

# 資料

## 第二節 資料の考究

### 結——経営組織の原則——

### 序（問題の所在）

## 経営管理組織について

——フィツェラルド氏の調査報告の

紹介を中心として——

敷 田 禮 二

### 目 次

#### 序——問題の所在——

#### 第一部 経営管理組織に関する一考察

##### 第一章 経営者職能論

##### 第二章 トップ・マネジメントの構成と職能

##### 第三章 組織の類型

#### 第四章 執行部門と統制部門

### 第二部 資 料

#### 第一章 会社例(一)

#### 第二章 会社例(二)

#### 第一節 資料の意義

経営管理組織について

本稿の主たる目的は米國産業協議会 National Industrial Conference Board におけるフィツェラルド氏の経営管理組織に関する調査報告 Thomas A. Fitzgerald: Organization Standards and Practices, 1946. の紹介にある。

とかく抽象論に陥りがちの組織論にあって、同氏の調査及びそれにもとづく若干の実証的報告は組織問題に関する貴重な實際的指標を、直ちに吾々に与えるものであると考えられるゆえ筆者をしてかかる紹介の意図をなさしめたのである。

主たる目的はあくまでその紹介にあるわけであるが、しかしその資料を筆者が如何に整理し解釋し實際的指標たらしめんとするかを明らかにするためには、紹介にさきだち経営管理組織についての筆者の考察を加える必要がある。けだし本稿の構成を第一部経営管理組織に関する一考察・第二部資料となせるゆえ、である。

およそ各種の生産要素はそれらだけをもってしては生産力化されるものではなく、それらが合理的な秩序と条件をもって組織されるときはじめて生産力として発動する端緒が開かれる。それゆえ組織は生産開始の契機を与える重要な一面を有しているといえよう。

組織問題の重要性はこと企業に關してのみ問われるものではない。およそ一人以上の人間が同一目的をもって結合されるとき、常にこれらの人達の努力を調整し行動の範圍を定め彼等の機能 function を十分に發揮せしむべく組織されねばならない。問題の重要性は吾人の身近にもあるのである。

我々は友人達との何等かのグループ・学校・病院などの運営において屢々不和と不能率に直面することを知っている。その原因の一つは各人が自からの本分並びに責任と権限とを熟知していないこと、すなわちグループ・学校・病院などにおいて合理的に夫々の目的に向つて活動することを可能ならしめる組織のないことに在るのに氣付かずにいる。又氣付いていても悪い伝統や無氣力など種々の理由からかかる不合理性を改めることが阻まれている。

経営における「人間の努力の調整」という組織目的を達するために、近年会社の最高経営者層トプ・マネジメントに關する研究が我国においても見られるようになった。その原因は根本的には、終戦による我國經濟機構の一大変革に見出されうる。すなわち株式の民主化・集中排除・財閥の解体・各種の追放令・労働運動の擡頭などの一連の事實は、会社組織における首脳経営者層を一変せしめ所有と経営の問題に大きな波紋を投じたのである。そこに経営における組織再編成の問題が活潑化したゆゑんがある。

又かかる研究を刺戟せる直接的要因となつた事實として少くとも次の二つを挙げることができる。

第一に、商法改正による株式会社の機關の機能権限の改革、特に取締役会 board of directors の新設である。従来、株主總會は会社における最高方策の決定機關にしていればオール・マイティであったが、今般その権限が縮小せられ新に取締役会がその大部分を担当することとなつた。構成員の過半数が經營者たる取締役会に對しかかる広範圍の権限を認めたことは、近代の大規模經營における經營者の機能を重要視する傾向と考えられる。そこでいうまでもなくかかる取締役会は經營組織の一部を構成するものであり又最高方策の決定という主要職能を果すので、同会の誕生は經營における組織問題の研究を刺戟したことは明白である。

第二の事實は商法改正における監査役制度の改革と相俟つて企業における内部統制 internal control の必要が強調されてきた事實である。

企業にたいする監査の重要性が各種の観点から強調せられこれがために第三者的立場よりする外部監査機構として公認會計士制度が新に設けられ、かつこの公認會計士による法定監査を可能ならしめる前提として監査役制度の改革と内部統制組織が整備せられることが必要となつた。

かくて企業内部における内部統制組織は計算統制部門として一つの重要な機能部門を形成しなければならぬ。会社組織においてそれは(社)コントローラ部或いは管理部などと一般に呼ばれている。

(註) Controller 或いは Comptroller は語源的に言へば計算する人を意味するのであって、所謂コントロール丈けを職能とするワン・マン的存在ではないという観点からこれを計算管理部と呼ぶのが妥当かと考えられる。しかしこれについての定訳は未だない。

会社組織全般に亘って統制機能を果すところのかかる部門についての研究が、経営学における組織の研究を刺戟せることは明らかである。

以上は組織問題の重要性を示し最近吾国においてこの研究が活潑化する直接的原因について述べたのであるが、次に筆者が本稿において、「経営管理組織に関する一考察」という「資料」紹介のために必要な課題を如何なる研究態度をもってとりあげることかということを表明しなければならぬ。

このために、我々の考える経営学とは如何なる学問であり又何を意図するものであるかを必要な限りにおいて明らかにし、そのことから本組織論が経営学の内部において如何なる位置を占めるかを明らかにしておきたい。

私見によれば、経営学とは経営者の実践科学——経営者学——であり、経営者の果す職能たる経営をその研究対象とする。かかる経営者学は経営の合理性に関する認識の体系である。

而て合理性に目的を置く経営職能はその歴史的発展に依じて常に分化の傾向を辿る必然性を内包する。分化は又直ちに経営をして有機的組織たらしめるものである。ただし近代の経営と

はすなわち組織を意味するゆえんであり、吾々の組織とは実に経営職能の体系なのである。そしてこの体系に関する考察が本組織論であり、このことから本組織論の経営学上に占める位置を知ることができるのである。

かかる経営組織の意図する合理性の科学的認識は計算的思考によって果される。ここに計算的思考とは費用と収益との計算をもってする判断である。そこに組織の発展と計算的思考の關係が問題とされねばならない。

さて経営の合理性は費用 (cost (expense)) と収益 (revenue) の夫々に關する二つの問題に分けて考察されねばならない。

たまたま「最小の費用をもって最大の収益を挙げる」ということが口にされ、それは合理性の本質であると考えられてゐる。しかしながら、最小及び最大の両者をなんらかの基準なしに同時に比較することはできない。一定の費用で最大の収益を挙げ、又一定の収益について費用を最小にすることが考えられるのである。すなわち最大の収益とは費用との相対的關係において、又最小の費用とは収益との相対的關係においてのみ言われるのである。そこで経営の合理性は「相対的に最小の費用をもってする」ことにあると結論される。

筆者はかかる見地から、本稿では、相対的の最小費用なる合理性に照らして経営職能の体系たる組織を研究の対象とする。かつその研究は所謂「最高経営層」に限定してなされるものである。

では本稿の構成の説明に移ろう。いうまでもなく経営者は自からの経営職能を果す、そしてかかる職能の体系が実に組織なのである。それゆえ、先ず第一章において経営者職能論を一般的に述べなければならぬ。

次に第二章においては、かかる経営者の職能は近代の最高経営層の中の如何なる諸階層において夫々如何に担当され、同時に又その諸階層は如何に構成されるかを論ずる。このことは経営者職能一般をより具体的に考察せんとするものである。

而て一般に最高経営の諸階層は受託層・全般経営層（総括経営層）・部門経営層なる三階層を成すと考えられているが（これらのうち部門経営層と呼ばれる第三層は企業活動の主軸をなす）、これらの諸階層は組織の各種の類型から混成されておるがゆえ、第三章において諸類型を發生的に個別的に分析研究しなければならぬ。

次に、部門経営層は一面執行部門と統制部門なる二種の部門から成るが、この両部門の異なる夫々の職能並びに相互の關係が第四章において明らかにされねばならぬ。このことは部門経営層の一層明確なる把握を可能ならしめるであらう。

さて以下第二部「資料」の紹介に移るわけであるが、部門経営層を中心とした以上の組織理論が実際の会社組織において如何に運用されているかを知り同時に一層の理論的發展を期するためにも、第二部第一章においてフィッセルホルツ氏の報告資料たる特定の会社例を採りその組織を検討することはまたきわめ

て意義のあることと考えられる。

更に、第二章においては多数の会社について行った組織の綜合調査を資料として紹介検討する。前章の例が個別的であったのに反しこの場合は一般的実例を紹介するゆえ、兩者相俟って完全な実証方法を意図することにもなる。又この資料においては、多数の会社を大規模並びに一般の規模なる両会社群に分類しているので経営規模と組織の關係が如何にあるかを実証するに極めて貴重なものである。又筆者の入手せるその資料は従来にならぬ蒐集の方法をとっており、それは直ちに實際的指標たりうるものと信ずる。

次に組織論の最後目的にして組織を企画実施するに際し必ず果さるべき組織の諸原則の追求は、第一部の研究全体を通じてなされかつ第二部の資料紹介において原則遵守の実態が示されているのであるが、それら原則の存在理由と相互の關係を一層明確に把握せんがため、最後に本稿の結論としてこれを綜合的に論ずる。

## 第一部 経営管理組織に関する一考察

### 第一章 経営者職能論

一般に知られているように組織なる用語は自然科学における有機体 Organism なる意味から広く社会科学にまで転用されるようになったものであると考えられる。自然科学における組

織は物と物との有機的結合關係であり、社会科学におけるそれは一面人間の結合關係である。

経営組織もまた人と人との結合せる關係であるが、それは単なる人間の体系ではなく組織を發展せしめる原動力としての経営職能(機能)を担った人間の体系であり、發展的組織というものは実にこの職能が適当に分割(歴史的意味をも含め一般に分化という)・配置され有機的に結合しているのであり、職能の分化は組織の原理・原則であるとも称されるであらう。ゆえに経営組織とは第一義的に本質的に経営職能の体系であると考えられる。そしてかかる組織はそれを構成する諸職能の担当者組織の最高目的を自覚している点動植物の組織と區別される。

かかる観点は全体に対する部分の秩序的体系として組織概念を規定するものである。

従来組織の概念は「組織すること」であるか「組織されたもの」であるかについて多く論議されてきている。かかる區別せる把握の方法について問われるならば、吾々は主に後者の所与としての組織つまり結果的組織(組織されたもの)として靜的に考えたと答へたい。併し前者の組織する活動そのものを無視するわけでないことは、主として後者の立前をとる吾々の組織論において、その活動が一面組織職能として具現することからも明らかである。

組織を所与的に在る体系として考えると同時に、その体系は生命をもって發展するものであるという理由から、組織する活

動そのものをも考えねばならない(Reorganizationはその一つである)。その点吾々はこの両考察をもって組織なる概念を把握する必要があると考える。

さて経営職能の体系が組織の本質であるということから、経営職能の究明は吾々に与えられた第一の課題にしてかかる職能論は組織論の出発点でもあるといえる。かかる観点にもとづきまず経営における職能というものが如何に分化してきたかその分化の歴史的過程を若干省みる必要がある。

