

經 營 学

〔増補改訂版〕

有斐閣双書

経 営 学

〔増補改訂版〕

中村常次郎 編



有斐閣双書

* 基本テキスト *

編者紹介

なかむら つねじろう
中村 常次郎

1907年 秋田市に生まる
1931年 東京帝国大学経済学部卒業
福島大学経済学部教授、
東京大学経済学部教授、
中央大学商学教授
創価大学経営学部教授を歴任、1980年逝去



有斐閣双書

経営学〔増補改訂版〕 定価 1,500 円

昭和45年3月31日 初版第1刷発行
昭和53年4月20日 増補改訂版第1刷発行
昭和57年4月30日 増補改訂版第9刷発行

編者

なかむら つねじろう
中村 常次郎

発行者

えぐさ ただあつ
江 草 忠 允

発行所

東京都千代田区神田神保町2〜17
株式会社 有 斐 閣
電 話 東 京 (264) 1311 (大代表)
郵便番号〔101〕 振替口座 東京6-370番
本郷支店〔113〕 文京区東京大学正門前
京都支店〔606〕 左京区田中門前町44

印刷 河北印刷・製本 稲村製本所
©1978, 中村常次郎. Printed in Japan
落丁・乱丁本はお取替いたします。

ISBN 4-641-09639-2

増補改訂版への序

本書は、経営学に固有な原理的な諸関係と基本的な研究方法を取り上げていることから、多少の年月が経過しても大きな変更を加える必要は少ないともいえるが、経営学の理論の深化と拡充は不断に行なわれており、とくに進展の著しい問題領域について研究の手掛を提供することは、テキストとして当然の課題とみなされる。本書は、出版以来、毎年平均して1万部を越えて発行され、予想以上の読者をもつことができたことは、編者として大きな喜びであるが、機会を得て僅かなりともその課題の達成に近づきたいと願ってきたところである。

今回の改訂の主要な点は、旧版の第14講の「ビジネス・エコノミックス」を「企業行動の経済理論」と改題し、伝統的企業理論を解説するだけでなく、現実の状況により適合した企業理論のいくつかの修正型を取り上げ、社会的費用の内部化をも含めて書き直されたことである。また、増補の主な部分は、「新しい組織論の展開」の題下に、マーチとサイモンの「組織論」以後のアメリカで著しい発展をみた組織論の研究動向を展望し、これを巻末に「補講」として付け加えたことである。

これらの改訂増補により、本書が、経営学の最新の基本的知識に対する要望に、旧版よりもより良く応えることを念じている。

1978年 桃の節句の日

中村常次郎

初版へのはしがき

経営学は若く未発達な学問であると屢々言われる。たしかに、経営学は、テイラーの『科学的管理』から数えても、今日まで約60年の歴史しか持っていない。一方、経営学に最も近接した学問である経済学は、ケネーの『経済表』から数えればすでに2世紀以上を閲し、また、近代経済学に限ってみても、ワルラス、メンガー、ジェボンズの限界革命以降すでに約100年の歴史を持っている。経営学が他の社会諸科学と比べてはるかに若い学問であることは、間違いないところである。

しかし、経営学が若く未発達というレッテルを貼られているのは、それが単に学問としての年齢にだけ由来するのではない。H. クーンツの有名な言葉「マネジメント・セオリー・ジャングル」が象徴しているように、斯学の理論的状况がきわめて多彩であり、かつ混沌としてその進むべき方向を喪失しているかにみえるところにも、その理由を求めることができよう。

また、経営学は、その誕生のときから、きわめて実践的な性格をもっている。テイラーやレスリスバーガー等に典型的にみられるように、その研究対象そのものが具体的個別的な企業の能率や組織であっただけに、ひと口に実践的といっても、国民経済を主要な研究対象とする経済学と比べて、その性格をいちじるしく異にするものであった。すなわち、研究対象としての企業そのものの発展・変化が直接的に斯学の上に、きわめて大きな影響を与えてきたのである。

とくに、日本の場合、昭和30年以以降のめざましい高度成長のなかで、企業は、激しく変動する社会および市場環境に適応していくために、たえず新しい企業理論を求め、また現実の問題解決 (problem-solving) のためのシステムや技法を必死に求めてきた。経営革新のための新知識に対するわが国企業の欲求が、世界に類をみないほど貪欲であることは周知のことである。この性急なほどの貪欲さが、戦後のわが国における経営学の急速な発展と充実に大きく寄与した反面、救いがたいマイナス＝頹廃をも与えたことを忘れて

