

義 講 學 營 經

編 壽 英 木 鈴



社 新 院 書 林 青

青林講義シリーズ

経営学講義

1973 年 4 月 25 日 初版第 1 刷発行
1979 年 3 月 20 日 初版第 11 刷発行

検 印	編 者	鈴 木 英 寿
		東京都文京区西片 1 丁目 3 の 17
廃 止	発行者	逸 見 俊 吾
		東京都杉並区和田 1 丁目 29 の 5
	印刷者	三 浦 丈 夫

発行所 東京都文京区西片 1 丁目 3 の 17 株式会社 青林書院新社
〒113 電話 03 (815) 5897 振替口座 東京 1-16920

港北出版印刷／難波製本 落丁・乱丁はお取り替えいたします ©1973

(分)1333(製) 33540 (出)3862

序 文

経営学は今日、アメリカ、イギリス、イタリア、ソヴェトロシア、日本、ドイツ語圏国、フランス語圏国、スペイン語圏国において隆盛をきわめている。わが国経営学もとくに第2次大戦後、経済の高度成長とあいまって急速に進展し、それ以後いわゆる経営学ブームとして、広く一般に知れ渡ったことはすでに周知のところであるが、現在世界の研究の中でも、とりわけ Business Management の北アメリカ-英語圏国の研究とドイツ語圏国の経営経済学が、経営学研究の指導的地位を占めているのである。

しかしながら、1970年代に入った経営学の現状について、その輪郭を正しく画くという試みは簡単とは思われない。経営学の性格像は、学史の中でゆれ動いているのである。近代科学としての経営学はすでにその成立以来、半世紀を越える歴史を有している。

この間にあって、一方においては、経営学者達によるたえざる方法論争が生み出されてきた。その例として、ドイツ経営学における理論科学と技術論（応用科学）をめぐる第1次方法論争（私経済学方法論争、1910年代）、第2次方法論争（1930年代）、第3次方法論争（1950年代）、さらに、一般的科学論の変貌と関連する第4次方法論争（1960年代）などが、また、最近のアメリカ経営学における伝統的管理論と近代的管理論の衝突などが挙げられる。

また他方においては、同じように持続的な実践の側からの批判にあいながら、さまざまな研究対象とアプローチ、さらには、いろいろな学派を生み出してきた。たとえば、企業と経営、収益性と経済性、ビジネスとマネジメントというような基本概念、またクーンツが1962年に問題提起したような「経営の統一理論を求めて」の多様なアプローチとスクールなどがこれである。

このような状況の中で、われわれの依って立つ最も基本的な問題意識は、1970年代（1960年代以降）における経営学の新しい視座でなければならない。われわれは、1970年代の経営学を現代経営学と呼ぶのであるが、この現代経営

学は現在、本書第3章でその全体的動向を叙述しているように、変化と新しい方向づけプロセスを、文字どおり進行中なのである。

70年代経営学の新しい視座は、次のように表示される。「今日、企業自体のもたらした経済的豊かさは、社会と人々の価値意識を変革させ、そして、企業にたいする見方をも変質させるところとなった」……「さらに、その影響力はいよいよ大きな広がりをもち、一国を越えて国際化し、その大きな渦の中に、多くのものを巻き込んでいる」。

「このように激動してやまない企業経営をとり囲む諸環境に対処するには、これまでとは異なった新しい視座を必要としていることはいうまでもなかろう」……「ここでいう新しい視座とは、現代経営学の理論とそのアプローチの国際的な一般化への発展傾向を確認するとともに、従来の経営学が伝統的に企業内部の問題だけを考えてこなかったことへの根本的反省を意味する」（鈴木英寿「岐路に立つ経営学——70年代の経営学の課題——」ビジネス・レビュー第19巻第4号、1972年3月）。

本書の構成が、

第1編 序説——現代経営学の系譜

第2編 企業目標論

第3編 企業組織論

第4編 企業環境論

として編まれているのも、このような70年代の新しい視座を十分に自覚し、そして現代経営学の理論上のメルクマールを、意思決定論的構想とシステム論的構想の定式化、つまり意思決定志向的経営学として、把握しようとするからなのである。