産業革命の当初においては、事業はきわめて小規模であり又その職能も単純なもので、資本家は殆んどあらゆる面において経営の機能者であったといえよう。すなわち彼は資本家(所有者)であると同時に経営者であり又労働者でもあった。英国においては一八三〇年代に産業革命は完成したのであるが、この革命の進行につれて万能的資本家の職能は分化してきたのである。例えば作業(生産)に関する職能は工場長に委任され、又多くの機械の發明は専門的な技師を必要としてきた。又市場の拡大や生産者間の競争の激化は、購入過程及び販売過程における管理統制を必要としはじめた、すなわちこれが commercial manager の職能である。

又一方株式会社の發達は所有と経営の分離なる意義において経営職能を分化せしめた。すなわち一八六二年英国において有限責任制度が許可されたのち株式制度は一般に広く普及したのである。

かかる制度の普及は従来の所有的経営者 owner manager に加えて専門的経営者 specialist manager を生ぜしめ、所有者は経営の大規模化と共に自己の経営職能を有能な専門的経営者に委譲しはじめたのである。<sup>(註)</sup>

(註) この点に関する文献として馬場敬治教授著「産業経営の職能とその分化」(大正十五年)は学説史的研究の優れたものである。

さていふまでもなく経営者は経営なる職能を果すものであるしかしかくの如く分化してきた近代の経営 management とは具体的に何か、このことをまず規定しなければならぬ。およそ近代社会における広義の経営とは合理性を意図する生産上の人間的努力であり能力(才能)である。吾々はこれを広義の職能と呼ぶ。経営と職能は畢竟同一のものである。かかる経営が適当に分割配置され組織を形成することは前に述べた通りである。

経営なる用語は、日常語としてきわめて漠然たる概念としてしかも広範な意味に使われている。およそ財務単位(個別資本)たる企業は反面管理組織なる経営にして、この語は経営学上の用語として少くとも二つの意義ないし内容を有していると考えるのが一般的であると思う。

すなわちそれは最高経営 administrator と本来の経営 management proper である。前者は企業の最高方策を決定し財務・生産・分配の三者を計画し組織を設定し調整しかつ実行機

関の終局的統制 ultimate control をなす基本的管理職能である、それ行政 administration なる語が行政なる意味をも有する如く、企業の行政的最高の職能である。後者は最高経営の決定せる方策をその限界内において企画し実行し、又定められた目的のために組織を活用する職能である。

換言すれば、経営の中から最高経営なる職能を除いたすべてが経営そのもの、すなわち本来の経営と云へる。(Oliver Sheldon: The Philosophy of Management, 1923, P. 52-63 参照) さらばこの両者が実際の経営組織において如何に区別されるかというに、改正商法によると株主總會の権限として左記のものが挙げられる(鈴木竹雄・石井照久著「改正株式会社法解説」百十二頁)。

(1) 会社の基礎ないし營業に根本的変化を生ずる事項。すなわち、定款の変更、転換社債の發行、資本の減少、会社の解散、継続、合併、營業の全部又は重要な一部の譲渡、營業全部の賃貸、経営の委任、利益共通契約、その他これに準ずる契約の締結、変更、解約、他の会社の營業全部の譲渡。

(2) 株主の重要な利益に関する事項。すなわち株式配当、新株引受権の付与、制限、排除。

(3) 機関の選任・解任に関する事項。取締役の選任、解任、会社取締役間の訴の代表者の選任、監査役の選任・解任、清算人の選任・解任、検査役の選任、設立委員の選任。

(4) 計算に関する事項。計算書類の承認、清算中における計

算書類の承認、責任解除の留保、清算報告書の承認。

(5) 理事会又は大株主の専横の危険の大きい事項。事後設立、取締役、監査役又は清算人の報酬の決定、取締役の競業の認許および介入権の行使、取締役又は清算人の自己取引に関する責任の免除。

(6) その他、合併手続の調査。

以上は最高経営と考えられる株主総会の権限であるが、更にそれに相当する取締役会の職能として次のものが挙げられる。

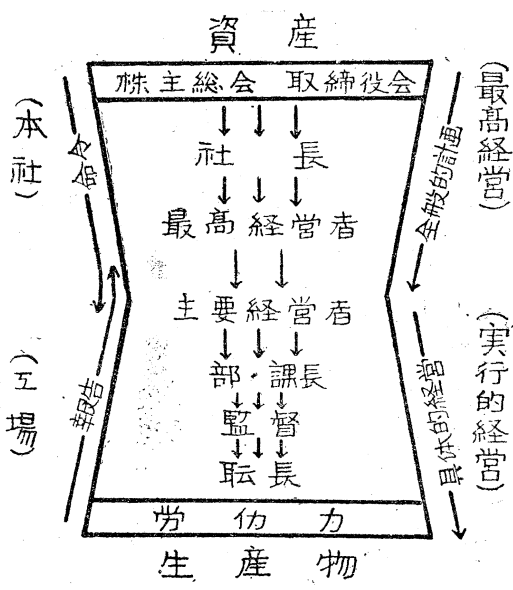
(高瀬莊太郎編「新会社法と会社経営」昭和二十五年、百十六頁)。

- (1) 基本方針の決定。
- (2) 企業的一般方向の決定。
- (3) 基本的組織の決定。
- (4) 経営執行部の幹部の任免と給料の決定。
- (5) 会社資産の保護・その有効な使用の検討。
- (6) 経営執行部から提案される具体的な経営方針・計画の承認。
- (7) 経営執行部からなされる経営管理に関する報告の受理。
- (8) 経営管理の執行に対する監査。

以上株主総会と取締役会の職能は、何れも企業活動に対し重要な変動を与える最高の経営職能であって、如何に曲解しようとも本来の経営とは考えられないのである。

向かかる最高経営と本来の経営との関係については、最近ピターセン及びブローマンによって示された次の図解は両者の

関係を最も簡明に表示しているものとして注目に値する。



ここでは経営管理の全領域が上下二段のユニット型に区別されている。上段では全般的計画に関連する最高経営 administrative management が示されている、これに対し下段はこの全般的計画に従って具体的に管理を実施する実行的経営 operative management のある (E. Petersen & E. G. Plowman: Business Organization and Management. 1948. P. 30)。

そこで更に経営者の職能たる経営が遂行される過程を段階的に観察すなわち経営を動態的に観察 (dynamic view) し、かつ又そのことと密接不可分の関係において経営を体系的組織的見地より観察すなわち靜態的に観察 (static view) することによつて經營なる職能を一層具体化明確化しよう。このことに關し古川榮一教授は、經營管理の基本的構造として過程的構造 (動態的構造) と組織的構造 (靜態的構造) を挙げ、この二者は表裏の關係において經營管理の全体を意味すると述べておられる。

(古川榮一著「經營管理」昭和二十六年、六十二頁)。

まず動態的觀察から始める。およそ企業活動に限らず、社会における人間の努力の結合たるあらゆる団体 (associations) は何等かの目的を有しておる。又道に共通せる目的を相互の中に發見せるが故に団体が生ずるともいえよう。かかる団体においてその目的を明示し維持する必要があると同様に、企業においても、(1) 企業全体としての目標は勿論各部門の目標も明確にしそれらに關する計画が立てられなければならない。目的の設定・明示は組織の構成・發展の前提であり、目的なきところに組織は考えられないのである。(2) 次に目的達成のために、立てられた計画の実行に關する推しと調整がなされるべきである。そのために各種の計算制度・報告制度・賃銀制度などがとられるであろう。(3) 最後に、実行された結果を確認し最も望ましい標準 (たとえば標準原価等) もその一つである) との比較において批判しなければならない。

(註) 經營職能の動態的觀察に相當するものとしてホルデー教授は「統制は經營の基本的過程であり、その統制が如何なる型のものであろうと、又その対象とする題目がどんなものであると次の要素を必ずもっている」として、

A 統制の目的。objective 何が目的か。

B 統制の手續。procedures

a 計画。plans 何時如何にして行うか。

b 組織。organizations 誰れが責任を有するのか。

c 標準。standards より結果とは何を標準にして行うのか。

C 統制の結果の評価。appraisal 成果はどうか。

以上の如き職能遂行の三過程を挙げておることは注目される (P. E. Holden, L. S. Fish & H. L. Smith; "Top-Management Organization and Control." 1951, P. 77)

A 統制の目的とはいうまでもなく、何を統制するのかというその目的を明確にすることを意味しており、彼はその目的として方策に關する統制・操業度 (rate of operation) に關する統制・主要職員の統制・賃銀・統制・俸給の統制・原価統制 (原価管理) (control over costs) などの十四項目を挙げその各々について詳細かつ實際的な説明を加えている。しかし目標の明確化につづいて直ちに起る計画化の問題をこれから切り離して、次の職能遂行過程 B に含めてゐることは吾々の分類と異なるものである。



B 統制の手続とは、明示された目的に従って慎重なる調査分析の結果具体的な計画が立てられ、そして各人の責任と権限の系列が明示され、同時に又最良の標準というものが設定されねばならないということである。しかし標準の存在は比較評価を可能ならしめる前提にしてそれを評価の職能から切り離すことができないという観点から吾々の場合は標準を最後の遂行過程(3)に挙げた。

C 最後の、統制の結果の評価とは八頁の(3)で述べた比較評価を大凡意味するものである。そこで教授が第二遂行過程Bに挙げた計画と標準の位置は妥当でないとする。と、残された「組織」はどうなるのか？ 我々の見解においては、組織職能は(1)の計画の職能の内容の一部をなすものであると考えられる。そしてこの組織職能は本章のはじめに述べた「組織すること」「組織する活動」の問題のうちに含まれるものの一つである。

さて次に経営の靜態的觀察に移らう。一般に人間の活動能力には一定の限度があると同様に、企業における経営者の個人的能力にも当然一定限度がある。

それは所謂「管理の範囲」(限度)「a span of control」と呼ばれるものである。その原因は人間が一個一個の個体であり、その一定限度を超えて活動するときにはその有機的組織が破壊されることに在る。

しかしさらに、家内工業的小規模経営の時代においては経営

はきわめて単純にして少数の経営者によって賄い得たが、それが大規模化すると共に最早一人ないし二人以上の少数者によっては機能し得ない程に彼等の職能は膨大でしかも複雑多岐となったことに最大の社会的原因がある。

この膨大化の必然の結果として企業の内部に組織的階層化、(すなわち職能の分化)が生ずる。そしてこの階層間の關係を明確にすること、すなわち職能・責任と権限・報告義務を明瞭に規定することは企業を合理的に統一的に運営する不可欠の条件となってくるのである。

かくの如き過程を経て發達してきた近代的経営組織は次の如く分けられるであろう。かかる觀察がすなわち経営の靜態的觀察である。

- (一) 受託経営層(取締役會)
- (二) 全般経営層(社長・副社長)
- (三) 部門経営層(副社長・部課長)
- (四) 下級経営層(職長・監督)

以上の区分は、業種・業態・又或る程度の規模の大小を問わず基本的にすべての経営体に適用されるであろう。そして前述せるが如き遂行過程を有する経営職能がこの階層的組織の上を円滑に流れることによって企業活動が営まれるのである。

以上述べたことから合理性にてらした人間の努力である経営職能とは具体的は何んであるかということ又職能論における基本的な認識の方法としてかかる職能の動態的並びに靜態的觀察

を問題とした。そこで以後組織の理論はこの両觀察の交叉し組合されたものを骨子として考えねばならない。

ところで(四)の下級経営層に関する管理組織の問題はテイラーの現場管理に重点を置いた「科学的管理法」以来幾多の研究がなされ、又我国においても従来この種の研究は優れて発達してきておる。

それゆえ本研究は下級経営層の細部に触れることを避けてトップ・マネジメントたる上部組織を具体的対象としてこれに論述を集中することにし、次章においてはこの階層を具体的に考察することとする。

## 第二章 トップ・マネジメントの構成と職能

前章において、経営者は何をなすのかということから経営者職能を追求し、その分化の過程を若干歴史的に考察し、続いて経営なる職能を「最高経営」と「本来の経営」に分けて考え、更にそれを動態的及び靜態的見地から觀察した。そしてこの兩觀察は組織理論の骨格であるとした。かくて経営職能なる研究対象は漸次明らかとなつてきたことと思う。

そこで次の段階として、研究の具体的対象たる最高経営層 top-management は如何なる構成を有し、その構成上の各階層において如何なる職能が位置し、又その経営を担当し遂行する者は誰れなのかということが具体的に考察されねばならない

すなわち研究対象を更に具体化するのが本章の意図である。

ホールデン教授は、前掲書 Top-Management Organization and Control の冒頭におつて、最高経営者の基本的責任として次の四項目を挙げておる。

- 一、目的の計画化と明確化。Farsighted planning and clarification of objectives.
- 二、組織の健全化。A sound plan of organization.
- 三、主要地位の人事の適正化。Fully qualified personnel in all key positions.
- 四、効果的な統制方法。Effective means of control.

