

昭和二十七年二月一日 第三種郵便物認可
昭和二十四年六月二三日 國有鉄道特別取扱郵便第一一九九号

經濟論叢

第104卷 第2号

「經濟学のありかた」特集

歴史学と「民主主義」	尾崎芳治	1
都市の論理と非論理	島恭彦	17
貧乏と経済学	岸本英太郎	28
近代科学と人間	石田傳	40
経済学研究のあり方と民主主義的共同研究体制	森岡孝二	51
経営学	田杉競	61
最適計画の理論	浅沼万里	70

昭和44年8月

京 都 大 学 經 濟 學 會

経 営 学

田 杉 競

I ドイツ経営学

現代の経営学には大別して2つの大きな流れがあると見られる。ひとつはドイツ経営学、他はアメリカ経営学である。ただわが国においてはマルクス理論に基礎をおきたいわゆる批判派経営学の流れがあることも無視することはできない。それゆえここでは経営学を学ぶ人々のために、この3つの流れを概観することにしたい。

ドイツにおいて19世紀までに商業経営などに関する種々の知識を明確な体系なしに論述したものはあったけれども、経営学の存立根拠が明かに主張され、経営学が確立したのは1910年ごろと見られる。そしてそれは国民経済学から独立した私経済学ないし個別経済学が存立しようという形で問題が提起された。20世紀のはじめごろ、国民経済学が国民経済ないし社会経済を対象とするのに対して、私経済ないし個別経済をより具体的に扱うがゆえに、両者は別個のものだと主張した。私経済学はやがて経営経済学とよばれるようになる。シェア¹⁾ (J. F. Schär) やワイヤーマンとシェーニッツ²⁾ (W. R. Weyermann und H. Schönitz) などはかかる主張をしてブレンターノなどの経済学者とはげしい論争を展開した。すなわち、ここでは研究対象の違いが経営経済学に独立性を与えるものとしたのである。しかし研究方法においてはおうむね経済学と異なるところがなかった。

もっともその後に至って、ドイツ経営学には2つの学派が続いており、その

1) J. F. Schär, *Handelsbetriebslehre*, 1911.

2) M. R. Weyermann und H. Schönitz, *Grundlegung einer wissenschaftlichen Privatwirtschaftslehre*, 1912.

あいだに研究方法に若干の差異が認められる。ひとつはシュマーレンバッハ³⁾ (E. Schmalenbach), メレロヴィッチ⁴⁾ (K. Mellerowicz) と流れる現実派ないし技術論派であり, 国民経済学があまりに抽象的論議に終始するのに対して, 経営経済学は実践に対する処理の原則を与えるものでなくてはならず, 理論のうえに應用を加えるべきものだとする。そしてこの学派は実践的技術論と称しながらも, 経営費用論, 市場論, 財務論などにおいて経営経済(その中心は企業であるが)の活動に関する経済現象を具体的にかつ客観的に研究する。客観的事象の分析に重点がおかれ, 市場経済(自由経済)における自律の原理は説かれるが, 企業の目的に照してそれらの問題をいかに処理ないし管理すべきかという主体の側からの理論の展開は不十分である。依然として経済学的傾向はつよく残っているのである。もちろん経営管理において経済学的分析を応用せんとするアメリカのマネジュリアル・エコノミックスと同様に, かかる理論もその意味を認めることはできるけれども, それはやはり経営経済学ではないと思われる。現在ドイツ経営学の代表的学者とされるグーテンベルグ⁵⁾ (E. Gutenberg)の研究も近代経営学的手法を多く用いた経済学的色彩の強いものである。

他方に, ニックリッシュ⁶⁾ (H. Nicklisch) をはじめとする規範学派とよばれるものがある。彼は企業者と労働者との共同体である経営それ自体が経営の主体であり, その活動は経済性の原理によって動かされねばならないとする。原価や経済成果を論ずるとき, 賃金は原価の範囲に入れず, 経営成果は共同体に対する成員の給付(貢献)に応じて分配さるべきだとする。このようにニックリッシュにおいては一定の価値体系——経営共同体の原理——が前提されて, 経営活動のあるべき姿が論ぜられ, そのゆえに規範学派とよばれるのである。フィッシャー⁷⁾ (G. Fischer) などもその系列に属すると見られる。

3) E. Schmalenbach, *Grundlagen der Kostenrechnung und Preispolitik*, 6. Aufl., 1934, *Dynamische Bilanz*, 11. Aufl., 1953.

