# 経営学を学ぶ

執筆者代表 後藤幸男・小林靖雄・土屋守章・宮川公男

有斐閣選書

経営学は、現代社会における最も複雑な生物＝企業を分析・解明する学問です。情報化の進展する今日、経営学は現実の企業からの問いかけにどう応えるか、新しい理論と企業の行動原理を明らかにする最新のガイドブックです。

# 経営学を学ぶ

執筆者
後藤幸男・小林靖雄
代表
土屋守章・宮川公男

有斐閣選書

経営学を学ぶ　<有斐閣選書>

昭和46年11月30日　初版第1刷発行
昭和54年12月10日　初版第9刷発行

¥1,400.

執筆者
代表
後藤幸男
小林靖雄
土屋守章
宮川公男

発行者　江草忠允

発行所　株式会社有斐閣
東京都千代田区神田神保町2～17
電話　東京（264）1311（大代表）
郵便番号〔101〕振替口座 東京6-370番
本郷支店〔113〕文京区東京大学正門前
京都支店〔606〕左京区田中門前町44

印刷　明石印刷・製本　稲村製本所

© 1971, 後藤幸男・小林靖雄・土屋守章・宮川公男　Printed in Japan.
落丁・乱丁本はお取替えいたします。

1334-080194-8611

## ▼この本を読まれる方々へ▲

一般に「経営学」といえば、すぐハウ・ツウ的な学問であるかのように思われがちです。

本来、経営学は社会科学の一分野として、現代社会において重要な役割を果たす最も複雑な生物＝企業を研究の対象にしています。すなわち、企業とは一体なにか、その仕組はどうなっているか、またそれはどのような行動をし、社会にどんな影響を与えていくのか、といった問題を考える学問です。

このような視点にたって、本書では、「経営学とはなにか」という課題を、できるだけわかりやすく解説するために、従来の入門書にない新しい方法を試みてみました。

① まず、経営学の各**領域**について理論的な解説がなされています。そこではなにを学ぶかが簡潔に叙述されています。

② 次に**ケース研究**があります。①の解説の中で、とくに重要な事柄を取り上げ、ケースによって、現実の経営の中に理論がどのように生きているかを解説してあります。

①②をあわせて読めば、種々の経営事象を理論的に現実感をもってとらえることができます。

③ さらに**研究・資料**が付せられています。これは①②で行なってきた説明を補足するために適宜挿入されています。より考えを深める上での一助となるでしょう。

④ その他に、**経営学と隣接科学**、すなわち、他の社会諸科学、自然科学、人文科学とのかかわりあいにもふれました。また経営学を学ぶ上で必要な**学習技術**も紹介してあります。

大学で経営学を学ぼうと志している高校生、大学で専門科目として経営学をこれから学ぼうとしている、また現在学んでいる学生、さらには、さまざまな職場で新しく経営学を学ぶ必要に迫られている方々は、この本をぜひ手にとって見てください。複眼的な構成をもつユニークな入門書がここにあります。

# 目次

1 経営学の対象〔土屋守章〕……1
❖ 経営学はどういう学問か——学生の対話から
2 「企業と経営者」を学ぶ〔関口 操〕……27
❖ 経営者の役割とその社会的責任
【ケース研究1】資本と経営の意味するもの
【ケース研究2】「資本と経営の分離」論のその後
✽ 研究・資料
3 企業形態論を学ぶ〔儀我壮一郎〕……53
❖ 国家独占資本主義段階の企業の諸形態
【ケース研究】現代の錬金術
4 経営組織論を学ぶ〔阪柳豊秋〕……77
❖ 事業部制組織論
【ケース研究】M社における事業部制導入の過程とその特長
✽ 研究・資料

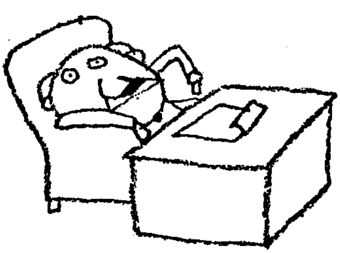
此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

5 経営計画論を学ぶ〔小林靖雄・古川浩一〕……105
◈ 長期経営計画の必要性とその内容
【ケース研究】経営計画編成のプロセス
✿ 研究・資料

6 意思決定論を学ぶ〔原沢芳太郎〕……131
◈ 組織における意思決定のプロセスと方法
【ケース研究1】意思決定のプロセス
【ケース研究2】コンピュータ・シミュレーション
✿ 研究・資料

