

〈現代経営学全集〉

占部都美 責任編集

経営学総論

占部都美 著

1

東京 白桃書房 神田

著者略歴

うら べ くに よし
占 部 都 美

昭和18年 東京商科大学（現一橋大学）卒業。

昭和27年 神戸大学助教授として学界に入る。

昭和38年 同教授 経営学博士

主要著書 「経営学の基礎理論」昭41,「現代企業の人間関係」昭42,「企業形態論」昭43,「経営管理論」昭43,「戦略的経営計画論」昭43,「企業の意味決定論」昭44,「事業部制と利益管理」昭44,「リーダーシップと行動科学」昭45,「経営戦略と経営計画」昭46,「現代経営組織論」昭46,「現代経営とコンピュータ」昭47,「近代組織論」Ⅰ 昭49,Ⅱ 昭50,「改訂企業形態論」昭52,「経営参加と日本的労使関係」昭52,ほか。

経営学総論

〈現代経営学全集〉第1巻

昭和48年12月6日 初版発行

昭和54年9月16日 8版発行

著 者 占 部 都 美

発行者 大 矢 順 一 郎

印刷者 堀 内 文 治 郎

* * *

発行所 株式会社 白 桃 書 房

101 東京都千代田区外神田5-1-15

電話(03)836-4781(代) 振替東京0-20192番

落丁・乱丁本はお取り替えます。

堀内印刷／浦野製本

書籍コード 3334-16:213-6915

責任編集者のことば

多数の大学において、世にいうゲバ棒学生が猛威をふるい、多くの大学が一見荒廃の極致に達しているかに見える最中の過程において、この画期的な『現代経営学全集』が刊行の運びにいたったことは、その歴史的な意義はきわめて大きい。

この全集は、大学の荒廃の最中に生まれた不死鳥である。人類の長い歴史のあいだに、人種間の憎悪や敵愾心、思想やイデオロギーの対立や利害の衝突から、いくたの戦争、暴動や紛争を経験してきた。そのような人類の歴史的経験の一齣が、大学紛争のかたちで、現在、平和と知性の府である大学を舞台として、くりひろげられているのである。この大学紛争がどのような歴史的意義をもつかは、われわれの価値判断をこえたものであり、それは後世史家にまかせねばならない。しかし、どのような意味の戦争、暴動や紛争がおこり、それが平和的研究にたいしてどのように激しく妨害の石を投げつけようと、研究と教育の自由の火を1日も消さないで、燃えつづけさせることがわれわれ学徒の任務でなければならない。

現実には、多くの大学で、研究室や教室が暴徒学生によって封鎖されている状態である。多くの研究者が紛争の渦中にまき込まれ、研究に必要な平和な科学心さえ失いかけている状態である。この大学紛争の嵐のなかに、研究と教育の自由の火はもはや消えようとしている。このような事態において、なんとかして紛争の嵐に耐え、消えようとする研究と教育の自由の火を守りつづけようとするわれわれの断固とした決意と不撓不屈の努力が、この『現代経営学全集』のかたちに結実したのである。この大学の危機的な状態の最中において、あらゆる種類の困難を予想しながらも、あえてこの全集を発刊することによって、経営学学徒の研究と教育の自由の火に再点火し、その火を燃えつづけさせ、その火を燃えひろがせることが、われわれの期するところである。

日本経済は世界を驚かすような高度成長をつづけ、資本の自由化による国際化に呼応して日本の企業の国際競争力も一段と高められ、外貨準備高も未曾有の高水準に達している。現在の日本の経済と日本の企業の繁栄をもたらしているもっとも基本的な原因は、明治以来研究と教育に多大の投資を行ってきた事実によっている。それにもかかわらず、現在の大学紛争は、日本の繁栄の基礎である研究と教育の自由の根を無残にも掘りかえし、その根を枯らそうとしている。

この全集の発刊にあたって、大学紛争の渦中に立って一時的な憎悪や敵愾心に猛り狂っている学生のなかで、1人でも平和な科学心を取り戻し、また他方で、無気力な虚脱状態におかれている多くの学生のなかで、1人でも旺盛な研究心を取り戻してくれることを心から望んでやまない。

この全集の各巻の執筆者は、各分野において新進気鋭の学徒であり、各巻が珠玉の価値をもつものであることを信じて疑わない。この全集が日本の経営学界にたいして研究への情熱の火を燃えひろがせる役割をもつことを期待するばかりではない。それは、経営学にたいする新しい方法論を開拓し、そのうえで新しい経営理論と経営技術を展開したものであり、日本の経営界の実践の革新に裨益するところ多大なものであることを信じて疑わない。

