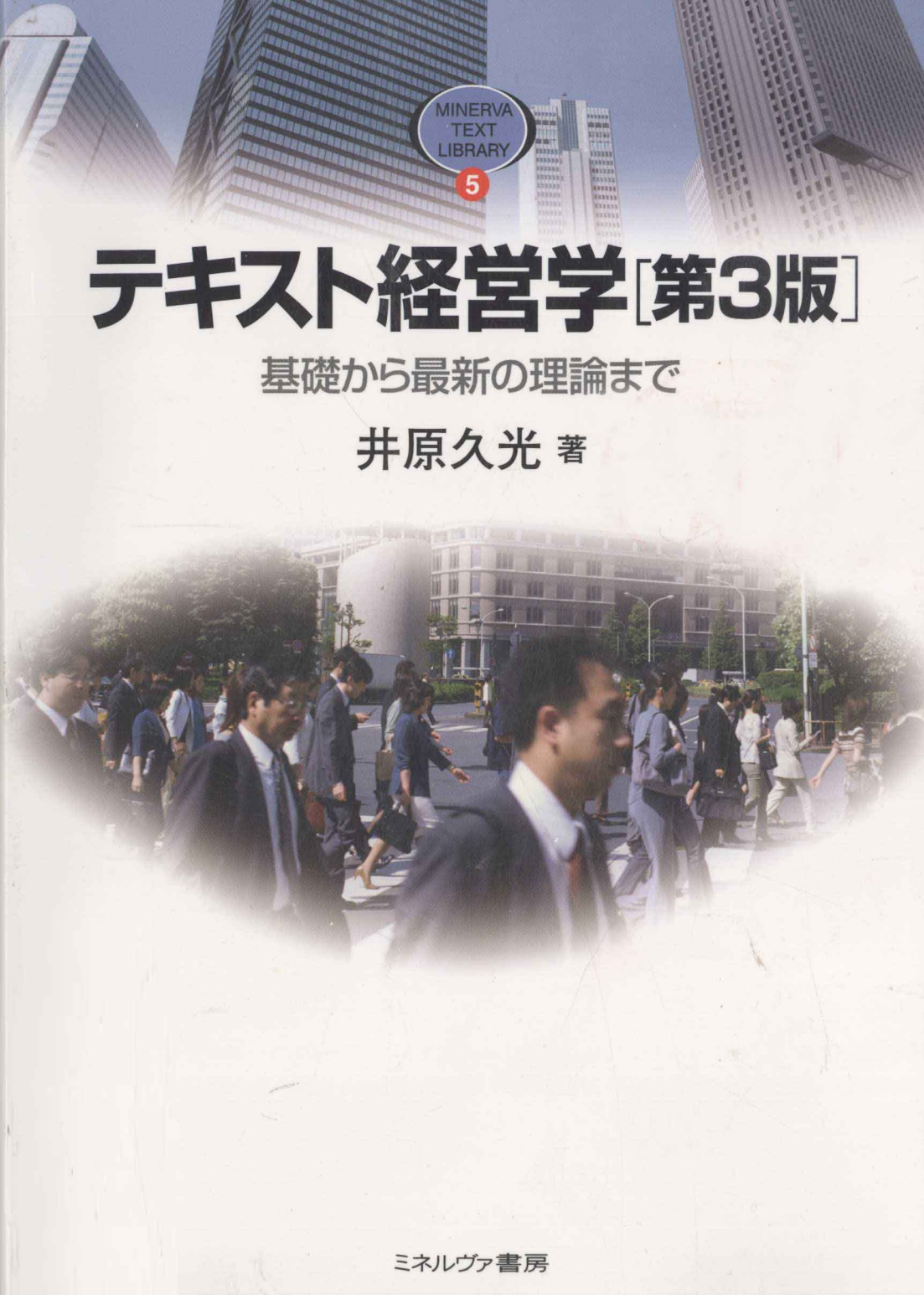




MINERVA
TEXT
LIBRARY

5

テキスト経営学[第3版]

