



松本正徳著

経営学の理論

中央大学出版部

著者紹介

一九五九年 中央大学商学部卒

一九七二年 中央大学教授

一九七三年 商学博士（中央大学）

専攻

経営学説、経営学方法論

担当

経営学原理

経営学説史特講

著書

「ウェブレ研究」一九七一年末

来社

「転換期の企業行動」（岩尾、林と

共著）一九七九年 東研

昭和五十五年十月二十日 初版第一刷印刷  
昭和五十五年十月三十日 初版第一刷発行

検印廃止

不許複製

経営学の理論

定価 三、〇〇〇円

著者

松本 正徳  
まつもと まさのり

発行者

佐野 幸作  
さの ちやく

発行所

東京都八王子市東中野七四二番地一  
中央大学出版部

電話〇四二六（七四）三三五一  
振替東京八〇八一五四

印刷 株式会社 清水印刷所

製本 有限会社 手塚製本所

## はじめに

経営学の本質に迫ろうとする努力には、いろいろな方法がある。ここで行う学説史的アプローチも、その一つである。私は信じている。「経営学原理」の講座を担当して、あれこれ迷いながら、だんだんと理論史の方向に向き出したのは、それほど古いことではない。

かつて私は、中央大学出版部から『経営学のめざすもの』と題し、上・下二巻の小冊を出版した。本書は、この『めざすもの』を書き改めたものである。

はげしい大学紛争のつづいた期間に書いた『めざすもの』には不満の点多かった。今回その一部を削除し、全体的にかなり手を入れ直してみたが、まだまだ十分とはいえない。しかし、多少はよくなったと信じている。

経営学は大変むずかしい学問である。ここでは、経営学の領域で、すでに古典の地位をしめている文献を中心に、経営学の推移を検討してみた。本書の課題は、経営学では、どのような点に問題を設定し、どのようなアプローチのしかたをするのかを解明しようとする点にある。とりわけ、私が望みたいのは経営学ではどのような考え方をするのか、またそのような考え方には、どのような問題点があるのかを理解していただきたいことである。その意味では、単なる入門書とは異なっている。本書が、経営学を学びはじめた諸君のために、何らかのプラスになれ

ば、望外の幸いである。

なお今回は、わずらわしい注記をさけた。先学の諸兄に対して大変失礼に当ると思っているが、できる限り本文内に含めることとした。お許しをいただきたいと思う。

最後に恩師岩尾裕純教授のかわらぬ御指導に感謝するとともに、高齢にもかかわらず元気で活躍している父と母に、本書を捧げる。また本書をこのような形で改められたのは、中央大学出版部の田中浩氏のおかげであることを記して、多大の謝意を表わしたい。

一九八〇年七月

日本経営学会第五回全国大会の準備に追われる中で

松 本 正 徳

## はじめに

|              |   |
|--------------|---|
| 序章 経営学の方法と課題 | 一 |
|--------------|---|

## 第一部 経営管理学としての経営学

|               |    |
|---------------|----|
| 第一章 「成行管理」の成立 | 一九 |
|---------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 第一節 「成行管理」の展開の背景 | 一九 |
|------------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 第二節 タウンの「分益制」 | 二三 |
|---------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 第三節 ハルシーの「割増賃金制」 | 二五 |
|------------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 第四節 ティラーの「差率出来高給」 | 二七 |
|-------------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 第五節 「成行管理」の成果と欠陥 | 三三 |
|------------------|----|

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第二章 「科学的管理」と管理の制度化 | 三五 |
|--------------------|----|

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第一節 「成行管理」から「科学的管理」へ | 三五 |
|----------------------|----|

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第二節 『科学的管理法の原理』とその役割 | 三七 |
|----------------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 第三節 ティラーの「精神革命」論 | 四〇 |
|------------------|----|

