

経営管理の理論と実際

山本勝也著

山本勝也 著

増補
経営管理の理論と実際

泉文堂 版

著者略歴
山本勝也

昭和十八年九月
現在

東京帝大経済学部卒
労働科学研究所員、福島大
学助教授、高崎経済大学教
授を経て、亜細亜大学教授
「イギリスおよび日本の経
営および労働管理に関する
諸論文」「経営管理の理論
と実践」「労働管理の基本
問題」(著書)

昭和四十五年五月一日 増補版発行
昭和五十五年四月二十日 第八刷発行

定価二、四〇〇円

著者 © 山本勝也

発行者 大坪嘉春

印刷所 松沢印刷株式会社

発行所 東京都新宿区下落
合「一」一六 株式会社
泉文堂

電話東京(四) 九六一〇番
振替東京 51 三八〇四番
郵便番号 一六一

©山本勝也 1979

本書の内容の一部あるいは全部を無断で複写複製(コピー)すること
とは法律で認められた場合を除き著者および出版社の権利の侵害
となりますのでその場合には予め小社あて許諾を求めて下さい。

序

戦後、経営学における経営管理論の地位は著しくたかまり、わが国においても、経営管理に関する研究業績は尠なからず発表されるに至っている。しかしながら、わが国へ斯学が導入されてから日なお浅いためか、経営管理の実践と密接不可分に考究されなければならないはずの経営管理論が、稍々もすれば、わが国経営管理の実際から遊離して、生きている現実の経営を深く具体的に掘り下げて行く努力を怠り勝ちな傾向がないとはいえないようである。

本書は、斯学の従来成果の上に正しく立つために、経営管理論の生成と発展に寄与した諸学説をなるべく多くとり入れるように努力するとともに、経営管理の構造に関連する基本的な諸問題についての基礎的な解明を試み、更に、現段階の日本の経営管理が直面している課題をこれに結びつけることによって、経営管理の実践的課題を明らかにしようと思図したものである。

筆者は、経営管理論を経営管理に関する実践的な応用科学と解するので、歴史的、現実的な日本の経営管理について今少し詳細に論述し、問題提起を試みるつもりでいたのであるが、紙幅と時間の制約があり、また、本書が教科書として編集されたがために十分にその意図を果すことが出来なかった。これは将来に残された大きな課題として後日とりに上げることにはしたい。その他、浅学非才のため不備の点が甚だ多かったことは汗顔の極みである。宜しく御寛恕の上、大方の御叱正をお願いしたい。

本書は、学生諸君の筆記の労を省くために教科書として編集したのであるが、経営管理の実践にたずさわる諸賢にとっても、その基礎的な知識を得るための入門書として役立つならば筆者の望外の幸いといふべきである。

なお、本書の執筆に当っては、東大教授中村常次郎先生、ならびに、埼玉大教授高谷茂木先生から懇切な御教示にあずかったところが尠なくない。ここに厚く感謝の意をお捧げする次第である。最後に、本書の出版については泉文堂の中村社長および病中をおしての茅原要三氏の御骨折に負うところが絶大である。謹んで感謝と敬意を表したい。

昭和三十七年十二月十日

上北沢の寓居にて

山 本 勝 也

増補版刊行について

『経営管理の理論と実際』は、主として学生諸君の教科書用として編集されたものであるが、刊行以来既に数年を経過した。この間におけるわが国巨大企業を中心とする企業再編成と生産力集中、技術革新の進展は目覚ましいものがあり、これと併行して、経営学界においても、行動科学論、情報管理論などの新分野における華々しい論争と、その現実への適用とが経営管理の一つの大きな課題として脚光を浴びるに至ったことは周知の事実である。

増補された第六章は、『高崎経済大学論集』および『上武大学論集』に発表した拙稿に修正加筆したものである。これらの経営学上の新しい重要課題については、他日稿を改めて、より理論的、体系的に究明されなければならないことはいうまでもないが、本書では簡単な問題提起に止めておきたい。

なお、本書が向学の士にとって、より裨益するために、大方の御叱正と御鞭撻をお願いする次第である。

昭和四十五年三月

著者

目次

第一章 総説	三
第一節 経営管理	三
一、経営管理の概念	三
二、経営管理の基本構造	五
三、経営管理の課題	一
第二節 経営管理の発展	五
第三節 経営管理論	九
第二章 経営管理論の生成	五
第一節 テイラーの科学的管理法	五
一、科学的管理法	五
二、科学的管理法の原理	九
第二節 課業管理	三
一、課業管理	三

目 次

二

二、課業管理に対する批判	三
第三節 テイラーの組織論	五
第四節 フェイヨルの経営管理論	九
一、フェイヨルの管理概念	九
二、フェイヨルの法則	三
第五節 フェイヨルにおける管理の原理	五
第三章 経営管理論の展開	三
第一節 フォードの経営管理論	三
第二節 標準化	六
一、標準化の意義	六
二、製品の単純化——「単一製品の原理」	七
三、部分品の規格化	七
四、特殊化——工場・職場、機械・工具、労働	三
第三節 流れ作業組織と同時管理	六
第四節 人事管理論	八
第五節 人間関係論	三