これらは組織全体の観点から見た最高経営者の職能として、前章において述べた経営者職能と略一致するものである。

しかしながら本章においては少くともこれらの諸職能が最高経営層の各階層において如何に分担され実行されているかということが問題なのである。

更にホールデン教授は三十一の会社を調査した結果最高経営層を次の三階層に分けて各階層の職能及びその担当者について詳細かつ適確なる判断を与えている。以下暫く同教授の調査報告を検討しよう。(Holden; op. cit. p. 15~)

彼は最高経営層をその職能の相違により次の如く三区分する(1) 受託層 The Trusteeship Function. これは株主の利益を代表する取締役会を指し、企業の基本方針 basic policies 及び全般的方向 general course を決定するものであるとして

いる。ここにいう基本方策と全般的方向の決定なる職能は前章(六頁)において述べた最高経営 administration に相当するものである。

(c) 総括経営層 The General Management (Administrative) Function. これは主として社長・副社長或いは彼等の構成する経営責任者會議 Executive Council が管理委員會 Administrative Committee が担当する職能である。そしてそれは取締役会の定めた最高方針に従ひ、その権限の範囲内において、企業全体を具体的に計画し命令し調整し統制するものであるとしてゐる。

(c) 部門経営層 The Divisional (Departmental) Management Function. については企業の主要部門(例えば製造部門・販売部門など)の長が総括経営層から委譲せられた権限の限度内において各部門の経営を行うのである。彼等のかかる職能は(2)の総括経営層のそれと共に前章(六頁)における「本来の経営」management proper に相当するものと考えられる。

もっとも、この三者の区分は取締役会の誕生以来未だ一ケ年にも満たぬ我国においては不分明であることは勿論、アメリカにおいてすらそうであることをホールデン教授の次の指摘からも知ることが出来る。(Halden, op. cit. p. 16)

すなわち「多くの会社においては、最高経営層のこれら基本的でしかも区分可能な三階層は不明瞭でかつ混乱しておる。或

る例においてはこの二つ或いは三つの職能さえも取締役会だけにより果される場合における如く、経営者の同一グループによって管理されている。このことはしばしば単一の機関がこれら異なる三職能を一手に引受けんとするので重荷となることを結果する」と述べている。

かかる三職能の明確なる区分を阻む大きな原因を更に追求すると取締役会自体の性格にあることを知る。すなわち株主の利益擁護の立場にある筈のこの取締役会は、取締役が同時に経営の執行者すなわち経営者であるという原因により、屢その職能たる信託機能から逸脱しがちとみられる。

このことは取締役会と経営者の関係についての問題として後日の研究としたいが、経営組織の観点からすなわち基本的三職能を如何に明確に区分するかということに関して一つの極端となっておることが容易にうかがえるであらう。

(註)

取締役が同時に多くの場合経営者であるという事實は次の二つの有力な資料によって実証される。その一つは、一橋大学産業経営研究所資料部の作成せる「わが国株式会社における株式分散および役員数調査表」の一部である。この調査は昭和二十五年上期及び昭和二十四年下期現在の数字を示す。又二十五の業種に分類して行つてゐる。今「全産業」についてのみ役員数を見よう。

業種	役員			数		
	監査役	平均	取締役	平均	合計	平均
全業種	936(129)	2.1(0.3)	3,501(1474)	8.4(3.5)	4,408(1603)	10.5(3.8)
.....						

取締役の権を見るに、三、五〇一人の中から平均取締役を除いた（ ）内の一、四七四人は取締役たると同時に経営者たる者にして、取締役全体の半分に近い数字であることを知る。

押の資料は R. A. Gerton ; Business Leadership in

The Large Corporation, 1945, p. 119) にあるものと異なる。すなわち、ホルマンの挙げる次の数字によると取締役会のうち取締役（同時に経営者たる）の占める平均百分率は三五・九%にして約四割に及んでゐることを知る。

“Officer's Representation on the Board of Directors of 155 Large Corporations in 1935.”

Percentage of Board Composed of Officers	Number of Companies				Total
	Industrials	Public Utilities	Railroads	Total	
0—25.....	17	13	19	49	
25—50.....	37	17	17	71	
50—75.....	20	2	—	22	
75—100.....	10	3	—	13	
Total.....	84	35	36	155	
Average (Percent) ...	43.1	32.7	21.4	35.9	

前に挙げたホールデン教授の三階層の区分は、最高経営者の職能を委託職能・総括経営職能・部門経営職能なる夫々本質的に異なる職能として區別した点において、一般的に認められる区分方法である。更に詳細な区分方法があるとしてもそれはこの種の方法及と類似せる考え方であらう。

次にこの各について更にホールデン教授の説明を聞く必要がある。

(一) の受託層は多くの株主から彼等の財産を保持すべく、長期方策の決定・役員 officers の選衡・業績の検討・そして全般的指揮に関する委任を受けておるがゆえ、受託層の観点は株主のそれと常に合致すべきであるという。このことは取締役会の職能からして当然である。しかし実際には必ずしも合致せず、その理由は前に挙げた通りである。

次に取締役会を構成するメンバーとして、(a) 経営者集団からの取締役と、(b) 会社外部からの取締役なる二種類の役員が挙げられる。(a) に対しては企業活動に関する十分な専門の知識を必要とすることは明らかである。(b) は我国において一般に平取締役と呼ばれているもので、彼等に対しては当該企業と個人的利害関係を有し又他会社の取締役となることに或る程度の制限を加えたりする外部取締役に望ましい個人的資質は種々ある。しかし(a)(b)の両者を通じて最高経営者としての能力が根本的に必要とされることに絶えず留意しておくべきである。

### 経営管理組織について

次は(2)の総括経営層であるが、これについては前に触れたので、ホールデン教授の考える彼等の職能を左に挙げておくにとどめる。

(一) 明瞭に定めかつ適当に配置された責任と権限の範囲内で健全かつ効果的な会社組織を維持すること。

(二) すべての経営組織上の地位に十分適当な人員を維持すること。

(三) 全般的目的に関する長期の計画と明確化。

(四) 資本的支出 capital expenditures、営業支出 operating expenditures、そして業績、人員 manpower、賃銀、俸給、営業品目、そして価格のような全般的な経営活動に対する効果的な管理系統を維持すること。

(五) 取締役会から委譲せられた権限の限度内で、しかも部門経営者に委譲せる権限を除いた範囲内で主なる設備予算、收支予算、俸給の変更をその管理系統の下で審査し承認すること。

(六) 全般的業務執行方策を決定すること。

(七) 取締役会に対して、同会の決定を必要とする問題について進言すること。

(八) 主なる業務執行計画に関する全般的調整をなすこと。

(九) 各部門の実行と業績を監査すること。  
ホールデン教授は、前記の如き諸職能の担当者として、三十一社の調査の結果、次の四種のタイプを挙げておる。

第一は社長が担当し必要なときに部門経営者と相談するタイプ。第二に社長と部門経営者によって行われるタイプ。第三は総括経営者から成る会議によって遂行されるタイプ。第四は取締役会が自己の職能と兼ねて行うタイプである。そして最後の場合は極めて少数の会社においてであると。

そこで最後に部門経営層の説明に移ろう。この部門の長たる部門経営者すなわち部長 Department Head or Divisional Executive は、総括経営層から委譲せられた権限の範囲内で、夫々各種の担当部門の執行と統制に当るのがその職能である。各種の担当部門とは業務を実際に執行する製造部門や販売部門の如き所謂執行部門及び業務を統制管理し調整し専門的助言をなす統制部門の両者に大別される。

かかる職能を最も合理的に遂行せしめるためには、各部門間の関係或いは総括経営層と各部門との関係を明らかにし、又そのために責任と権限の系列を明示することにより、部門経営層自体の構成を明確にしなければならない。

およそ企業活動の実際的な主動力がこの第三層たる部門経営層にあることを知るとき、これらを最も有効に機能せしむべく如何に調整ある組織となすかということは最大の重要性を帯びてくると考えられる。

しかしながら全体的組織の構成は必ずしも一樣でなく、各種の組織類型から成り、それらの類型が混成する場合が多いので実際には極めて複雑性を有しておるといわねばならない。そ

で本章においては最高経営層を構成する各種の組織の類型について詳しく論述しよう。

### 第三章 組織の類型

前章において最高経営層の基本的三階層をホルデンのそれに従って説明し、更に第一章で述べた経営者の職能がこの三階層を通じて如何に担当されるべきかを説いた。

そこで次は観点を変え、最高経営層を構成する各種の組織類型の特徴、すなわちその機能及びそれ自体の組織そして諸類型の発生的相互関係を、研究する必要があると認めておるわけである。

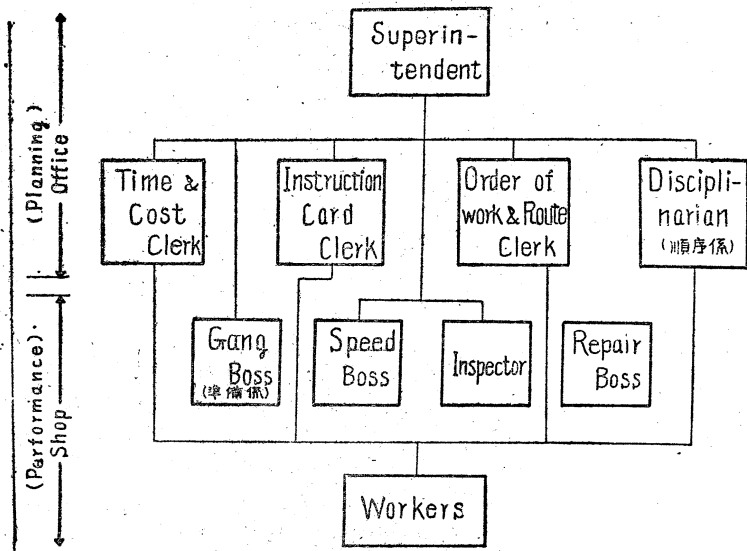
第一章のはじめに述べた経営職能の分割(分化)はかかる経営組織の発生的研究を通じて具体的に把握可能となるのである。

