機關を構成し、協力と葛藤を反復しながら活動している状態である。現在の組織観は、このようなものである。

組織構造を示すものが組織形態である。その基本は、組織の二大原理である秩序化（規律保持）と専門化をそれぞれ前面に押し出す直系式（軍隊式、直線式ともいう）と機能式である。これらのみでは複雑な活動を展開できないから、普通、スタッフ（専門家もしくはその集団による経営者・管理者の補佐機関）ないし委員会（会議）の両制度によって補強する。現存するもっとも多い組織構造は、スタッフと委員会制によって補強された職能部門別直系式であり、これを単にライン・アンド・スタッフ式という。この場合、職能部門別直系式とは、図示の直系式のA B部門を、製造、販売などの職能別に編成するものである。この部門を製品別もしくは地域別とし、独自の製品・市場を与えて独立採算制としたものが事業部制であり、多角

経営組織／各種組織形態の発展的関連



注：→ 歴史的・理論的な組織形態発展方向

化した大規模経営組織ではこれが多い。事業部制は、企業のなかに自主性の高い事業部を設けるから、分権的組織といわれる。しかし、以上のものはすべて、集権的か分権的かの差はあれ、経営者を頂点とする上下関係（たて＝列）を軸にして動くものである。この意味で、これらを列形態と総称する。これらはまた、各職位、各機関の職務権限を明確にし、その限りで精密な機械のようなシステムを理想としている。この意味で、これらを機械的システムと総称する。近年、このような定型的業務の処理に適した機械的システムとは別に、非定型的業務の処理を中心に、目的と制約のみを明示して弾力的に協働するシステムの必要が提唱されるようになった。

よって単品・小バッチ生産作業組織、大バッチ・大量生産作業組織、装置生産作業組織に分けることができる。↓スタッフ ↓ライン ↓プロジェクト・チーム ↓事業部制 ↓マトリックス組織

経営統計 けいえいとうけい business statistics 広義には企業経営に関する統計資料に対する総称であるが、個々の企業の立場から、その経営業績の評価や意思決定に供しうる統計資料をさす場合と、個々の企業の経営指標を業種、業態、規模などの分類基準に従って集計、整理、分析したものをさす場合とがある。また、これらの資料に基づいて、具体的な経営意思決定に役だちうる統計的諸手法、たとえば品質管理、在庫管理、投資決定、需要予測などを研究対象とする経営統計学をさすこともある。ある分類基準に従って個々の企業の経営状態に関する統計を集計、整理、分析したものは、個々の企業の経営判断の指標となりうるが、わが国で公表されているものとしては、通商産業省の『わが国企業の経営分析』、『世界の企業の経営分析』、『大蔵省の『法人企業統計』、日本銀行の『主要企業経営分析』などがある。

質管理、在庫管理、投資決定、需要予測などを研究対象とする経営統計学をさすこともある。ある分類基準に従って個々の企業の経営状態に関する統計を集計、整理、分析したものは、個々の企業の経営判断の指標となりうるが、わが国で公表されているものとしては、通商産業省の『わが国企業の経営分析』、『世界の企業の経営分析』、『大蔵省の『法人企業統計』、日本銀行の『主要企業経営分析』などがある。

取り扱う内容は、本来、生産、販売、労務、設備、資材、財務など、企業活動の全般にわたるはずのものであるが、生産、販売、労務などの個別の活動に関しては生産統計、販売統計など、それぞれの活動を対象とした統計調査が行われているため、経営統計といえば、財務内容に関する統計と、それに基づいた収益性、成長性、安全性などを示す一連の分析的指標を示すことが多い。