4) K. Mellerowicz, *Betriebswirtschaftslehre der Industrie*, 3. Aufl., 1958, 磯部喜一訳, 工業経営学, 上中下。

5) E. Gutenberg, *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 3. Aufl., 1957.

6) H. Nicklisch, *Wirtschaftliche Betriebslehre*, 1922; *Die Betriebswirtschaft*, 7. Aufl., 1932.

7) G. Fischer, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 1952; *Partnerschaft im Betrieb*, 1955, 清水

ただ近年ハックス⁸⁾(K. Hax)のごとくアメリカ経営学に近づいている学者も少数現われていることも見逃しがたい。

II アメリカ経営学

1 アメリカ経営学の一般的特色

ドイツ経営学が経営の客体を主たる研究対象としたのに対して、アメリカ経営学は経営する主体の活動ないし機能を対象として理論を展開してきた。もとよりアメリカ経営学にも種々の流れがあり、たとえば経済学的概念や法則を企業経営の場に具体化するところを研究するディーン⁹⁾(Joel Dean)らのマネジュリアル・エコノミックスがあり、それは経済学と経営学とを結びつける橋渡しをすることを目的とし、ドイツ経営学に近いものがある。またアメリカにはヴェブレン¹⁰⁾(T. Veblen)やコモンズ¹¹⁾(J. R. Commons)のごとき制度派経営学があり、それは社会経済のなかで動いている企業の活動の特質を明らかにしようとした。しかしそれとても制度とは、与えられた固定的なものでなく、人間の活動ないし作用の結果であり、ある意味で企業の主体的側面を重視する基本的立場にたつものである。

しかしなんといっても、アメリカ経営学の主流は経営管理論ないし経営組織論であることは疑いない。企業は資本、機械、設備、原材料のごとき物的生産手段を使うにしても、それを動かしているのは多数の人間——第1線労働者から管理者、経営者にいたる人びと——であり、人間の協働が企業の活動である。しかも多数の人間が企業目的の達成を志向して活動するときには、それら活動が秩序あるものに調整されねばならない。人々の活動を調整しながら目的達成に努めることが経営管理にほかならない。このような人間集団の調整という主

徹允訳、労使共同経営。

8) K. Hax, *Die Wirtschaftsprüfung*, 1948.

9) Joel Dean, *Managerial Economics*, 1951.

10) T. Veblen, *The Theory of Business Enterprise*, 1904; *Absentee Ownership and Business Enterprise in Recent Times*, 1923.

11) J. R. Commons, *Labor Administration*, 1913; *The Economics of Collective Action*, 1952.

体的活動に主たる関心をもって展開されたのが経営管理論である。

一定の目的をもった集団は組織とよばれる。企業あるいはその他の組織がその目的を達成しようとすれば、上述のごとく参加者の活動ないし機能を調整するための経営管理を必要とする。すなわち組織の構造ばかりでなく、その機能を扱うとき、どうしても経営管理を論じなければならない。そのゆえにアメリカの組織理論、ことに近代的組織理論は経営管理論とほとんど同じ内容のものとして見ることができる。ここでも組織理論は組織の主体的活動を扱っているのである。

2 アメリカ経営学の展開

アメリカの経営学もドイツのそれとほとんど時を同じくして19世紀末から20世紀はじめにかけて誕生したといえる。テラー¹²⁾ (F. W. Taylor) はその始祖といわれ、科学的管理法を提唱した。従来の経験とカンに頼る管理から、標準ないし課業を科学的方法で設定することによって第1線労働者の組織的怠業を防ぎ能率を高めようとした。しかもかれは課業を設定するだけでなく、それを達成させるための諸条件を整えること（組織化）と、達成させるための統制手段として差別出来高賃金とを併せて考えた。テラーの科学的管理の全体等を見れば標準設定—組織化—統制という経営管理の基本機能とされるものがほぼ樹立されているのである。

テラーとほぼ同じ時期にフランスにフェイヨル¹³⁾ (H. Fayol) が出て、テラーが第1線に近いところに視点を定めたのに対し、彼は経営者の視角から組織ないし企業全体の経営管理活動を見て、総合的な管理機能の重要性を指摘した。この管理機能（管理過程）には予測（計画）—組織—命令—調整—統制が含まれる。

フェイヨルの考え方はやがてアメリカに導入されてテラーの科学的管理と総合され、経営管理論がほぼ形をなすに至る。これに後のリーダーシップ（指

12) F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911.