まず諸類型を順次述べると同時に、相互の関係をば夫々の發展過程を説明することにより捉えたい。何故ならば、諸類型は実際の会社組織において純粹の型でそのまま存在するものではなく、それらの合目的な結合によって構成されているからである。

#### (第一、直線的組織 Pure Line Organization)

この組織は軍隊式組織 Military Organization と呼ばれ、次頁の図表が示すように最高経営者(司令)では所謂トップ・イネジメント(支けを指すものではなく特定組織上最上部に在る経営者又は管理者をいう)からの命令が、最下位組織に至るまで直線的系列をもつて伝達せられるものである。





total Foremanship をたてると共に職能を企画 planning の執行 performance に二分別せらるゝに始まる。

換言すれば、直線的組織から発展せるこの組織は近代経営における職能分化の所産であるといえよう。

現場におけるこの組織を図示すると上図の如くである。

(Frederick Winslow Taylor, Harper and Bros., 1938, "Shop Management")

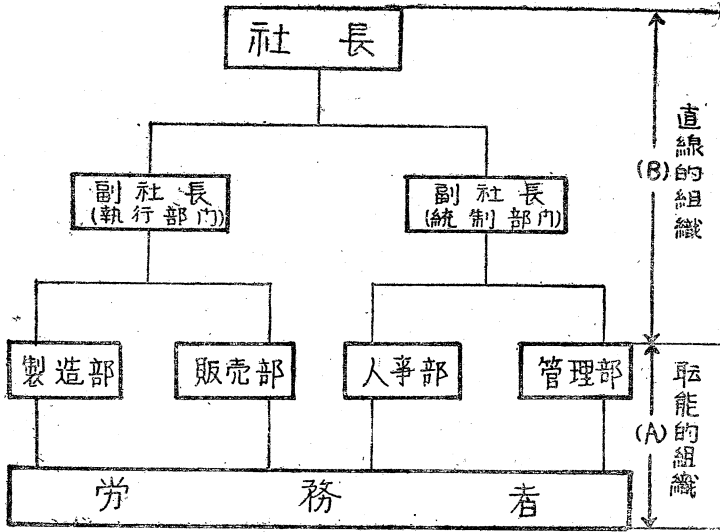
テイラーに端を発せるこの組織は (F. W. Taylor; "Principles of Scientific Management." 1911.) 次頁の図表(註)における(A)の如く示せば更にトップ・マネジメントにおける組織として理解されるであろう。この種の組織においては専門的に知識や才能が分化されるので専門的研究と才能の実践は高度化するわけであるが、反面すべての労働者(或いは下位者)がすべての上位経営者によって管理されることになり命令の不徹底をきたすおそれがある。

(註)

- ① この図における労働者とは最下部における労働者だけを意味せず、各課・係・組・などをも含むものである。
- ② 又実際には統制部門たる管理部はすべての労働者に対して管理機能を果すが、製造・販売などの執行部門は自己に所属せざる労働者に対しては殆んど管理機能を果さない。このことについては次章において述べる。

そこで注意すべきことは極端なる専門化という点である。





若しも或る大会社が上部から下部に至るまで全く職能的に組織されるとしたならば、前述の如く命令は不徹底となり組織は混乱し、それも下部に至るに従って増大するであろう。ここに至っては最早それは組織ではない。しかしかかる極端は実際には殆んど見られない。現実の会社組織は相互の欠点を相補ったすなわち両組織の折衷された形態を採るものである。

それは所謂「機能化された直線的組織」Line and Functional Organization と呼ばれるものであり、上図の (A) と (B) の両組織類型を結合せるものである。

そこでテイラー・システムの一大特徴たる職能的組織の理論は今日その実践範囲を極度にせばめられつつある、否むしろ過去の遺物とされつつある理由は何か。それは根本的には前述の命令の不徹底とそれに附随する幾多の欠点であり、テイラーが実施の対象とせるミッドヴェール製鋼会社は今日における中小規模の事業に過ぎず、複雑化せる近代的大規模経営においてはそのもの丈では適用の余地がないということにある。

かかる桎梏を排除して職能的組織を有効化せんとテイラーの弟子ハースウエイを始め多くの人々によって研究が試みられてきたのである。そして彼等の意図するところは全く命令の徹底と責任及び権限の明確化にあったのである。このことを換言すれば所謂「機能化された直線的組織」を發展せしめんとする意図であったといえよう。

ハースウエイの意図は殊に現場 shop 組織に関するものであ

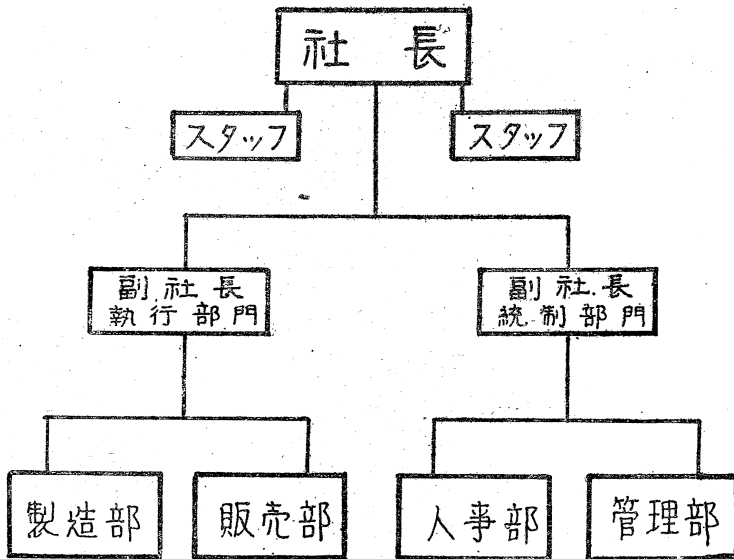
が、ここにいうそれは経営組織全般に亘るもので、(A)と(B)を結合せる前図において示せる如く、社長から職能化された各部門に至るまでは直線的に結合しそれ以下の組織も又部門の長により直線的に統轄される形態をとるものである。そしてかかる形態は今日殆んどの会社において基本的に見られるものである。

(第三) ライン・ヘッド・スタッフ組織 Line and Staff Organization)

さて単一の最高経営者によって統制可能であった直線的組織は、経営規模の或る程度の拡大と共に唯一人の経営者をもってしては統制困難を感じる段階に直面する。

このとき自己の有力な助言者にしてかつ部下に対し干渉をなす参謀たるスタッフを採用する、そしてこのスタッフは経営者の人格の拡張という意味で一人と限らずその内部に若干の部下を有して組織化する可能性をもつ、かかる組織をライン・ヘッド・スタッフ組織といつて主として小規模経営において見られる類型である。

ところでこのスタッフは社長の秘書的存在と見做される点必ずしも常に部門経営層に含まれるとは限らない。何故ならば、スタッフとは参謀的機能を果たすときは主として全般経営層(総括経営層)に属し、それが一部門を形成するときは部門経営層に属し又コントローラー部の如く経営全般に亘って機能するようになるときは再び全般経営層に属するという特質を有するた



めである。

この組織類型を図示すると、前掲の如く直線形組織（B）にスタッフ職能を添加せる形態をとる。

今このスタッフを有する組織は主として小規模経営に適用されるといったが、現代におけるライン・エント・スタッフ組織とはそのスタッフが一部門を形成するまでに発展せるものを指すのであり、ただスタッフ発生 of 歴史的説明をなす都合上かく述べられたに過ぎない。すなわちこの組織は小規模経営に限らず大規模経営においてすら大部分のものが採用しているものである。

この図を見ても分るように、又第二部第一章で挙げる实例においても見られるように、経営が大規模となりスタッフ職能の複雑膨大化と共にスタッフが一部門を組織するまでに発展し執行部門に対する統制部門として確立されても本来の参謀的地位（すなわち社長の人格を多少拡張せる地位）を同時に保つことが多い。吾々はかかる組織を近代における嚴密なる意味のライン・エント・スタッフ組織と呼ぶ。

#### （第四）委員会組織＝委員会制度 Committee Organization

一般に大規模経営においては第一と第二の混成せる組織を作りその間にあってスタッフ組織（部門）が助言と統制の機能をも果し経営の合理的運営を期しているのである。ところで、その際諸組織類型を如何に合理的に組合せ編成するか、又編成により複雑化する各部門間を如何に調整し統制するか、いわば分化

#### 経営管理組織について

せる職能を如何に調整するか、ということが重要な問題となるのである。かかる機能は勿論前述のスタッフが果すものであるが、組織に関してスタッフと全く異なる委員会組織も又この機能を果すのである。

委員会は会社における部課長級の多くの部門経営者から編成され、定時又は臨時に会議が開かれ、各部門の意見が交換され最上の調整ある決定がなされる、そしてこの決定は総括経営層に報告され助言や進言の職能を果す。

だがこの組織は、会議が屢紛糾し長時間と冗費を要するので各構成員が所属する各部課における本来の職能の遂行に支障をきたすことが多く、そのために非難されがちである。だが委員会としての調整と統制の職能は事業運営上不可欠の重要性をもっているので可能な限りその短所を是正して保持すべき組織である。

次頁に挙げた図表はホールデン教授の前掲書中の第三表を要約せるものである。これによると委員会組織には各種のものがあって夫々職能の異なることはいうまでもない。又如何なる委員会を設置するかは、それを設くべき位置や内部の人員や会議の回数などと共に、経営の規模又は業種によって実際に決められるであろう。

更にこの図表に見られるように経営者会議 Executive Council（或は経営者委員会 Executive Committee とも呼ばれる）なるものがある。これは全体的組織上の地位としては総括

取締役会  
 議長 (社長)  
 副社長 A~D  
 (日一回令合)

経営者会 議長  
 副社長 A  
 副社長 B  
 社長  
 副社長 C  
 副社長 D

製品委員会  
 調査部長  
 製造部長  
 販売部長

予算担当委員会  
 長、組織、  
 分析の長、  
 持原、  
 価格、  
 統制、  
 コントロ  
 ール部長

調整委員会  
 主要部門の長

給与委員会  
 給与委員  
 長、  
 組織、  
 原価、  
 統制、  
 部長、  
 人事、  
 部長

人事委員会  
 人事委員  
 長、  
 組織、  
 原価、  
 統制、  
 部長、  
 当部長

年金及び福利委員会  
 給付課長  
 当部長

川会社 A

秘書部 (課)

購入部

研究調査部

配給サービス部

広告部

庶務部

人事管理部

法務部

統計部

技術部

製造部

販売部

公衆関係部

コントローラ部

在外子会社

経営層に在って、広く企業全般の立場から取締役会の管理下において方策の形成・長期目的の樹立・全体的統制などをなすが若干の人々の意志によって機能するという点では一種の委員会と考えられる。

その他課長や係長の間においても有効なる調整機関たる委員会が考えられるわけである。

さて委員会がスタッフと異なる点を明らかにしなければならぬ。通常スタッフは部長を頭に各課・各係から成る直線的組織をその内部に有し而も常勤 full time の一部門として製造部・販売部などの如き執行部門 (Operating Dept. or Line Dept.) と組織上同じ地位を保持することがある。スタッフ部門の典型的な例としては、近來問題とされつつあるコントローラー部がある。この職能部門は、業務執行部門及びその他のスタッフたる部門に対して、一般会計・原価計算・各種の統計・予算の編成と分析・標準原価の設定・監査などによる計算統制の職能を果すものである。そこでスタッフをば以後統制部門と呼ぶのが妥当であると考えられる。

