
経営学新講

経済学博士

菅谷重平 著

中央経済社

著者略歴

大正12年 東京商科大学卒業。住友金属工業入社。査査、製鋼品、調査、企画、経理の各部長を歴任。
昭和22年 取締役支配人。
昭和23年 経済安定本部生産局長に就任。
昭和24年 住友金属に復帰。
昭和25年 国際経営会議に日本代表として出席、欧米を視察。関西経済同友会代表幹事。
昭和26年 住友金属工業常任監査役に就任。
昭和27年 関東特殊製鋼会長に推され就任。
昭和39年 同社相談役となる。経済学博士。
現在 近畿大学教授、東海大学教授、宇部化学工業取締役、大阪第一信用金庫理事、大蔵省公認会計士試験委員。
昭和44年 多年鉄鋼業に尽瘁したことにより勲4等に叙せられ瑞宝章を賜わる。趣味は翰墨、読書。著書多数。
主な著書 『日本鉄鋼業論』『経営の旅』『有能な部課長、経営者マニュアル』
現住所 神奈川県平塚市袖ヶ浜12番2号
電話0463—21—1988

経営学新講

昭和45年4月5日 初版発行
昭和47年3月10日 3版発行

定価 1,200 円

著者 菅谷重平
発行者 渡辺正一
印刷者 林俊男

発行所 株式会社 中央経済社

東京都千代田区神田神保町1—31—2
電話・(293) 3371(代)
振替口座・東京 8432

落丁・乱丁本はお取替え致します。 真珠社／関川製本

1034-311824-4621

序

経営学総論の講義を始めてから既に十余年を経過した。今年こそは会心の講義をしたいものと、毎年稿を改めながら、講義を続けてきているが、なおまだ十分に満ちたものには程遠い。

この原因は、もちろん筆者の不敏にあるが、最近の経営学の分野には、新しい学問領域と学説とが、次から次へと取り入れられてきて、かつてのニクリッシュ経営学を唯一の金科玉条とした当時の、わが国の経営学とは、全く面目を一新した、多くの経営学派が百花撩乱と研を競っている有様は、まさに壮観である。学問の研究に身をひそめようとするものなら、何人といえどもこの挑戦に背を向けることはできないであろう。

しかも経営学総論と銘うって講義を担当する以上、これら多くの経営学者と経営学派の思想と体系とを、若干なりともこまなければならぬし、また経営学という学問自体が、経営体の実践活動から発足し、発展してきたものである以上、経営者の経営行動の指針になる実務的側面を重視しなければならない。この思想的、実践的、学問体系を離れた経営学総論はあり得ない。この書は経営の実践に役立たせるために著者の半世紀にわたる経営の実践と、読書研究の成果で、特に実践面には十分の注意を払ったつもりである。したがってこの側面については、いささかの自信はあるが、学問体系的と思想史的な側面については、先覚の門にひざまずき、そのすぐれたる研究の成果を借りて紹介したに過ぎない点が多々ある。しかも、それでも十分というわけにはいかない。ので、近く上梓する Claude S. George, J R. の “The History of Management Thought” の拙訳と同時に併せ読まれんことを希望する。

この書を教科書として毎週2時間の講義で、1年間で済ませるには、教えるものも、学ぶものも相当の努力と覚悟が必要であるが、努力なくして学問の世界にはいることは許されるものでない。

2 序

筆者はさらによりよき，より新しき，学説書と実践書を目途に，この書を改訂し，学ぶものと相携えて，はてしなく広がる斯学の新分野に，絶えず開拓の斧を入れんとするものであることを宣言して，この序を結ぶ。