経営学にたいする本書の学問上の意識とその体系は、これまでのわが国における類書とかなり相違している。また、各編各章における説明は、短時間な編集のせいもあって、必ずしも十分に意を尽くしているとはいいきれない。

だが、本書をひもとく学生諸君にたいし、本書から獲得される現在の状況にたいする洞察が、未来の共通せる対話にたいして、新しいオリエンテーション

と研究基盤への関心を刺戟することに役立つならば、編者としてのよろこびこれにすぎるものはないであろう。

最後ではあるが、本書完成に全面的にご協力いただいた執筆者各位に心から感謝するとともに、出版社青林書院新社のご配慮に深く敬意を表明する次第である。

1973年4月

鈴木英寿

目 次

序 文

第1編 序説——現代経営学の系譜

第1章 経営学の歴史	3
第1節 経営学の前史	3
第2節 経営学の成立	6
第3節 経営学の発展	9
第4節 日本における経営学	16

〔参考文献〕

第2章 現代の経営学説	20
第1節 2つの経営理論	20
第2節 経営の古典理論	21
第3節 経営の現代理論	28
第4節 アプローチの多様化	34

〔参考文献〕

第3章 現代経営学の課題	36
第1節 現代経営学の標識	36
第2節 現代経営学の系譜Ⅰ	38
第3節 現代経営学の系譜Ⅱ	43
第4節 現代経営学の体系	48

〔参考文献〕

第2編 企業目標論

第4章 意思決定	53
第1節 意思決定の意義	53
第2節 意思決定論の展開	54
第3節 意思決定過程	59
第4節 意思決定の構造	60
第5節 意思決定の種類	63
〔参考文献〕	

第5章 目標モデル	69
第1節 経済学的目標モデル	69
第2節 経営学的目標モデル	74
第3節 行動科学的目標モデル	78
〔参考文献〕	

第6章 目標システム	86
第1節 目標規定と経営活動	86
第2節 多目標性とシステム思考	91
第3節 目標システム	97
〔参考文献〕	

第7章 目標と戦略	105
第1節 目標・戦略・戦術	105
第2節 戦略的思考	108
第3節 拡大戦略と多角化戦略	113
第4節 政 略	119
〔参考文献〕	

第8章 サイバネティックス	124
第1節 サイバネティックスとは	124
第2節 制御とシステム	127
第3節 フィードバック制御と情報	132
〔参考文献〕	

第3編 企業組織論

第9章 企業のプロセス	137
第1節 インフォメーション・プロセス	137
〔参考文献〕	
第2節 財貨と貨幣のプロセス	153
〔参考文献〕	
第3節 組織職務	167
〔参考文献〕	

第10章 オペレーションズ・リサーチ	183
第1節 ORとは	183
第2節 考え方の一例	184
第3節 問題の定式化	188
〔参考文献〕	

第11章 生産モデル.....	197
第1節 生産システムの構成	197
第2節 生産システムの性格づけ	198
第3節 物変換の手順と設備	203
第4節 生産システム構成要素の空間的配列	210
〔参考文献〕	

第12章	マーケティング・モデル	214
第1節	マーケティング・モデルの用途とモデルの種類	214
第2節	マーケティング・モデルの本質とその構築	218
第3節	消費者行動モデル	221
第4節	広告予算モデル	227
第5節	その他のマーケティング・モデルの方向	230
〔参考文献〕		

第13章	財務モデル	232
第1節	短期利益計画	233
第2節	資本コスト	236
第3節	成長株式の評価モデル	243
〔参考文献〕		

第14章	リーダーシップ	248
第1節	リーダーシップの重要性	248
第2節	リーダーシップと哲学および人間観	249
第3節	リーダーシップの定義といくつかの重要な性質	257
第4節	分析と統合のリーダーシップ論	266
第5節	リーダーシップの教育と訓練	268
〔参考文献〕		

第4編 企業環境論

第15章	企業と環境	271
第1節	企業と環境適応	271
第2節	企業と利害者集団	276
第3節	企業の行動と責任	281
〔参考文献〕		

第16章 企業と全体経済	286
第1節 経済の循環と企業	286
第2節 価格機構と市場の失敗	290
第3節 社会的費用と公共財	293
〔参考文献〕	
第17章 環境とコミュニケーションの関係	300
第1節 変化する企業経営	300
第2節 4つの環境論	302
第3節 企業～消費者関係コード	304
第4節 コミュニケーション戦略のプロセス	306
第5節 コミュニケーションの倫理と規制とメッセージ内容	308
〔参考文献〕	