ある企業の財務数値（損益計算書、貸借対照表データ）を他の企業の財務数値と比較・分析し、企業内容の相対的な良否を判定しようとする手法。相互比較ともよばれ、第一次世界大戦後にドイツで行われていたようになったものである。比較の対象としては、①自社と同業他社、②自社と同業数社、③自社と同業全社の平均（標準）値、などがあげられる。また比較すべき財務数値についても、①実際数値と、②実際数値と平均（標準）数値のケースがある。さらに広義の経営比較にあつては、財務数値のみならず、技術力、人員数、社会的責任達成度、成長力なども加味した経営の総合力を一定の測定尺度で表現し、比較、順位づける試みも一般的になってきている。経営比較を有効に行うためには、比較される企業間において同一の会計処理がなされていること、企業規模、業種、会計期間、比較数値の分類・表示などで著しい相違がないこと、が必要とされる。なお、最近では経営分析においても異なる企業経営を比較することが不可欠となってきたため、経営比較と経営分析とは同じ意味に用いられることが多くなっている。↓経営分析

経営比較 けいえいひかく Betriebsvergleich 同一期間または同一時点におけるある企業の財務数値（損益計算書、貸借対照表データ）を他の企業の財務数値と比較・分析し、企業内容の相対的な良否を判定しようとする手法。相互比較ともよばれ、第一次世界大戦後にドイツで行われていたようになったものである。比較の対象としては、①自社と同業他社、②自社と同業数社、③自社と同業全社の平均（標準）値、などがあげられる。また比較すべき財務数値についても、①実際数値と、②実際数値と平均（標準）数値のケースがある。さらに広義の経営比較にあつては、財務数値のみならず、技術力、人員数、社会的責任達成度、成長力なども加味した経営の総合力を一定の測定尺度で表現し、比較、順位づける試みも一般的になってきている。経営比較を有効に行うためには、比較される企業間において同一の会計処理がなされていること、企業規模、業種、会計期間、比較数値の分類・表示などで著しい相違がないこと、が必要とされる。なお、最近では経営分析においても異なる企業経営を比較することが不可欠となってきたため、経営比較と経営分析とは同じ意味に用いられることが多くなっている。↓経営分析

長期理論が展開される。

適応的費用理論は、収益法則的費用理論が根拠とする収益法則は農業に関する法則であり、工業に妥当しないと批判する。工業生産では、農業生産のように原材料や労働の要素投入量を自由に変更させることはできず、特定製品の生産に関する要素投入量の組合せは、技術的に決定されている。したがって、総費用は、収益法則的費用理論と同様、固定費と変動費に大別されるが、変動費の内容は、一定比率で生産量に比例して増減する比例費とみなされる。このような考え方がすれば、環境変化による生産量増減は、次の三つの適応によって可能となる。すなわち、①生産時間を同一としたまま機械・

ら考察するもので、主としてドイツで発達した。経営費用論には、①費用を生産量の関数として把握する狭義費用理論と、②費用・価格・収益を生産量の関数として把握する広義費用理論とがあり、さらに後者は、経営目標の内容を利潤とするか経営成果とするか、また、経営目標の水準を極大化原理とするか満足化原理とするかによって、四種に分けられる。しかし、現存する有力な理論は、E・シュマーレンバハからK・メレロビッツに至る伝統的費用理論ないし収益法則的費用理論と、E・グーテンベルクによる近代的費用理論ないし適応的費用理論の両者である。

収益法則的費用理論は広義費用理論の一種で、利潤極大化原理による経営目標を想定している。適応的費用理論の内容の大部分は狭義費用理論になっているが、根本的立場は収益法則的費用理論と同じである。両者の相違は、その名称が示すように、費用現象のとりえ方にあり、まず収益法則的費用理論では、固定費と変動費に大別される総費用は、生産量ないし操業度の上昇につれ、収益法則（収穫逓減法則）と同じに従い、逓減→比例→逓増のS字状経過をとりて増加する。これから、平均費、限界費、平均変動費などが導き出され、平均変動費が最小となる最低操業度、平均費の最小となる最適操業度、限界費と価格（限界収益）が一致する最有利操業度が決定される。最低操業度は価格下限を、最適操業度は単位利潤の最大になる生産量を、最有利操業度は利潤総額が最大になる生産量を示し、それぞれ政策の基礎を提供する。これらは、規模を一定とした短期理論であるが、これを拡大して、規模の費用現象を扱う長期理論が展開される。