

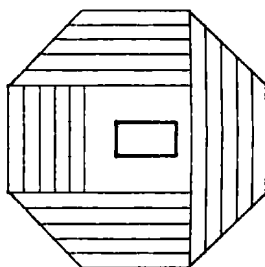
經營學原理

著作選集 I

占部都

經 營 学 原 理

占部都美著作選集 I

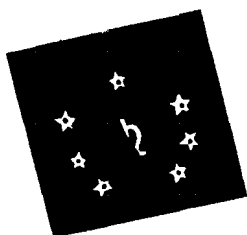


東京 白桃書房 神田

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 「現代企業の人間関係」昭42
「戦略的経営計画論」昭43
「企業の意思決定論」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
「経営学総論」昭48
「近代組織論」Ⅰ昭49、Ⅱ昭50
「改訂経営管理論」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



経営学原理

〈占部都美著作選集〉第1巻

昭和55年2月1日 初版印刷

昭和55年2月6日 初版発行

著 者 占 部 都 美

発 行 者 大 矢 順 一 郎

印 刷 者 堀 内 俊 一

* * *

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

落丁・乱丁本はお取り替えます。

堀内印刷/日進堂製本

書籍コード 3334-160381-6915

序 文

経営学の実物対象である企業とは何か、また、経営学の認識対象とされる経営とは何かという経営学の基本問題から出発して、組織論を中心としながら、しかもそれをこえて経営構造にたいする理論的認識を体系づけることによって、経営学の基本的な諸原理を明らかにすることが、本書の目的をなしている。

このような著者の発想は、昭和29年に世に出した拙著『近代経営学』にさかのぼるものである。同書の序文のなかで、「このように、個人と社会の両者にたいして重要な影響をもつ経営を本来の研究対象とする経営学は、従来、それに値する充分の社会的意義をもったものとはいえない。一般には、経済性の選択原理によって抽象化された経営の経済性現象に注意が集約されてきた。もちろん、経営が経済財を生産するかぎり、経済性の考慮は不可欠のものである。しかし、経済性原理をむしろ補完的な、第2次原理とすることによって、われわれは経営にたいする抽象的思考から脱却し、経営にたいする全体的視野がひらけてくるのである。経営を“生きた具体的全体”としてみるかぎり、経営にとって中核的なものは、組織概念であろう。経営者は組織の一部であり、経営管理は組織の過程的側面をなしている。そして、組織を中核として、経営の技術的構造、経済的構造および社会的構造が形成され、またこれらの各部分構造は、組織の機能によって経営という制度に統合化されるのである。現在および将来の経営が当面する困難な諸問題の解決に少しでも貢献しうるためには、経営学は組織論を中核として新しい転機を画さねばならないであろう」とのべている。

本書は、この『近代経営学』で著者が意図したものの発展にほかならない。

経営を技術的範疇とみる立場からは、経営技術学が成立し、経営を経済的範疇とみる立場からは、経営経済学が成立し、経営を社会的範疇とみる立場からは、経営社会学が成立するであろう。著者は、これらの経営諸学の成立を否定

するものではないが、経営学がこれらの経営諸学に分裂され、経営学それ自体の存立が否定されるところに著者は不満をもつのである。経営を構成する技術的、経済的および社会的諸部面を統合して、経営全体にたいして統一的な考察を行なう統一的な経営学を構築するためには、組織論を中核としながら、しかもそれをこえた考察を必要とすると著者は考えるのである。そのような意味で、本書は、組織論的経営学といえるであろう。

日本の経営学は、その成立期にドイツ経営学の影響を強くうけたが、第2次世界大戦後の時期からアメリカ経営学の影響を強くうけてきた。本書のもう1つの意図は、ドイツ経営学の流れとアメリカ経営学の流れを統合し、包摂しながら、両国のいずれにもない日本独自の経営学の体系を確立することにあった。

