

経営学30講

筑波大学教授 高柳 暁

実教出版

経営学30講

筑波大学教授 高柳 暁



実教出版株式会社

著者略歴

たか やなぎ さとる
高 柳 暁

昭和6年 静岡県浜松市に生まる。
昭和31年 東京大学経済学部卒業
昭和38年 同学大学院博士課程修了
昭和38年 中央大学経済学部専任講師，助教授，教授をへて
昭和54年 筑波大学教授，中央大学講師となり現在にいたる。

主要著書

「日本経営の解明」(共著)東洋経済新報／「経営学の基礎知識」(共編)有斐閣／「経営学(1)(2)(3)」(共編)／サイモン著
「経営行動」(共訳)ダイヤモンド

経営学30講

NDC 335.1

1980年1月30日 第1刷発行

著 者 高 柳 暁
発 行 者 字 野 豊 藏
印 刷 本 大日本法令印刷株式会社

発行所 実教出版株式会社
東京都千代田区五番町五番地 ㊦102
電話 東京(263)0111(大代表) 振替東京 4-183260

© S. TAKAYANAGI 1980

定価はカバーに表示してあります
3034-2342-3205

は し が き

今日、世界の経済社会は混迷を深めている。エネルギー危機ひとつをとっても、その解決は人々の大きな努力を必要とする。エネルギーの節約のくふうも、新エネルギーの利用にしても、非常な技術開発の努力を必要とするが、近代社会ではそれを実行できるのは、個人ではなく組織である。多くの人々が協同している組織体でなければ技術開発をし実用化をしていくだけの実行力は持ちえない。したがって、企業なり公的研究所なり組織体の果たす役割は非常に重要であり、組織体の効率と能率に関する管理もまた、現代ますます重要な問題になってきている。企業などの組織体が有効に機能するように組織が活動できるか否かに、われわれ人類の将来がかかっていると言っても過言ではない。

以上述べてきた状況から、この組織体の管理を取扱う経営学は今後ともますます発展する必要がある、そのためには多くの研究がなされ発表されなければならない。また人々の関心を管理問題へと向けるためのPR書やテキストも多く出版される必要がある。

もちろん、量ばかりではなく質が本当は大切であるが、量が多くなれば、質もしだいに向上するのが通例であり、その意味で私のこの本も経営学研究に多少なりの貢献はするのではないかと考える次第である。

経営学の教科書や著書が多くだされているにもかかわらず、私が経営学のテキストないし参考書として本書を書いたのは以上の

2 は し が き

ような理由からである。構成も組織論の体系にすべきであったが、筆者の準備不足のため、結果的には大学での講義ノートを中心とした平凡な体系となってしまった。しかし、私としてはいずれ近い将来、新しい構想での改訂を行なうつもりでいる。

最後に、今まで私に経営学の指導をして下さった中村常次郎先生をはじめとする多くの先学の師、同僚の方々に感謝の意を表したい。なお、この出版にあたって、筆のおそい私を督励され、ともかく一冊の本にまとめられた実教出版の山口裕氏に深く御礼を申し上げたい。

昭和54年9月26日

高 柳 暁

目 次

第1部 経営学の方法

第1講 経営学の方法…………… 1

1. 社会科学としての経営学 1
2. 経営学の研究対象 — 企業と経営 4
3. 経営学的方法的特徴 6

＜参考書＞ 8

第2部 経営学説

第2講 アメリカ経営学の発展…………… 9

1. アメリカ経営学の発展 9
2. テイラーの科学的管理法 11
3. 伝統的経営管理論の確立 13
4. 人間関係論の登場 15
5. 行動科学の発展 15
6. 組織論 — 近代管理論の成立 16
7. ビジネス・エコノミックスその他計数的管理の発展 17

＜参考書＞ 18

2 目 次

第3講	ドイツの経営学説	19
1.	ドイツ経営学の成立	19
2.	ニックリッシュとシュマーレンバッハ	20
3.	第2次大戦後のドイツ経営学	23
	＜参考書＞	24
第4講	経営過程論	26
1.	成立前史	26
2.	過程論の内容	26
	＜参考書＞	29
第5講	組織論	30
1.	バーナードの組織論	30
2.	サイモンの意思決定過程の分析	32
3.	サイアート，マーチの企業行動論	36
	＜参考書＞	38
第6講	行動科学	39
1.	はじめに	39
2.	行動科学の心理学説	40
3.	行動科学の学説	41
4.	行動科学的な管理方法	43
	＜参考書＞	46