7 生産管理論を学ぶ〔小川英次〕……167
◈ 財の製造を効率的に行なうための問題解決の体系
【ケース研究1】戦略的観点の重要性
【ケース研究2】システムの根本的変革の必要性
【ケース研究3】環境変化に適応する工場
【ケース研究4】在庫管理の徹底

8 マーケティング論を学ぶ〔田内幸一〕……193



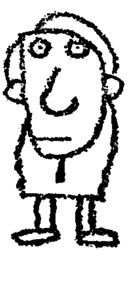
❖ 買い手（消費者）のよりよい理解のための努力
【ケース研究】消費者行動の多様化とその解明

9 労務管理論を学ぶ〔長谷川　廣〕……………215
❖「人間性回復」のための労働者対策
【ケース研究】日本電気のZD運動

10 財務管理論を学ぶ〔後藤幸男〕……………239
❖ 企業における資本の流れを対象とする管理体系
【ケース研究1】わが国の企業財務の特色
【ケース研究2】旭化成の経営分析
✽ 研究・資料

11 原価管理論を学ぶ〔安達和夫〕……………277
❖ 企業の安定的発展に必要な原価の計画・統制
【ケース研究】人件費上昇の経営原価への影響

12 研究開発論を学ぶ〔水野恵司〕……………305
❖ 明日の経営に対する保険
【ケース研究1】プロジェクト・メーキング



【ケース研究2】金・根気・運・努力・勇断
✽ 研究・資料

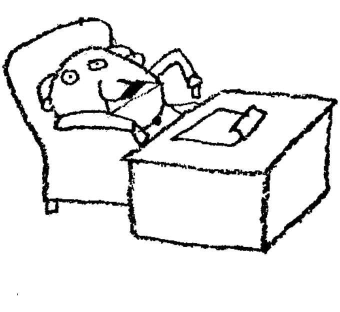
**13** 情報管理論を学ぶ〔松平 誠〕…………… 333
◈ 情報管理とコンピュータの理論と実際
【ケース研究】昭和46年における日本型MIS

**14** ビジネス・エコノミックスを学ぶ
〔宮川公男・工藤秀幸・津村英文〕… 363
◈ 経営者の意思決定に使われる経済分析の体系
【ケース研究】設備投資の決定とビジネス・エコノミックス
✽ 研究・資料

* *

☆ **経営学と隣接科学**

★法学と経営学〔西山忠範〕 24
★プロジェクト・チームと寡頭制的権力の機能〔吉田 裕〕 51
★社会心理と経営学〔吉田正昭〕 102
★LP（リニア・プログラミング）手法の活用〔小林靖雄・古川浩一〕 129
★OR（オペレーションズ・リサーチ）〔近藤次郎〕 164
★工学と経営学〔近藤次郎〕 189
★行動科学と経営学〔田中靖政〕



212 ★人間関係の重み〔本間康平〕 237 ★管理会計と経営学〔青木茂男〕 274 ★統計学と経営学〔竹内 清〕 303 ★マスコミュニケーション論と経営学〔藤竹 暁〕 360 ★計量心理学と経営学〔武藤真介〕 387

☆学習技術〔生駒道弘・千尾 将〕

★概説書と専門書 26 ★現実の経営と管理原則 76 ★経営技術と経営原理 104 ★辞典をどんどん引こう 166 ★雑誌の読み方 191 ★考えるだけでなく文章にまとめよ 192 ★速読のすすめ 214 ★図表の利用 276 ★統計数字の読み方 331 ★話題の経営書 332 ★横文字（外国語）を読む 362 ★新聞記事とスクラップ 389

# 1 経営学の対象

土 屋 守 章

❖ 経営学はどういう学問か——学生の対話から

## ❖ 経営学はどういう学問か

——学生の対話から

### 1　経営学の問題

場所はある大学の構内。時は四月中旬のある日の昼下りということにしておこう。春のやわらかい日ざしのもとに、色とりどりのつつじが咲きそめている。入学して間もない学生たちの希望と期待に輝いた目。



此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

芝生の一隅に四人の学生が坐り込んで談笑している。彼らは、これから参加しようとする経営学演習について、意見をかわしているところである。

A君「大学で学ぶ学問の分野には、いろいろなものがあるけれども、その中には、内容のまったく想像のつかないものと、ある程度は想像のつくものとがある。例えば、物理学や政治学・歴史学など、大学での内容はそれよりもはるかに高度なものであろうけれども、中学とか高校でその一端にはふれているので、いちおう想像することができる。ところが経営学というのは、高校ではまったくふれられることがないので、内容が皆目見当がつかないという部類に入るのではないかな。」

