

経営の概念について

二 宮 豊 志

A Management Concept

Toyoshi NINOMIYA

Abstract

This essay hypothetically proposes a conceptual framework, which depicts a basic organizational concept, the rationality of a management decision process, management activities of each department, and management activity on the whole. The author would like to discuss various comments from readers on the proposed conceptual framework.

目次

1. はじめに
2. 経営活動とは
3. 経営活動の構成内容
4. おわりに

1. はじめに

経営学を教える立場から、「“経営”とは何か？」という質問に、どのように答えるのか、という点に関して、既存のいわゆる教科書的な書物を紐解いてみると、意外にも概念規定がなされていないかあるいは単なる説明となっている書物が多く見出される。また、概念規定されていても筆者の考えとは異なっている。そこで、本稿では、筆者なりの概念規定をし、さらに経営活動の全体像を仮説展開する。

2. 経営活動とは

筆者なりの概念規定では、「経営活動」とは「組織目的を合理的に達成する活動」のことである。以下、この経営活動に関する概念内容について、「組織」「合理性」「目的達成」の三つに分解して展開する。

①組織

まず、「組織」に関する概念規定では、ほとんどの教科書では、バーナードの「組織とは、一定の目的を達成する為に二人以上の人々の意識的に調整された活動ないし諸力の体系である」が用いられている。ここでは、社会の構成単位という観点から規定をしているが、基本的には同様という考えである。

我々が住んでいる社会は、個人と集団と組織で構成されている。この三つの概念を区別すると、以下のように展開する。まず人数の規定では、個人は一人、集団は二人以上、組織も二人以上で構成される。ここでは個人と集団・組織が区別でき、まだ集団と組織の区別はできない。次に、目的の観点から規定すると、個人は個人目的を持っており、集団は個人目的の集合であり、組織も個人目的の集合である。目的の観点の個人目的でも集団と組織の区別はできない。しかし、組織にはメンバーの個人目的の集合以上に組織としての共通目的の存在がある。この共通目的の観点から、共通目的を持っていない集団と共通目的を持っている組織の区別が可能となる。

以上の点を整理すると、個人は一人であり、個人目的を持っている。集団は二人以上の人数でそれぞれ個人目的を持って集まっている。そして、最後に二人以上の個人が個人目的を持って集まり、さらにその実体に共通目的が生じた時に組織となる。このように、社会は個人と集団と組織によって構成されており、この組織の共通目的を合理的に達成することが経営活動である。

上記のことをもう一度説明すると、「個人」は、人間として一人の目的なり、動機、欲求等を持って、その達成、満足、充足の為に個人的な行動を起こすと捉えられる。

次に「集団」は、二人以上の個々人がそれぞれ別々の個人的目的や動機や欲求を持って集まり、その個人的目的や動機・欲求を達成・充足させようとする実体のことである。ここではその目的達成や欲求満足の対象が共通であるが、その目的や動機・欲求自体はそれぞれ個人によって別のものであると捉えられている。

さらに組織とは、二人以上の個人がそれぞれ個人的目的や動機や欲求を持って集まって構成され、それぞれ個人的な目的や欲求を達成しようとするが、それが集団と異なるの

は、そこでは何らかの調整が働いて組織としての共通目的が成立し、その共通目的を達成するための協働活動と個人的活動が展開され、その結果として、個々人の目的や動機や欲求が達成・満足・充足されている実体である。

とすれば、単純には個人と集団・組織の違いは人数の問題である。また、集団と組織の相違は、単なる個人的目的の集合体である集団か、そこに個人的目的の集合体と共に組織としての共通目的が存在するかどうか、ということになる。この共通目的の存在の有無が、集団と組織の区別の基準である。

②合理性

経営活動における「合理性」とは、筆者なりの概念規定では、組織の目的達成活動において「効率性」と「効果性」の均衡を図ることである。この「効率性」とは、能率性・生産性や経済性とも言い換えることができ、インプット（投入）とアウトプット（産出）の比率のことである。インプットよりアウトプットの方が大きければ効率的・能率的・生産的であり、その逆であれば効率性が低いということになる。また経済性の観点からみると、商品の交換過程では、価格より商品の価値が高ければ、消費者にとって経済的であり、企業にとっては商品より金額の価値が高いということになる。

