

経営学総論

車戸 實 編著

早稲田大学出版部

経営学総論

車 戸 實 編著

早稲田大学出版部

経営学総論

昭和52年 5 月30日 初版第 1 刷発行
昭和53年 4 月10日 初版第 3 刷発行

検印省略 編著者 車 戸 實
発行者 城 下 幸 雄

発行所 早稲田大学出版部
〒160 東京都新宿区戸塚町 1-103
振替東京 3-1123 電話(03)203-1551

安信印刷・三高製本

3034—3235—9314

序

本書は主に、初めて経営学を学ぶ人たちが、その概略的理解を得られるように編まれたものである。その意味では、書名の「総論」は「概論」と同じである。ところで一口に経営学といっても、今日の経営学は、その領域が極めて広範かつ多岐にわたり、そのうえ研究方法が多様である。したがってこれをただ概説するだけにしても、そのすべてにわたっておこなうことは、大辞典や全集でもないかぎり、實際上、不可能であろう。また初学者にはその必要もないものと思われる。むしろ、より必要な配慮としては、(1)ごく普通にみられる一般的、標準的な体系によって、まず基礎的な問題の理解を得させること、(2)この場合理想をいえば、学問的水準は高く維持しながら、しかも叙述は極力平易、簡明を旨とする、のでなければならない。この点、本書の各章は、いずれもそれぞれの分野に関心の深い、手慣れた専門家の手によって執筆されているので上の趣旨は十分実現されている。

さらに経営学のような企業の生活実践と格別関係の深い学問では、常に斬新な内容によって、今日の企業が直面する現代的課題にもこたえうることが必要である。そのため巻末の数章は、とくにこのための基本的で十分な検討材料を提供するものであり、いまや企業の社会的責任を含む「企業と環境」や「経営参加」の問題は、いずれも現代企業の存続と今後の成長発展にとって、避けて通ることのできない重要な課題となっている。したがって本書は経営学を初めて学ぶ人のテキストとしてだけでなく、既に一応の知識を得た人たちにとっても、より深い研究のための参考書として十分な役立ちをもつものと確信している。

最後に本書の上梓に際して、早稲田大学出版部の代表者であり畏友でもある宇野政雄氏の温かい御理解を得、同部の諸氏には殊のほかお世話になったが、

ここにあらためてお礼を申し述べたい。

昭和52年5月

庭の新緑を眺めつつ

車 戸 實

目 次

序

§ 1 経営学の予備的考察 —初学者のために—	1
§ 2 経営学の発達	9
2.1 アメリカ	9
2.2 ドイツ	22
2.3 日 本	30
§ 3 経営の歴史	35
3.1 近代的企業経営の社会的系譜	35
3.2 企業発展の生産的市場的諸条件	37
3.3 近代的経営管理組織の発展	42
§ 4 企業形態	46
4.1 私企業と公企業	46
4.2 私企業の性質	46
4.3 協同組合の性質	47
4.4 公企業の性質	47
4.5 私企業の組織形態	48
4.6 株式会社への道	51
4.7 私企業の発展と変化	53
4.8 私企業の質的変化の特徴	53
4.9 公企業および私合同企業の組織形態	54
4.10 企業の集中形態	56
4.11 コングロマリット	60

目 次

4.12 多国籍企業	61
§ 5 経営者	68
5.1 所有と経営の分離	68
5.2 専門経営者	73
§ 6 経営の目的	82
6.1 経営目的の意義と重要性	82
6.2 経営目的の変貌	84
§ 7 経営管理	92
7.1 管理思想の発展	92
7.2 管理の職能とプロセス	103
7.3 管理の原則論とコンティンジェンシー理論	110
§ 8 意思決定	119
8.1 意思決定の意味	119
8.2 代替案の探索	123
8.3 代替案の実施結果の予測と評価	127
8.4 意思決定のパターン	131
8.5 組織における意思決定の特質	137
§ 9 経営組織	143
9.1 経営組織の構造	143
9.2 事業部制	157
§ 10 労務管理	167
10.1 労務管理の意味・内容	167
10.2 労務管理の歴史・特質	170
10.3 雇用とその条件の管理	176
10.4 人間関係と労使関係への配慮	186