13) H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, 1916. 都築守訳, 産業並に一般の管理。

導)が加えられて、伝統的ないし正統的管理論が成立するのである。

ところが1930年前後にウェスタン・エレクトリック会社のホーソン工場で大規模な実験的研究が行なわれた。メーヨー¹⁴⁾(E. Mayo)やレスリスパーガー¹⁵⁾(F. J. Roethlisberger)が発見したところは、人間は従来考えられていたように賃金という経済的刺激のみに動かされる一面的なものではなく、心理的、社会的条件にも左右されるところが大きいし、また職場に自然に発生する非公式組織の作用も見逃すことができないということであった。言いかえれば、組織のなかで働らく人間を多面的な欲求をもつものと考え、その欲求を満足させることによって働らく意欲を高める、すなわち動機づける必要があるということである。これが人間関係論とよばれ、当初は職場の小集団についての研究に重点がおかれたが、しだいに企業という大きな集団ないし組織における人間行動の分析に視野が拡大されていった。後の行動科学へと展開してゆくのである。そして経営管理過程に動機づけないしリーダーシップが加えられるようになったのは、人間関係論以後のことである。

人間関係論は伝統的管理論の盲点をついた。人間は賃金によって刺激され、また上司の命令に当然に服従するものとされていた前提が崩れたわけである。伝統的経営管理論と人間関係論とを総合して近代的組織理論ないし近代的経営管理論を確立した主たる功績はバーナード¹⁶⁾(C. I. Barnard)に帰せられねばならない。組織の参加者はある程度の自由意思、選択力をもつから、組織が目的を達成するには参加者の行動を調整しなければならない。ひろい意味における環境の変化にたえず適応をはかりながら、人々の活動の調整をはかることが、経営者、管理者の機能である。同時に、組織が存続するには、一方組織目的を達成するとともに、他方参加者個人に欲求満足を与えて組織への貢献を続けさ

14) E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933, 勝木, 村本訳, 産業文明における人間問題。

15) F. J. Roethlisberger, *Management and the Worker*, 1939; *Management and Morale*, 1941, 野田一夫, 川村欣也訳, 経営と勤労意欲。

16) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, 山本安次郎, 田杉鏡, 飯野春樹訳, 新訳, 経営者の役割。

せねばならない、という重要な指摘をしているのである。

バーナードは難解ではあるが、その壮大な総合的な組織論ないし経営管理論の理論構造はその後の経営管理論に多くの影響を及ぼした。バーナードは組織を「明確な目的達成のために意識的に調整された人々の活動のシステム」と定義するところから、彼の理論を社会体系学派と見る見解があるけれども、われわれは彼の特色は総合的・近代的組織理論の体系を築いたところにあると見るのである。

バーナード以降において人間行動の多面的性質を前提しながら動機づけの重要性を追求する経営管理論はリカート¹⁷⁾ (R. Likert)、マッグレガー¹⁸⁾ (D. McGregor)、アージュリス¹⁹⁾ (C. Argyris) などに見られる。リカートは多くの実験的研究を重ねて組織理論の修正を論じ、マッグレガーは個人と組織との両立、統合の理論を説き、アージュリスは最近のシステムズ・アプローチを取りいれて組織理論を再構成しようとする。

他方、バーナードは経営者、管理者の機能が人々の活動を調整することであるとしたが、そのなかで意思決定こそ組織活動すなわち経営管理のもっとも中心的なものであるとして、それに集中的研究を加えたのがサイモン²⁰⁾ (H. A. Simon) であり、それに続く意思決定学派である。従ってこれもまたバーナードの影響のひとつといえよう。

Ⅲ 経営学における最近の研究

経営管理論ないし組織理論の分野においては、動機づけとリーダーシップを中心として経営管理の効率化を考えようとする研究、たとえば前記のリカート、マッグレガー、アージュリスなどがある。他方、意思決定に科学的方法を導入し

17) R. Likert, *New Patterns of Management*, 1961, 三隅二不二訳, 経営の行動科学; *The Human Organization*, 1967, 三隅二不二訳, 組織の行動科学。

18) D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1966, 高橋達男訳, 企業の人間的側面。

19) C. Argyris, *Personality and Organization*, 1957; *Integrating the Individual and the Organization*, 1964.

20) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 2nd ed., 1957, 松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳, 経営行動。

ようとするサイモン、サイアート (R. M. Cyert) とマーチ²¹⁾ (J. G. March) などがある。両者はともに人間行動、組織行動の現実を基礎として論議するから行動科学的組織理論とよばれる。しかし前者が規範的であるのに対して、後者が記述論といわれるのは次のような理由による。

問題を解決する意思決定は、まず目的と環境的諸条件を観察検討し、ついでいくつかの代替案を立案し、最後にそれらについて期待される結果を評価して行うことが合理的である。ところであつては、環境的条件はすべて意思決定者に知られており、また代替案は考えられるかぎり多数であり、完全な予測が可能であつて、従つて最適な (optimal) な決定が可能であるかのごとき前提に立って意思決定を論じた。しかしこれらの条件は現実には満たされない。のみならず、組織内でのコミュニケーションの歪みもありうるし、さらに企業の目的は利潤の極大化というような単一のものでなく、現実には売上高の増大、マーケット・シェアの拡大、人的資源の効率化その他複数のものが組み合わされているとすれば、それらのあいだに矛盾対立があり、妥協が行なわれねばならない。これらの事実を考えると、最適基準による決定でなく、満足基準 (satisficing criteria) による決定が行なわれざるを得ない。このような現実的前提のもとにおける決定を論ずるから記述論的意思決定論といわれるのである。

従つてここでは目標 (期待水準) と事実との比較からギャップが発見されると、問題の探求が行なわれ、満足水準による決定が求められるが、その決定からはまたギャップができるから、次の意思決定を行なうという、適応的過程が続けられると考えるのである。

行動科学的意思決定論は心理学、社会学の援けをかりが、内容的に目的 (価値前提) が固定し単純化された枠のなかで行なわれる定型的 (programmed) 意思決定と、多目的のもとで複雑な枠のなかで行なわれる非定型的 (non-programmed) な、あるいは戦略的な意思決定がある。後者はことに経営者の行な

21) R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963, 松田武彦, 井上恒夫訳, 企業の行動理論。

う組織全体にわたる総合的な決定であり、不確実性の大きいものであって、その科学化は現在の大きな課題といわねばならない。

オペレーションズ・リサーチ(リニアー・プログラミング、クリティカル・パス研究、待合せ理論などをふくむ)やダイナミック・プログラミングなどの計量的な、いわゆる経営科学(Management science)は定型的な意思決定に有効であるが、よりひろい問題をふくむ非定型的な意思決定にはなお今後の発展が期待されている。近年電子計算機をたんなる敏速な計算や記録だけでなく、経営管理上の意思決定に活用しようとするのは、このような意思決定論の発展に負うところが大きい。そして企業が一方で多くの部分機能からなりたちながら、それらの総合的効果が求められるのであり、また他方、外部の競争企業、市場などと相互作用を及ぼしあうことを考慮に入れると、この場合いわゆるシステムズ・アプローチがきわめて重要とされる。そして経済学、ことに前述のマネジャリアル・エコノミックスもこれに深い関連をもつ。また企業の外部環境との関連に問題をもつマーケティングの分野でも、マーケティング・サイエンスとよばれる研究はこの方向への展開を志向している。

IV 批判派経営学

わが国においては批判派経営学とよばれる一連の研究が見られる。はじめ中西寅雄²²⁾教授がマルクスの資本論という基本的立場にたち、企業活動を個別資本の運動としてとらえ説明しようとした。そしてその後一般的状況ではなく、日本資本主義のなかにおける企業の活動の特質を明らかにする努力がかなり多くの人々によって行なわれてきた。それらはわが国企業の活動を研究対象としてそれが資本の論理に従い、労働者の収奪を目的としていかに進められつつあるかを、批判的にかつ具体的に説明しようとするから、批判派経営学と呼ばれる。これらは筆者の専門の分野と異なるから詳説することはできないが、経済学的研究方法に近いものといえることができる。

22) 中西寅雄，経営経済学，昭6。

なお経営学の分野には財務管理、生産管理、人事管理、マーケティング管理などの機能別の研究があり、ドイツ経営学的、あるいはアメリカの経営管理論的角度から行なわれているが、それらについてはここで論ずることを省略した。