第7講 制度学派……………47

1. 制度学派と経営者支配論 47
2. ドラッカーとチャンドラー 49

＜参考書＞ 50

第8講 ビジネス・エコノミックス……………52

1. ビジネス・エコノミックスの発展 52
2. ウィリアムソンの内部組織の経済学 54

＜参考書＞ 55

第3部 現代の企業

第9講 企業形態の展開……………56

1. 企業形態の意味と種類 56
2. 個人企業 57
3. 合名会社 57
4. 合資会社 58
5. 株式会社 58
6. 協同組合と公企業 60

＜参考書＞ 62

第10講 独占企業……………63

1. 企業間の競争と大規模化のメリット 63
2. 企業集中と独占・寡占 64

4 目 次

3. 基本的な企業集中形態（独占形態） 65

＜参考書＞ 68

第11講 独占禁止法と最近の企業集中形態……………69

1. 独占禁止法 69

2. 最近の企業集中形態 71

＜参考書＞ 73

第12講 コングロマリット……………74

1. はじめに 74

2. コングロマリット出現の背景 74

3. コングロマリットの合併戦略 77

＜参考書＞ 78

第13講 多 国 籍 企 業……………79

1. 多国籍企業概念 79

2. 企業成長と多国籍企業化 83

3. 多国籍企業の経営 86

4. 多国籍企業の問題点 87

＜参考書＞ 88

第14講 所有と経営の分離……………89

1. 所有と経営の分離の意味 89

2. 専門経営者の出現 90

- 3. アメリカにおける支配の実態 — バーリ, ミーンズの調査とラーナーの調査 91
- 4. わが国における支配の実態 92
- 5. 経営者支配についての学説 95
- <参考書> 96

第15講 経営理念と経営者の社会的責任……………98

- 1. 経営理念の発展 98
- 2. 現代の経営理念 100
- 3. 経営者の社会的責任 102
- 4. 社会的責任論の登場の理由 104
- <参考書> 105

第16講 公 企 業…………… 106

- 1. 公企業の存在理由 106
- 2. 公企業の経営 108
- <参考書> 110

第4部 経 営 戦 略

第17講 経 営 戦 略…………… 111

- 1. 経営戦略の意義 111
- 2. 企業目標 113
- 3. 基本的経営戦略 115

6 目 次

4. 部門戦略と戦術 117

5. 企業合併戦術 118

＜参考書＞ 119

第18講 経営多角化戦略…………… 120

1. 経営多角化の方向 120

2. シナジー効果 121

＜参考書＞ 123

第19講 長期経営計画…………… 124

1. 長期経営計画の内容 124

2. 計画作成の手順 126

3. 計画作成を効果的にする方法 127

＜参考書＞ 130

第5部 経営組織

第20講 経営組織構造の編成原理…………… 131

1. 組織の基本的構造 131

2. 統制の範囲 — 階層化の原理 132

3. 部門化の基準 133

4. 権限関係 136

＜参考書＞ 136

第21講 権限と組織構造	137
1. 権限の意義とその源泉	137
2. ファンクショナル権限とファンクショナル組織	139
3. スタッフ権限とラインアンドスタッフ組織	141
4. マトリックス組織	144
<参考書>	145
第22講 事業部制	146
1. 事業部制の意味と特徴	146
2. 事業部の業績評価	148
3. 事業部制の問題点と将来	151
<参考書>	152
第23講 トップ・マネジメントの組織と機能	153
1. トップ・マネジメントの組織	154
2. トップ・マネジメントの機能	155
<参考書>	156