昭和45年2月18日

相州平塚 山海居書房に於て

著 者 自 識

■経営学参考図書

現代の経営学	古川 栄一 著	750円
経営管理総論	野口 祐他著	980円
マネジメント・プロセス	関口 操 著	900円
経営経済政策	杉原 信男 著	700円
最新経営情報システム	岸本英八郎 著	1,500円
経営計画設定理論	清水 龍瑩 著	1,500円
日本のミドル・マネジメント	藤芳 誠一 著	850円
現代の資本管理	細井 卓 著	1,100円
新経営分析入門	阪本 安一 著	1,000円
経営分析の基礎	嵐村 剛雄 著	900円
経営統計の基礎	徳重 善之 著	850円
国際マーケティング戦略	生島広治郎編著	1,500円
販売経路	岡本 広作 著	1,300円
経営学総論	醍醐作三他編著	850円
現代の経営政策	二神 恭一 著	950円
新・商店経営学	清水 晶 著	1,200円

中央経済社

目 次

第1章 経営学の意義と学問的性格	3
第1節 序 説	3
第2節 経営の意味とその局面	5
第3節 マネジメントのプロセス	7
第4節 経営は科学か技術か	10
第2章 経営思想の発展	15
第1節 近代科学の成立以前の経営	15
第2節 科学的管理法	20
第3節 フェイヨルの一般経営学	24
第4節 マネジメントの研究の動向	27
第5節 ニクリッシュの規範的経営経済学	35
第6節 その他の人びと	41
第3章 経営学の学派と学説のジャングル	43
第1節 マネジメント学説のジャングル	43
第2節 マネジメント学説の主要学派	45
1 マネジメント・プロセス学派	45
2 経験学派	47
3 人間行動学派	48
4 社会制度学派	50
5 意思決定学派	51
6 数理学派	52
第3節 ジャングルのもつれの源泉	53
1 語意 (semantic) のジャングル	53
2 知識体としてのマネジメントの定義の相違	54

2 目 次

3	先験的仮定	55
4	諸原則についての誤解	55
5	マネジメント学者がお互いに理解し合う意思のないこと, およびできないこと	57
第4節	マネジメント学説のもつれを解くには	57
1	知識の実態について定義をする必要	57
2	マネジメントとその他の学問分野の統合	58
3	マネジメントの語意を明らかにすること	59
4	進んで根本原理を蒸溜し試験すること	59
第5節	わが国のマネジメント学説のジャングル	60
1	国際的に通用する学説で統一すること	61
2	新研究への出発	61
3	新研究の方向	62
4	経営学研究の国際的接近	63
第6節	新しいマネジメント学説の要件	67
1	改造を主張する理由	67
第4章	近代経営の要件	71
第1節	問題の意味と範囲	71
第2節	株式会社の性格変化	72
第3節	近代経営の諸問題	74
第4節	技術革新と近代経営	76
第5節	経済における国家の役割	80
第6節	自由企業と混合企業	82
第7節	企業と自主的調整	84
第5章	企業目的と利潤	87
第1節	問題の範囲	87
第2節	企業と利潤の現代的意味	88
1	企業と事業	88
2	企業とは何か	89

3 企業の種類	90
4 企業の変化と発展	92
5 利 潤	93
第3節 企業目的と利潤に関する学説の分化	96
1 ベブレンとドラッカーの距離	96
2 社会思想の変化	96
第6章 トップ・マネジメント	99
第1節 問 題 の 内 容	99
第2節 株主総会の変質	100
1 それでも株主総会で委任状戦も行なわれる	101
2 現行商法が規定する株主総会の決議事項	103
第3節 取締役会	106
1 その問題の本質と性格	106
2 取締役会の構成と運営	107
3 取締役会は機能を十分に発揮していない	110
4 日本の会社は業務執行役員職務規程を早く作らねばならぬ	111
第4節 常務会の業務執行	115
1 取締役数の増加と常務会	115
2 総括経営層と常務会	115
3 常務会と部門経営層	116
第5節 監 査 役	123
1 トップ・マネジメントに入れるには問題がある	123
2 日本の監査役制度は当初から月足らず子として生れた	124
3 わが国の監査役制度はなぜ無力か	125
4 監査役はどうなる	126
第7章 経営者、管理者、従業員	127
第1節 問 題 の 範 囲	127
第2節 経営者の意義	128
1 経営者とは	128