### 第三章 アンリ・フェイオールの管理論……………五九

#### 第一節 フランス経営学の展開……………五九

#### 第二節 フェイオールの経営管理の諸原則……………六二

#### 第三節 フェイオールの管理論の具体的内容……………七〇

#### 第四節 フランス独占資本主義とフェイオリスム……………八一

## 第二部 人間関係の科学としての経営学……………八五

### 第一章 ホーソン実験の展開……………八七

#### 第一節 新たな人間像の確立……………八七

#### 第二節 情况的理解の展開……………九六

#### 第三節 労務管理としての人間関係管理の展開……………一〇五

### 第二章 バーナードの「管理職能」論……………一二三

#### 第一節 バーナードの公式組織論……………一二三

#### 第二節 バーナードの非公式組織論……………一二三

#### 第三節 バーナードの「管理職能」論……………一二六

|     |                      |     |
|-----|----------------------|-----|
| 第三章 | サイモンの企業理論            | 三二五 |
| 第一節 | 管理の科学の新たな展開          | 三二五 |
| 第二節 | 意思決定の科学              | 三二四 |
| 第三節 | サイモンの経営組織論           | 三二六 |
| 第三部 | 制度理論と経営学             | 二六五 |
| 第一章 | フォード・システムとフォードイズム    | 二六五 |
| 第一節 | フォード・システムの完成まで       | 二六七 |
| 第二節 | T型車と流れ作業             | 二七六 |
| 第三節 | フォードの経営理念——フォードイズム   | 二八三 |
| 第二章 | 「所有と経営の分離」論と「経営者革命」論 | 二九五 |
| 第一節 | 資本家の後退と専門経営者の登場      | 二九五 |
| 第二節 | 支配者のイデオロギーとその役割      | 二〇〇 |
| 第三節 | バーナムの『経営者革命論』        | 二〇五 |
| 第三章 | 企業の制度的理解             | 二四四 |

|     |                       |     |
|-----|-----------------------|-----|
| 第一節 | 制度的認識の意義              | 二四  |
| 第二節 | 利潤概念の修正とその目的          | 二五  |
| 第三節 | 独占体の指導原則              | 二五  |
| 第四節 | 連邦的分権管理組織の機能——G・M社の場合 | 二五〇 |
| 第五節 | 管理価格と独占利潤             | 二五七 |

## 第四部 ブルジョア経営学の展開と目的

|     |                        |     |
|-----|------------------------|-----|
| 第一章 | わが国のブルジョア経営学の発展        | 二六五 |
| 第一節 | ブルジョア経営学の成立基盤          | 二六五 |
| 第二節 | 経営経済学の成立——上田貞次郎教授の経営学説 | 二六八 |
| 第二章 | ブルジョア経営学の成熟            | 二七八 |
| 第一節 | 増地庸治郎教授の経営学説           | 二七八 |
| 第二節 | 馬場敬治教授の経営学説            | 二八六 |
| 第三章 | ブルジョア経営学と批判経営学         | 三〇三 |
|     | ——北川教授の批判              |     |

## 第五部 科学としての経営学の発展……………三三

### 第一章 批判経営学の確立……………三二五

——中西教授の『経営経済学』をめぐって

#### 第一節 わが国における批判経営学の発達……………三二五

#### 第二節 批判経営学の視点……………三二九

#### 第三節 批判経営学の論点……………三三五

### 第二章 批判経営学の展開……………三八

——北川教授の経営学説

#### 第一節 批判経営学の発展的展開……………三八

#### 第二節 批判経営学の進展……………三四

### 第三章 経営技術と経営学……………三〇

——上部構造論をめぐって

#### 第一節 アメリカ経営学と批判経営学……………三〇

#### 第二節 上部構造論の論点……………三六

|                  |    |
|------------------|----|
| 第四章 個別資本の運動と五段階説 | 三四 |
|------------------|----|

——馬場理論をめぐって

|       |    |
|-------|----|
| 経営学と私 | 五〇 |
|-------|----|

——あとがきに代えて——

参考文献一覧

附 録

索 引

## 序 章 経営学の方法と課題

### 一

商学部 of 学生にとって、経営学を学ぶことは、どのような意義をもっているのであろうか。

一般的に言えば、経営学という言葉で語られているものの内容は、実に多様であり、かつ複雑である。多くの人は、経営学というと、資本家やその代理人である経営者が、金儲けのために利用する、いろいろな管理の実践的方法を学ぶものだと思っている。たしかに、経営学には、そのような側面もあった。このように、利潤追求のための手段を、実践的に研究することを「金儲け論」という。「金儲け論」だけでは、科学にならない。大学で学ぶ経営学は、単純な金儲けの方法を学ぶものではない。それは、あくまでも、科学としての経営学でなくてはならないのである。