第六節	經營管理論の現代的展開	101
一、	經營管理論の展開	101
二、	經營組織論の展開	109
第四章	經營管理の基本問題	117
第一節	トップ・マネージメントの意義と構成	117
一、	トップ・マネージメントの意義	117
二、	トップ・マネージメントの構成	120
第二節	トップ・マネージメントの機能	131
一、	トップ・マネージメント機能の特質	131
二、	トップ・マネージメントの機能	133
三、	トップ・マネージメント機能の遂行	136
第三節	取締役会の機能	137
第四節	全般経営層	138
第五節	管理組織	139
一、	組織の概念	139
二、	管理組織の特質	137
三、	管理組織の形成原理	139
目次		139

目次

29

四、管理組織の課題	一五
第六節 集権化と分権化	一六
一、分権化の概念	一六
二、分権化の要因	一八
三、分権的組織	二一
四、分権化の問題点	二三
第七節 管理組織の形態	二五
一、総説	二五
二、直系参謀組織	二五
三、ラインとスタッフ	二六
四、スタッフの機能	二六
五、委員会組織	二七
第八節 職務	二八
一、職務の概念	二八
二、職務明確化の意義	二八
第九節 調整と指揮——人間関係論的考察——	二九
一、調整の概念	二九

二、指揮の概念……………	七
三、リーダーシップ……………	七
四、コミュニケーション……………	七
第十節 内部統制……………	七
一、内部統制の概念……………	七
二、コントローラー制度……………	八
第五章 日本の経営管理……………	八
第一節 日本経営管理の系譜と特質……………	八
一、財閥の特性と前近代の雇傭関係……………	八
二、日本経営管理の端緒的成立……………	二〇
三、戦後の経営管理の進展とその特質……………	二〇
第二節 トップ・マネージメントの構造……………	二〇
一、トップ・マネージメント機構の強化……………	二〇
二、人的構成と意識構造……………	二〇
三、取締役会と常務会……………	二二
第三節 長期経営計画……………	二三
第四節 意思決定と稟義制度……………	二七
目次……………	五

目次

一、意思決定	二七
二、稟議制度	三〇
第五節 管理組織	三三
一、総説	三三
二、権限と責任	三四
三、事業部制	三六
四、スタッフ	三九
五、委員会	三二
六、職階制、職分制、資格制度	三三
第六節 人間関係管理、教育訓練	三五
一、人間関係管理	三五
二、教育訓練	三九
第六章 経営管理の革新	四六
第一節 技術革新と経営管理	四六
一、日本の技術革新	四六
二、技術革新と経営	四九
三、オートメーションと経営	五〇

四、技術革新と経営管理機能	二五二
五、技術革新と日本の経営管理	二五四
第二節 経営管理の革新と事務集中化	二五五
まえがき	二五五
一、事務の集中化	二五七
二、事務集中化の発展と限界	二六〇
三、わが国におけるEDPSを基軸とする事務集中化の実態	二六六
むすび	二七三
第三節 意思決定の革新と日本型経営	二七四
まえがき	二七四
一、意思決定の革新	二七六
二、日本型経営と意思決定	二八一
むすび	二八二

増補

経営管理の理論と実際

第一章 総 説

第一節 経営管理

一、経営管理の概念

「経営」とか「管理」とかいうことは、通常、いろいろな意味に使われているので、われわれは、まず簡単に、それらの概念規定からはじめなければならない。

ここでいう「経営」とは資本主義社会における経営であって、経営とは、資本主義社会において個別資本の機能として営まれる個別的生産の継続的な組織体をいうのである。すなわち、代表的な経営としての製造工業の経営についていえば、それは、価値を生産し、実現していく個別産業資本の機構であって、過程的に見れば、生産過程と流通過程に分けることが出来る。まず、資本家（企業家）は貨幣を投下して、市場において、必要とする機械設備や原材料などの生産手段を購入し、賃金を支払って労働者を雇傭し、生産手段と労働力を結合させて生産を行ない、労働によって新らしく価値を付加された生産物を再び市場で販売し、増殖された貨幣を回収するというのがその過程である。この生産過程において生ずる剰余価値が、資本家にとっては投下資本に対する利益と

考えられる利潤であつて、利潤の獲得増殖を目的として経営活動が行なわれるのである。ここで、われわれが注目しなければならぬことは、経営活動は常に生産過程と流通過程の統一として考えられるということ、生産過程は価値形成Ⅱ増殖の過程であると同時に超歴史的な使用価値生産の労働過程でもあるという、次に述べる経営の二重構造の問題である。

また、以上のわれわれが見て来た「経営」というのは、組織体としての経営であつて、英語の *business* または *establishment* ドイツ語の *Betrieb* に相当するものである。すなわち、それは経営機能（活動）を自己のうちに総括的に内在させている組織を意味するものであつて、次に述べる狭義の経営と区別される広義の経営ともいふべきものである。

次に、管理とは経営の諸活動を合目的に組織し運営するための技術的な機能であつて、英語の *management*, *administration* ドイツ語の *Verwaltung* がこれに相当するものである（管理についても広狭二つの意味があり、これは広義の管理である）。

この管理については、少し古典的ではあるが、O・シェルドン（O. Sheldon）の肢体活動による定義を借りると次のとおりである。管理は機能的に大別してこれを経営、管理、組織の三つに分けることが出来る。経営Ⅱ狭義の経営とは、会社の政策の決定、財務、生産、配給の調整、組織規模の設定、管理者（*executive*）の最終統制などの機能である。管理Ⅱ狭義の管理とは、経営によつて設定された範囲内での政策の遂行、具体的な諸目的のための組織の利用に関する機能である。また、組織とは、個人または集団がその遂行に必要な能力をもつて行な