一方、「効果性」とは、有効性や手段性あるいは目的の達成度のことであり、「効率性」のような比率の見方を採らず、目的や結果あるいは手段という1つの基準で評価することであり、アウトプットの評価であり、そのために必要とされたインプットと比較しない見方であり、「効率性」とは異なる評価基準である。この「効率性」と「効果性」のそれぞれの評価基準を向上させ、さらに二つのバランスのあり方が適切である場合に、経営活動として「合理的」である。ここにおける均衡とは、組織の目的達成上の諸条件に適合したバランスの取り方という意味であり、均等という意味とは異なる。極めて単純な例でいうと、営利目的の私企業体制では、このバランスにおいて「効率性」の方が重要となり、サービス目的の公企業体制では「効果性」の方が重要となる、という捉え方である。

このバランスの良し悪しは、定量的に決定されるものではなく、定性的に決定される場合も存在する。この定量的、定性的という観点からすると、効果性の場合には当然であるが、効率性の場合でも定量的に評価できるというものでもない。このことがいわゆる経営の合理性は、限定的合理性であると言われる所以である。完全な合理性はあり得ないのである。この限定的合理性の中でいかに合理性を向上させるかが、経営活動における合理性の意味である。

このような意味として合理的であれば、ゴーイング・コンサーン（継続事業体）として、私企業（組織）は長期的に存続・維持・発展することが可能となる。この私企業の存

続・維持・発展は、私企業にとっての究極的な目的となり、利潤の追求は私企業にとって手段的な目的となる。つまり、利潤は企業の存続・維持・発展にとって最低限必要なものであり、その意味において重要なのである。つまり、利潤性としての「効率性」は、私企業の意思決定においては部分的な存在であり、「効果性」と統合されて初めて私企業全体としての「合理性」が達成されることになる。このように、私企業の「合理性」における「効率性」は部分的なものであるが、利潤がなければ存続・維持・発展することも不可能であるから、「効率性」は、私企業、公企業を問わずどの企業（組織）においても必要とされる経営活動の必須の指標の一つであり、「効果性」とのバランスの問題である。このバランスを保ちながら効率性・効果性それぞれの向上を目指すのである。

ここで具体的な例をいくつか提示することによって合理性の内容を明らかにする。例えば、賞味期限の切れた商品をラベルの張替えをして販売する行為は、効率性を重視しすぎていることとなり、効果性とのバランスを欠くことになる。この賞味期限の切れた商品は、製造にコスト（インプット）がかかってはいるが、廃棄すると売りに貢献することなくさらに廃棄コストもかかり、アウトプット（売上）に貢献できない。つまりこの賞味期限切れの商品は、効果性として捉えられるべきものである。商品のみでの合理性の評価ではあるが、ある期間の売れた商品（効率性）と賞味期限切れの商品（効果性）のバランスを取るということは、期限切れの商品は廃棄をして、売れた商品との総合で利益を出していくべきである。この問題が発覚すれば、利益どころか企業の存続の危険性にも発展する可能性もあるのである。この全体としての利益を大きくしていく方向性が合理性ということである。

また別の例としては、公害問題がある。企業が公害を出さない為に公害防止設備に投資した場合、この投資は、コストがかかるだけで売上に何ら貢献することはない。企業の設備投資には、このように売上に貢献しない投資（効果性）と売りに貢献するための投資（効率性）が存在し、このバランスの上で業績向上を図るのである。もし、公害防止設備に投資をしなければ、全体の業績は上がるが、公害問題で訴訟に発展すると企業の業績どころの話ではなく、存続さえ危うくなる可能性もある。効率至上主義ではなく、効果性を加味したバランスが重要なのである。これが公害防止設備の投資という観点の合理性の捉え方である。

