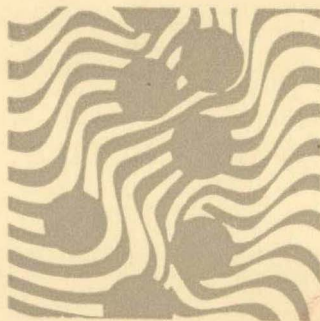


経営管理論

一橋大学教授 雲鳴 良雄 著



同文館

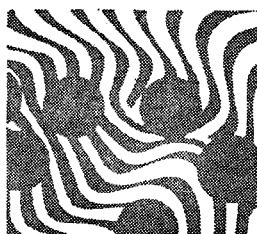
経営学シリーズ

2

経営管理論

一橋大学教授

雲鳴良雄 著



同文館

〈著者略歴〉

くも じま よし お
雲 嶋 良 雄

大正12年島根県に生れる。県立松江商業学校、山口
高等商業学校を経て、昭和21年東京商科大学を卒業。
一橋大学助手、講師、助教授を経て現在同大学教授。
経営学原理および労務管理論を担当。

主著 「経営管理学の生成」(昭和39年初版、同41
年改訂版)、同文館出版。

〈検印省略〉

昭和57年5月25日 初版発行

略称—雲嶋管理

経営学シリーズ 2

経 営 管 理 論

定価 ¥1,700

著 者 雲 嶋 良 雄

発行者 中 島 朝 彦

発行所 同文館出版株式会社

東京都千代田区神田神保町1-41 〒101

電話(東京)294-1801~6 振替東京0-42935

© Y. KUMAJIMA

印刷：藤本綜合

製本：雄正社

Printed in Japan 1982

ISBN 4-495-33171-X

監修者序

経営学の研究対象となっている現代企業は、いまや重要な一種の社会制度として、最近ではそれをとりまく経営環境が急激な変化を遂げるにいたっている。そのためたんに経済的環境にとどまらず、社会、政治、文化その他の多数の利害関係者から、数多くの転換を迫られているわけである。

ことに現代企業は、従来の高度成長時代から、最近の安定成長または減速成長への転換期を迎えて、経営学もまたその研究内容において多くの転換を余儀なくされている。このような現在の急激な転換期に際会して、われわれは経営学の内容も当然に従来とは異なる時代への急速的な対応について考慮することを要請されていると考えられよう。

そのため、この現在の転換期に対処する経営学の今後のあり方として、われわれは新しい時代に相応しい、新しい経営学の内容を示そうとして、ここに「経営学シリーズ」全10巻（巻末参照）の刊行を企画するにいたったのである。現在の困難な出版事情にもかかわらず、この企画の実現を快諾された同文館出版に対し、ここに衷心から深謝するとともに、この計画に協力を惜まれなかった執筆者各位にも深く感謝したい。各執筆者は、筆者を除いては、それぞれ各専門分野における有為の中堅学者であり、その内容については必ず多くを期待しうるものと確信している。各巻に対しては、読者から

ii 監修者序

忌憚のない積極的な高御評を賜われればと心から念願している次第である。

昭和51年1月

監修者 古川 栄一

序　　文

この小著は、恩師古川栄一先生のおすすめにより、「経営学シリーズ」の一巻として執筆させていただいたものである。当初は「小冊子であるし、あまり急がなくてもよいから」という先生のお言葉にあまえて、簡単に引受けてしまったのであるが、いざ執筆という段階になって、この仕事が大変な難事であることに気づき大いにあわてる結果となった。その第一は、経営管理という大きな問題をこのような小冊子にまとめることのむずかしさであり、その第二は、経営管理といいながらその主要内容のほとんどは、本シリーズの他の著書においてとりあげられる予定になっており、筆者に残された分野として考えるものは、経営管理の本質とその理論的枠組みだけであるように思われるからである。しかし、いったん引受けた以上は何らかの形で責任をはたさなければならない。あまり出来のよくない頭のなかで、考えに考えた末ようやく辿りついたのが本書の体系である。

まず第1章では経営管理という言葉の「定義」を明確にすることが必要である。しかし経営管理の定義も人によって異なり、また歴史的にも変わってきているから、独断におちいらないためには、テイラー以降の主要な学説についての概要を述べる必要がある。第1章の標題を「経営管理学の発展」としたゆえんはここにある。第2章で