B君「確かに高校ではやらなかったけれども、新聞・雑誌では経営学という言葉がよく出てくるので、それほど耳なれない学問というわけでもないように思う。例えば、ある人は経営が上手だとか下手だとか、彼は某会社の経営者だとか、また家庭経営学なんていう言葉もよく聞くことがある。大学でやる学問としての経営学が、このような通俗的な内容をもつものとは思えないけれども、どこかに共通するところがあるのではないか。」

C君「経営学部のある大学の数は非常に多いし、またアメリカでは経営学の大学院というと非常に評判が高いということもきいている。だから学問の内容としては、相当なものがあるのだと思われる。」

D君「経営学部というと、そこを出ると会社の経営者になれるような感じがする。だから、実際に会社の経営に役立つ技術とか、そのための理論を研究することが、経営学なのではないだろうか。」

A君「しかし、大学の経営学部を出たからといって、すぐ経営者になれるわけでもないだろう。また会社の経営に役立つことといっても、実際には会社は、例えば化学とか工学とか法律学とか、およそ役に立ちそうなものがあれば何の学問だって利用するはずであるから、会社の経営に役立つといっても、経営学だけの特徴ではないだろう。すると、経営学というのは、何か他にも狙いを

もっていると思うのだけれども……。やはり内容はわからないことになるのではないかな。」

B君「しかしいずれにしても、企業の経営に関係していることは確かだと思う。問題は企業とか経営とかいうのが何であるかということなのではないかな。」

D君「そう、僕の知っている範囲でも、経営者になろうとしている人で、経営学を勉強しようと思っている人が何人かある。そういうことからみても、経営学が会社の経営に役に立つという期待をかけられていることは確かだと思う。」

C君「経営者といってもいろいろあるけれども、社会全体のなかでは、限られた一部の人々にすぎないだろう。限られた人々にだけ役立つということでは、客観性をもった学問は成立しないのではないかと思うけれども……。例えば政治学だって、職業的政治家だけに役立つものではなくて、むしろ政治のメカニズムを理解しようと思っている社会一般の人々に広く役に立つものであろう。そうしたことは、経営学についてもいえることだと思う。」

A君「そうすると、企業の経営のメカニズムを理解しようと思っている人々に、広く役に立つ学問ということになるのだろうか。政治学との類推でいって、政治学が政府や議会など政治の場で行なわれるいろいろな活動を研究対象としているというのであれば、経営学は、企業という場で行なわれるいろいろな活動を研究対象とするのだろうか。」

この学生たちが議論しているように、経営学という学問は、その名をよく聞くわりには、内容がはっきりしていないといわなければならない。その理由は、ひとつには学問それ自体がまだ若いということであろう。じっさい社会科学のなかでも、例えば政治学とか経済学が、二世紀を超える歴史をもっているのに対して、経営学の場合はその問題意識が生じていらい、まだ一世紀にも達していない。それでありながら経営学が扱おうとする現実の問題は急速に大きくなり、また経営学に対する一般の期待も高ま

ってきたので、学問の内容もますます多様なものを含むようになり、同時に経営学に対するイメージも、かえって混乱するようになってきた。

しかし考えてみれば、ある学問のイメージがすべての人々にとって同一であるということはありえないし、またその内容に絶対的な枠があるはずはない。それぞれの人が、自分自身の必要に応じて、ある学問に独自の期待をもって近ずくことは自由であるし、また、その学問を研究しようとする人々がみな同じ枠のなかに入らなければならないという規則などあるはずがない。だから経営学の場合に、そのイメージが混乱していることも、また内容が広範にわたっているということも、かえってこの学問のバイタリティを示しているのかもしれない。

同じ論法で、経営学が社会のなかの一部の人々に対してだけ役立つ学問ではないことはいうまでもない。確かに、社会のなかの特定の利害をもった限られた集団が、その利害のために、ある学問を利用することは自由である。しかし学問それ自体は、およそそのなかで客観的な理論を構築しようとする努力がなされているかぎり、限られた特定の階級にのみ差別的に奉仕することを主張できない。現実の社会の動きを理解するための武器としての社会科学の理論は、さまざまの問題意識をもった人々が、自分の問題意識に適合していると思われるものを自由に選ぶことができるように、常に公開され、展示されているものであろう。ある特定の集団に、特に有用な武器というのはあるけれども、それがその集団の専用物であるということは決してない。

