



新版経営学(1)

総論

高柳 暁・飯野春樹 編

組織論の体系の中に伝統的な管理論の内容を盛り込んで編集された経営学の標準的教科書(全2巻)。経営の多角化, グローバル化による新しい経営戦略の構築を踏まえ内容を一新。

有斐閣双書

新版 經 営 学 (1)

総 論

高柳 曉 編
飯野 春 樹

有斐閣双書



■ 編者紹介

たか やなぎ さとる
高 柳 暁

1931年 浜松市に生まれる

1956年 東京大学経済学部卒業

現 在 筑波大学社会学系教授

主 著 『現代の経営原論』春秋社
『経営行動』(共訳)ダイヤモンド社
『経営学』(共編)有斐閣

いい の はる き
飯 野 春 樹

1931年 京都市に生まれる

1953年 京都大学経済学部卒業

現 在 京都大学経済学部教授

主 著 『バーナード研究』文眞堂
『バーナード経営者の役割』(編著)有斐閣
『経営者の役割』(共訳)ダイヤモンド社



新版 経営学(1)

〈有斐閣双書〉

1975年10月30日 初版第1刷発行

1992年3月10日 新版第1刷発行

1994年1月30日 新版第4刷発行

編 者 高 柳 暁
飯 野 春 樹

発 行 者 江 草 忠 敬

発 行 所 株式会社 有 斐 閣

(101)東京都千代田区神田神保町2-17

電話 (03)3264-1315(編集)

(03)3265-6811(営業)

振替口座 東京6-370番

京都支店(606) 左京区田中門前町44

印刷 中村印刷・製本 吉田三誠堂

© 1992, 高柳 暁・飯野春樹, Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替いたします。

★定価はカバーに表示してあります

ISBN 4-641-11093-X

は し が き

この経営学の教科書は、近代管理論すなわち組織論の体系の中に、伝統的な管理論の内容も盛り込んで編集されたものである。最新の経営学の問題や事項を取り扱いながら、従来からの基本的な理論や事項もすべて含んでいるという、経営学の教科書としてきわめて利用価値の高いものとなっていると考えられる。

元来、この教科書は15年前に編集し出版されたもので、今回のものは、その改訂新版である。この15年間に世界も日本も大きく変化し、経営の実際と経営学の内容も変わってきている。この新版には、当然にこの間の新しい変化が採り入れられている。

この15年間には、特に世界情勢が大きく変化した。ペレストロイカに始まり、ベルリンの壁の撤去に表象されたソ連・東欧の自由化は、社会主義国が崩壊し、自由民主国家へと転換した歴史的な大事件であった。湾岸戦争も衝撃的事件であるが、これによってアメリカが国連を通じ、地域紛争に対し世界の警察の役割を果たすことを示した事件であった。

経済面でも、南北格差はますます拡大するばかりであり、世界の中で日本とアジアNIESの成長が目立った期間であった。日本の貿易黒字は縮小せず、日米経済摩擦は一層深刻化する事態となっている。日本経済においては、バブルの出現とその崩壊、およびその間に生じた証券の損失補填と銀行の不正融資事件は世間を驚かした。

この経済の動きは、一方で日本的経営の特徴に世界の注目を集めさせ、多国籍企業のグローバル戦略を一層重要なものとさせた。また他方、企業倫理の重要性をあらためて認識させることとなる。 i

以上のように、たしかに最近における世界および日本の社会経済の変化は目まぐるしいが、しかし、15年前の出版の際、本書を組織論（近代管理論）の立場で体系化した理由については、基本的に現在もそのまま当てはまることなので、旧版のはしがきを再録しよう。

すなわち、従来、能率一辺倒、生産性向上至上主義できた企業経営が、人間疎外などの現象に対して発せられた人間性尊重の大きな声の中で、転機を迎えていることは、周知の事実である。経営参加が現実の問題になりつつあるのが、世界の動向である。もはや、人間性尊重の労働者の声を無視しては、企業経営を続けていくことはできないのが、先進国における状況であるといつてよからう。

しかしながら、この人間性尊重を進めるため、従来の生産性向上の努力を捨て去ってよいのであろうか。資本主義下の企業は生産性が低下しては成立しえないし、資本主義・社会主義を問わず、生産性が低下しては、経済自体が沈滞し、社会福祉も不可能になり、生活水準を大幅に切り下げなければならないという、社会的問題を生ずる。