その意図は、本書において完成の域に達したとは著者自身が思わないが、この著者の「著作選集」第2巻以降において、不十分な点は補っていくつもりである。

著者の「著作選集」第1巻の発刊にあたって、白桃書房の大矢順一郎氏および照井規夫氏から格別のご配慮にあずかったことを記し、厚く謝意を表するものである。

昭和54年10月8日

占 部 都 美

目 次

第1章 企業の概念	3
第1節 国民経済と企業	3
第2節 企業の営利性原則	5
第3節 所有と労働の分離	8
第2章 経営の概念	13
第1節 近世的企業	13
第2節 経営の概念	18
第3章 経営学の方法	21
第1節 ドイツの経営学方法論争	21
1 規範論的経営経済学	21
2 理論的経営学と技術論的経営学	23
第2節 理論的経営学の偏狭性	27
第3節 収益性原理と経済性原理	31
第4章 日本経営学の発達	37
第1節 日本経営学の生成	37
第2節 資本論的経営学	39
1 個別資本説	39
2 個別資本説批判	40
3 「5段階説」	45
第5章 組織論的経営学	49
第1節 選択原理の限界	49
第2節 経営と組織	52

第3節 組織の基本概念	55
第4節 経営組織の目的	60
第5節 経営組織の行為規準	64
第6節 協働的意思	69
第6章 組織的均衡論	75
第1節 経営組織の存続の理論	75
1 経営組織の能率と効率	78
2 組織均衡の条件	80
第2節 経営組織の対内的均衡	85
第3節 経済的誘因と社会的誘因	90
第4節 経営組織の対外的均衡	96
第7章 経営者職能	101
第1節 経営者の革新職能	101
第8章 意思決定と経営構造	111
第1節 意思決定の概念	111
1 個人的決定と組織決定	111
2 意思決定の原理—戦略的要因の理論	112
第2節 戦略的要因と経営構造の認識	117
第9章 組織構造	123
第1節 組織構造の理論	123
1 管理の幅	126
2 特殊化の原理	130
第2節 職能化方式の発展	134
1 第1次職能の分化	134
2 サービス職能の分化	134
3 管理職能の分化	139

4 計画職能の統合化—計画スタッフ	145
5 統制職能の統合化—統制スタッフ	147
第3節 権限関係	149
1 権限関係の重要性	149
2 権限の定義	152
第4節 3つの組織形態	155
1 直系式組織	156
2 職能的組織	158
3 ライン・エンド・スタッフ組織	161
第5節 ライン・スタッフ・職能的関係	163
1 ライン権限	164
2 職能的権限	165
3 スタッフ権限	167
第10章 経営組織と環境	169
第1節 企業の成長と組織構造	170
第2節 環境変化と組織構造	173
1 技術環境	174
2 競争環境	175
第3節 経営戦略と組織構造	177
1 多角化戦略	177
2 トータル・マーケティング戦略	178
3 プロフィット・センター戦略	179
4 管理の分権化戦略	180
5 本社部門のスタッフ化	181
6 経営者の育成	182
7 モーティベーションの改善	183
第11章 事業部制組織	187
第1節 事業部制の組織構造	187
1 事業部の業績責任	190
2 本社スタッフ部門の職能的責任	192

3	トップ・マネジメントの責任	192
第2節	事業部制と分権化	193
1	事業部の3つの側面	193
2	分権管理の原則	195
3	分権化の方式	196
第12章	経営の経済的構造	203
第1節	経営組織と経営の経済的構造	203
第2節	経営の費用構造	204
第3節	操業度の変動	207
1	固定費と変動費	207
2	操業度の意義	209
第4節	操業度と費用の関係	212
1	費用種類の依存関係	212
2	最適操業度	218
第5節	近代的費用理論	222
1	経験的考察の方法	222
2	近代的費用理論の意義	226
3	近代的費用理論の評価	234
第6節	経営の費用構造とその他の決定要因	238
1	その他の決定要因	238
2	ロットの大きさによる費用逓減	240
第7節	規模と費用の関係	244
1	規模の経済	244
2	規模と費用の関係	248
第13章	経営の収益構造	253
第1節	経営の成果と収益構造	253
第2節	製品の需要構造	256
1	需要関数	256