は経営管理の「体系」をとりあげた。経営管理という大きな問題を扱うためには、何よりもまずその全体的な構造ないし体系を把握しておくことが必要だからである。そして、このような経営管理の構造を明らかにするためには、企業の大規模化にともなって生ずる経営職能の分化に関する考察を基礎とすることが必要であった。第3章では企業行動の基礎となる経営管理の「組織」をとりあげた。この分野は経営学に関するほとんどの著書においてすでにとりあげられており、また本シリーズに含まれている「経営組織論」のなかでもとり扱われると思うので、経営管理を論ずるのに必要最低限の論述にとどめることとした。第4章ではしばしば「リーダーシップ」という言葉で表現される問題を私自身の用いている「人間指導」という用語で表現し、これを扱うこととした。経営管理の「体系」と「組織」について述べた以上、その次にはどうしても経営管理の「活動」にもふれなければならないと考えたからである。しかしすでにふれたごとく、経営管理の具体的な活動のほとんどは本シリーズの他の著書で扱われる予定となっているので、ここでは、おそらく他の著書においても多分とりあげられないであろうと推測される「人間指導」のみを扱うこととした。

なお、経営管理という大きな問題を扱う場合、その細部にわたる諸問題については、多くの先輩ならびに友人諸賢の著書を参照せざるをえなかった。それらの文献は脚注に示しておいたのであるが、これらの人びとに対して心から感謝の意を表しておかなければならない。また、これらの文献を参照するにあたっては、思わぬ誤解をおかしている点もあるかと思う。こうした点については忌憚のない

御指摘を賜わるとともに、御容赦をお願いしたい。

本書が、このような形で世に出るについては、古川栄一先生の御恩情はもとよりであるが、同文館社長、中島朝彦氏ならびに同社出版部の武井隆男および吉川時男両氏の好意あふれる御協力を賜わっている。ここに深甚な謝意を表するものである。

昭和57年 4 月 5 日

雲 嶋 良 雄

目 次

第1章 経営管理学の発展…………… 3

第1節 経営管理学の源流…………… 3

1. 序 (3)
2. 経営管理学の先駆 (4)
 - (1) テイラーの業績 (5)
 - (2) フェイヨルの業績 (12)

第2節 経営管理学の新展開……………19

1. 序 (19)
2. レスリスパーガーの人間関係論 (21)
3. バーナードの管理者職能論 (40)

第2章 経営管理の体系…………… 95

第1節 経営職能の分化と経営管理の体系……………95

1. 序 (95)
2. 経営職能の分化と体系 (96)
3. 過程的管理と要素的管理 (98)

第2節 時間的管理と費用的管理…………… 102

1. 序 (102)
2. トムスの管理活動論の要旨 (103)
3. 時間的管理と費用的管理 (117)

第3節 生産管理と労務管理…………… 119

1. 序 (119)
2. シェルドンにおける生産管理と労務管理 (120)
3. 藻利重隆教授における生産管理と労務管理 (129)
4. むすび (148)

第3章 経営管理の組織…………… 151

第1節 経営職能の分化と管理組織…………… 151

第2節 管理組織の編成原理…………… 152

1. 分業の原理と職能化の原理 (152)
2. 責任・権限の原則 (154)
3. 例外の原則 (156)
4. 管理範囲適正化の原則 (158)
5. 管理階層短縮化の原則 (161)

第3節 管理組織の形態…………… 162

1. 集権的管理組織 (162)
2. 分権的管理組織 (174)

第4節 最高管理者の組織…………… 178

1. 取締役会 (180)
2. 全般管理者 (181)
3. 部門管理者 (182)

第4章 経営管理と人間指導…………… 185

第1節 人間指導の意義…………… 185

第2節 ホワイトヘッドの人間指導論…………… 189

1. 序——経営社会の分裂的情况 (189)
2. 現代的経営指導の特質 (194)
3. 人間指導と全体情况理解 (198)
4. むすび (203)

第3節 マグレガーの人間指導論…………… 206

1. 序 (206)
2. 人間指導に関する伝統的思考 (207)
3. 人間指導に関する革新的思考 (211)
4. 人間指導と選択的適応 (214)
5. 管理職能と人間指導 (220)
6. むすび (223)

經 營 管 理 論

第1章 経営管理学の発展

第1節 経営管理学の源流

1. 序

「経営管理」という言葉は、アメリカでは一般に Business Administration ないし Business Management とよばれ、ドイツでは一般に Betriebsverwaltung ないし Betriebsführung とよばれている。前者を直訳すれば「企業管理」であり、後者を直訳すれば「経営管理」となる。ところが、この二つの言葉をわが国ではともに「経営管理」という言葉で表現するのが慣行となっている。考えてみると、これははなはだ奇妙なことであるといわなければならない。

このような「経営管理」という呼称をめぐる奇妙な慣行は、おそらくドイツ経営学の成立前後におこなわれた、いわゆる「私経済学論争」にその源があるように思われる。すなわち、この論争のなかで一部の私経済学者が、国民経済学とは別に存立すべき私経済学の研究対象を個別経済としての「企業」にもとめるという見解を発表したのにたいして、多くの国民経済学者から、「企業」を研究対象とする学問は私企業の利潤追求に奉仕するものであり、そうした性格をもつ学問はげんみつな意味における科学として容認しえないと