したがって、現代のわれわれに残された道は、人間性尊重と生産性向上とを両立させること以外にはない。いくら困難でも、人類が将来とも繁栄していくためには、この両立の道を探り出していかなければならない。

この解決の道を示してくれると思われる理論が、私たちの考えによれば組織論なのである。組織論は、人間を、種々の感情を持ち、知識等の限界を持っている存在ではあるが、一定の範囲内では合理的な行動をとるもの、すなわち意思決定者と把握して、その上に理論を展開している。したがって、組織論は、人間性尊重
ii を基礎にしながら、人間の合理的な行動を追求しているわけであ

り、人間性尊重と生産性向上（合理性追求）との双方を同時に達成させようとしているのが基本的立場だといえるのである。まさに、現代が最も切実に要求している問題に応えようとしているのが、組織論であるといえるのである。

以上のような理由から、現代の要求に最も適切に応えるものとして、この教科書を編集したのである。しかし、実際には、組織論の体系で従来の経営学全体を編成しなおすことは大変に難しい仕事であり、必ずしも十分に実現しているとはいえないかもしれない。

しかし、内容的には、新進気鋭の方々のほか、三戸公、原澤芳太郎、土屋守章、加護野忠男氏等の学界の中心的な人々の協力を得られ、大変に充実したものになったことは、誇りにしてよいと思う。

この経営学の教科書が順調に完成されたのは、執筆者の方々が執筆を快く引き受け、御協力下さったためである。ここに編者として、特に執筆者の方々に感謝の意を表しておきたい。

また、出版について、怠慢な編集者の私どもを大いに激励し、多数の執筆者の連絡調整など、実質的に編集作業を進めて下さった伊東晋、秋山講二郎氏を中心とする有斐閣編集部の方々に感謝の意を表する。

1991年10月

編 者

●執筆者紹介（執筆順）

たか 高	やなぎ 柳	さとる 曉	（筑波大学社会工学系教授）	〔第1章，第13章〕
さか 坂	い 井	まさひろ 正 廣	（青山学院大学経営学部教授）	〔第2章〕
おお 大	はし 橋	しょういち 昭 一	（関西大学商学部教授）	〔第3章〕
か 加	ごの 護野	ただお 忠 男	（神戸大学経営学部教授）	〔第4章〕
よねくら 米倉	せい 誠	いっぺい 一郎	（一橋大学産業経営研究所助教授）	〔第5章〕
み 三	と 戸	ただし 公	（中京大学経営学部教授）	〔第6章〕
うえ 植	むら 村	しょうぞう 省 三	（大阪市立大学商学部教授）	〔第7章〕
かわ 河	い 合	ただひこ 忠 彦	（筑波大学大学院経営システム科学教授）	〔第8章〕
い 伊	たみ 丹	ひろゆき 敬 之	（一橋大学商学部教授）	〔第9章〕
つち 土	や 屋	もりあき 守 章	（東京大学経済学部教授）	〔第10章〕
きぬ 衣	がき 笠	ようすけ 洋 輔	（神奈川大学経営学部教授）	〔第11章〕
にわ 庭	もと 本	よしかず 佳 和	（流通科学大学情報学部教授）	〔第12章〕

目 次

はしがき

第1章 経営学の対象と方法 —————高柳 暁●	1
1 社会科学としての経営学	1
2 経営学の対象	3
3 経営学的方法的特徴	6
4 現代経営学の体系	10

第1部 理論と学説

第2章 アメリカ経営学の発展 —————坂井正廣●	17
1 緒 言	17
2 科学的管理論	20
3 フォレットの管理論	24
4 人間関係論	26
5 管理過程論	30
6 現代経営学の基礎	32
7 結 言	36
第3章 ドイツ経営学の発展 —————大橋昭一●	39
1 ドイツ経営学概観	39
2 第2次大戦前のドイツ経営学	42
3 戦後西独経営学の主流の形成	47
4 対抗的諸潮流の生成	50
第4章 経営学の現在 —————加護野忠男●	57
1 経営戦略	57
2 経営組織	62