最後に、この全集の発刊を困難な時期に引き受けて下さった白桃書房の大矢金一郎および順一郎両氏に厚く謝意を表したい。また、細部にわたって援助を惜しまれない同書房の照井規夫氏にも厚く謝意を表する。

昭和44年8月27日

責任編集者 占部都美

序 文

経営学は、われわれの経済生活や社会生活において、扇の要にあたる学問である。

経営の諸法則をつうじて、他のあらゆる科学技術は統合され、資本、労働力、技術や情報の諸資源の有効な利用によって、人間の経済的および社会的福祉にたいする積極的あるいは消極的な貢献がおこなわれるのである。

一部には、いまでも、経営学は、企業家の利益に奉仕する利潤追求学であるかのように主張し、あるいはそのようにうけとる人たちがいる。経営学は、過去4分の3世紀のあいだ、資本主義経済を構成する企業という営利組織を主要な対象として発展してきた。われわれも、経営における利潤原則を否定するものではない。また、利潤動機がつねに「悪」であるわけではない。現在の経済体制のなかで、利潤動機が認められているからこそ、活発な技術革新がおこなわれ、経済的福祉の向上がおこなわれたのである。また、利潤極大化の原則を仮説におくことによって、経営にたいする分析的アプローチを精緻化することは可能である。

しかし、利潤原則が今日の経営活動を支配する唯一の原則であるとするのは、現実的ではない。経営は、市場経済を構成する経済単位であるとともに、今日の社会を構成する社会単位をなしている。かくて、利潤原則と経営の社会性原則との両立をいかにしてはかるかということは、経営学の主要な課題をなしている。

われわれは、まず制度的経営学をつうじて、今日の経営の制度的構造を明らかにし、専門経営者の職能を考察することをつうじて、管理的経営学の発展をかえりみる。そのうえで、われわれの到達した経営学は、意思決定を統一概念とする意思決定論的経営学である。意思決定論を統一概念として、経営全体のシステムをとらえることによって、経営学の主要な体系構成を明らかにしたの

が、本書である。

本書は、たんに経営学の諸理論や諸問題を概観するというものではなくて、経営をめぐる今日的な諸問題にたいして、的確な問題意識をもち、それらの問題解決に取り組むのに必要な準拠概念を設定することをめざしたものである。

今日の公害問題や消費者運動は、経営の基本概念それ自体にたいして、強い反省を求めるものである。公害問題にたいするこのような問題意識から、企業の社会的責任の問題にたいして、その概念を明らかにしたうえで、その実践方法について、新しい経営概念のもとで、一貫してとりあげたつもりである。

また、公害問題は、経営と環境とのあいだの相互作用にたいして、注目をひかせるものであった。そして、経営を従来のように閉鎖体系(closed system)としてみなすのではなくて、環境とのあいだに相互作用をもつ開放体系(open system)としてみなす新しい経営概念を生み出すにいたっている。本書は、一貫して、開放体系としての経営概念のうえに、経営学の体系を構築したものである。

巷間の一部には、あたかも経営学ブームが去ったというようなことをいう人たちがいる。経営書であれば何でも飛びつくという事態をブームというならば、ブームは去るほうが望ましいのである。

しかし、経営学の新時代は、まだこれからである。企業経営のあり方が国民全体の経済生活や社会生活に及ぼす影響はますます大きくなっている。前述したように、公害問題は、企業の社会的責任の観点から、経営の概念にたいして根本的な再検討を要請しているばかりではない。日本が戦後はじめて当面した国際収支の不均衡は、その解決策の1つとして、日本の企業の海外事業進出を促し、多国籍企業の経営問題を生じている。このような経営学の新時代の要請に対応する基本的枠組を提供しようとしたのが、本書の目的をなしている。

最後に、古くから「いれ物より中身が大事である」といわれながら、経営学の分野では、方法論に志向する経営学は、いれ物の問題に終始して、中身を忘れる傾向があった。また、中身に志向する経営学は、いれ物の問題を無視する傾向があった。本書は、経営学のいれ物と中身の問題を1つの有機的な体系に

まとめあげてことをめざしたものである。

以上にのべた著者の意図がはたして成功しているかどうかは、読者のご叱正にまつほかはない。

本書を「現代経営学全集」第1巻として公刊するにあたって、白桃書房社長大矢順一郎氏および同書房の照井規夫氏の誠意あふれたご協力を深く感謝するものである。

思えば、出版事情の困難な最中に、この「現代経営学全集」を創刊するにあたって、深い理解と誠意を示された白桃書房前社長大矢金一郎氏が全集完了をまたずに今夏忽然と急逝されたことを深く悼むものである。謹んで、ご冥福をお祈りする。