いう強い反論をうけ、その結果、私経済学の研究対象を「企業」ではなく「経営」という言葉におきかえざるをえなくなった、といういきさつがあるからである。今日、ドイツ経営学が経営経済学(Betriebswirtschaftslehre)とよばれ、企業の管理運営が「経営管理」(Betriebsführung)とよばれるにいたった理由はここにあると考えられる。しかし、いかに呼称が「企業」から「経営」に変わったとしても、その実体が歴史的社会的存在としての資本主義的営利企業であることには何らの変化もないところであり、このことはとくに注意されなければならない点であろう。

これにたいしてアメリカ経営学の場合、本来「企業管理」とよばれるべきものが、わが国で「経営管理」とよばれるにいたった理由はいずれにもとめられるのであろうか。これはあくまで筆者の推測にすぎないが、戦前もっぱらドイツ経営学を学び、「経営」という言葉になじんできたわが国の経営学者が、アメリカ経営学を手がけるにいたった時、ドイツ経営学との用語の統一をはかる必要から、「企業管理」という言葉に代えて「経営管理」という呼称を用いたのが、そのはじまりであったのではないかと思われる。

いずれにしても、「経営管理」という言葉はもともと「企業管理」とよばれるべきものであり、資本主義的営利企業の管理・運営を意味しているのである⁽¹⁾。

2. 経営管理学の先駆

18世紀中葉のイギリスに端を発した産業革命は、その後次第に欧米諸国に普及し、19世紀後半にはこれらの国々においてもほぼ完成

をみるにいたった。そして、このような産業革命の進展は、生産過程の機械化を「テコ」として工場制工業を確立し、生産力の飛躍的な発展をもたらしたのであるが、こうした生産過程の機械化と固定設備の増大は19世紀後半にいたってようやく目立ちはじめた需要の減退にともなって、次第に企業の利潤率の低下を表面化せしめることとなった。そこで、このような利潤率の低下を防止し、積極的に企業利潤の増大を確保していくためには、何よりもまず「経営管理」の科学化をはかることが不可欠な問題となるにいたったのである。われわれはこのような経営管理の科学化に先鞭をつけた最初の人として、アメリカのテイラー (Frederick W. Taylor) とフランスのフェイヨル (Henri Fayol) をあげなければならないであろう。

(1) テイラーの業績

テイラーは1878年に一労働者としてミッドヴェール製鉄会社に入り、現場管理者として生産の合理化につとめ、最後には技師長にまでなったのであるが、その後ベスレーム製鉄会社に転じて、さらに工場管理の研究に従事した人である。

彼はその主著^[2]、「工場管理」および「科学的管理の原則」の冒頭において、まず工場管理の目的を明らかにしている。すなわち彼によれば、工場管理の究極的目的は、雇い主と労働者双方に最大の繁栄をもたらすことにある。しばしば巷間において労使の利害は全く相反するものとする見解がみられるが、これは正しい見解であるとはいいがたい。労働者の満足を無視して雇い主のみの繁栄を維持することはむずかしく、また雇い主の繁栄なきところに労働者の満足

を期待することも困難である以上、労使の利害は究極において一つであるといわなければならない。もとより現実に労働者が雇い主にもとめるものが高賃金であり、雇い主が労働者にもとめるものが低い労務費であるかぎり、両者の利害を一致させるためには一つの重要な前提が必要である。労働者がそれぞれ最高の生産能力を達成するように努力するとともに、雇い主もこうした労働者の努力を促進するよう協力することがそれである。かくてテイラーは、このような前提条件をみたし、それによって高賃金・低労務費 (high wage・low labor cost) を実現するところに工場管理の最も基本的な目的が存すると考えていたのである。

しかるに、テイラーが彼の工場生活を通じて体験した現実には、このような工場管理の目的の達成にとってけっして十分なものではなかっただけでなく、しばしばこれに全く相反することも少なくなかった。すなわち、労働者の多くは、ひとたび工場に入ると、全力をあげて自己の作業能力の向上につとめるのではなく、むしろできるかぎり緩慢に、できるかぎり少なく作業を遂行するように努めた。そして多くの場合、当然なしうるものと考えられる作業量の2分の1ないし3分の1しか遂行していないのが通常であった。一般に組織的怠業 (systematic soldiering) とよばれるものがそれである。もとより、このような事態を多くの工場管理者がそのまま放置していたわけではない。タウン (Henry R. Towne)、ハルセイ (Frederick A. Halsey)、ロウワン (James Rowan) などを中心として推進されていたいわゆる能力増進運動 (efficiency movement) は、こうした組織的怠業を防止するために各種の節約賃金分配制度を工夫し、これにも