経営学の場合にも、これが経営者ないしは集団活動のリーダーには、とりわけ有用であることは否定

できないけれども、学問としての経営学が、そうした人々に奉仕することを狙っているわけではない。むしろ逆に、経営学はそうした人々の行なう活動を研究の対象として、それを分析しようとしているのである。だから経営者と対立する集団にとっても、また経営者とはおよそ縁のない一般の人々にとっても、経営学は重大なかかわりをもっているかもしれないのである。

このように、多くの人々がさまざまのイメージをもち、また内容も多岐にわたっている経営学は、何を根拠として、ひとつの学問としての独自性を主張するのであろうか。これは、経営学が対象とする問題そのものと、その問題に対する接近方法との二つから説明されるであろう。まずここでは、経営学の対象とする問題のみを考えてみよう。

経営学が対象とする問題は、一般的には、現代社会の中での企業の活動である。企業がどのように行動するか、その行動はどのように決められるか、その行動の結果は他にどのような影響を及ぼすかといったことが、大きな問題となる。

こうした問題のもつ意味は、近年急速に大きくなってきた。例えば一〇〇年前であったなら、企業の規模は小さく、その数も少なかったであろう。その存在をひとつの問題としてとりあげるほどには、大きな社会的重要性をもっていなかったかもしれない。しかし、それ以来一世紀の間に、企業の規模・数、その社会的影響力は、加速度的に大きくなってきた。

われわれの日常の生活はいつのまにか、企業にふかくかかわるようになってしまった。例えば、日頃使用し、消費しているものは、ほとんど企業によって生産され、供給されている。われわれの生活様式

は、企業が大量生産する自動車・電機製品によって、どんなに大きな変革をうけたことであろうか。こうした商品の多くは、企業が意図的につくり出し、意図的に価格を決定しているものである。

こうした企業活動の結果は、一面では、われわれの生活を多彩にしたけれども、他面では、われわれの住む環境を破壊しているのである。

とはいってもわれわれは、企業とかかわりをもたなければ、生活することができない。現代ではますます多くの人々が、企業を通じて生計を立てている。彼らは、企業のうちだす諸種の政策によって、物理的に生活を左右されるだけではなく、その考え方までも影響をうけてしまうのである。

さらに企業は、政治や文化に対しても、意図的に介入しようとすることすらある。今日の政治は、大企業からの圧力を考慮に入れなくては、そのメカニズムが理解できないであろう。このように企業は、われわれの社会の諸側面に、直接にまた間接に、重要な影響を及ぼしているのである

この企業の行動は、どのように決められ、どのように実行されるのか。その行動は、どういうプロセスをへて社会に影響を及ぼすのか。また企業のなかの仕組はどうなっており、その各構成部分はどのような動き方をするものであるのか。このような問題に直接的に取り組む学問が、社会科学の一分野としてあって当然である。というよりそれが必要とされているといわなければならない。それが経営学である。これは、決して企業の経営者のみに奉仕するものではなく、企業の影響力から逃がれられない社会のなかの、われわれ一人一人に役立つ学問となるはずである。

## 2　経営学の接近方法

A君「たしかに現代社会の中での企業の存在は大きいと思う。例えば、地方の大きな工場のある町などでは、その町の住民の半分以上が、何らかの形でその工場と関係をもっているというようなことがよくあるが、そのような場合にはその町の行政も事実上工場に握られ、工場の都合のよいように、町全体が動かされている。公害なんかも、事実上泣き寝入りだというような話をきくことがある。こんなのは、町ぐるみ、ひとつの企業の影響下に入っているわけだ。」

D君「世間にだって、企業に対する忠誠心か立身出世主義かはわからないが、企業べったりの考え方をする人間は、たくさんいる。われわれだって、企業に就職したらどうなるかわからないのではないかな。」

B君「じっさい、住む家は社宅、スポーツや文化活動は会社の中のクラブでやり、レジャーは会社の山の家に行き、病気になれば会社の病院、冠婚葬祭にだって会社が面倒をみてくれるとなれば、どんな人でも多少は会社に対する恩義を感じてしまうだろう。そのような人間がふえてくれば、社会全体の価値感や文化も、影響をうけてくるはずだ。」

A君「企業活動がわれわれの生活にこのように重要なかかわりをもっているとすれば、政治活動がわれわれに重要な関係があるがゆえに政治学が必要であるのと同じように、企業活動を直接の対象とする学問が発達しなければならないだろう。」

B君「しかし、資本主義経済のなかでの企業というものは、みな最大利潤の追求という資本の論理のままに動いているにすぎないのではないだろうか。とすれば、企業の行動を理解するには、資本の論理を明らかにすれば足りるのではないだろうか。そしてこれは、経営学とい



此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com