3	組織変動プロセスの3つのモデル	66
4	戦略の組織的な創造 ● 結びにかえて	70

第2部 企業と経営者

第5章 現代企業の生成と発展——米倉誠一郎 ● 75

1	イギリスにおける専門化と分業化	77
2	アメリカにおける現代企業の発達	79
3	財閥・企業集団・ネットワーク	86

第6章 経営者の出現——三戸 公 ● 93

1	経営者の出現	93
2	経営者に関する代表的学説	99
3	経営者の理念像	107

第7章 トップ・マネジメントの役割と企業家精神——植村省三 ● 113

1	トップ・マネジメントの基本的性格	113
2	トップ・マネジメントの職能と組織	115
3	トップ・マネジメントと企業家職能	119
4	現代トップ・マネジメントの職能とその遂行	122

第3部 企業と環境

第8章 現代企業と環境——河合忠彦 ● 133

1	企業行動と環境	133
2	環境の諸類型	137
3	企業経営と環境との相互作用	143

第9章 経営と経済——伊丹敬之 ● 151

1	経営・企業・経済	151
2	企業行動の経済理論	152
3	企業の理論の展開	160
4	企業行動の行動科学理論	163

5	経営行動の経済理論	166	目
第10章	企業の社会的責任	土屋守章 ● 171	次
1	社会的責任の問題意識	171	
2	社会的責任の論理	173	
3	社会的責任の積極的意味	178	

第4部 新しい経営問題

第11章	グローバリゼーションと日本の経営	衣笠洋輔 ● 189
1	グローバリゼーションのもつ意味	189
2	日本企業の成長戦略をめぐる諸特質	191
3	企業環境の構造的変化とそれへの対応	196
4	日本企業の国際化戦略の新展開	199
5	21世紀の日本企業の経営を展望して	207
第12章	情報社会と経営	庭本佳和 ● 213
1	情報化の進展とネットワーク社会	213
2	情報社会の経済原理	217
3	事業革新と組織戦略	220
4	ネットワーク経営と情報戦略	225
第13章	規制緩和と企業行動	高柳 暁 ● 233
1	市場の欠落と市場の失敗	233
2	政府による規制	236
3	公益事業の規制緩和	238
4	規制緩和の論理と背景	242
5	規制緩和と企業行動	245
索 引		247

第1章

経営学の対象と方法

高 柳 暁

1 社会科学としての経営学

1——●社会科学の方法

経営学が社会科学の中の1つの学問分野であることは明らかである。社会科学は社会現象を取り扱う科学であり、経営学が扱う問題も社会現象だからである。社会現象というのは、人間が相互に関係することにより生ずる現象のことを意味するわけであり、企業などの経営は、人が考え行動した結果行われている活動であるから、本質的に社会現象であるといえるのである。

社会科学が科学として確立されるためには、一般的な法則となるような因果関係を見出さなければならないが、社会科学はどのようにして因果法則を把握しているのだろうか。自然科学の場合は、対象となる自然現象は不変で実験によって検証することが可能なことが多く、現象相互の因果関係を明確に把握できるといえる。これに対して社会科学は、人間が対象である。そして、人間がどう考えたかといったことは外部からは把握しにくく、気まぐら

れな人間行動が対象では、一般的な因果関係など、そもそもありえないのではないかと心配される。

このような人間の行動を対象にして、いかに因果関係を捉えるかについて、従来の社会科学は2つの方法を使用してきたと考えられる。

その1つはマルクス (K. Marx) の方法である。人間の行動は、それが社会的に集積され総和されたとき、しかも、個々人の意思とはかかわりなく、諸個人がおのおの利益を求めて勝手に行動した結果、自然に一定の社会的な流れが生じ諸関係が生じてくる。これは、個々の人間を超越した自然の現象と同様にみることができ。すなわち、人と人との関係を、物と物との関係に置き換えてみることを可能にするわけであり、ここに、社会現象についても、自然科学と同様に因果関係を把握することが可能になる。マルクスはこのように考えたのである。

これに対し、マックス・ヴェーバー (M. Weber) は、人間行動によって生ずる社会現象の中に、因果関係を見出すために、人間行動の動機あるいは目的といったものを直接対象にし、その動機から特定の人間行動が行われ、その結果ある社会現象が生ずるという関係に着目する。人間の動機・目的を原因と置き換え、行動を結果とするならば、そこに因果関係が成立していることになる。ここでは、目的—手段の関係が、人間行動の意味を理解することによって、原因—結果の関係へと置き換えられている。