基礎から最新の理論まで

井原久光 著

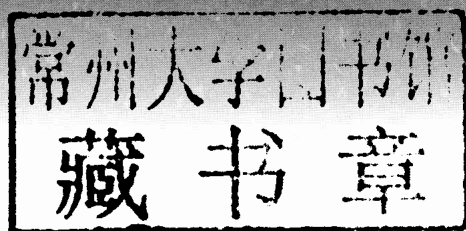
ミネルヴァ書房



テキスト経営学[第3版]

基礎から最新の理論まで

井原久光 著



ミネルヴァ書房

《著者紹介》

井原久光 (いはら・ひさみつ)

1952年 東京生まれ。

慶應義塾大学経済学部および早稲田大学第二文学部を卒業。

米国インディアナ大学経営大学院修士課程 (MBA) 修了。

日産自動車株式会社勤務後、産能短期大学、長野大学を経て、

現在 東洋学園大学および大学院教授

慶應義塾大学商学部および同大学院講師 (非常勤)

日本大学経済学部講師 (非常勤)

主な著書 『ケースで学ぶマーケティング』 ミネルヴァ書房, 2001年。

『ケースで学ぶアカウンティング』 (共著) ミネルヴァ書房, 2005年。

MINERVA TEXT LIBRARY ⑤

テキスト経営学 [第3版]

——基礎から最新の理論まで——

1999年5月10日	初版第1刷発行	検印廃止
2000年12月20日	増補版第1刷発行	
2008年3月30日	第3版第1刷発行	
2011年3月10日	第3版第4刷発行	

定価はカバーに
表示しています

著 者 井 原 久 光

発 行 者 杉 田 啓 三

印 刷 者 坂 本 喜 杏

発行所 株式会社 ミネルヴァ書房

607-8494 京都市山科区日ノ岡堤谷町1

電話代表 (075) 581-5191 番

振替口座 01020-0-8076 番

©井原久光, 2008

富士房インターナショナル・藤沢製本

ISBN 978-4-623-05129-8

Printed in Japan

第3版の序

本書は、講義ノートをテキストにするということから始まった。適当な教科書が見つからず、板書中心の授業をしていたが、学生の中から「教科書が欲しい」という声があがって、それに応えようとしたのである。

当初は自分のクラスだけで細々と使っていくつもりだったが、多くの大学で採用していただき、中小企業診断士や公務員試験を受験する方々からも思わぬ反響を頂戴したことから、すぐに第2版にあたる「増補版」を出すことができた。第2版はIT革命が声高に叫ばれた時代に新しいビジネス用語を精力的に取り入れようと試みたものである。

その後も、環境変化に応じて細かい修正を加えてきたが、商法の改正や新会社法の制定、戦略論の新しい動きなどには、既存のページ枠では対応できなくなった。そこで、今回は、第3章（企業の分類）と第15章（経営戦略論）を大幅に書き換え、第19章（財務管理論）も一部修正した。

第3章は、出資や責任のあり方を考える企業形態論として知られるが、特殊法人や民営化という今日的な問題の材料も提供している。合同会社やNPO法人や独立行政法人のように新法によって生まれたものも含め、協同組合や相互会社まで体系的に整理できたと思っている。

第15章は、SWOTチャートやファイブフォース分析を加え、ポジショニングアプローチからリソース・バースト・ビューや創発型戦略論に向けた流れを整理した。競争優位の源泉を何に求めるかという論争は決着していないが、理論の流れを整理したことで、経営戦略論の核心が浮き彫りになったと考えている。

今回の改訂にあたっては東洋学園大学の同僚である中井和敏教授や、日産時代からの友人である横溝会計事務所の横溝範治氏から有益なアドバイスをいただきました。また、浅井久仁人さんはじめミネルヴァ書房編集部の方々にも大変お世話になりました。ここにお礼を申し上げます。テキストは「鮮度が命」と考えております。まだまだ改善すべき点が多々あると思いますので、皆さまのご指導をお願い申し上げます。

2008年1月

著 者

まえがき

本書は経営学のテキスト的役割を果たすもので、基礎的用語や概念および理論を簡潔に解説しながら、「経営学とは何か」をわかりやすく紹介するものである。また、経営学という視点を通じて「現代社会とは何か」あるいは「組織とは何か」を考えていく材料も提供している。その意味で、学生のみならず、広く企業経営者やビジネスマンにも適切な入門書としたつもりである。