はなるまい。現代は、こうした意味において経営学のあり方が正に問われている時代であるということができよう。

この本は、大学における経営学総論のテキスト・ブックとして編集され、執筆されたものである。その梗概と特徴は以下のとおりである。

まず、第1講「経営学の対象」では、経営あるいは管理といった、この学問におけるもっとも基礎的な概念を明らかにし、経営学と経済学との関係、経営理論と経営技術との結びつき方について総論的に述べ、つづく第2、第3講において、アメリカ、ドイツにおける経営学の発達史を扱った。「アメリカ経営学」の場合は、19世紀末葉から現代までの流れを展望し、「ドイツ経営学」の場合は、重点的に3人の代表的学者、ニックリッシュ、シュマーレンバッハ、グーテンベルクの学説の解明にしばった。

第4講「企業形態」は、株式会社の成立から独占段階に至るまでの資本主義的企業形態の発達を論じて最近のコングロマリットにも論及し、社会主義における企業形態にも頁を割いた。第5講は、第4講と深く結びつくテーマである「専門経営者論」を対象とし、「所有と経営の分離」「経営者革命論」などを論じている。

第6～8講は、経営学総論の学習における中核ともいえるべき部分である。すなわち、「経営管理の一般理論」は、あらゆる組織に共通して適用しうる管理原則や管理技術を研究の対象とする「管理論」の体系を論じたものであり、「意思決定」の講は、最近経営学のなかに深く根を下しつつある行動科学的アプローチであるが、これを「意思決定のシステムとしての組織」として展開し、バーナード、サイモン、サイアート＝マーチの理論の解明を試みたものである。「経営組織」の講では、組織理論の系譜、組織の構造、その具体的展開としての事業部制や組織管理の問題等を取り扱い、わが国の企業組織の課題にも触れている。

以上はいわば総論篇に当たるものであったが、つづく第9～12講は、「労務管理」「生産管理」「マーケティング」「財務管理」という、部門管理と呼ばれる分野である。この分野は、各大学においての講座科目として講じられ

ており、それぞれが一冊の独立したテキストによって、より深く学習されるべきものであることは言うまでもないが、本書では、このような各論部分のそれぞれを、経営学固有の問題として総括的に展望し、最近の課題にも触れた。

第13講は「経営計算——原価計算と管理会計」であるが、これは、いわば経営学と会計学との接点へのアプローチであって、単に会計技術的側面に埋没することなく、その理論的フレームワークを明らかにすることを意図したものである。

最後の第14講「ビジネス・エコノミックス」は、近代経済学、とくにミクロ分析と深くつながるものであり、かつ新しい企業理論において試みられたさまざまな企業行動モデルをも包摂するものである。旧来の経営学テキストの多くは、このような新しい企業経済理論を含んでいないが、この研究領域は、今後の経営学の進むべき方向に、もっとも大きな力を提供するものと思われるので、初心者にとってはやや難解な点もあるが、とくに本書の最終講として設定した次第である。

以上のように、この本は、経営学の全領域にわたって、最近までの理論的成果に依拠しつつ編成されたスタンダード・テキストである。本書は14名の共同執筆によるものであるが、各講の執筆者は、それぞれの研究領域におけるすぐれた中堅および新進気鋭の士であり、経営学総論という枠組みのなかに新鮮な問題意識を盛り込んで執筆された。本書が、幸いにして新しい時代の要請にこたえるテキストとしての存在を認められるならば、編者としてこれにすぎる喜びはない。

1970年 早春

中村常次郎

目 次

第1講 経営学の対象	1
1 ま え が き	1
2 経 営 と 企 業	2
a 経営 (2) b 企業 (5) c 経営の生産過程の2側面 (9)	
3 経 営 管 理	10
a 労働過程の管理 (11) b 価値増殖過程の管理 (15)	
c 経営形態の展開と管理 (18) d 管理の二重性 (21)	
4 経営学の学問的特質	21
a 経済学と経営学との関係 (22) b 理論と技術論 (23)	
〈参 考 文 献〉	24
第2講 アメリカ経営学の発達	25
1 は じ め に	25
2 初期のアメリカ経営学	29
a 体系的管理運動 (29) b テイラー・システム (32)	
c 部門別管理論の発達 (35)	
3 総合的管理論の発達	36
a チャーチの管理論 (36) b 総合管理の必要性の増大 (38)	
c 管理職能論の展開 (38) d フェイヨール管理論の導入 (40)	
e 管理過程論の展開 (42)	
4 組織理論の発達	44
a 人間関係論の登場 (44) b 社会心理学における組織	

論研究 (46) c パーナード＝サイモン理論 (47)

5 む す び50

〈参 考 文 献〉51

第3講 ドイツ経営学の発達53

1 概 観53

a 商業学の伝統とその否定 (53) b 科学的私経済学の
主張 (54) c 2つの大戦間における諸学派 (55) d 第
2次大戦後の大きな変化 (56)

2 ニックリッシュの経営学説59

a 『組織論』にみられる共同体的思想 (59) b ドイツ
資本主義再建のイデオログとして (62)