目 次

§ 11	生産管理	194
11.1	生産と生産管理	194
11.2	生産管理の変遷と I E	197
11.3	生産管理の機能	203
11.4	生産管理の活動	209
11.5	生産計画	215
11.6	生産統制	221
§ 12	マーケティング	226
12.1	経営におけるマーケティングの基本的役割	226
12.2	マーケティング・マネジメント	236
12.3	市場標的の選択と評価	242
§ 13	財務管理	247
13.1	財務管理の意義と目的	247
13.2	投資決定	252
13.3	資本調達	257
§ 14	情報管理	267
14.1	情報管理の意義	267
14.2	情報管理の体系	268
14.3	情報管理の方式	273
§ 15	企業と環境	277
15.1	研究の動向と問題点	277
15.2	社会的責任論の展開	279
15.3	企業の良心	283
15.4	環境政策の方向	236
§ 16	経営参加	291
16.1	経営参加の定義	291

目 次

16.2 経営参加の3つのレベル	292
16.3 経営参加の問題点.....	295

§ 1 経営学の予備的考察

——初学者のために——

会計学は経営の計算制度 (Rechnungswesen) として、マーケティングはその流通市場にかかわる学問として最広義には経営学の一部とみることができ、少なくとも重要な関連学科と考えられるので、ここでは普通に言われる経営学のほか、これらについても述べることにする。ところでこうした学問はいずれも、たんに知識を知識として追求するだけではなく、得られた知識を現実の社会生活において活用することを課題とする実践的な学問であるという点に特徴がある。その意味で、まさにこれらはわれわれの日常生活に密着した生きた学問であり、それだけ研究上の難しさもあるが、また同時に大いにやりがいのある学問であるといえる。

まず、経営学とはどういう学問なのかということは、経営学が成立してきた過程を知ることによって最もよく理解される。エジプトやメソポタミアなどの古代文明において、人間の協同的活動が営まれていたとき、すでにそこには経営とか管理の問題が存在していたと考えられるが、一般的には経営学の起源を、中世末から近世にかけてのイタリアやフランスの商業学にもとめるのが普通である。しかしこれは幾世代にもわたって相続され蓄積されてきた商取引や商業経営に関する経験や知識が集められただけのものであって、いまだ真に学問としての体裁と実体を整えてはいなかったといえる。ところがこの商業学がドイツに受けつがれ、とくに1898年にライプツィヒに最初の商科大学が設置されて以来、それが方法的に基礎づけられ、個別経済学 (Einzelwirtschaftslehre) ・私経済学 (Privatwirtschaftslehre) ・企業経済学 (Wirtschaftslehre der Unternehmung) から経営経済学 (Betriebswirtschaftslehre) として体系化されるにいたって初めて、近代的科学として経営学が成立するにいったの

である。ドイツの経営経済学はその名も示すように、伝統的に、事業経営の経済的側面の分析すなわち生産・販売・財務など経営における価値循環の過程的要素に重点をおいている。

一方、現代経営学のもう1つの源流をなすアメリカ経営学は、南北戦争後のアメリカ産業社会を背景として、直接的にはテイラー (F. W. Taylor) の「科学的管理法」を契機として成立した。それは当初、工場の能率的管理のための生産や作業に関する技術・技法的な性格が強かったが、フランス人、フェイヨル (H. Fayol) の研究の影響もあって、研究の対象は次第に計画・組織・指揮・統制などの経営管理のプロセスや組織の問題に移り、今日の経営管理論として体系化されるにいたった。わが国の経営学は、戦前はドイツの経営経済学の影響のもとに発展したが、戦後は一変して急速にアメリカの経営管理論が導入され、一時、経営学ブームをひき起したが、現在ではドイツ経営学とアメリカ経営学との比較研究を通じて、これらを理論的に統合しようとする試みも行われている。また諸外国には見当たらないわが国に固有なものとして、マルクス経済学の方法論に依拠し、ブルジョア経営学との対決を通じて企業活動の本質を把握しようとする批判的経営学もある。