ラインとスタッフとの関係でも同様の見方ができる。ラインは業績に直結しているので効率性の評価ができ、スタッフは業績には間接的にしか貢献できないので効果性の評価となる。この統合により組織全体の合理性が決まるのである。

③目的達成

次に、「目的達成」であるが、この概念は自明のこととして前述してきたが、この目的達成とは、組織としては目標達成、業績確保、目指すものを得ること、目指すところへ到達すること等であり、これを個人としては、夢の実現、動機の満足、欲求の充足等として捉えられる。

この目的達成活動は、経営学的には執行活動といい、あらゆる作業活動のことである。つまり、部品や原材料の調達・購買活動、商品の仕入れ、生産・製造活動、販売・営業活動、マーケティング活動、事務活動、研究開発活動等である。

これに対して、合理的活動は、経営学的には経営管理活動のことであり、前述の執行活動を合理化する活動のことであり、筆者的には目的、理念、支配、政策、戦略、計画、組織、調整、動機付け、統制活動のことである。

より具体的には、経営活動とは、ある特定の共通目的を合理的に達成する為に人々が集まり、何らかの共有できる理念を形成し、その目的や理念の基に、資金、労働力、土地、建物、機械、設備、原材料、情報、技術などの経営の諸資源を調達し、これらを統合して財やサービスを生産し、それらを販売ないし提供する実体のことである。

3. 経営活動の構成内容

前述のように経営活動は、目的達成活動としての執行活動（operation）と執行活動の合理化活動としての経営管理活動（management）で構成される。この二つの活動をさらに再分割すると以下のような諸活動から構成される。

まず、執行活動としては、経営資源としてヒト・モノ・カネ・情報がある。ヒトに関する活動は、人事・労務活動である。モノに関する活動は、調達・購買・仕入活動、製造・生産・加工活動、販売・営業活動、マーケティング活動等で構成される。カネに関する活動は、財務・経理・会計活動である。情報に関する活動は、情報処理・情報システム構築・メンテナンス活動である。

その執行活動を合理化する活動が経営管理活動であり、段階毎の活動として経営目的・経営理念・経営支配・経営政策・経営戦略・経営計画・経営組織・経営調整・動機づけ・経営統制活動が列挙される。

この執行活動と経営管理活動に共通の基本領域に意思決定・コミュニケーション・リーダーシップ・環境適応活動がある。

以上の活動を理論体系化したものが経営学の全体像となる。つまり、個々の執行活動に対しては、その「活動」に置き換えて「管理論」となる。すなわち、人事活動が人事管理

論、生産活動が生産管理論、販売活動が販売管理論等となる。また経営管理活動については、論をつければすなわち経営目的論、経営理念論、経営戦略論等となる。基本領域も論をつければよい、すなわち意思決定論、コミュニケーション論、リーダーシップ論等となる。

さらに学問体系となると、学問上の個別論が追加されることになる。入門・基礎論や本質・原理論、方法論、文化・歴史的展開論、特殊・具体・応用論等が組み込まれるのである。

上記の内容を表にしたのが以下である。参考として経営学の隣接諸科学を列挙している。

- ・入門・基礎論：経営学入門，経営学，経営学総論，経営学基礎論
- ・本質論：経営学原理
- ・接近論（アプローチ）：経営学方法論（形式的接近）・経営学史（内容的接近）・経営統計論
- ・中核論：経営管理論
- ・経営要素的各論：
 - （ヒト）人事管理論・労務管理論
 - （モノ）購買管理論・生産管理論，販売管理論，マーケティング論，市場調査論（方法論）
 - （カネ）財務管理論・経営財務論，管理会計論，原価計算論，原価管理論，財務諸表論，簿記通論，会計学原理，監査論，経営分析論
 - （情報）経営情報論，情報管理論
- ・経営管理過程論・マネジメント・プロセス論：
 - 経営目的論，経営理念論，経営支配論＝企業形態論・コーポレートガバナンス論，経営政策論，経営戦略論，経営計画論，経営組織論，動機づけ論（モチベーション論），経営統制論（マネジメント・コントロール論）
- ・基本領域的各論：意思決定論，コミュニケーション論，リーダーシップ論，環境適応論
- ・地域的・文化的各論：国際経営論，比較経営論，経営文化論
- ・歴史的各論：経営学説史，経営思想史，経営史
- ・特殊・具体・応用論：企業家論，中小企業論，ベンチャー・ビジネス論