昭和48年10月27日

占 部 都 美

目 次

第1章 経営学の任務と性格	3
1. 経営学の社会的使命	3
2. ダイナミックな学問	4
3. 管理技術と経営理論	5
4. 革新のための理論的武器	6
5. 理論的経営学と実践的経営学	7
6. 科学と価値判断	9
7. 主体の論理と客体の論理	11
8. 経営は「科学か術か」	13
第2章 経営学ははたして利潤追求学か	15
第1節 経済性原則	15
1. 経済性の原則	15
2. 需要充足性の原則	17
3. 「利潤追求学」からの脱皮	18
第2節 利潤原則	20
1. 「利潤追求学」	20
2. 利潤極大化の原則	22
第3節 個別資本説	24
1. 個別資本説	24
2. 個別資本説からの脱皮	26
第3章 経営の社会性原則	31
第1節 経営社会学	31
1. 経営社会学の立場	31

vi 目 次

2. 人間の主体性	32
第2節 人間性疎外	34
第3節 経営と社会的環境	37
第4章 制度的経営学	39
——経営の制度的構造——	
第1節 企業形態	39
1. 制度的経営学	39
2. 企業形態の展開	39
3. 自己資本の他人資本化	45
第2節 所有と経営・支配の分離	47
1. 所有と支配の分離	47
2. わが国における所有と支配の分離	48
第3節 専門経営者と社会的責任	50
1. 専門経営者	50
2. 企業の自己維持の法則	51
3. 経営の自主性と対境関係	51
4. 労働組合との対境関係	53
5. 経営管理への新しい挑戦	54
第5章 意思決定論的経営学	55
第1節 管理的経営学の発展	55
1. 管理的経営学	55
2. 近代管理学	56
3. 意思決定論的経営学	59
第2節 経済人モデルと経営人モデル	63
1. 経済人モデル	63
2. 経営人モデル	65
3. 経営人の行動特性	68

第3節 革新的決定と企業の社会的責任	71
1. 革新機能と社会的責任.....	71
2. 革新にたいする「グレシャムの法則」	73
第4節 意思決定の最適化原則と満足化原則	75
1. 「構造化された決定」と「構造化されない決定」.....	75
2. 最適化原則の特質と限界.....	76
3. 満足化原則.....	79
4. 適応化原則.....	81
第5節 企業システム	87
1. 経営・組織・企業の概念.....	87
2. 企業システムの概念.....	88
第6節 企業の組織的意思決定の構造	90
1. 企業における組織的意思決定過程.....	90
2. 企業の組織的意思決定の構造化.....	94
3. 企業の経営システム.....	98
第6章 企業の経営目的システム	103
第1節 企業の組織的均衡	103
1. 社会的システムとしての企業組織.....	103
2. 企業の組織的均衡.....	105
3. 企業の組織的均衡の二元的側面.....	107
第2節 企業目的の一元説と多元説	111
1. 企業目的の一元説.....	111
2. 企業目的の多元説.....	112
第3節 多元的な経営目的システム	116
1. 成長性目的.....	117
2. 企業の収益性目的.....	118
3. 生産性目的.....	120

4. 安定性と弾力性目的	121
第4節 経営目的の形成過程	126
第7章 企業の社会的責任	131
第1節 企業の社会的責任の根拠	131
1. 企業の社会的責任	131
2. 企業の社会的責任の根拠	132
第2節 企業と環境	135
1. オープン・システムとしての企業	135
2. 環境システムの分類	136
3. 企業の全体環境	138
第3節 企業の社会的責任のレベル	140
1. 企業環境のレベル	140
2. 1次的社会的責任	141
3. 3次的社会的責任と生態学的アプローチ	144
第8章 トップ・マネジメント	147
第1節 トップ・マネジメントの職能と組織	147
1. トップ・マネジメントの職能	147
2. トップ・マネジメントの組織	149
第2節 取締役会	150
1. 取締役会の職能	150
2. 取締役会の無機能化	152
第3節 企業の社会的責任の強化	153
1. 取締役会長	153
2. 外部重役の補充	154
3. 監査役制度の強化	154
4. 取締役会の下部委員会	156