経営学、とりわけわが国の経営学は以上のようにして成立、発達をみたが、次に経営学の現状を概観してみよう。現代の経営学の特徴は、まずその研究方法の多様性に求められる。同じく経営を対象としながらも、経営経済学・経営管理論・経営組織論・経営社会学・経営心理学・経営工学などはそれぞれ経営という複雑な対象の異なった側面を扱っている。もちろんこれら多くの経営研究の単なる寄せ集めがそのまま経営学となるわけではないが、経営という対象に異なった視点から異なった研究方法でアプローチすることは可能であるし、またそれは科学の発展につれて不可避免的に要請されることでもある。その結果、現代の経営学は必然的に、隣接諸科学の成果を積極的に摂取する、いわゆるインターディシプリナリー・アプローチをとることになる。しかしこのような研究上の専門化、研究方法の多様化は、その当然の帰結として、さまざまなアプローチの統合・体系化を要求することになり、このような方向への動き

§ 1 経営学の予備的考察

は、現在意思決定論やシステム論のフレームワークのなかで試みられ始めているのである。

現代経営学のもう1つの特徴は、経営理論の実証理論化の努力のなかに見出される。従来、経営理論といわれてきたもののなかには、たんなる研究者の信念の表明や規範の提示にすぎないものが少なくなかったが、これを経験によって検証可能な経験的、実証的理論として展開することは、経営理論の科学性を高めるうえで不可欠な要件をなしている。このような傾向は具体的には理論の計量化によるオペレーショナル・モデルの開発という形で、とくに経営科学(management science)の分野で積極的に推し進められている。オペレーションズ・リサーチ(O・Rと略称している)を中心とする経営科学は、コンピュータ利用の高度化や研究方法としてのシミュレーション技法の発展と相まって、経営学のなかでも近年最も著しい発展をとげている分野の1つになっている。経営科学に限らず社会科学一般において、理論の計量化、数学的モデルの利用という傾向は今後ますます進められると思われるので社会科学を志す人達も、基礎的な数学をしっかりと学習しておくことが是非とも必要になるであろう。

経営学とともに重要である会計学というのは、主として企業活動によって生ずる経済的価値の変動を一定の規則に従って記録・計算することによって経営の実態を計数的に把握し、これを企業内外の関係者に知らせることを課題とする学問である。素朴な意味での会計行為は人間の経済的活動とともに古いが、会計の技術的計算のメカニズムは経営学と同様、中世イタリアにおいてその基礎が確立された。これはドイツに受けつがれ、そこで経営経済学の一分野として方法論的・理論的に深化され発展した。一方、英米の技術論的・実践的会計学は、産業革命後のイギリスにおいて形成され、これがアメリカに導入されるに及んで飛躍的な発展をとげ、今日にいたっている。

企業会計は今日、財務会計(financial accounting)と管理会計(managerial accounting)とに大別される。財務会計は、一定期間の企業活動の結果生じた損益や期末の財政状態を、企業の財務的結果に利害関係をもつ人々に報告することを目的としており、決算会計ともいわれる。これに対して管理会計は、経

営管理者の経営計画の樹立や経営管理活動に役だつような会計情報を提供することを目的とした計数管理とされる。したがって、それぞれの領域に含まれる学科も次のように異なる。すなわち、財務会計には簿記論、財務諸表論、原価計算、会計監査があり、これらはすべて、近年志望者の多い公認会計士(certified public accountant)になるための必須の学問である。また管理会計には、予算統制、標準原価計算、経営分析、内部監査があり、ここでは計画や統制のための会計が行われる。会計学も時代の推移とともに急速な進歩をとげ、今日では行動会計・情報会計・コンピュータ会計などを生むにいたった。なお、現在注目をあびている会計学上の問題には、①従来の会計では扱われなかった、人間を資産として評価・計上しようとする人的資源会計、②会計基準の国際的統一化の問題などがある。