本書の第一の特色はストーリー性にある。全体構成を、「導入的な概要」(第1編)→「歴史的な理解」(第2編)→「組織と個別管理の理論」(第3・4編)という形でまとめ、全体像をつかんだ上で、経営学の流れを歴史的に見直して、最後に組織や個別の理論が理解できるようにしてある。史的記述でも、各理論が登場してきた時代背景を述べながらそのエッセンスを概括して、ストーリー的に読みながら経営理論の変遷を学べる内容になっている。

第二の特色は十数年の授業経験に基づいた記述にある。実際の講義ノートに基づいているので、学生にわかりやすい例をあげ、賃金の仕組み(236ページ)など実社会ですぐに必要な基礎知識も取り入れている。「ケーススタディ」や「演習問題」を通じて学生やビジネスマン自身が考えていける内容にもなっている。用語の説明も学生から質問のあったものを参考にするなど受講生側から見た内容にしたつもりである。

第三の特色は豊富な図表と目次・脚注・索引にある。授業中に板書する図式やOHPを積極的に盛り込み、基礎的用語については、その場でフットノートの脚注を活用できるようにしてあり、索引も英語や略語および人名を併記するなど辞書的な活用もできるようにしてある。

その他の具体的な特徴は以下のとおりである。

1. 経営学を社会科学の一つとして位置づけ、隣接科学である経済学や社会学との比較において理解できるように考慮している。
2. 研究者の「生い立ち」を加えている。それを知ることがそれぞれの経営理論を理解するために役立ち、理論の生まれた時代的な背景を知ることができるか

らである。

3. 各章は一回の講義内容に合わせてボリュームを調節し、講義回数に応じた章だてとしてある。①→①→(1)→①→(1)の順に小項目に分けてあるが、項目は細かくし、予習・復習の際に便利のように、それらをできるだけ目次にも入れてある。
4. 「演習問題」は、各章の復習を兼ねるとともに、他の章との関連も考慮した課題を選んでいる。横断的に読むことで経営学の全体像を確認するためである。
5. 同様の狙いから、他の章と関連のあるものは、そのつど(第○章○○ページ参照)として参考にすべきページを明記している。
6. 重要な用語はゴシック体(太字)で強調し、解説の必要な言葉はすぐに参照できるようにフットノートの下に、見やすいように「右ページの下」に置いている。また、原則としてゴシック体(太字)の語は索引に選んでいる。
7. 図表は、見やすいように「直近のページの上部」に配置してある。
8. 誤解を招きやすい文章には「フォレットは行動科学者でない」のように下線を引いて強調している。

本書は、旧版『テキスト経営学』に寄せられた要望に応えながら、IT革命の進展にともなう経営環境や経営理論の変化に対応して書き直したものです。第15章(経営戦略論)を中心にすべての項目を見直し、新たに第21章(現代社会と企業)をたて、社会の国際化・情報化・成熟化に関する重要事項や新しい理論を追加しました。限られた時間と紙幅の中で、細かい改訂作業にご協力くださった浅井久仁人さんはじめミネルヴァ書房編集部の方々にお礼申し上げます。

旧版を企画したときには、講義ノートを書物にする程度に考えていましたが、多くの大学で採用していただき、中小企業診断士や公務員試験を受験する方々からも思わぬ反響をいただき、「書くことの重大さ」を知りました。まだまだ改善すべき点が多々あると思います。皆さまのご指導をお願い申し上げます。

2000年10月

著 者

テキスト経営学〔第3版〕
——基礎から最新の理論まで——

目 次

第3版の序

まえがき

序章 現代社会と経営学——経営学を学ぶ意義	1
-----------------------------	---

第1編 経営学と企業の特徴

第1章 経営学とその位置づけ	6
----------------------	---

1 経営学とは	6
(1) 研究対象	6
(2) 成り立ち	7
(3) 研究領域	7
2 経営学の位置づけ	8
(1) 科学の分類	8
(2) 社会科学の特徴	9
3 経営学と隣接科学	10
(1) 形式科学と経営学	10
(2) 自然科学と経営学	12
(3) 社会科学と経営学	13
(4) 人文科学と経営学	16