經 營 學 講 義

第1編 序説——現代経営学の系譜

第1章 経営学の歴史

第1節 経営学の前史

企業・経営（企業と経営という概念をここでは意識的には区分しない）に関する知識や見解は経営学の成立以前にも多い。しかし、それらは企業・経営を直接かつ全体的に取り扱うものではなく、企業・経営を直接に研究の対象とし、その全体的な把握に志向する科学としての経営学は、ほぼ20世紀初頭に成立するのである。さて本章では経営学の成立とその後の発展を論述していくのであるが、経営学成立以前の企業・経営に関する知識と研究者の群像のうち、代表的なものについて略述することからはじめることにしたい。いわば経営学の成立前史から論述することにしよう。

経営学の前史の起源を歴史上のどの時期に設定していくかという問題は困難である。というのは、経営学のかかえている問題領域は人間の歴史と深くかかわっているからである。たとえば、古代のシュメール人やギリシア人は簿記や管理者の役割と考えられている計画・組織化・統制の必要性をすでに認識していたし、またソクラテス（Socrates）、クセノフォン（Xenophon）、アリストテレス（Aristoteles）、プラトン（Plato）などの古代の哲学者の思想の中に経営学の問題がかくされているといわれている。

中世には、経営学の問題はイスラム人やアラビア人などによって中心的に取り扱われたのであるが、際立った成果はみうけられないように思われる。ただし、中世と近世の分岐点にあたるルネサンスには、重要な研究が2つ輩出されるのである。その1つはイタリア人の数学者パッチョーリ（L. Paccioli）による複式簿記（double-entry bookkeeping）の発見である。彼は商人活動のすべての

定量化しうる領域を二重性の原則に基づいてバランスのとれた形で把握することに成功したのである。もう1つは政治思想家マキアヴェリ (N. Machiavelli) の『君主論』(*The Prince*) であり、その著書の中で彼は企業・経営とは異なる国家・行政のレベルにおける指導者の行動に鋭いメスをあてたのである。そして君主のリーダーシップ発揮に必要な能力、組織凝集力の条件、権威の国民による同意や受容の必要性などを分析する彼の主張は、経営者・管理者と組織の分析に有益なガイドとなりうるものである。

さらにイタリアのコトルーリ (B. Cotrugli) やその後のペリ (G. D. Peri) などの著書は商人のための営業政策上の原理を提示することを求めるものであったが、単なる商人の秘術の域を脱して、科学への道をすすむことになるのである。しかも、これらの著書はフランスのサヴァリー (J. Savary) の著書『完全な商人』(*Le Parfait negociant*) とならんで商取引学 (Handlungswissenschaft) を中心内容とする経営学のその後の学問構造や体系化構想の礎石となったのである。

商人や製造業者として、また1673年のコルベールの商業法典の作成に大きな影響力をもったサヴァリーは、商人の経験を帰納的に検討するという手順を用いることによって、(1) 商人が継続的に利益を正当に獲得しうる方法、(2) 人人をすぐれた経済の担当者に育成し、経済活動の健全性を回復させる方途を提示することを求めたのである。

そして、サヴァリーなどの研究は18世紀ドイツの商取引学の成立に貢献していくのである。ルドヴィッチ (C. G. Ludovici) やロイクス (J. M. Leuchs) などがこの研究の代表者であり、商取引上の知識を集積し、体系化する試みを意図していたのである。しかも、当時の商取引学の成立には官房学 (Kameralwissenschaft) が貢献していることを忘れることはできない。17・18世紀の分裂国家ドイツの領主諸侯は領内の産業を振興し、自領の富を増加させるために専門の行政担当者＝官房学者を必要としたのである。官房学者は国家を1つの企業・経営と同じように処理し、運営しようと考えていたのである。