3 シュマーレンバッハの経営学説64

a 統一的な科学としての技術論の主張 (64) b 貸借対
照表論と原価計算論 (65) c 経営組織と管理価格の問題
(68)

4 グーテンベルクの経営学説72

a 企業経済学的特徴 (72) b 費用理論の前提としての
生産理論 (74) c 近代的費用理論の主張 (76) d 意
思決定問題 (78)

〈参 考 文 献〉79

第4講 企業形態81

1 企業形態の歴史的発展81

2 企業組織形態の展開83

a 個人企業 (83) b 合名会社 (84) c 合資会社 (85)
d 株式会社 (86)

3 企業集中形態の展開と公企業の役割89

a カルテル (90)	b トラスト (91)	c コンビネーション (93)	d コンツェルン (93)	e 公企業 (94)	
4 国際的な資本集中・企業集中形態の展開					95
a 国際カルテル (96)	b 国際トラスト (96)	c 国際コンツェルン (97)			
5 コングロマリット					97
6 社会主義企業形態の展開					99
〈参考文献〉					100
第5講 経営者					101
1 企業家					101
2 所有と経営の分離					103
a 株式会社の発展と所有と経営の分離 (103)	b ベーリミーンズの所説 (105)				
3 専門経営者の意義					106
4 誰が経営者か					108
a 管理者と経営者 (108)	b 取締役と経営者 (109)				
c わが国企業における取締役 (110)	d 管理機能と経営者 (111)				
5 経営者とその社会的責任					112
〈参考文献〉					115
第6講 経営管理の一般理論					117
1 一般理論の基本的性格					117
a 一般理論の形成 (117)	b 一般理論の特質 (120)				
2 経営管理の基礎的職能					122

a マネジメント・サイクルの成立 (122)	b 計画職能 (123)	c 組織職能 (126)	d 統制職能 (128)
3 経営管理論としての一般理論の問題点130			
a マネジメント・セオリー・ジャングル (130)	b 一般理論に対する批判と反批判 (132)	c 一般理論の課題 (133)	
〈参考文献〉135			
第7講 意思決定の理論137			
1 序 論137			
2 記述的意思決定論の先駆——バーナードの理論139			
a 意思決定の機能——目的と環境の調整 (140)	b 組織の意思決定の特質 (141)	c 意思決定の道徳的要素と機会主義的要素 (142)	
3 意思決定のシステムとしての組織——サイモンの理論144			
a 意思決定と意思決定前提 (144)	b 意思決定の合理性——経済人モデルと管理人モデル (146)	c 意思決定の心理的環境の形成と管理的意思決定 (148)	d 意思決定におけるコミュニケーション (151)
4 組織の意思決定過程のモデル化——サイアート＝マーチの理論 ...154			
a 『企業の行動理論』の意義 (154)	b 組織理論の下位理論と中核概念 (156)		
〈参考文献〉160			
第8講 経営組織161			
1 経営組織の理論161			
a 管理論 (161)	b 人間関係論 (164)	c 組織論とシステム論 (165)	

2 経営組織の構造	166
a 部門編成 (166) b スタッフ (167) c トップ・マネジメントの組織 (170)	
3 事業部制	171
a 分権化 (172) b 利益責任と業績評価 (173)	
c 事業部制の限界 (174)	
4 組織管理	175
a 報告制度と稟議制度 (175) b 情報管理 (177)	
c 組織管理の今後の課題 (178)	
〈参考文献〉	179
第9講 労務管理	181
1 労務管理の目的と領域	181
a 労務管理の成立 (181) b 労務管理の組織 (182)	
c 労務管理の内容 (184)	
2 成立期の労務管理	186
a テイラー・システムの意義 (186) b 職務遂行能力とその評価 (187) c 賃金管理 (189)	
3 人間関係論の展開	190
a 人間関係論の成立 (190) b 人間関係論の適用と限界 (192) c 労使関係と労務管理 (193)	
4 行動科学的労務管理の展開	195
a 行動科学的管理の展開 (195) b 日本の労務管理 (197)	
〈参考文献〉	200

第10講 生産管理201

- 1 生産管理の課題.....201
 - a 生産管理の領域 (201) b 生産管理機能の本質 (202)
 - c 生産管理の確立以前 (204)
- 2 科学的管理の成立.....205
 - a 成行管理 (205) b テイラー・システム (207)
 - c テイラー・システムの帰結 (208)
- 3 フォード・システムとその展開.....210
 - a フォード・システム (210) b フォード・システム
の意義 (211) c オートメーションの導入と労働 (213)
- 4 管理の基準と自己統制の概念.....214
 - a 管理の基準——標準の意義 (214) b 自己統制の概
念——管理理念 (216)
- 〈参 考 文 献〉.....218