第2章 企業の特徴	17
-----------------	----

1 資本主義的な生産単位としての企業	18
2 営利組織としての企業	18
3 合理的人間組織としての企業	19
4 システムとしての企業	20
5 ゴーイング・コンサーンとしての企業	20
6 人間プラスアルファの企業	22
7 社会的存在としての企業	22
8 創造・革新機能をもつ企業	24

第3章 企業の分類	27
-----------------	----

1 さまざまな分類	27
2 出資と目的による分類（公企業と私企業）	28

3 公企業の分類	29
(1) 根拠法規に基づく公企業の分類...	29
(2) 民営化...	32
ケーススタディ：渋谷の街探訪	
4 私企業の分類	35
(1) 私企業分類のポイント...	36
(2) 出資者数に基づく分類...	39
(3) 個人企業...	39
(4) 法人企業と非法人企業...	40
(5) 営利法人の分類...	42
(6) 非営利法人の分類...	44
第4章 株式会社の特徴と仕組み	48
1 株式会社が多い理由	48
(1) 企業の要請と出資者の要望...	48
(2) 株式会社の仕組み...	49
2 株主保護の仕組み	50
(1) 株主総会...	50
(2) 取締役会...	50
(3) 監査役...	51
3 所有と経営の分離	52
(1) 株主の無機能化...	52
(2) 経営者支配論と経営者革命論...	53
ケーススタディ：所有と経営に関する日本の特徴	

第2編 経営理論の流れ

第5章 経営学の発生	66
1 経済学とアメリカの誕生	66
(1) アメリカの産業化...	66
(2) 未熟練工の発生と大量生産...	68
2 経済学から経営学へ	69
(1) 「見えざる手」から「目に見える手」へ...	69
(2) 経営学の必要性...	70

- (3) 機械技師の経営学…70
ケーススタディ：分業をめぐる解釈の違い（経済学と経営学と社会学の比較）

第6章 テイラーと科学的管理法 ……78

- 1 テイラーとその時代 …… 78
 - (1) 生い立ち…78
 - (2) 初期の作業研究…79
 - (3) 科学的管理法の確立…81
- 2 科学的管理法の背景と理論 …… 82
 - (1) 課業管理…84
 - (2) 作業研究…85
 - (3) 指図票制度…86
 - (4) 新しい賃金制度（率を異にした出来高払い）…86
 - (5) 新しい組織（職能別職長制）…86
- 3 テイラーの業績と限界 …… 87
 - (1) テイラーの業績…87
 - (2) テイラーについての批判…88

第7章 ヘンリー・フォードとフォードイズム ……91

- 1 フォードとその時代 …… 91
 - (1) 生い立ち…91
 - (2) 自動車王としての成功…92
- 2 フォードイズム …… 95
 - (1) 機会の重視…95
 - (2) サービスの精神…95
 - (3) 賃金動機…96
 - (4) フォードイズムとフォード・システム…96
- 3 フォード・システム …… 97
 - (1) 標準化…97
 - (2) 移動組立法…98
 - (3) フォード・システムの実際…98
 - (4) フォード・システムの意義と影響…99

ケーススタディ：フォードと GM

第8章 ファヨールと管理過程論	105
1 ファヨールとその時代	105
(1) 生い立ち	105
(2) 理論研究と著作の発表	106
2 管理職能の独立と分離	107
(1) 6つの企業活動	107
(2) 管理活動の分離	108
3 管理過程論	109
(1) 5つの管理要素	109
(2) 管理過程 (マネジメント・サイクル)	110
4 管理原則	111
(1) 14の原則	111
(2) ファヨールの渡し板	112
ケーススタディ：テイラーとファヨールを比較する	
第9章 メイヨーと人間関係論	118
1 メイヨーと初期の研究	118
(1) 生い立ち	118
(2) ミュール紡績部門の調査	119
2 照明実験	121
3 ホーソン実験	122
(1) リレー組立試験室	122
(2) 面接調査	123
(3) バンク配線作業観察室	124
(4) ホーソン実験の成果	126
(5) 人間関係論の生まれた背景	127
第10章 行動科学と統合理論	129
1 フォレット	129
(1) 生い立ち	129
(2) 統合による解決	130
(3) 命令の非人格化 (状況の法則)	131