しかし、人間が自由な意思をもち、勝手気ままに行動する非合理的存在であると仮定するならば、特定の人間について歴史的に個別な因果関係を追求することは可能かもしれないが、一般的には、人間行動は予測不可能で法則的な因果関係を見出すことはまったく不可能なはずである。この矛盾をマックス・ヴェーバーは、

- 2 理念型概念を用いて解決したのである。

すなわち、人間の精神的な営みの中にも、共通する考えというものがあり、その社会を代表するような理念があり、それにもとづく因果関係は、さまざまな個別的な因果関係の中でその社会にとって典型的な因果関係を示していると考えるのである。これが理念型と呼ばれているものであり、一般法則となりうるものということができる。

2——● 経営学と社会科学

さて、経営学は社会科学であるが、経済学や法学など他の社会科学とどこが違うのであろうか。この点は、方法論争としてドイツでは経営学の成立以来問題にされてきたテーマである。経済学の1分野と考える立場から、独立した科学であるとの主張までがあり、独立であるとするなら他の学問分野とどんな点で相違するのかが論争されてきた。

学問としての性質を決定する要因は、研究対象と、その研究方法にある。それらの点について以下述べてみよう。

2 経営学の対象

1——● 企 業

普通、経営学の研究対象は企業であるといわれる。したがって、まず企業とは何かを明確にしなければならないが、現実にはさまざまな捉え方が存在している。

企業というものは、利潤追求をしている私企業に限って捉えるべきだという考え方がいちばん狭い考えであろう。これによると、個人企業から株式会社まで、私企業であるかぎりには研究対象に含まれることになる。抽象的な表現をすれば企業は個別資本であると把握されていることになる。しかし、この捉え方だと公的企業は経営学の対象外となるし、また私企業を分析するときに利潤追 3

求の活動のみを対象とするため、私企業の財務的側面の活動のみを研究対象にし、他の生産活動の側面を除外してしまうおそれがある。レーマン (M. R. Lehmann) は経営体を企業 (財務的側面) と経営 (生産的側面) とに2分割して捉えたが、そのうち企業の面のみを扱うのが経営学であるということになる。しかし、経営の面を対象からはずすことは経営学としては問題があるろう。

企業の範囲を公企業まで広げるとすれば、企業とは、生産的活動 (補助活動も含む) を行っている組織体ということになろう。ここでは、企業と企業でない社会集団の区別として生産活動の有無が取り上げられている。したがって、軍隊や宗教団体とは明確に区別される存在であり、また消費のみを目的としている家庭とも区別されうる。

企業の範囲をこのように確定する場合、営利原則を否定し、最大利潤の追求のかわりに経済性の追求を目的とする企業が経営学の対象であるとする考え方もある。シュマーレンバッハ (E. Schmalenbach) 等のドイツ経営経済学の立場でもあるが、公企業を含めた企業概念とも一致している。公企業の場合、利潤追求を目的としていないが、国民より効率的に経営することが要請されているから、経済性の追求は必要条件だからである。

2——●経営・管理・組織

経営学の研究対象が企業であるといっても、その企業の範囲については種々の考え方があった。しかも、その相違は、主として企業のどの側面の活動を重視して分析しようとしているかによって異なる。したがって、研究対象を決める場合、1つの組織体の種類ではなく、活動形態の相違によって決めるべきだとの考えが生ずる。

経済現象を対象にして経済学が成立し、法律現象を対象にして
4 法学が成立しているように、経営学は、経営現象を対象にしてい

るという考え方である。

この場合、問題なのは、「経営」ということの中身である。この経営ということ、企業の運営という意味に捉えるのが通常であるが、では運営とは何かという問題になる。企業を運営するとは、まず事業を起こす活動、すなわち資金を集め、工場を建設し機械を購入し、人を雇うなどの活動をし、ついで、原材料を購入し労働者を使って工場の機械を動かし、製品を作り、それを販売する活動である。こうみえてくると、この経営という活動の中には、種々の活動が含まれていることがわかる。すなわち、経済活動もあれば、法律問題もあるし、工学技術もある。