経営学の隣接諸科学

- ：経営工学（経営工学概論，品質管理論，オペレーションズ・リサーチ）
- ：経済学（経済学原論，国際経済論，日本経済論，経済政策論，金融論，財政論，産業経済論，中小企業論，経済発展論，経済史，労働経済論，労使関係論）
- ：政治学（政治学原論，行政学）

- : 社会学 (社会行動論, 産業社会学)
- : 法学 (商法 - 会社法・株式会社法・会社更正法・破産法, 民法 - 物権法・債権法,
労働法 - 労働基準法・労働組合法・労働関係調整法, 有価証券法,
税法 - 法人税法, 経済法 - 証券取引法・独占禁止法, 著作権法・特許法,
社会法 - 健康保険法・公害対策基本法, 民事訴訟法 - 訴訟手続・強制執行手続)
- : 心理学 (組織心理学, 社会心理学)
- : 文化人類学, 社会人類学

4. おわりに

以上が「経営とは何か？」の概略的な答えである。極めて小さい論文であるが、仮説展開のみというスタイルの論文である。これは筆者がこれまでの講義の中で展開してきた内容であり、この小論文を読まれた読者に了解を得ようとするものである。経営活動は、本論文の内容が基礎となり、すべての経営活動が展開するという主張である。この内容にコメントがいただけることを期待して本稿の終わりとする。

参考文献

- 赤岡功編 (1999) 『現代経営学を学ぶ』世界思想社.
- Barnard, C. I., (1938) *The Functions of the Executive* : Harvard University Press, Cambridge, Mass. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹 (1968) 『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社).
- Certo, S. C., (1997) *Modern Management*: Prentice Hall.
- Drucker, F. P., (1974) *Management* (野田一夫, 村上恒夫訳 (1974) 『マネジメント』ダイヤモンド社).
- 藤田誠 (2011) 『スタンダード経営学』中央経済社.
- 藤芳誠一 (1993) 『経営基本管理』泉文堂.
- 藤芳誠一編 (1985) 『経営管理学事典』泉文堂.
- 降旗武彦 (1987) 『経営学原理』実教出版株式会社.
- 古川栄一 (1988) 『経営学通論』同文館.
- 一橋大学商学部経営学部門編 (1999) 『経営学概論』税務経理協会.
- 洞口治夫 行本勢基著 (2012) 『入門・経営学』同文館.
- 井原久光 (1999) 『テキスト経営学』ミネルヴァ書房.
- 稲葉元吉 (1979) 『経営行動論』丸善株式会社.
- 稲葉元吉 (1993) 『現代経営学の基礎』実教出版株式会社.
- 稲葉元吉 (1994) 『現代経営学の構築』同文館.
- 板倉宏昭 (2010) 『経営学講義』勁草書房.
- 伊丹敬之 加護野忠男 (1989) 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社.
- 加護野忠男 吉村典久編著 (2014) 『1からの経営学』中央経済社.