ところで、18世紀末葉にイギリスにまず産業革命がおこり、以後続いて先進

諸国は産業化 (industrialization) にスタートする。この場合、産業化とその具体的な担い手としての企業・経営に必要な条件としては、進取の気象に富む企業家の精神と行動、豊富な原材料、資本の蓄積、有能な労働力、などとならんで“技術” (technology) の問題があった。その中で重要なものは蒸気エンジンの発明であり、さらにまた現代の大量生産様式やオートメーションの基礎をつくり上げたウィットニー (E. Whitney) の“互換可能性” (interchangeability) の原理の発見である。綿の種取機械の発明者としても著名な彼は、マスケット銃の大量生産のためにあらゆる部品を規格化し、標準化し、生産過程を単純化するのに成功したのである。このアメリカ人の天才は部品の交換可能性を実現することによって大量生産の方式への道を拓き、製造コストの低減と労働の再分化を大幅にもたらすのである。かくして、彼は生産への科学的な方法、品質管理 (QC) さらに原価計算などの経営学の問題領域を提示したのである。

さらにすすんで19世紀ドイツにおいては、官房学はイギリスの古典派経済学やフランスの自由思想の影響によって国民経済学や財政学などに分裂・発展していくのであるが、企業・経営に関する研究は衰退し、リンドヴェルム (A. Lindwurm) やエミングハウス (A. Emminghaus) などの研究を除外すると商業学校における商業学 (Handelswissenschaft) として低い研究水準を示しているにすぎない。そして本格的な経営学研究の成立は19世紀末から行なわれる商業教育の整備とその中心的な学科としての商業経営学 (Handelsbetriebslehre) の樹立にまたなければならなかったのである。

これに対してイギリスやその後の産業化の中心となっているアメリカにおいては企業のもっている工場 (factory) 内部の問題、具体的には生産や仕事への科学的な分析、作業組織の検討、合理的な賃金決定などに研究上の焦点がおかれていたのである。バベッジ (C. Babbage), プーア (H. Poor), タウン (H. R. Towne), ハルセー (F. Halsey), メトカーフ (H. C. Metcalf) などはその代表であり、当時急速に成長していた企業・経営の問題を直接に取り扱いはじめていたのである。さらにまた労働者や従業員の福祉 (Welfare) に実践と研究の力点をおいたオーエン (R. Owen) に代表される人々も忘れることはできない

であろう。労務管理は採用や人事を中心に構成されてきたのであるが、彼らは福祉を労務管理の問題領域につけ加えたのである。

第2節 経営学の成立

経営学はほぼ19世紀末から20世紀初頭にかけて誕生をみたといわれている。それはロストウ (W. Rostow) の“経済成長の段階”説の時代区分によると“テイク・オフ”(成長への離陸期)をすぎ、ほぼ“成熟の段階”に接近する時期に対応するものであろう。また資本主義化の理論によると、ほぼ独占段階になって経営学が成立したといわれている。そして具体的にはドイツにおいては各地における商科大学の設立、アメリカにおいてはテイラー (F. W. Taylor) の“科学的管理法”(Scientific Management)、フランスにおいてはフェイヨル (H. Fayol) の管理者機能の分析などがその鼻祖になると考えられている。

それでは、なぜこの時期に経営学が成立するにいたったのかを具体的な企業・経営の内部構造の変化とのかかわりあいから観察していこう。産業化は人間の社会を農業社会から工業社会あるいは第2・3次産業中心の社会に変革させ、最近では大量消費社会、脱工業化社会、情報化社会などへの移行が議論されている。そして経営学の対象である企業・経営とその支配者としての企業家は、産業化の担い手であった。産業化の初期は典型的にはいわゆる“小企業”あるいは“小企業家”の時代(ミルス (W. Mills)『ホワイト・カラー』)であり、自由な競争のもとに小企業(家)がみずからの事業を自由に営んでいたのである。しかも、彼らの自己の利害を追求する行為は、究極的には予定調和的に社会全体の福祉と繁栄に結びつくものと考えられており、かくして小企業家は自己の財産を生産の手段として営利を追求していたのである。

しかし、小企業(家)が社会の典型である時代は歴史的にはきわめて短期で終わったのである。ほぼある一定期間において規則的に発生する好不況の影響を受けて多くの小企業家は挫折し、破産し、一部の小企業家のみが生存し続けることになったのである。前者は自己の労働力以外には何ももちえない階級を