つぎにマーケティングというのは、生産者から消費者へ商品やサービスを届けるためのすべての営業活動であり、これには市場調査・商品計画（マーチャンダイジング）・販売経路政策・販売促進・広告等の活動が含まれる。すなわちマーケティングとは、単に製品を売り込むだけの従来の販売活動とはちがって、あくまで消費者の立場にたち、彼等が欲しているものを知り、これを生産し、生産したものを最も適切な方法で消費者に届けるための一連の活動を指している。マーケティング活動も企業収益を増大させるための手段としての性格をもっているが、あくまで顧客の欲求を充足させ、彼等の満足を増大させることを通じて、これを実現するという《顧客指向》の理念に基づいているところにその本質がある。

広告はこれまでマーケティングの主要な部分として扱われることが多かったが、そのもつ機能の社会経済的重要性もあって、今日では広告論として、独自の研究領域を形成しつつある。広告の分野では今日、消費者サイドからの強い要求によって、市場に氾濫する多くの商品を相互に比較・検討するための情報を提供する《比較広告》が問題とされてきている一方、企業サイドからの新しい必要として、企業擁護の広告である《意見広告》（オピニオン・アド）も注目をあびてきている。さらに根本的にはいったいどの程度の広告量が社会の利

§ 1 経営学の予備的考察

益につながる適正広告なのか、その基準をみいだすことが現下の重要課題とされている。

以上、経営学を概観したが、最後に斯学の対象、方法、性格についてまとめて簡単に述べておこう。

一般に、およそ科学であるためには、他の科学と区別され、自己の独自性を主張できるための固有の認識対象、方法をもつべきものといわれてきたが、経営学の方法論でも独立した科学としての経営学の本質を規定するために、この学問に固有な認識対象 (Erkenntnisobjekt) を確定するような試みがこれまで繰り返し展開されてきた。すなわち科学は対象とともに成立し存在するのであるから、この対象こそ科学の自立性に根拠を与えるものであるとして経営学に固有な研究対象が求められたのであるが、その場合、経験対象 (Erfahrungsobjekt) と認識対象とを区別することが強調された。

ここにいう経験対象とは、あらゆる思考にさきだって直接経験できるものとして主体に与えられている前科学的、非論理的な事実であって、無限の多様性、複雑性、個別性、変易性をもつものである。したがってこれを思考によって概念的に把握したり、余すところなく記述し尽すということは不可能であると考えられている。そこで人間は一定の《観点》から経験対象を眺め、その科学にとって重要と思われる特質だけを一面的に抽出して、これを思考上の統一体に構成するのであって、他のすべての側面はこのような分離して考察することの妨げにならないように視界からしりぞけられるのである。このように一定の科学上の観点に立ち、複雑で多様な経験対象からその科学にとって本質的に重要と思われるいくつかの特徴を一面的に抽象することによって意識的、合目的的に構成される思考上の統一体を認識対象といっているのである。したがって観点がちがえば同じ経験対象であってもそれぞれちがった側面や特質が重要なものとして認識され、そのため、またちがった認識対象が形成され、その各々に基づいていくつかの別個の科学が成立することになるのである。例えば経験対象として存在する《経営協働体》は経営学の他にも同時に経済学や社会学、心理学、工学など諸種の科学の対象となりうるのである。しかし、認識対象とし

§ 1 経営学の予備的考察

ての《経営協働体》はそれぞれの科学に固有のものであり、経営学は経営学の観点からみて、構成した認識対象としての経営協働体を研究対象とするのである。そして経験対象から認識対象を抽出しようとするとき特定の科学にとって本質的に重要な特質とそうでないものとを区別する基準になるのがいわゆる選択原理 (Prinzip der Auswahl) であって、経営学においては、これまで《収益性》 (Rentabilität) や《経済性》 (Wirtschaftlichkeit) ないし《生産性》 (Produktivität) などがその原理として提唱されてきたのである。

このように選択原理に基づく抽象化の方法によって、実在する経験対象から思考上での構成されたものとしての認識対象を形成し、これを研究対象とするという方法は、確かに個々の科学に自立性や独立性を与える基礎となる点で都合のよい方法である。しかし、このような方法によっては実在する対象を一面的にしか把握することができないことは明らかであり、したがってこのような方法では現実の経営協働体の行動を満足のいくように記述し、説明し、予測できるような理論を得ることは期待できない。またこのように認識対象を規定し、各個別科学の自立性を強調する方法は結局、他の科学の理論的成果を積極的に利用するのを妨げることになり、ひいては認識の進歩や科学の発達を妨げることにもなると思われる。こうして新しい科学論のもとでは、経験対象と区別して認識対象を規定する試みは、単に意味がないというよりは、むしろ科学の発達の阻害要因とさえみなされることになる。