第6部 個別管理

第24講 生産管理	157
1. 生産管理と生産形態	157
2. 数量管理	158
3. 時間管理とPERT	159

8 目 次

4. 品質管理 161

5. 原価管理 162

<参考書> 163

第25講 マーケティング..... 164

1. 近代マーケティングの誕生 164

2. マーケティング環境と流通革命 165

3. マーケティング組織 167

4. 市場調査 — マーケティング情報 167

5. 製品計画とライフサイクル 168

6. 流通チャンネルの決定 169

7. 価格決定 170

8. 広告宣伝（セールス・プロモーション） 171

<参考書> 172

第26講 財 務 管 理..... 173

1. 財務管理の本質 173

2. 投資利益率（return on investment）による管理 174

3. 資産の管理 — 流動資産 175

4. 資産の管理 — 資本予算 175

5. 資本の管理と財務レバレッジ 177

6. 資金調達 179

<参考書> 180

第27講 労 務 管 理…………… 181

1. 労務管理の目的 181

2. 労務管理の内容 182

<参考書> 187

第 7 部 これからの経営問題

第28講 日 本 的 経 営…………… 188

1. 集団主義と日本の管理方式 188

2. 一体化の維持・強化 193

3. 日本の経営の将来 195

<参考書> 195

第29講 経営の国際化と国際環境の変化…………… 196

1. 日本の企業の国際化のプロセス 196

2. 国際環境の変化 197

3. 変化に対応する企業経営 199

<参考書> 201

第30講 経 営 参 加…………… 202

1. 経営参加の経営上の意義 202

2. 経営参加の形態 203

<参考書> 208

第1部 経営学の方法

第1講 経営学の方法

1. 社会科学としての経営学

経営学は、企業において生起している経営現象を科学的に分析する学問である。経営現象は、いわゆる企業活動とか経営活動とかいわれる企業の中の人々が考え行動した結果生じている現象であり、人間が相互に関係することから生ずる社会現象の一種であるといえる。したがって、経営学は、社会現象を対象に因果関係を追求する社会科学の一分野であることは明白である。それゆえに、経営学はまず社会科学としての学問の性格に制約されている。

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。自然科学の場合、自然現象は不変で他の環境から隔離して実験で検証すること

が可能なが多く、因果関係を明確に捉えやすい。これに対し、社会科学は、人間の活動を対象にしており、人間が何を考えて行動したのか外部からは把握し難く、気まぐれな人間行動を対象にしては、一定の因果関係が存在するのか大変にこころもとないことである。

このような人間行動から生じた社会現象を扱いながら、因果法則を見出す方法として、マルクス (K. Marx) と ヴェーバー (M. Weber) の方法をみてみよう。

マルクスは、社会現象を、自然現象を把握するのと同様に法則化できるとする。すなわち、人間の行動は、社会的に集積され総和されたときには、個々人の意思とはかかわりなく、自然に一定の社会的な動きが生じ諸関係が定まってくる。これは一個人ではどうすることもできない社会の流れであり、自然現象と同様に客観的に観ることができることになる。人と人との関係を、物と物との関係に置きかえてみるのが可能となったわけで、ここに社会現象の因果法則を把握できる途がひらけたことになる。

これに対して、ヴェーバーは、人間のもつ目的なり行動の動機を問題にする。目的なり動機があってその人間の行動が生じるのであり、ここで、人間の目的・動機を原因、人間行動を結果と置き換えれば、その人間の行動を説明する因果関係を把握できたことになる。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きままな行動をとるものとすれば、特定の人間についての歴史的な因果関係は追求可能で

あるが、一般的には、人間行動は予測不可能で、法則的な因果関係は見出せないこととなる。ヴェーバーは、この問題に対して、人間の精神的営みの中には、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存在していると考え、この理念に関しての因果関係は、社会にとっての典型的な因果関係を示すと考えたのである。

以上のような社会科学にとっての方法論上の問題は、経営学にとってもつねに問題となる点である。マルクスとヴェーバーの方法を比較した場合、どちらが優れているかは判断できないが、経営学の場合は、どちらかという、ヴェーバーの方法になじみやすいのではないと思われる。なぜなら、何千万、何億という人人の営みから生ずるマクロの経済現象は、個々人の意思を越えたまさに自然の流れと同様であり、マルクスの方法がびたりと適合する。しかし、企業とくに中小企業の場合、その従業員は数十人とかの少人数であり、個人の行動がそのまま企業行動に結果としてあらわれてくる。そこでは、現象を自然の流れとしては捉えることはできず、個別的に因果関係を追求せざるをえない。そこでは、経営者の目的、意思が、企業行動の結果を決めているという関係にあり、まさに目的-手段の関係から原因結果の因果関係を見出すという操作がなされている。経営学では個別的な因果関係を把握した上で、どの企業にも共通の一般的な因果関係をさぐり出すという方法をとらざるをえない。まさに、ヴェーバーの方法は、経営学に適合した方法論を示しているといえる。