4 目 次

2 所有と経営の分離と経営者	129
3 現代企業と経営者	131
第3節 経営者の機能と資質	133
1 経営者の機能	133
2 経営者に必要な資格と能力	136
3 経営者は管理者に何を求めているか	138
4 経営者になるコースと年限	139
5 経営者の報酬と退職金	139
6 経営者の任期	140
第4節 管 理 者	141
1 管理者の仕事の特徴	141
2 管理者の仕事上の問題点	142
3 管理者は部下をどう見ているか	144
第5節 従 業 員	145
1 従業員の問題	145
2 従業員は経営者や管理者に何を望み、何を要求しているか	145
第8章 経 営 者 教 育	147
第1節 問題の範囲	147
第2節 経営者啓発訓練の方針	148
第3節 経営者啓発訓練の方法	151
第4節 経営者啓発訓練についての5原則	157
第5節 経営における後継者の養成	159
第9章 機 能 的 経 営 学	165
第1節 経 営 計 画	165
1 経営計画の構造	165
2 経営計画のたて方（目的の原則）	166
3 計画の原則	167
4 計画の種類	168

第2節 経営組織の原則	169
1 組織形態と組織原則	169
2 経営管理組織の原則	171
3 組織構成の原則	174
第3節 組織について注意すべき点	176
第4節 ラインとスタッフ	180
1 ライン関係	182
2 スタッフの関係	187
第5節 ラインとスタッフの関係	193
1 ライン——スタッフの関係の確立	193
2 ラインとスタッフの関係の運営	197
3 スタッフの一種としての委員会制度	200
第6節 指揮と管理	201
1 経営と管理	201
2 管理の原則	202
3 監督者	203
4 事務管理の原則	203
第7節 統制と管理	206
1 統制とは	206
2 統制の原則	208
3 だれがどのようにして統制するか	209
4 統制の確立に必要な条件	212
5 業績活動の評価	213
第10章 生産管理	215
第1節 生産計画と生産管理	215
第2節 原料管理と処理	216
第3節 製品検査と品質管理	218
第4節 特化と標準化	218
第5節 個人の生産性の原理	220

6 目 次

第6節 生産とオートメーション	222
1 オートメーションの種類	222
2 オートメーションと労働の変化	223
3 オートメーションと工場組織の変化	225
4 オートメーションと工場教育の必要	226
第11章 販 売 管 理	229
第1節 製品の問題	229
1 製品の種類	229
2 品 質	231
3 デザインとスタイル	231
第2節 顧 客 の 選 定	232
第3節 販売価格の決定	233
第4節 販売促進と販売計画	235
第5節 オートメーション化と宣伝情報の変化	237
第12章 人 事 管 理	239
第1節 労務と人事の管理	239
1 労務管理	239
2 労務時間の規定	241
第2節 賃 金	243
1 勤労意欲と賃金	243
2 賃金制度	243
3 賃金の原則	244
4 課業および賃金刺激の原則	244
5 仕事に対する賃金の支払の原則	245
第3節 安全と補修の原則	245
第4節 新しい人間関係	245
第5節 リーダーシップ	247
第6節 経 営 権	248
1 第2次大戦前の経営権	248

2 第2次大戦後の経営権	250
3 経営権の経営学的解釈	252
4 経営と労働の関係	254
第13章 財務管理	257
第1節 財務管理の領域	257
第2節 資本の調達	257
1 株 式	257
2 社 債	259
3 借入金	261
4 自己金融	261
5 減価償却	262
第3節 資本の管理	263
1 資本的支出と収益的支出	263
2 資金管理	263
3 投資計画	265
4 利益計画	265
第4節 経営分析	267
第5節 経営能率の測定	269
第14章 情報管理	273
第1節 情報の理論	273
第2節 ゼネラリストとしての社長	275
第3節 情報の真実性と適時性	277
第4節 情報収集センターの構造	278
第15章 経営の社会的機能	281
第1節 社会の安定と経営の役割	281
第2節 社会変革と経営の役割	282
第3節 現代社会の鍵としての経営	283
第4節 経営哲学と経営環境	285