ところで科学の発達はある意味では理論の経験的な情報内容 (Informationsgehalt) の増大とみることができるが、これはその科学が用いる研究方法によって大幅に規定される。従来から帰納的一演繹的、因果論的一目的論的、個別化の一普遍化的、理解的一説明的、分析的一全体論的、実証的一規範的その他多くの方法が提唱されてきているが、いずれにせよ特定の方法だけに限定する《方法一元論》 (Methodenmonismus) は、今日ではほとんど支持されなくなっている。これに対してさまざまな方法が存在することを認め、その時々の問題に適した方法が用いられるべきであるとする《方法多元論》 (Methodenpluralismus) は、研究の観点を豊かにすることによって、より実りの多い成果

§ 1 経営学の予備的考察

が期待されるとして一般的に支持されている。また研究方法に関しては自然科学と社会科学の間には何ら本質的な相違は存在しないと考えられてきている。このような方法多元論は、とくに現代の経営学の顕著な特徴である。《マネジメント・セオリー・ジャングル》ということが言われるほど、現代の経営学においてはさまざまなアプローチが存在している。例えばクーンツ (H. Koontz) は、①管理過程学派 (management process school)、②経験学派 (empirical school)、③人間行動学派 (human behavior school)、④社会体系学派 (social system school)、⑤意思決定理論学派 (decision theory school)、⑥数理学派 (mathematical school) をあげている。

しかしこれらのアプローチがすべて同じ程度に経営学の発達にとって有効であると仮定することはできないから、これらのうちいずれのアプローチがとくに有望であるかが批判的に検討されなければならない。

次に経営学の性格についてであるが、科学は、それが現実の対象と関連がないかあるいは関連があるかによって《形式科学》と《現実科学》ないし《経験科学》に区別される。数学や論理学のような形式科学の言明 (Aussagen) は現実の対象と関連がないのであるから、これを現実にも照らしてテストすることはできない。これに対して現実科学の言明は単に論理的矛盾があるかどうかをテストするだけでなく、それが事実に合致するかどうかをテストしなければならない。現実科学はさらに物理学や化学や生物学のように自然現象を対象にする《自然科学》と経済学や社会学や政治学のように人間行動にかかわる《社会科学》に分けられる。経営学はこうしたなかで、現実科学であり社会科学に属することは明らかである。

また、科学はその《認識目的》(Erkenntnisziel) や《課題》(Aufgabe) の観点から、《理論科学》ないし《純粋科学》と《応用科学》に区別され、応用科学はさらに《没価値性》(Wertfreiheit) の観点から《規範科学》と《実践科学》に区別されるが、経営学は実践科学としての性格をもつものと考えるのが最も適当であるように思われる。ところでここにいう実践科学とは、理論的研究を基礎として、人間の意図を最も合目的的に達成できるような行動規範を

提示する没価値的科学である。この点、目的を達成するための方法について述べるだけでなく、追求すべき目的自体に関して価値判断を行い、現実をあるべき姿（規範体系，究極的価値，当為）に一致させることを課題とする規範科学とは没価値性において異なるのである。しかし、認識目的の観点から、理論的目的，規範的目的，実践的目的のいずれを選択し、追求するかは、結局はそれぞれの人の決定によるわけである。

注

本章の方法やアプローチに関するわが国の文献は、必ずしも少なくないので、二、三の参考になる外国文献だけをあげておく。

E. Heinen, *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Gabler-Wiesbaden, 1968.

H. Koontz, ed., *Toward a Unified Theory of Management*, McGraw-Hill, 1964.

A. Moxter, *Methodologische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre*, Köln und Opladen, 1957.

G. Schanz, *Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre: Bemerkungen zu gegenwärtigen Forschungsprogrammen*, ZfbF. 25 Jahrgang 1973, Heft 2.

（車戸）