2 生産財と消費財	258
3 需要分析	260
第3節 価格政策	261
1 価格の決定要因	261
2 価格政策	262
3 寡占価格	264
4 プライス・リーダーシップ	265
第4節 独占的競争	265
1 製品差別化戦略	265
2 市場細分化戦略	266
3 製品政策	267
4 製品ライン政策	268
5 配給経路政策	269
6 広告政策	270
第5節 経営の利益構造	272
第6節 損益分岐表と利益構造	275
第7節 経営の経済的均衡と経営計画	277
第14章 経営の弾力性	281
第1節 固定費のジレンマ	281
第2節 固定費の増大	284
第15章 経営の社会的構造	289
第1節 経営の技術的構造と社会的構造	289
1 経営の複合的構造	290
2 価値の体系	293
第2節 経営組織と人間関係	299
1 人間関係の特質	299
2 人間関係の機能	302
第3節 ホーソン工場の実験	306
第4節 人間関係の理論	313

第5節 人間関係の構造	316
1 差別化要因	317
2 統合化要因	318
3 各社会集団とその相互関係	318
第6節 経営の社会的均衡	321
1 社会的構造の変化	322
2 管理とコミュニケーション	325
3 社会的構造にたいする個人の適応	328
第7節 人間関係論への批判（その1）	330
第8節 人間関係論への批判（その2）	338
索引	343

經 營 学 原 理

第 II 章

企業 の 概 念

第1節 国民経済と企業

企業は、有形の財または無形のサービスを生産する独立の生産経済単位をなしている。

有形な財を生産する企業は、第1次産業と第2次産業に属する企業である。第1次産業とは、鉱山業や農林水産業などのように、自然から直接に有形な財を抽出する産業部門である。第2次産業とは、自然から抽出した原材料にたいして加工を加える製造業をさしている。これにたいして、無形のサービスを生産する企業は、第3次産業に属している。第3次産業として、流通業、金融業、運輸業、倉庫業などがある。

有形な財にしても、無形のサービスにしても、それは究極には、人間の需要の充足に役立つ価値をもったものである。流通業も、品揃えや貯蔵のサービス機能を生産している意味では、それはここにいう広義の生産経済単位をなしている。運輸業は、商品や人の場所的移転というサービスを生産し、倉庫業は、保管というサービスを生産している意味で、やはり生産経済単位をなしている。

企業とは、まず、国民経済を構成する独立的な生産経済単位であり、資本主義経済体制下では、企業は営利性原則 (Erwerbsprinzip) に導かれることを特徴としている。したがって、企業は、狭義では、資本主義体制下で、営利性原則に導かれた独立的な生産経済単位をなしている。

企業は、家計とともに、国民経済を構成する個別経済をなしているが、家計

が消費経済単位であるのにたいして、企業は財またはサービスを生産する生産経済単位をなしている。また、企業は、国民経済のなかで財またはサービスの生産ないし交換という経済的機能を遂行する経済的組織 (economic organization) であり、官庁、大学、病院などのように、非経済的機能の遂行を目的とした非経済的組織 (non-economic organization) と区別される。また、企業は、国民経済を構成する独立的な経済単位であり、組合員である生産者や家計の経済を補助することを目的とした協同組合 (co-operative) とも区別される。

企業で生産された有形な財や無形のサービスは、究極には、家計や公共財政に供給され、そこで消費される。家計は、消費経済単位であるが、家計の構成員は、企業にたいして、従業員、経営者あるいは株主として参加することによって、貨幣所得を獲得し、その所得をもって企業で生産した有形な財またはサービスを購入して、消費にあてるのである。公共財政は、各家計および企業から公共の権力を基礎として、税金を徴収し、それをもって企業の生産した財またはサービスを消費するのである。

企業は、このように、国民経済のなかで特定の財またはサービスを生産し、交換するという経済的機能を遂行する経済的組織をなしている。企業が特定の財またはサービスを生産することを通じて国民経済に寄与する経済的機能を遂行することを目的とした個別経済であるとみるばあい、企業の遂行する経済的機能を企業の「事業目的」(service objective) ということができる。

最後に、企業はこのような事業目的の遂行を通じて、営利目的を追求することを特徴としている。今日では、企業概念は、広義には、非営利目的をもった公企業や社会主義企業にも適用されるようになっているが、企業は、狭義では、資本主義体制下で、営利性原則に導かれるところの独立的な営利経済 (Erwerbswirtschaft) をなしている。