- Kast, F. E., Rosenzweig, J. E., (1985) *Organization and Management*: McGraw-Hill, New York.
- 片岡信之編著 (2011) 『新版 要説 経営学』 文眞堂 .
- 河合忠彦 大森賢二 高橋伸夫 (1990) 『経営学』 有斐閣 .
- 北野利信 (1996) 『経営学原論』 東洋経済新報社 .
- 神戸大学経済経営学会編 (2011) 『ハンドブック経営学』 ミネルヴァ書房 .
- 小林規威 土屋守章 宮川公男 (1986) 『現代経営辞典』 日本経済新聞社 .
- 小林末男責任編集 (1991) 『現代経営学総論』 創成社 .
- 河野豊弘 (1996) 『経営学原論』 白桃書房 .
- 雲嶋良雄 (1982) 『経営管理論』 同文館 .
- 松岡盤木編 (1987) 『経営管理論』 有斐閣 .
- Massie, L.J., (1979) *Essentials of Management*: Prentice-Hall, (高柳暁・林昇一訳 (1983) 『エッセンス経営学』 学習研究社) .
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our World of Organizations*. Free Press, (北野利信訳 (1991) 『人間感覚のマネジメント』 ダイヤモンド社) .
- 三戸公 (1986) 『経営学講義』 未来社刊 .
- 三戸公 (1997) 『現代の学としての経営学』 文眞堂 .
- 深山明 海道ノブチカ (2003) 『経営学の基礎』 同文館出版 .
- 森川英正 (1998) 『初めての経営学』 有斐閣 .
- 森本三男 (1984) 『経営学の原理』 中央経済社 .
- 森本三男 (1988) 『経営学入門』 同文館 .
- 西田耕三 (1999) 『経営学』 有斐閣 .
- 二宮豊志 (1996) 「経営学の統合的パラダイムについて」 『東海大学紀要 (政治経済学部)』 No.28, pp.439-448.
- 二宮豊志 (1998) 「組織マネジメントの基礎としてのセルフマネジメント」 『東海大学紀要 (政治経済学部)』 No.30, pp.167-182.
- 岡本康雄編著 (2003) 『現代経営学辞典』 同文館出版 .
- 岡本康雄編著 (2000) 『現代経営学の招待』 中央経済社 .
- 太田肇 (1993) 『プロフェッショナルと組織』 同文館 .
- 榊原清則 (2013) 『経営学入門 (上・下)』 日本経済新聞出版社 .
- Robbins, S. P., David A. D., Mary C. (2013) *Fundamentals of Management*: Prentice Hall International, New Jersey (高木晴夫監訳 (2014) 『マネジメント入門』 ダイヤモンド社) .
- 佐々木恒男 (1992) 『マネジメントとは何か』 文眞堂 .
- 関口操 (1988) 『経営学総論』 中央経済社 .
- Simon, H. A., (1976) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan, New York. 3rd ed. Free Press, New York. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 (1989) 『経営行動』 ダイヤモンド社) .
- 柴川林也編著 (1992) 『経営学演習』 同文館 .
- 塩次喜代明 高橋伸夫 小林敏男 (2009) 『経営管理』 .
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E., & Gilbert, Jr. D. R., (1995) *Management*: Prentice Hall, New Jersey.
- 鈴木英壽編著 (1976) 『経営学説』 同文館 .

- 高橋伸夫 (1995) 『経営の再生』 有斐閣 .
- 高橋信夫 (2011) 『よくわかる経営管理』 ミネルヴァ書房 .
- 高田馨 (1988) 『経営学の対象と方法』 千倉書房 .
- 高宮晋 (1970) 『現代の経営』 ダイヤモンド社 .
- 高宮晋編 (1982) 『経営学辞典』 ダイヤモンド社 .
- 高柳暁 (1988) 『現代経営管理論』 同文館 .
- 高柳暁 飯野春樹編 ((1988) 『経営学 (1) 総論』 有斐閣 .
- 田杉競 (1988) 『現代経営学総論』 中央経済社 .
- 土屋守章 (2000) 『現代経営学入門』 新世社 .
- 占部都美 (1976) 「経営学」 マネジメント社 .
- 占部都美 (1985) 「経営学辞典」 中央経済社 .
- 占部都美 (1986) 「新講近代経営学」 中央経済社 .
- 占部都美 (1998) 「経営学入門」 中央経済社 .
- Wehrich, H., & Koontz, H., (1994) Management: McGraw-Hill, New York.
- 山城章 (1979) 「新講経営学」 中央経済社 .
- 山城章・森本三男編著 (1998) 『入門経営学』 .
- 山本安次郎・加藤勝康編著 (1982) 「経営学原論」 文真堂 .
- 山崎敏夫 (2005) 『現代経営学の再構築』 森山書店 .