この活動の中で経済的側面のみを対象にしようとの考えもあるが、この立場は、経営学を経済学の1分野として位置づけることになる。そこで経済的側面でもなく、かつ法律とか心理学の分野でなく、しかも経営には欠くことのできない活動の側面として、管理行為が目されることとなる。これは、目的を達成するため他人を使用する（あるいは「協力を求める」といい換えるべきかもしれない）行為であり、人間による社会的活動である。

他人を使用するという意味だと管理という表現になるが、これが2人以上の人間が集まって協働して企業活動をしていると考えれば、企業の中の人間が統一のとれた活動をいかにして維持し発展させることができるかの組織活動と捉えることが可能となる。

以上のことから、経済学からの独立を求める場合、経営現象を、管理現象ないし組織現象として把握しようということになる。経営学の研究対象は、管理ないし組織活動であるということになる。

この立場に立つときにもまだ問題は残る。それは、この管理とか組織とかの活動は、現実には企業内のみに限らず、軍隊、政府、宗教団体など、およそ人間が多数集まり集団となって活動している組織体には共通して生じている現象だからである。そこから、 5

管理・組織を対象とする科学は、何も企業に限らず他の組織体をも含めて考察の対象にすべきであるという議論が生ずる。ここに、管理一般の理論ないし組織一般の理論が、経営学であるという議論が生まれる。

これに対し、企業における活動を対象にする、という初めの前提を守るならば、管理一般の学は経営学ではなく、企業における管理・組織の科学が経営学であることになる。

管理一般の理論と、企業の管理学との違いがどこにあるかという、企業の管理活動は経済活動（価値の流れ）、人間関係（心理過程）、工学技術活動等が同時並行的に行われており、それらの活動の制約のもとに管理が実施されているところにある。そこに管理活動の内容も異ならざるをえず、企業の管理の独自性も生じてくることになる。

このようにみえてくるとき、企業における経営活動が多面にわたるならば、なぜそのまま総合的な活動として捉えてはいけないうの疑問が生ずる。そこで、経営活動は、①組織活動、②組織における人間関係、③価値の流れ、④技術と経営といった分野を総合したものという考え方が生ずる。また、活動のうち、基本的と思われる2つの側面——経済活動（価値の流れ）と管理活動（組織活動）——に焦点をあて、前者を企業、後者を経営としている場合、前者を企業理論、後者を経営管理論とし、経営学は、その統合として把握する考え方もある。

3 経営学的方法的特徴

1——●総合性

経営学的方法的特徴は何かと問われたとき、まずそれは、対象
6の規定から自然に生じてくる総合性ということであろう。前述の

ように経営学の研究対象を企業における経済現象のみに限れば、経済学の1分野であり、何も総合的性格は生じないが、経済以外に組織活動も含み、場合によっては技術や心理活動なども含むとなれば、自然に総合的な把握をしなければならない。総合性とはインターディシプリナリー（学際的）ということであり、経営学は元来、学際的な性格をもつ学問だということになる。

しかし、学際的研究で問題なのは、ただ並列的に研究を並べただけでは、それはあくまでも各研究を寄せ集めたもので、新しい学問分野が生じたわけではないことである。学際的研究もそれが独自の研究となるためには、統一した因果法則の体系をもたねばならない。経営学の場合、その統一の鍵は組織の分析にあるというのが、組織論の立場である。

2——●実践性

総合性ととも強調すべき特徴は、その実践性である。アメリカの経営学が能率向上運動の中で確立したという事実は、経営学の実践的性格を示している。

もちろん、実践性ということとは、実際にすぐ役立つということの意味しているが、しかしそのことは経営学が技術論、政策論であり、ハウ・ツー（浅薄な実践方法）を教えるものであることを意味しない。高度に抽象的な因果法則ではなく、背景に一般的因果法則を含みつつも、それをさらに具体的に現実の状況に照らして展開し分析された具体的な因果法則を把握することが、ここでいう実践的理論の意味である。

経営学は、実践性の要求に応えなければならないが、この要請に真に応える経営学は、浅薄なハウ・ツーものではなく、正確な因果分析にもとづく、具体的ではあるが体系的な理論によってはじめて可能になるものであることを忘れてはならない。

しかし、実践性の強調は、経営学の中において、理論や歴史よ 7