それでは、科学としての経営学には、どのような内容が要求されるのであろうか。ここでは、まず、次のような諸点を強調しておきたい。

科学としての経営学にとって必要なことは、次の二つの点である。まず第一は、科学的な方法にもとづいて、実証的な分析をおこなうことである。第二は、客観的な、かつ科学的な理論体系を確立することである。この場合特

に注意しておきたいことは、経営学の理論化のためには、経済学の理論に依拠しなければならないことである。経済学の理論のなかで、資本主義社会を最も客観的に分析し、その歴史的役割を科学的法則に従って立証したのは、マルクス経済学である。従って、経営学も、マルクス経済学の理論に立脚するときに、はじめて、その科学性を確立することができる。

経営学は、企業の行動や、それをささえる経営者の行動を分析する場合が多い。とりわけ、現代の国家独占資本主義社会に君臨している独占体は、世界的な規模で搾取・収奪を行いながら、複雑な行動を展開している。だから、独占体（多国籍企業）の行動を科学的に分析し、その現代的意義を把握し、鋭い批判を加えていくことは、現代の経営学にとって重要な課題の一つである。

経営学が、その課題をはたしていくためには、まず、次の二つのことが解明されなくてはならない。

まず第一には、独占体の行動を正当化し、美化し、現代では独占体は必要欠くべからざる社会的・経済的制度だとする、さまざまなブルジョア的経営理論の意図を正しく見抜き、その意義と役割とを、科学的に批判し、把握していくことである。

第二には、同様な視点から、現在、独占体の中でくりひろげられているさまざまな経営管理の方法を理解し、その機能を客観的に把握していくことである。たとえば、独占体の民主的規制のために、原価公開を問題にしようとするれば、まず、原価計算のメカニズムを正確に学ばなくてはならない。

独占体の行動を民主的に規制し、経済民主主義を確立していくためには、経営学は積極的な役割をはたさなくてはならない。そのためには、現代の独占体の行動をささえている管理制度や組織の解明が、ブルジョア理論の役割

の解明とともに、とりくまれないのではないのである。同時にこのことは、現代の国家独占資本主義のなかで、経営学がどのような役割をはたそうとしているのかを、科学的に理解することでもある。

ここでは、経営学がどのような独占資本の要求に応じて発展し、それが今日、どのような問題に当面しているかを、アメリカと日本との場合を中心に簡単に述べてみよう。

## 二

経済学などの豊富な歴史にくらべると、経営学は、わずかな歴史しかもっていない。二〇世紀のはじめに、経営学が発展してくるのは主にアメリカとドイツとである。

アメリカでは、独占体の確立期を背景にして、独占資本の要請を最も忠実に反映した管理問題の解決の努力から、経営学が展開されてきた。ここでは、独占利潤の実現に要請される実践的な管理方法の研究が、何よりも重要な課題であった。その意味では、アメリカ経営学は、「金儲け論」から出発したのである。

他方、ドイツの場合でも、アメリカと同じような背景のもとに経営学が発展してきた。アメリカと違うのは、商業学の科学化を基礎にしてブルジョア的経営理論の確立を任務とした点にある。周知の通り、ドイツは、ヘーゲル、カントの国である。従って経営学も、経済学とのかかわりあいのもとに、観念的な方法論の確立を課題として展開されている。

しかし、経営学がはたしてきた役割を理解しようとするためには、実践的な展開をしめすアメリカ経営学を検討

したほうがよい。従ってここでは、まず、アメリカの場合を中心に検討することにした。

アメリカでは、経営学は、能率増進運動のなから生まれてくる。南北戦争以後、アメリカの資本主義は急速に発展していく。そのために、独占体の支配が完成する時期も、また早かった。そうしたなかで、能率増進問題は、解決が急がれる重要な問題であったのである。その原因の一つとして、当時のアメリカでは、労働力のほとんどが、移民という形で調達されていたことが挙げられる。言語や習慣の全く異なる労働者を、同じ工場のなかで能率よく働かせることは、資本家にとっては苦勞の多いことであつたにちがいない。しかもアメリカでは、資本主義の発展が早かつたために、労働力も不足しており、賃金も高かつた。そのため資本家は、高賃金でありながら、能率の低い労働力に依拠することになる。だから、資本家にとっては、能率増進問題の解決が急務だつた。アメリカ経営学の原始的形態は、成行管理といわれる。成行管理は、能率増進運動といわれることから明らかなように、当時の資本家達の要請を、最も忠実に反映して展開されたものであつた。ここに、アメリカ経営学の役割を知るための要因が一つある。