かかるコントローラーは又統制に関する報告業務を自己の上位経営者 (多くの場合は社長) に対して有していることは勿論である。

この例によっても分るように統制部門は業務執行部門との機能的関連性において研究されれば両者の意義は完全に理解されない。又部門経営層における各部門は、すべて執行部門と統

制部門の両者に原則として区分され、この両者の間にあって組織の該原則が最も強く要請されるという理由から次に「執行部門と統制部門」なる章を設ける。

(註) 業務執行部門は英語の Operating Dept. 或は Line Dept. に当るが、屢吾国においては単にライン部門と呼ばれており、組織類型の第一に挙げた直線的組織 Line Organization や第三として挙げたライン・エント・スタッフ組織 Line and Staff Organization と混同され易し。この執行部門がライン部門と呼ばれるのは機能遂行の關係上多くはその部門内に直線的組織を有しているためであり、執行部門は第一の直線的組織と必ずしも同一のものではなす。

◇「スタッフをば以後統制部門と呼ぶのが妥当である」として、本稿においてはスタッフをすべて統制部門とした。しかし統制はスタッフの主要職能であるといえども、それはスタッフ職能のすべてではない。この点統制部門なる語についで狭義の解釋を下されることのないように断っておく。

#### 第四章 執行部門と統制部門

ホールデン教授の前提書 Top Management Organization and Control における Line Dept. なる用語は見附かず、

彼は執行部門に当るものとして Operating Dept. を用ゐることに終始一貫しているようである。

或いはこの方が誤解と混乱を防ぐに便かも知れない。本研究においては Line Dept. と Operating Dept. 及び日本語のライン部門に相当するものはすべて執行部門とする。

さて執行部門については今迄に幾度か触れてきた。およそ一般人が日常生活において会社なるものを考えるとき、先ず想定するのは黒煙を吐く煙突や機械の躍動する工場であり又大量に堆積する製品を市場に送り出す営業部の活動であろう。かかる製造部・販売部などの如き企業活動の具象的業務を直接的に執行する諸部門を總称して執行部門と呼ぶのである。

もつとも実際の組織に当り中には何れが執行部門に属するか判然としないものもある。その理由は一部門内において執行と統制なる両機能が果されておるものもあるためである（これについての例は後で挙げる）。

しかしながら執行部門と統制部門を明確に区別していないということは、両者間或いは上下の間における責任と権限の系列が不明瞭なることを意味するものである。それ故少くとも機能的には両者の区別には特に留意すべきである。

ホールデン教授は執行部門の編成方式を次の如く三つの基本的方式に分けておる。(Holden: op. cit. p. 31)

- (一) 職能別方式 Functional Plan.
- (二) 製品別方式 Product-division Plan.

### (三) 地域別方式 Regional Plan.

執行部門を如何に編成するかというときに、それ自体の業務執行なる機能的特質についてホールデン教授がかかる三つの方法を挙げたのは基本的なものとして十分に認められる。

(一)、職能別方式とは、例えば製造なる職能に関しては一人の製造部長が一切これを統轄する如く、執行部門を職能別に分類する方法である。

だからかかる方法は、経営が余り大規模でなく（大規模会社がこの方法を採用する場合は、かかる方式に更に地域別方式を併用しているのである）、製品種類が僅少であり、又多種に亘っていようとそれらが似通っていたり、又工場が各地に散在していない場合には有効である。併し経営の大規模化に伴い、製品種類が複雑化し、遠隔の地に工場などが多く設けられるようになると、最早一人の部長や統制部門の援助をもってしても統制し得なくなることは明白である。

(二)、製品別方式とは、会社の製品種類が多種に亘る場合、特定製品に関する製造・販売など一切の機能に対し該部長或いは首脳者に責任と権限を与える方法である。

すなわちかような部門においては、独立の損益計算を行っているので小会社の感なきにしもあらずだが、一般には例えば販売に関しては共通せる中央の統制部門（機関）によって強力に統制されているようである。この方法によると経営の分権的原則の成果を得る利点を持っているが、統制や調整が特に重要と

なってくる。そのため中央の統制部門 Central Staff Agencies による管理統制の強化が望ましい。

最後に(3)、地域別方式であるが、これは工場や営業所が方々に散在しているので各地において一人の長の統轄により完全な独立採算制を採った方が有利なときに用いられる方法である。

その点(2)の製品別方式と多少類似しておる。しかしその設定理由に関しては異なるものである。又製品別方式においてみられたような中央の調整機関を必要とすることは、この方式についてもいえることである。

しかし実際問題として執行部門の殆んどすべてが各地に散在することは考えられず、もしそうであつたにしてもそれらをしてすべて無差別に完全な独立採算制をとらしめたり、中央からの統制を薄弱にしたりして一事業の如くに扱つても、企業全体としては有利な組織方法とはいえない。何故ならば散在せる部門の中には種々実際の事情から独立採算制を採らしめるには不適當なものもあるからである。

およそ一企業の執行部門に対し完全に地域別方式だけを適用することは考えられない。一般には職能別方式によって先ず各職能毎に部門を編成し、同時に必要な職能を地域別方式或いは製品別方式によって編成しておる。

すなわち実際には前記三種の基本的方式の中一つだけによって編成される企業は殆んどない、これら三種の方式は適宜組み

合わされ、更に適当な統制部門の輔佐に依存して編成されるのである。

さて執行部門の編成に当りそれらの間に統制部門の必要とされる場合を二・三挙げたが、次は統制部門を中心に考察していく。

莫大な資産を擁し而も費用の大半を使う執行部門に較べて統制部門はそれ程大規模なものではない。従つて人員も或る統制部門においては極めて少い。

しかしこのことだけをもちて統制部門を余り重要でないとするのは早計である。企業が大規模化し各執行部門の調整とそれに関する専門の知識・経験・才能による助言と進言を要するようになったとき一機関として必然に統制部門が要請される。

ゆえに統制部門の重要性はこの部門が執行部門と相互依存の關係にあるという点に在る。だから両部門の研究も又相互關係においてなされるべきは当然である。

統制部門とは度々触れてきたように、直接的に業務を執行するものではなく、業務執行部門に対して専門的助言を与えそれらを調整し統制する職能部門である。それゆゑ執行部門と統制部門は相対的關係にあるといえる。しからば実際に如何なる統制部門が在るか？ ホールデンによれば調査せる二十六社におつて次の諸部門(機関)が挙げられてゐる。(Holden: op. cit. p. 45)

(会社数)

Accounting .....	26
Purchasing .....	26
Traffic .....	26
Product or Process Research(製品又は工程研究) 24	24
General Engineering .....	24
Credit .....	23
Tax .....	23
Personnel Relations .....	22
Legal .....	21
Patent .....	20
Insurance .....	18
Budgetary Control .....	16
Cost Control or Industrial Engineering .....	13
Order and Distribution .....	13
Public Relations .....	13
Market Research .....	9
Real Estate (不動産) .....	9
Economics or Statistics .....	8
Organization .....	4
Merchandise .....	4

又これらの諸統制部門はホールデンによると次の四つの型に  
 大体分類出来るという。すなわち、管理統制型 Control basis.

サービス型 Service basis. 調整型 Co-ordinative basis. 助言型 Advisory basis の四種が、これらの職能類型から統制部門は如何に機能するかということが理解されよう。

統制部門における各部長は、業務に関する妥当な企画を立てその統制の方法を考慮し、一方部門間の提案を統し紛糾を調整し専門家としての意見も述べらるべきであり、自己の上位者に対しては報告と進言をなすのがその職能である。

そこで次にかかる統制部門は自己の上位経営者に対して如何なる地位・関係に在るかを明らかにする必要がある。

或る統制部門が特定の執行部門に対してのみスタッフとしての職能を果す場合にはその執行部門の長の監督下において補助的機関となる。この場合はむしろ統制部門というより統制機能的存在であろう。例えば品質管理機関 Quality Control Agency は普通製造部長の管理下に在るが如くである。この場合製造部門は明らかに執行部門であるにも拘らず、その内部に品質管理課(独立せる部門となす場合も稀にある)なる統制機関があつて、それは製造業内においてスタッフ機能を果して居る。

このことは、前に述べた「執行部門と統制部門の両者を明確に区別して置く要請」の生ずる理由を示す一つのケースである。

さて次に、或る統制部門が二つ以上の執行部門に対して自己の職能を遂行する場合には、それは総括経営者の監督下すなわち他の執行部門と同レベルに置かれるであろう。

その例として計算管理部 Controller Dept. (Comptroller



Dept.）、人事部 Industrial Relation Dept.、公衆関係部 Public Relation Dept. などが挙げられる。これらについては第二部第一章において、そこに紹介する資料にもとづいて論述しよう。

以上二つの場合において統制部門の帰属関係が明瞭にされることは極めて大切である。もしそれが不明確であるならば、そのことは部門経営層全体の責任と権限の系列が不明確であることを意味し、そこで統制部門の存在意義は失われ、組織が混乱する根本的原因なる。

およそ組織において責任と権限が不明確な殆どの場合はこの原因があるのであり、組織を企画するに際し最大の注意を払うべき盲点であるといえよう。

例えば前述の帰属関係が明瞭でないために一人の総括経営者（或いは統制部門の長）に対して多くの統制部門（或いは統制機関）から不適当な報告や進言までも大量に提出され、彼をして困却せしめることがある。又逆に一つの統制部門（或いは統制機関）が多くの上位経営者に対して不必要と考えられる報告義務まで負わされたりして、統制機能の遂行が不可能となつてゐることが多い。

さて次に執行部門と統制部門の相互関係を一層明らかにするために、両者の義務 obligations について考察しよう。これについては筆者が本稿において紹介せんとする、アメリカの国民産業協議会におけるフィツェラルド氏の報告を先ず見よう。

#### 経営管理組織について

(Thomas A. Fitzgerald: Organization Standards and Practices, p. 5, National Industrial Conference Board, 1946.)