2	リッカート	131
	(1) 生い立ち	131
	(2) 監督者の分類	132
	(3) 組織の改善 (連結ピン)	132
3	アーギリス	133
	(1) 生い立ち	133
	(2) パーソナリティの成長 VS 効率の追求	133
	(3) 混合モデル	136
4	マズロー	137
	(1) 生い立ち	137
	(2) 欲求段階説	138
	(3) 欲求段階説の特徴	139
	(4) 欠乏動機と成長動機	140
5	マグレガー	141
	(1) 生い立ち	141
	(2) 伝統的管理への批判	142
	(3) X理論	143
	(4) Y理論	144
6	ハーズバーグ	146
	(1) 生い立ち	146
	(2) 人間観 (アダムとアブラハム)	146
	(3) 動機づけ—衛生理論	147
	ケーススタディ：行動科学にみられる統合主義	

第11章 近代管理論からコンティンジェンシー理論へ 154

1	バーナード革命	154
	(1) システム的な組織観	155
	(2) 内部統制から外部適応へ	156
	(3) 意思決定の重要性	156
	(4) 条件性理論への影響	156
2	サイモンの意思決定論	157
	(1) 論理実証主義	158
	(2) 意思決定の複合体系	158
	(3) 管理人仮説	158

3 数値的意思決定論	159
(1) コンピュータの発達と意思決定論	160
(2) 情報処理的意思決定論 (サイアート=マーチの理論)	160
4 コンティンジェンシー理論	162
(1) バーンズ=ストーカーの研究	163
(2) サウスエセックス研究	164
(3) ローレンス=ローシュの研究	165
(4) 適合と調和の概念	166
(5) コンティンジェンシー理論の限界	167
5 組織間関係論	167
(1) 資源依存パースペクティブ	168
(2) 組織セット・パースペクティブ	169

第3編 経営組織の特徴と理論

第12章 組織とは何か	172
1 組織の特徴	172
(1) 近代化と組織	172
(2) 分業と協業の場	173
(3) 権限と責任の体系	173
(4) 人間の側面	173
(5) 共通目標と合理性	174
(6) コミュニケーションとモチベーション	174
2 伝統的組織論 (古典的組織論)	174
(1) 組織原則 (管理原則)	175
(2) 一般的組織形態	179
(3) 管理階層	180
3 新古典的組織論	181
(1) 非公式組織の重要性	182
(2) 社会人 (社会的人間) の仮説	182
(3) モラルとモチベーション	183
4 近代組織論	184
(1) 伝統的組織論の矛盾と曖昧さ	184

- (2) 協働体系（システム）としての組織…186
- (3) 組織均衡論…187
- (4) 組織道徳…188

ケーススタディ：組織論の背景にある人間観の違い

第13章 基本的な組織形態……………191

- 1 ライン組織（直系組織）……………191
 - (1) ライン組織の特徴…191
 - (2) ライン組織の長所と短所…193
- 2 ファンクショナル組織（職能組織）……………194
 - (1) テイラーの職能別職長制…194
 - (2) ライン組織との比較…195
 - (3) ファンクショナル組織の長所と短所…197
- 3 ライン・アンド・スタッフ組織……………198
 - (1) ラインとスタッフ…199
 - (2) ライン・アンド・スタッフ組織の構造…200
 - (3) ライン・アンド・スタッフ組織の長所と短所…201

ケーススタディ：職能の分化と組織形態の変化

第14章 さまざまな組織形態……………205

- 1 職能部門制組織と事業部制組織……………206
 - (1) 職能部門制組織…206
 - (2) 事業部制組織…207
 - (3) プロフィット・センターとコスト（サービス）・センター…208
 - (4) 職能部門制組織の長所と短所…209
 - (5) 事業部制組織の長所と短所…210
 - (6) 分社制とカンパニー制…212
- 2 ブランド・マネージャー制とプロジェクト組織……………212
 - (1) PM（BM）制…212
 - (2) プロジェクト組織…214
 - (3) PM（BM）制やプロジェクト組織の長所と短所…215
- 3 マトリックス組織……………216
 - (1) 複数の組織の統合体…216
 - (2) 多次元組織…217