經 営 学 新 講

第1章 経営学の意義と学問的性格

第1節 序 説

Harvard 大学は1636年に創立されたアメリカ最古の大学である。この大学の卒業生の中から5人の大統領を出したこと、Business School をもつことが、この大学のもつ2つの誇りである。Harvard に Business School ができた「生い立ち」と「発展の姿」を見ることは、経営学の学問的性格を知る上によき手掛りになる、と思われるから、すこしこの点に触れてみる。Harvard が総合大学になったのは1780年で、法学部が創立されたのは1815年のことである。じらい今日に至るまで、多くのエリートを輩出していることは周知の事実であるが、今世紀初頭に、この大学の法学部出身者の卒業後の活動分野を調べて見たところ、法曹界に活動しているものよりも、ビジネス界に活動しているものの方がその数が多いことがわかった。それならば、ビジネス界に活動するのに必要な学問のトレーニングをしよう、ということで1908年秋、Business School を開設した。

Business School の開設に尽力したのは、同大学の法学部の出身者であり、かつまた経済学者としても有名な Taussig と Lowell の両氏であった。なかんずく、Mr. Lowell は宣言して、

- 1) Harvard の意図するものは、public なサービスよりも、ビジネスの専門家を養成すべきであること、
- 2) ビジネスは大学院の専門課程として取りあげて訓練するに適当な課目である。

とした。もちろん、これに対して、ビジネスの課目を、専門家を養成するものとして取りあげる余地ありや、またこれをあえてして、果たして成功の見込み

ありや、またそれを取りあげる価値ありや、という意見もあった。

また、かかる意見から離れて、

- 1) 仮にビジネスの専門家を養成することを意図しても、果たして独立の学科として成り立つか、またどの学部にも所属せしめるか、
- 2) またビジネスはビジネスとして教えるべきか、または経済学の一部として教えるべきか、
- 3) 訓練は産業別に行なうか、それともビジネスの経営一般について重要と思われるものを直接取り上げて行なうべきか、
- 4) 学生は特別な課目の教養課程を修めたものに限るか、それとも、一般教養課程を終わったものはだれでも収容するか、

等の問題が論議された。これはアメリカに限らずドイツでも同様な傾向にあった。J. H. Nicklisch は彼の著 *Die Betriebswirtschaft* の扉に「今日経済学と並んで経営学は存在する」という有名な言葉を刻んで、経済学から独立した経営学を建設しようとした。わが国の学問は元来がドイツ系統であったため、経営学もその影響をうけて、経営学方法論は永い間わが国経営学者間の関心事で現在に及んでいる。

わが国経営学の開祖といわれる上田貞次郎博士は、1909年最初の留学から帰った後、当時わが国学界の処女領域であった商業経営学原理を樹立しようという望みをもって、商工経営の名称のもとに講義を開いた。もっともその講義の内容は、G. Schmoller の企業論を借りて、それに博士の所見を加えたときもあり、またイギリス産業革命史論のばあいもあった。

博士の独自の体系をもった経営学が世に問われたのは、1930年秋『商工経営』という書名のものであった。この書の序文の中で、「現在のドイツの経営経済学が会計学と密接に連絡しているのに対し、わたくしの商工経営は、経済学と結びついている。……商工経営は経済学から生れ出たといいたいが、またあるいは母体の中にあると見られるかも知れぬ……商工経営の研究は、ますます必要である。但しそれは現に国民経済学の中でやっているのだ。吾人はその部分の仕事を発展させて行かねばならぬ。この目的のために会計学の知識も