彼は「執行部門と統制部門の義務」 Obligations of Line and Staff について次のように語つてゐる。

すなわち、「統制部門は一つのグループとして多くの全般的諸問題に関与しており、かかる問題に関する職能は統制部門自身から及び執行部門の両者が相互の一定義務を夫々承認することによつて円滑に遂行される」と。前に述べた「両者の義務」とは、彼のいう「相互の一定義務」と同一のものであり、それは執行・統制なる両部門の関係から生ずるところの職能であると考ええる。

フィツェラルドは、執行部門の統制部門に対する「一般的義務」を次の如く挙げてゐる。

- (一) 統制部門の目的と意義を認めそのサービスを受入れるべきである。
- (二) 統制部門の勧告に期待と考慮を払ふこと。
- (三) 執行部門はその企画と業績に関して統制部門に報告をしなければならぬこと。

又一方統制部門の義務は次のようであるといつてゐる。

- (一) 直属の上位執行部門の経営者 superior line officer に対し忠実なる情報と援助を提供し、その経営者の信頼を満足せしめること。

- (二) 出来得る限り新構想を練りこれによって生ずべき以後の諸問題に関する準備をなすこと。  
 (三) 組織上自己の下位にある統制部門の当事者にも助言と情報を与えること。  
 (四) 下級の執行部門と統制部門の両者が既に定められたる方策と手続に従って管理機能を果たすように彼等の実行を監視することを怠ってはならないということ。

以上統制部門の義務の中(三)と(四)は殊に意味があると考えられる。元來統制部門の職能は執行部門丈を自己の機能対象とするかの如く単に常識的に判断され易い、又組織問題を扱った文獻にもこのことを實際の見地に立って強調せる記述は殆んど見られない。しかしフィッセルドも述べているように統制部門は執行部門に対してのみか自己と同族の他の統制部門に対しても必要な専門家としての援助と進言をなすことは實際問題として多く見られるのである。

例えば人事管理部(統制部門)の部長は自からの組織内部における雇傭課・厚生課などを管理することは勿論であり、又製造部(執行部門)における各種の人事問題をも扱っている、かかる一方他の統制部門たる計算管理部に対しその内部の会計・税務・監査・保険などの各課における人事について統制機能を果しているのである。

以上で執行部門と統制部門の相互関係並びに各職能の特質は可成り詳細に論証されたと思う。

尙、執行部門と統制部門の区別については第三章(二〇頁)に示せる図表中太線で囲める部門が執行部門で他のすべての部門は統制部門であるとすれば明確な理解が得られるであらう。

さて以下第二部において、本稿の主たる目的としてフィッセルド氏の調査報告を紹介するわけであるが、そこに挙げられる実際の会社例はいままでに論述してきた組織の理論を裏つけないし再検討するためにも役立つであらう。

## 第二部 資 料

### 第一章 会社 例 (一)

本章において紹介する会社例は典型的な経営組織を有するものであるが、それは特定の会社組織であり、個々の実例を探ってみてもそれは實際上の指標たらしめるには十分な資料であるとは言い難い。そこで本章においては更に、多数の会社について行った組織の綜合調査資料を紹介し検討する。このことは同時に、筆者が第一部に述べた組織理論を実証するにきわめて適切でありその完全を期することが出来るものと考えられる。何故ならば、本章に示す会社の組織構成は第一部第三章で述べた「ライン・エンド・スタッフ組織」の典型的なものであり、又部門経営層の編成については地域別方式を合理的に適用したものであり、執行部門と統制部門なる両職能の関係を説明するに

適しているからである。

ともかく、フィッセルド氏が典型的な特定の会社例と綜合的なそれを同時に挙げたことは、その報告をして組織の編成と運営上の完全な實際的指標たらしめんとする意図によるものと推察される。

そこで説明に入る前に二、三断っておくことがある。すなわちフィッセルド氏が調査の対象とした会社は工場設備を有する特定の貿易会社（輸出を主要業務とせる）であり、各地に散在せる子会社 subsidiary・支店・営業所などをもつという特殊事情を有していること。そしてかくの如き地域別方式による編成から生じた子会社などは、夫々一店の損益計算は行っているが完全に独立してをるものではなく、本店から各種の援助と進言なる干渉を受けていること。

又次頁の表を見ても分るように総支配人 general manager に対して製造・販売の各執行部門及び財務・購買なる統制部門が直結している。（ここに財務とは資本の調達をなす本来の財務機能の他にコントローラシップなる資本の運用・管理をなす統制機能をも包含していると考えられる）

しかし実際にはこの他に統制部門として人事部・組織部・公衆関係部・法律部・運輸部などがありそれらは図表簡略化のため省略されていること。

又支店と営業所も各一つづつしか挙げられていないが多くの統制部門と共に説明の都合上省略されていること（実際には二

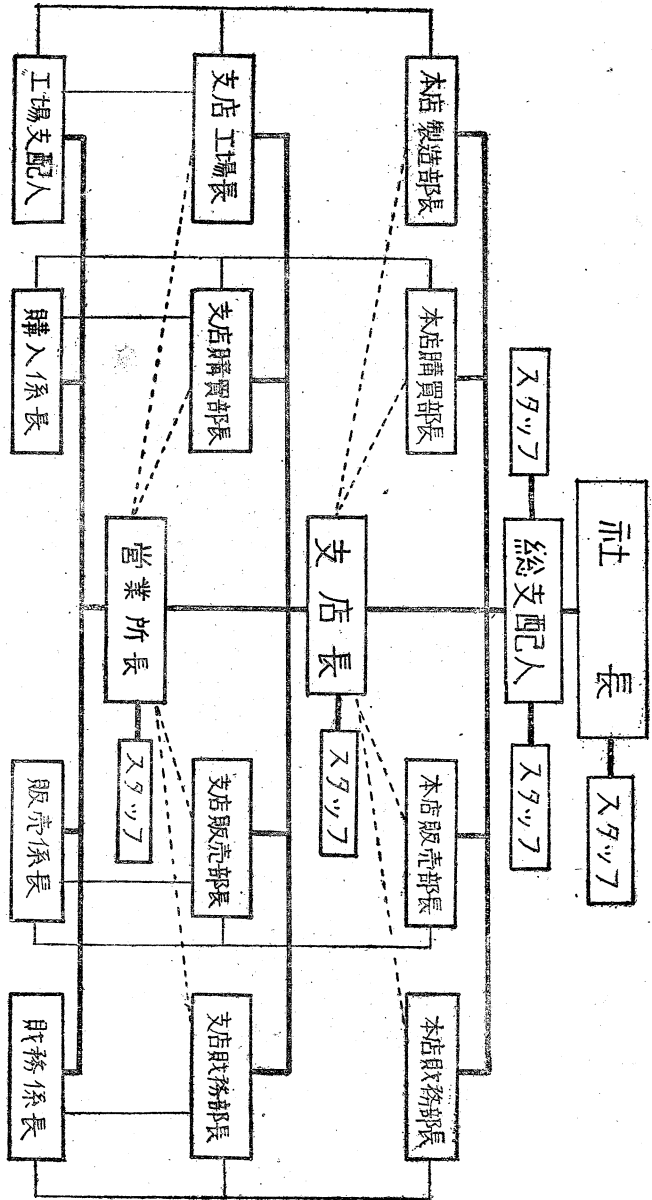
十二の支店がある）。

もう一つ最後に断って置かねばならないのは、この会社の本店の執行部門は支店長や営業所長に対し、又支店や営業所における職能上同系統の執行部門に対して、スタッフ的職能を果していることである（次図における細線の部分）。

一般に大規模会社の組織表においては、各種の執行部門と統制部門を区別せず、いずれをも部門経営層としてただ並列的に配置しておくに過ぎない、しかしかかる図表には大抵責任と権限の委譲系列を明細に記述・規定せる職務明細書 job specifications が添附されるので両部門の關係は明確である。かかる明細書の作成はこの意味において不可欠の要件である（詳細に亘っては本稿の結論において述べるであらう）。この会社はかかる要件を完全に具備するものである。又吾國の諸会社においても漸次その要件の充足は認められつつあるようである。

さてこの貿易会社は三ヶ年（年度不明）の間に総売上八、五〇〇万ドルから三億ドルに飛躍し、しかも二十二の支店・十九の組立工場と五つの倉庫・その他広大な海外市場を占有するまでに膨脹したという。

その原因として先ず明確な執行部門と統制部門及びスタッフ（次図参照）を急速に拡張し殊にスタッフを強化し継続的に実行したことが挙げられている。又部門の編成に際し地域別方式を適当に採用せることや執行部門がスタッフの機能を果す場合のあることが原因の一つとされている。



直接的権限の系列  
進言と援助の系列  
特別に委譲せられた権限の系列

この会社におけるトップ・マネジメントの基本的職能(彼は活動義務 Operating Obligations と呼んでゐる)は企画 Planning・業績の統制 Results Control・最高管理 Administration なる三職能を含み、これらが各組織階層を通じて、如何に委譲分担されてゐるかを、第一の問題である。それは第一部第一章で述べた経営の動態的並びに靜態的觀察をなすことである。

(註) 第一部第一章においては経営としたがこの語はしばしば管理と同意義に用いられる。

先ず首脳経営者たる社長は自己の職能に関する責任を総支配人に委譲し、総支配人は又自己のスタッフに対し企画と業績統制に関する自からの責任の大部分を委譲する。それと同時に総支配人は最高管理の遂行に関し四人(実際にはもっと多い)の本店の部長に依存してゐるのである。

次に劃期的發展を遂げしめた原因の一つたる地域別方式の有効な採用はこの会社の特異性であり、かくて各方面に散在せる諸支店長 Regional Directors は自己の分野における職能の履行に関する責任を総支配人に対して有する。そこで彼は次に最高管理の義務を支店の各部門経営者に再委譲し、企画と業績統制の義務は自己のスタッフによって殆んど引受けられる。そこでこの支店長は総支配人に対してのみ報告義務を有する。

ところで当会社では執行機関が又スタッフ的職能を果してゐると前に述べたように、本店の統制部門は勿論執行部門も又、

特殊事情や突発的事件に関し、特別に委譲せられた権限を支店長に対して専門家として發動し得る。しかし一般的な援助や進言は総支配人を經由しなければならぬ。これは前頁の図表の点線でもって示せる系統である。次に図表上支店長の下に営業所長 Managing Directors が見られるが、彼は支店長から三つの基本的職能の委譲を受け、それらを自己のスタッフや各係長(註)に対して委譲することは総支配人と支店長の間における場合と同様である。

(註) この係長とは foreman を意味するものではない。原文には manager となっているが、これを支配人や部長などとして訳すれば、営業所長の下に支配人・部長が在ることになり不適當と思われるので係長と訳した。勿論 regional director を営業所長と訳さなければ問題は無いのだが。

トップ・マネジメントの職能の一つとして企画(=計画)なる用語が屢用いられるが、それは総括経営者の部門経営者に対するものや、部門経営者のその部下に対するものである。しかしこの会社においてスタッフの遂行する企画 planning は、それらと稍異り助言的職能の拡張せられたものと考えられてゐる。フィツェラルド氏はこの会社におけるスタッフの企画を次の如く述べてゐる。

(A. Fitzgerald: op. cit. p. 7)

- (一) 全般的方策を形成し、又特殊な企画を創始する。
- (二) 新設計の企画。

- (三) 新生産方法を計画し新技術及び新生産方法を採用する。又それらの採用と適正なる用途を促進する。
  - (四) 適当な方法の実施を促進し啓蒙しそれにより陳腐化せる方法を廃止せしめること。
  - (五) 現存の経営組織とその運営方法を分析して、業績を改善し又変化せる条件に適合せしめるべく各種の変更を進言する
  - (六) 従業員の人選・訓練及び評価の方法を改良し、新方法の採択を促進する。又できるならば特定の訓練作業を実施し又専門的従業員の配置をなす。
  - (七) 既に改良せられた全般的企画の目的に特定の企画が適合しているか否かについて直屬の執行部門の上位者に報告する。
  - (八) 組織上他の階層における連絡係との十分なる連絡を維持する。並びに組織における活動と発展方向について広く報知を受ける。
  - (九) 或る一つの観点において改良せる有利な方策と処置を確認し、これに関する知識を他のすべての観点においても通用せしめるようにする。
  - (十) 最後に、計画の意図する目的が正しく解明され又諒解せられるようにとめる。
- 以上の各項目はこの会社におけるスタッフの職能の一部であるが、それらの中(一)(七)(八)(九)(十)はスタッフ全般に共通せる職能に相当し、(二)は技術部、(三)(四)は工場