営利性原則とは、生産手段の私的所有にもとづいて、貨幣利潤の最大化を目的として経済的機能を遂行する企業行動の原理をさしている。企業の営利性原則を解明することによってはじめて、企業概念が明確にされる性質のものである。

第2節 企業の営利性原則

どこの国でも、伝統的に、「利潤追求」を悪とみなす道德観が一部にある。しかし、固定的な道德的観念をもって、経済的現実を見ることは正しくない。

営利性原則とは、貨幣利潤の獲得を目的として、企業が経済活動を行なう行動原理をさしている。しかし、営利性原則が成り立つためには、つぎのような条件を必要としている。それは、(1)貨幣交換経済、(2)経済活動の自由、(3)生産手段の私有制、(4)市場価格経済の条件である。

(1) 貨幣交換経済

各家計がその需要充足のために必要とする財やサービスを自分で生産する家族経済を自給自足経済という。自給自足経済の時代には、営利性原則は成立しない。まず消費経済単位から、生産経済単位が独立し、さらに生産経済単位の間でも分業が行なわれ、貨幣を媒介として生産物を交換する貨幣交換経済が成立してはじめて、貨幣利潤の獲得を目ざして経済活動を行なう営利性原則が成立する。

(2) 経済活動の自由

中世紀の手工業の時代、日本のばあいには、徳川時代において、すでに貨幣交換経済は成立していた。当時の手工業者や商人は、貨幣利潤をえるために、生産や流通活動に従事したのである。しかし、手工業の時代には、ギルド組織によって経済活動の自由は大きく制限されていた。公正価格がギルド組織(guild organization)によって設定され、また、技術的な変革を導入して伝統的な生産方法を変えることも禁止された。それは、各生産者の身分の安定を中心とした中世的な経済秩序を乱すと考えられたからである。徳川時代の「株仲間」は、商人ギルド(merchant guild)をなしていた。商人ギルドの一員にならなければ、特定の営業活動を行なうことは許されなかった。そして、ギルドへの入会金には多額の金額が課せられた。そして、同業の仲間の顧客を奪うことや問屋仲間をはずして直売買を行なうことも、禁止されていた。

重商主義（mercantilism）の時代には、国益を増進する目的から経済活動にたいする国家や王室の介入が行なわれた。

西欧では、17,8世紀までには、ギルドは崩壊し、19世紀に入って、国家の役割を国防、治安と公共福祉に限定する自由主義経済が確立されてから、営業の自由、職業選択の自由や土地売買の自由などの自由な経済活動が保障されるようになった。

日本のばあい、明治初年になって「株仲間」が廃止され、土地売買の自由や営業の自由が保障されるようになって、営利性原則が開花した。企業家の強烈な営利心が、明治以降の工業化（industrialization）をすすめる精神的な原動力をなしたのである。

（3）生産手段の私有制

私有財産制は、人間の営利心をかり立てる心理的動機を提供する財産の所有制度を意味している。

私有財産制とは、私人である個人が財産を所有し、個人の私的目的のために自由に利用し、処分することができ、また私的目的のために財産を蓄積し、相続できる所有制度をさしている。経済活動における個人の私的目的とは、営利目的をさしている。私有財産制は、生産手段の私有を社会的に認めるばかりではない。個人の営利目的のために、生産手段を資本として自由に利用して生産する資本の自由を認めたものである。さらに、資本の利用によってえた利潤を蓄積し、資本の価値増殖をはかる自由を社会的に認め、それによって、工業化の過程に従事する企業家の営利心をかり立てる役割を果たしたのである。

（4）市場価格経済

市場価格経済とは、市場における需要と供給が市場価格によって自動的に調整される経済のメカニズムをさしている。

供給が需要を上回れば、市場価格が下落する。すると、各企業は生産量を減らす。そこで、市場における供給は減少して、供給と需要が均衡する。もし、需要が供給を上回れば、市場価格は上がる。すると、各企業はより多くの利潤をえようとして、生産量を増大させる。その結果、市場における供給が増加し