(3) マトリックス組織の長所と短所…218	
4 戦略的事業単位 (SBU) ……………219	
(1) プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) …219	
(2) SBU の長所と短所…219	
5 情報革命と組織……………221	
(1) フラット組織とネットワーク組織…221	
(2) 変わる組織構造と管理者の役割…221	
(3) 企業外部との連携…223	
(4) 権限委譲と組織文化の重要性…224	
第4編 個別の管理論および経営論	
第15章 経営戦略論……………226	
1 経営管理論から経営戦略論へ……………226	
(1) チャンドラーの「組織構造は戦略に従う」…226	
(2) アンゾフの成長戦略論…227	
(3) SWOT 分析…228	
(4) プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) …229	
2 競争戦略論……………231	
(1) ポジショニング・アプローチ…231	
(2) 資源ベース論 (RBV) …233	
3 戦略のフレームワーク……………234	
(1) 戦略における基本概念…234	
(2) 戦略立案のプロセス…235	
4 創発型戦略論……………236	
(1) 計画的戦略論の限界…237	
(2) 創発型戦略論…237	
第16章 人事管理とリーダーシップ論……………240	
1 人事管理とは……………240	
(1) 人事管理と労務管理…240	
(2) 人事管理の歴史と人的資源管理…241	
(3) 人事管理の主な機能と部署…243	

2	人事管理の実際	244
	(1) 人事考課の実際	244
	(2) 賃金管理の実際	245
3	教育とジョブ・ローテーション	248
	(1) 企業内教育	248
	(2) ジョブ・ローテーション	249
4	リーダーシップ論	250
	(1) リーダーシップの役割	250
	(2) リーダーシップ資質論	251
	(3) リーダーシップ類型論	251
	(4) リーダーシップ状況論	254
5	人材開発と組織開発	257
	(1) 人材開発	257
	(2) 組織開発	258
	(3) 経営戦略と HRM	259
第17章 マーケティング論		260
1	マーケティングの誕生	260
2	マーケティング・コンセプトの変遷	261
	(1) 生産・製品志向のマーケティング・コンセプト	261
	(2) 販売志向のマーケティング・コンセプト	262
	(3) 顧客志向のマーケティング・コンセプト	263
	(4) 社会志向のマーケティング・コンセプト	265
3	マーケティング戦略	266
	(1) 企業目標	267
	(2) 環境分析	267
	(3) 自社能力分析	268
	(4) 戦略の構築	269
	(5) マーケティング・ミックス	271
4	個別戦略（個別のマーケティング活動）	271
	(1) 製品戦略	272
	(2) 価格戦略	273
	(3) 流通戦略（販売チャネル／物流・戦略）	274
	(4) プロモーション戦略（広告／販売促進・戦略）	274

(5) 新しいマーケティングの流れ…275	
第18章 生産管理論……………	277
1 生産管理論の変遷……………	277
(1) 科学的管理法の検討…277	
(2) フォード・システムの検討…278	
(3) オートメーションと IE・OR…281	
(4) 戦略的生産管理論と看板方式…282	
2 生産管理に含まれる個別管理……………	283
(1) 生産要素別の管理論（設備管理・資材管理・作業管理）…284	
(2) 目的別の管理（品質管理・原価管理・工程管理）…285	
第19章 財務管理論……………	289
1 財務諸表……………	289
(1) 貸借対照表…289	
(2) 損益計算書と利益処分計算書…292	
2 財務分析……………	294
(1) 収益性・効率性の分析…294	
(2) 安定性の分析…295	
3 損益分岐点分析……………	296
(1) 損益分岐図表の構造…297	
(2) オペレーティング・レバレッジ…298	
4 資本構成とレバレッジ……………	299
(1) 資本構成…299	
(2) ファイナンシャル・レバレッジ…300	
5 企業評価と投資計画……………	301
(1) 現在価値…301	
(2) 資本コスト…302	
第20章 日本的経営論……………	304
1 日本的経営論とは……………	304
2 日本的経営の特徴……………	305
(1) 日本的経営を支える「三種の神器」…305	