技術部、(五)は組織部、(六)は人事部の統制機能に当るものと解される。

さて一方業績の統制なる活動義務は企画と表裏一体をなすものである。すなわちここに統制とは業績を標準又は企画に照らして比較しその業績を評価すると共に、必要あれば企画を修正する基礎を与えることである。

次に二十八頁の図表における細線の系統はスタッフ機能たる助言的系列を意味するものである。例えば本店の製造部長は製造について固有に發生する経営問題に関する助言を支店及び営業所における製造部門の長に対して与えることである。支店の工場長と営業所の工場支配人との間においても同様のことがいえる。

これは本店の総支配人や各種のスタッフの職能から分化せるものと考えられる。このことは単に製造部門に限らずすべての部門について行われる、そして前にも述べたように支店は二十二ヶ所にもあるのかかる組織は実際には一層複雑化している筈である。しかし組織が如何に大規模となり複雑化しても、各職能の基本的關係が明確であるから混乱するおそれはない。

とかく錯綜混乱に陥りがちなこの種の大規模経営組織において、以上の如く明快な職能の分化・責任と権限の委譲系列を有することは注目し値するであろう。



百分率は全部の会社についての各部門別の組織上の地位の頻度も示す。

輸出部 副社長 55%	販売部 副社長 96%	試験研究部 副社長 46%	製造部 副社長 100%	法律部 法律顧問 73%	技術部 副社長 61%	秘書課 秘書役 82%	財務部 副社長 財務部長 96%	人事管理課 管理部長 61%
-------------------	-------------------	---------------------	--------------------	--------------------	-------------------	-------------------	---------------------------	----------------------

広告部 部長 76%	P-R部 部長 29%	品質管理課 課長 45%	子会社 副社長 55%	設備部 部長 31%	購入部 部長 44%	理明情報部 副 代表 38%	コンドミニアム 部長 57%	財務管理課 課長 60%	会計課 課長 58%	信用課 課長 100%
------------------	-------------------	--------------------	-------------------	------------------	------------------	-------------------------	----------------------	--------------------	------------------	-------------------

検査部長 部長 50%	検査部長 部長 67%	品質管理課 課長 83%	品質管理課 課長 88%	工場設備課 課長 83%	検査課 課長 63%	検査課 課長 43%	検査課 課長 60%
-------------------	-------------------	--------------------	--------------------	--------------------	------------------	------------------	------------------

本二表は参照

表 1 第二十大大規模会社(資産)2,000万ト以下における主要部門の組織上の一般的地位

における主要部門の組織上の一般的地位

の 担 当 者 の な す 報 告 を 受 取 る 上 位 経 営 者

試験 研究 部長	購入 部長	販 売 部 長	広 告 部 長	販務役 (部長)	コン トラ ー 部 長	秘 書 役	法 律 顧 問	P.R. 部 長	人 事 管 理 部 長	倉 庫 部 長 b.
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	1	—	1	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	3	—	—	—	—	—	1
1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	2	4	—	2	1	—	—	—	—	1
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—
—	—	11(76%)	—	—	—	—	1/2	1	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	4	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—
—	—	—	—	1(57%)	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	3	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	3	1	—	—	—	—	—
4	—	1	—	—	—	1	1	—	—	—
—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—
—	—	4(23%)	1	2	—	—	1/2	—	3	—
—	—	1	—	3(43%)	—	1	—	—	2	—
—	—	—	—	4	7(58%)	1	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—
—	—	—	—	8(10%)	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	6(60%)	1	1	—	—	1	—
—	—	—	—	3	5(63%)	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—
—	—	—	—	3(60%)	1	1	—	—	—	—
—	—	4(67%)	1	—	—	1	—	—	—	—
—	—	3(5%)	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	1	—	—	—	—	1	—

経営管理組織について

ジはその各部門をもつ会社数についての各部門の地位の頻度を意味するものである。  
である。 c. これは組織上の地位や性格を示すには余り意味のないものである。



第 2 表 二十四大規模会社 (資産 2,000 万ドル以上)

部門名 (職能)	部(課)長名 (担当者名)	当該部門を設ける会社数	該部門を設ける会社数	部門設置数	左端欄の各職能		
					社長	製造部長	技術部長
製造	副社長	24	—	—	24 (100%)	—	—
技術	副社長	18	—	—	11 (61%)	6	—
試験研究	副社長	21	1	1	9 <sup>1</sup> / <sub>2</sub> (46%)	7	2
購入	部長	13	—	—	6	8(44%)	—
品質管理	課長	12	1	1	3 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>	5(43%)	2
運輸	部(課)長	16	—	—	1	5(31%)	—
生産管理	課長	8	—	—	—	7(88%)	1
販売	副社長	23	—	—	22 (96%)	—	—
広告	部(課)長	15	1	1	2	—	—
子会社	副社長	15	—	—	7	8(53%)	—
輸出	副社長	11	—	—	6 (55%)	—	1
財務	副社長	24	—	—	23 (96%)	—	—
コントローラ	副社長	21	—	—	9	—	—
シブツ	秘書	20	7	7	13 <sup>1</sup> / <sub>2</sub> (82%)	—	—
法律	顧問	17	4	4	11 (73%)	—	—
発明特許	部(Attorney)長	16	—	—	3	—	6(38%)
人事管理	部長	21	1	1	12 <sup>1</sup> / <sub>2</sub> (61%)	7	—
公衆関係(P.R.)	部長	15	2	2	3 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>	—	—
経済統計	統計部長	7	—	—	—	—	—
設備維持	課長	12	—	—	—	—	—
信務管理	課長	6	—	—	—	5(83%)	—
事務管理	部(課)長	8	—	—	—	—	—
課	a.	10	—	—	1	—	—
労働関係	a.	8	—	—	—	—	—
保	a.	2	—	—	—	1	—
市場調査	部長	5	—	—	—	—	—
得意先サービス	部長	6	—	—	—	—	—
工場技術	課長	6	—	—	1	—	2
組織企画	a.	6	—	—	—	5(83%)	1
		3	—	—	1	—	—

経営管理組織について

一一九

(註) 全部の会社が必ずしも同じ部門を持っていないので、各部門のパーセンテージ

a. 担当者が示されていない。 b. その会社において存在し、彼は副社長

## 第二章 会社 例 (11)

### 第一節 資料の意義

本章における資料の紹介と検討は、三十九の会社について行った調査の結果にもとづき、経営者の管理の範囲は、實際にどの程度か、委員会組織の数や種類はどうか、又如何なる種類の部門経営層があるのか、そして各部門は如何なる上位者の管理下に在るかすなわち責任と権限は如何に委譲されるのか、職能を如何に分化すべきか、組織部内の地位は如何にあるか等々を多くの会社の総合組織図表によって逐次研究するものである。

したがって各会社を通じて見出される組織上の一般的事実を明らかにせんとするものであり、前章において特定の会社組織を資料とせる個別的方法と相俟って資料の有効化を十分ならしめんとするものである。フィツェラルド氏自身の意図と考えられるこの方法は同時に第一部における筆者の理論を実証するために役立つであらう。

第一表は資産二、〇〇〇万ドル以上を有する二十四の大規模製造会社の総合組織図表で、第二表はそれら二十四の会社における主なる各部門の組織上の地位、換言するならば各部門或いは各機関は如何なる上位経営者に対して自己の報告義務を果すのか、を一表に綜合せるもので誠に興味深い調査資料である。この両図表に見られるパーセンテージは同一のものである。

何故ならば第一表における製造部門をみると、この部門は社長の管理下に在り、その職能の担当者は副社長である（大規模経営においては製造部長ではない）。その下に記せる一〇〇%なる数字は調査せる二十四社の中全部の会社が社長の管理下に製造部門を有していることを示す。

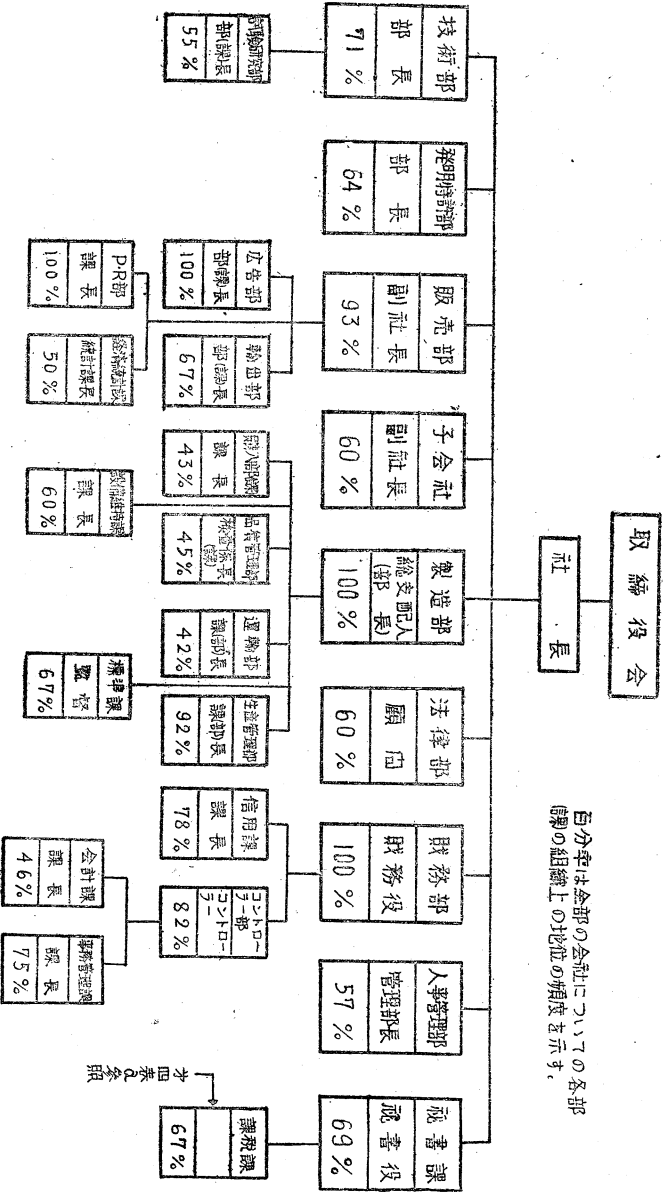
一方第二表における製造部門の長たる副社長が報告義務を果す相手すなわち副社長を管理する上位者は同じく社長であり、而も二十四社中二十四社（すなわち一〇〇%）がかくあることを示している。

その他のパーセンテージについても同様のことがいえる。ゆえにこの両図表は實際は同一のことを示しているのであるが次の点において異なる。

すなわち、第一表はトップ・マネジメントを各階層に分けて責任と権限の系列を圖表化しているので一見して容易に組織を理解することが出来る。しかし反面その組織は二十四社を綜合して表示せるものなるゆえ個別的に各社の精確な組織を知ることが出来ない。

一方第二表は、例えば子会社 subsidiary についていうと、二十四社中それを設置せる会社は十五社でその中七社は社長に八社（全体の五十三%）は製造部長に対して自己の報告義務を有しておることが分る。このように二十四社全部について、各部門（或いは各機関）に対する上位経営者の内訳を知ることができる。