アメリカ経営学にとって、テイラー (F. W. Taylor 1865—1915) のはたした役割は、大変重要で、かつ、大きかつた。彼は、他の能率技師達と同じように、能率増進のために効果的な賃金支払制度を検討していく過程で、労働者の組織的なサボタージュを経験した。能率増進運動では、資本家は、賃金を能率増進のための刺激剤として活用した。労働者が、賃金につられて能率をあげると、当然、労務費の増加が資本家にとって負担となってくる。そのため、一方では労働者に能率をあげさせながらも、他方では、それに見合うだけの賃金を支払わないようにしようと、資本家階級は考えた。こうして、さまざまな賃金支払形態が登場してくるのである。タウンの「分益制」と

か、ハルシーの「割増賃金制」などのように、さまざまな賃金支払形態による能率増進が考え出され、実施された。しかし、この制度自体大きな矛盾をもっていたのであるから、その効果は、あまりあがらなかった。資本家は、労働強化を制度的に確立しようとした。そのため、労働者達は、自己の利益を守るため、お互いに相談し合いながら、あまり能率をあげないようにした。テイラーが、能率問題の解決にもっとも大きな要因であると考えた組織的サボタージュは、労働者のささやかな反抗の現われであったのである。

他の成行管理論者達とくらべてテイラーが優れていた点は、能率測定のための客観的な基準の確立に努力した所にある。そのために彼は、労働者の行っている作業を各要素ごとに分解し、それぞれの要素に必要な時間の測定を行った。これが、時間研究といわれるものである。

テイラーは、こうした方法によって標準作業時間を決定し、そこから、一日の公正な作業量を設定し、能率測定の基礎とした。彼は、それまで経験と勘に依拠していた管理の方法を、彼なりの科学性をともなったものへと発展させていった。こうして、アメリカ経営学にとって、重要な意義と役割とをもつ科学的管理法は、労働者の作業を徹底的に合理化し、労働者をお互いに激しく競争させることにより、能率問題を、労働者の犠牲を深めることによって解決しようとした。まさに、科学的管理は「労働者をいっそう抑圧するための道具」（レーニン）として、アメリカ資本主義のなかで不動の地位を築くのである。

## 三

それでは、アメリカの独占資本が要求した管理とは、どのような特徴をもっていたのであろうか。テイラーは、成行管理の限界を排除し、科学的法則と原理に従った管理体系を確立しなくてはならないと確信し、特に次の二つの点を強調した。

- (1) 非能率を救うには、組織的管理を行う以外に方法はない。いかに優れた人を求めても無駄である。
- (2) 最もよい管理は、明確な法則と諸原理とを基礎とする真の科学である。

テイラーは技師としても優れた能力をもっていたが、職長としても豊かな経験をもっていた。その経験のなかから、彼は、客観的な制度と組織に依拠した管理体系の確立こそが、アメリカの独占体にとって、最も急を要する課題であることを感じていた。そして、科学的な法則に従った管理体系を確立することを妨げている主要な要因が、成行管理の場合にみられたように、労資双方の不信感にあることも、彼は十分に承知していた。そのために彼は、科学的管理の目的は、労資双方に最大の繁栄をもたらす所におかれるべきだと考えた。もとより、A・F・Lがいかに労資協調路線をとったにしても、資本主義社会のなかで、労資双方の繁栄などありえるはずがない。だがテイラーは、自分の思考の中の矛盾に気づかなかった。この矛盾は、やがて科学的管理法に対する労働組合の激しい反対運動を生み出し、テイラーも、大いに悩まされることになるのである。

テイラーは、科学的管理を採用することにより、労働者に対しては高い賃金を、また資本家に対しては低い労務