第4節 全般経営層	156
1. 全般経営層の職能	156
2. ワンマン社長制の欠陥	157
3. 全般経営層の組織	158
4. 部長会議または経営委員会	159
5. 常務会	161
第9章 経営戦略	163
第1節 戦略的経営計画	163
1. 戦略的経営計画	163
2. 戦略的経営計画のシステム	164
第2節 戦略的経営計画の形成過程	169
第3節 経営戦略の形成原理	173
1. 戦略的決定の特徴	173
2. 経営戦略の形成原理	175
第4節 経営戦略と社会的責任	180
第10章 多角化戦略	183
第1節 成長の経済	183
第2節 多角化戦略の決定基準	186
1. 成長性分野	186
2. 多角化のベクトル	187
3. シナジー	193
4. 競争上の優位性——革新効果	197
第11章 生産戦略	201
第1節 規模の経済	201
1. 大型取引の原理	201
2. マス・リザーブの原理	202

目 次

3. 最小公倍数の原理	203
第2節 大量生産システムによる拡大戦略	205
1. 大量生産システムの原理	205
2. 大量生産システムの生産戦略	208
3. 大量生産システムと市場適応の戦略	211
第12章 マーケティング戦略	215
第1節 マーケティング・システム	215
第2節 マーケティング環境	218
1. 人口学的環境	218
2. 所得水準の向上——「豊かな社会」	219
3. 価値観の変化	221
4. 流通革命	222
第3節 製品差別化戦略	225
1. 市場の不完全性	225
2. 製品差別化戦略	226
3. 販売促進戦略	229
4. 配給経路戦略	230
第4節 市場細分化戦略	233
1. 製品差別化戦略の限界	233
2. 市場細分化戦略の意義	234
3. 競争戦略としての効果	237
第13章 経営組織	241
第1節 組織の概念	241
1. 組織の定義	241
2. 組織の3要素	242
3. 組織構造の成長法則	245
第2節 権 限	247

1. 権限の源泉	247
2. 無差別圏の概念	249
3. 主観的権限の客観化	251
第3節 コミュニケーション・システム	252
1. 組織におけるコミュニケーション	252
2. コミュニケーション・システムの諸原則	253
3. 稟議制度	254
4. フォーマルなコミュニケーションとインフォーマルな コミュニケーション	255
5. コミュニケーションの障害要因	257
第14章 組織構造	259
第1節 職能別部門化	259
1. 職能別部門化の方式	259
2. 職能的組織	262
3. ライン・スタッフ組織	263
4. ラインとスタッフの関係	265
第2節 事業部制による分権管理	267
1. 集権的管理組織	267
2. 分権的管理組織	270
3. 事業部制組織の特質	272
4. 事業部制の長所	275
第3節 事業部制と社会的責任	278
第4節 有機的・適応的組織	280
1. 官僚制組織	280
2. 官僚制モデルの欠陥	281
3. 有機的・適応的組織	282
4. 有機的・適応的組織の具体例	283

第15章 経営労務システム	285
第1節 日本の企業の終身雇用制	285
1. 終身雇用制	285
2. 終身雇用制の外在的矛盾	291
3. 終身雇用制の内在的矛盾	293
第2節 従業員のモチベーション構造	295
1. 従業員の欲求構造	295
2. 従業員のモチベーション	296
第3節 賃金・給料システム	299
1. 賃金・給料形態	299
2. 職務給	302
3. 職能給	308
4. 業績給	311
5. ラッカー・プラン	313
第4節 人間関係施策	317
1. 「社会人」の仮説	317
2. モラルの概念	318
3. インフォーマル組織	319
4. 人間関係論の限界	322
第5節 職務充実とリーダーシップ	325
1. 職務充実 (job enrichment)	325
2. リーダーシップ	327
3. 新しいリーダーシップ・パターン	327
第16章 経営財務システム	333
第1節 財務構造	333
1. 企業の財務的均衡	333
2. 経営財務システム	334

3. 企業の財務構造	335
第2節 企業の成長と危険増大の原則	339
1. 経済変動と企業危険	339
2. 費用的危険増大の原則	340
3. 固定費の増大の危険	342
4. 財務的危険増大の原則	343
第3節 財務管理システム	349
1. 資本利益率による管理システム	349
2. 資本予算	352
3. 財務比率の分析	357
第17章 多国籍企業の行動原理	361
第1節 多国籍企業概念	361
第2節 多国籍企業の行動原理	365
1. コミュニケーション・ギャップ	366
2. 多国籍企業の環境分析	368
第3節 多国籍企業の社会的責任	370
1. 多国籍企業の経営理念の確立	371
2. 相手国の社会的環境への適応	372
3. 真のパートナーシップの確立	373
4. 経営者の国際化	375
5. 高能率高賃金政策	375
6. 地域社会の福祉への直接の貢献	376
参考文献	379
索引	387