第11講 マーケティング219

- 1 マーケティング研究の分析視角.....219
- 2 マーケティングとマーケティング機能.....220
- 3 マーケティング・コンセプトの発展.....221
- 4 マーケティング計画とマーケティング戦略.....225
- 5 マーケティング・システムと問題解決行動.....226
 - a 企業目標とマーケティング目標の設定 (227) b 市
場知識獲得行動 (229) c 市場選択行動 (230) d 製
品提供行動 (230) e 市場戦略 (234)
- 6 マーケティング管理の統合.....236
- 〈参 考 文 献〉.....238

第12講 財務管理239

1 財務管理の中心的内容239

- a 財務管理の新しいアプローチ (239) b 財務管理の
目的 (240) c 財務決定のプロセス (242)

2 財務統制245

- a 財務統制および財務計画 (245) b 財務分析と財務
統制 (246) c 資産管理 (248)

3 財務計画251

- a 企業予算と利益計画 (251) b 業務レバレッジと財
務レバレッジ (253) c 資本コスト (255) d 短期
資金調達 (258) e 長期資金調達 (259)

〈参考文献〉262

第13講 経営計算——原価計算と管理会計——263

1 経営計算論の課題263

2 企業における原価計算制度266

- a 原価計算の機能 (266) b 製品別計算のための前提
条件 (270) c 個別原価計算と総合原価計算 (271)

3 管理会計の目的と機能276

- a 管理会計の体系 (276) b 標準原価計算と企業予算
(278) c 経営組織における意思決定と管理会計 (284)

〈参考文献〉287

第14講 企業行動の経済理論289

1 企業行動と利益最大化原則289

- a 生産費の特質 (290) b 平均収益 (需要) と限界収
益 (296) c 限界費用と限界収益—利益最大化原則—
(296)

2	市場構造と企業均衡	297
	a 完全競争 (297) b 独占 (300) c 独占的競争 (302) d 寡占 (303)	
3	新しい企業観と企業理論	306
	a 売上高最大化仮説 (307) b 経営者の効用の最大化 仮説 (308) c 成長率最大化仮説 (308) d 行動科 学モデル (309) e 社会的費用の内部化 (311)	
	〈参 考 文 献〉	313
補 講	新しい組織論の展開	315
1	個人レベルの問題	315
2	小集団の理論	319
3	組織レベルの理論	323
	〈参 考 文 献〉	330
索 引		333

第1講 経営学の対象

1. まえがき

日本語で経営という場合、物事を治め営む行為を意味することが多く、しかも、経済の領域と限らず、他の諸領域の各種の仕事の運営についても、広く経営という言葉が使用されているのが見られる。しかし、ここでわれわれが、まず取り上げようとする経営 (business, Betrieb) は、このような運営の機能そのものではなく、その機能を自らのうちに包括し、内在化させている組織としての経営である。この意味の経営を、誤解をさけるためには、「経営体」と呼ぶのがよりふさわしいとわれわれは考えるが、上に述べたような一定の組織としての内容が常に意識されているならば、名称の問題は、とくに固執すべき価値をもたないとみなされる。したがって、われわれは、そのような組織について、やはり「経営」の呼び方で引き続き考察を進めることにし、これに対して、運営の機能 (management, administration, Verwaltung) を表現する言葉としては、「管理」をあてることにしたい。

経営学は、上に述べた経営と管理とのうち、そのいずれか1つのみを取り上げ、他を研究領域から排除するものではなく、それらのいずれをも問題として取り扱うものである。しかしながら、研究の

第一歩は、やはり経営から始められねばならないと、われわれは考える。というのは、経営の本質とその発展の必然性を捕捉すること、すなわち、経営の原理的把握が、経営に関するあらゆる諸問題の分析に対して、基礎をなすものと認められるからである。

かくして、われわれは、まず経営の基本的・原理的把握に取り組むことになるが、そのことは、われわれが、経営を一般的ないし抽象的にしか規定しないことを意味するものではない。もとより経営学も経験科学の1つとして日常的な諸経験から出発し、それらを分析によって抽象し、一般的な単純な諸規定に到達することになるが、そのような諸規定を獲得することが目的のではなく、そこから再出発して多くの諸規定と諸条件とを総括し、現実の企業家または経営管理者の諸経験を説明できることを目標としなければならない。

したがって、われわれは、いかなる発展段階の経済社会でも適用できるような経営の規定ではなく、まさに資本主義的な経営の特徴を最も重要視しなければならない。

2. 経営と企業

近代の資本主義的経営は、単に経営であるだけでなく、同時に企業としての性格をもあわせもつようになっている。逆にいえば、企業は、単に企業であるだけでなく、経営としての性格をもあわせもっている。ともかく、これら2つの側面が結びついて現われているところに、資本主義的経営の著しい特徴がある。

a 経 営

いま、近代における最も代表的な経営とみなされる工業経営を取