第 3 表 十五の一般的規模の会社（資産 100～2,000万ドル）における主要部門の組織上の一般的地位



百分率は本部の会社についての各部の組織上の地位の相対性を示す。

における主要部門の組織上の一般的地位

職 能 の 担 当 者 の な す 報 告 を 受 取 る 上 位 経 営 者							
技 術 部 長	試験研 究部長	生産管 理部長	販 売 部 長	財 務 役	コ ン ト ロ ー ラー	秘書役	人事管 理部長
—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
6(55%)	—	—	1	—	—	—	—
1	—	—	—	2	—	1	—
2	1	—	1	—	—	—	—
—	—	1	3	1	—	1	—
—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	1	—
—	—	—	12(100%)	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	3(67%)	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	9(82%)	—	1	—
—	—	—	—	2½	—	—	—
—	—	—	—	1	—	—	—
2	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	2	—
—	—	—	4(100%)	—	—	—	—
—	—	—	3(50%)	1	1	1	—
—	—	—	—	5	6(46%)	2	—
1	—	—	1	1	—	—	1
—	—	—	1	7(78%)	1	—	—
—	—	—	—	—	3(75%)	1	—
—	—	—	—	—	1	2(67%)	—
—	—	—	—	—	—	—	3(100%)
—	—	—	—	1	—	1	—
—	—	—	—	—	—	—	—

経営管理組織について

1311

ジはその部門を持つ会社数についての各部門の地位の頻度を意味するものである。  
 余り意味のないものである。

第 4 表 十五の一般的規模の会社 (資産 100~2,000 万ドル)

経営管理組織について

部 門 名 (職 能)	部 (課) 長 名 (担 当 者 名)	当該部門 を設置せ る会社数	当該部門 を設置せ る会社数 を但し 常設に 非ざる もの	左 端 欄 の 各	
				社 長	製 造 部 長
製 造	部 長	15	—	15(100%)	—
技 術	部 長 (技師長)	14	—	10 (71%)	4
試 験 研 究	部 長	11	—	3	1
購 入	部 長	14	—	4	6(43%)
品 質 管 理	検 査 課 長	11	—	2	5(45%)
運 輸	課 長	12	—	1	5(42%)
生 産 管 理	課 長	12	—	1	11(92%)
販 売	副 社 長	15	—	14 (93%)	—
広 告	部 長	12	—	—	—
子 会 社	副 社 長	5	—	3 (60%)	2
輸 出	課 長	5	1	1 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>	—
財 務	財 務 役	15	6	12(10%)	—
コン ト ロ ー ル ツ	コ ン ト ロ ー ラー	11	—	1	—
秘 書	秘 書 役	11	6	5 <sup>1</sup> / <sub>2</sub> (69%)	—
法 律 顧 問	課 長	3	1	1 <sup>1</sup> / <sub>2</sub> (60%)	—
特 許 課	課 長	6	1	3 <sup>1</sup> / <sub>2</sub> (64%)	—
人 事 管 理	部 長	14	—	8 (57%)	4
公 衆 関 係(P.R.)	課 長	4	—	—	—
経 済 統 計	統 計 課 長	6	—	—	—
会 社 統 計	課 長	13	—	—	—
設 備 維 持	課 長	10	—	—	6(60%)
信 務 管 理	部 (課) 長	9	—	—	—
事 務 管 理	課 長	4	—	—	—
課 務 関 係	a.	3	—	—	—
勞 務 関 係	a.	3	—	—	—
保 險	b.	2	—	—	—
標 準	監 督	3	—	1	2(67%)

一三三

(註) 全部の会社が必ずしも同じ部門を持つていないので、各部門のパーセンテージは  
 a. 担当者が示されていない。 b. これは組織上の地位や性格を示すには

しかし第一表においては二十四社の五十三%（すなわち八社）が製造部長の管理下に在ることを知るのみで、他の四十七%すなわち七社という半数に近い会社における子会社の地位を知ることができない。

以上のことから第一表は第二表における各種部門に対する上位経営者の二十四社中に占める内訳数のうち最多数の上位経営者数丈けを夫々各部門について採り挙げて図表化するものである。要約していうと各部門の頻度により作成せる図表である。

だからそれそのものは実在するものではないが、二十四社を通じての一般的組織図表として検討するに極めて価値のあるものである。又第二表は第一表作成のため削除せる、最多数の上位経営者以外の、すべての上位経営者の内訳をも表示しておるということが出来る。このことは両表が相互に他の欠点を補って表裏一体を成していることを意味する。

第三表及び第四表は資産一〇〇万ドルから二、〇〇〇万ドルを有する一般の規模の十五の会社について、第一表・第二表において説明せると同一の方法と目的によって夫々作成せる図表である。

それゆえにこの両表の説明は省略する。但し注意すべきことは、第一・二表に総括した二十四の会社群は大規模なものであるに反し第三・四表に総括せる会社群は一般の規模（恐らく米國において最も多く見られる平均的会社規模を意味するものであろうが正確な調査年度と具体的規定は原文において見当らな

い）の会社群に関するものであるということである。

更に注意すべき点は規模を異にする両群を同一方法で調査せることである。調査の結果は経営規模の相違によって経営組織の實際が甚だしく異なるといふことを実証する点にまで度々述べてきた経営規模と職能分化の關係が具体的に説明されるであらう。以下順次問題を検討していくことにする。

## 第二節 資料の考究

まず第一表及び第二表を見て気付くことは、両種の会社群において社長の管理下にある部門の数は同じく九つであるということである。この九部門以外に社長の管理下にある部門は第二・四表の社長欄に見られる如く若干数ある、しかしそれらの各頻度は五十%をひどく下回るので一般的には稀に存在するものと考えて差支えあるまい。いまこの平均的數字たる九部門を有する特定会社が五十%を下回る諸部門をも同時に設置しているとしたならば、社長の管理範囲は合計十二・三部門となり、かかる可能性はこれらの図表から推定されるのである。

だが一方この九つという數字の中にもかなりパーセンテージの低い部門が含まれているので頻度七十%以上という基準を設けると社長の管理範囲は五部門前後になってしまふ。

そこで社長の「管理範囲」は九部門前後にして、最も確実にして可能な範囲は五・六部門であるとみられる。この數字は組織を企画し分析改良するに際し有効な指標となるであらう。

ところでこれらの図表には総括経営層に属するところの、参謀としての企画と業績統制の権限を社長から委譲されているスタッフや、経営責任者会議などは見当らない。しかし社長の管理可能な限度とされるかかる五・六という数字はこれらの機関や会議の強力如何によって相当影響されるということを考慮しなければならぬ。

もう一つ考慮すべきことは委員会組織設定の状態である。これについてフィッセルドは次の如く報告している。すなわち両会社群を通じて夫々十三社並びに六社がその組織中に正式の委員会を設けており、一般的に用いられている型は政策委員会 *policy making committee* の一種であり、それは経営責任者会議或いは最高管理委員会 *administrative committee* と呼ばれている。この委員会は大規模会社群中の十一社と一般的規模の会社群中の三社において設定されており、直接に取締役会に対し報告義務を果してゐる。

(A. Fitzgerald; op. cit. p. 15 参照)

さて次は両会社群における九種の諸部門を比較しつつ個別的に考察しよう。先ず輸出部門は、大規模会社群中過半数の会社においては社長の下に他の会社においては殆んど販売部長の管理下に置かれている。しかるに他方一般的規模の会社群にあっては逆に七割近くが販売部長の管理下に在る。その理由は大規模会社においては販売量(生産量)が莫大でありその管理は当該企業の存続に影響する重要問題なので輸出なる職能を社長の

管理下に設けたということにあると考えられる。

次に製造・販売・財務なる三重要部門はその経営が大規模であると一般的規模であるとその何れを問わず必ず基本的なものとして社長の管理下にある。このことはそれらの職能が企業における基本的活動であり、すべての会社を通じて存在することゝ裏づけるものであろう。

又人事管理部(労資関係部) *Industrial Relation Dept.* は両会社群を通じてその過半数の会社においては社長の管理下に設置されており、他の会社においては製造部長の下におかれている。すなわちこの部門の機能対象が主として製造部であり製造部は諸部門中一般に最大の陣容を有するもので相当数の会社では製造部長の管理下に人事管理部を設置しているのは一応承認される。しかし人事に関する管理職能はこと製造部に対するもののみとは限らず会社の全部門にまで及ぶものである。かかる理由から過半数の会社において、統制部門たるこの機関を社長の下に設置し、全般的視野から公平な管理を行つてゐるのは当然のことといわねばならぬ。

次に技術部 *Engineering Dept.* について見るに、大規模会社群においてはその六割の会社はそれを社長の管理下に置き、残りの会社の殆んどはそれを製造部長の下に置いている(但し一会社だけは販売部長の下に置いている)。而て社長の下に技術部を設ける場合には、一方製造部門の中に工場技術課 *Industrial Engineering Dept.* (これは殆んどの会社において製造

部長に対し報告義務を果している)を置いてるのが一般的である。ここにいう技術部門の職能は単に直接的に生産に関する仕事のみならず設計・建設・人事・会計なる諸課の職能をも含んでおると解されるゆえ、両部門併用の際は生産に関する間接的並びに直接的両技術を分割して技術部は社長の下に他は製造部長の下に配置しているのは妥当である。

又技術部だけしか設けない場合には、そのパーセンテージを見ても分るように、社長・製造部長なる両経営者のうち何れの管理下に置くかについて大きな相違はないようである。

この技術なる職能と製品・装置などの發明改良に関する特許なる職能とは類似性があるという観点から、發明特許部門 Patents Dept. を技術部の管理下に設置している会社が大規模会社群においては約四割ある。又一般的規模の会社群においてはその六割が社長の下にあることを知る。しかしその内訳を見ると(第四表参照)十五社中この部門を設けているのは僅々三社に過ぎず而もその中の一社は常設機関ではない、そこで六割が社長の管理下にあるといふところで殆んど意味のない数字であることが分る。

技術部門と機能的に關係のある試験研究部門 Industrial Research Dept. は、一般的規模の会社群にあっては技術部長の管理下に置かれるにも拘わらず、大規模会社群においてはその過半数が社長の下に置かれている。

この部門は一般に製造部長の下にあつても差支えないと考え

られるが(事実十八社中六社においてはそうである)、大規模会社においてはその活動を非常に重要視する結果と考えられる。それゆえ一般的規模の会社群においては技術部長の管理下にあるのが多い。

次に広告部 Advertising Dept. は、両会社群を通じて殆んど全部販売部長の下におかれている。この事實は販売は広告なる職能と同族なることを裏づける。しかし大規模会社群中の二社では、これを社長の管理下においている。それは企業が大規模化し生産量(販売量)が増大するとこの職能の重要性が増大してくる實際的傾向を示す。

同じく販売部長に対して報告義務を有し、近來我国においても問題とされつつある公衆關係部 Public Relations Dept. は二十四社中十五の会社及び十五社(一般的規模の会社群)中四つの会社において設置されている。しかし大規模会社群においては、この部門を、四社は販売部長、三社は社長、又他の三社は人事管理部長、二社は財務部長、残りの一社は広告部長の下に設けている。

このように散在する理由は公衆關係なる職能が極めて広範囲に亘るものであるということにあると考えられる。だが一般的規模の会社群においては、十五社中四社がこの部門を持ち、その四社は共にそれを販売部長の管理下に置くという反対の事實があるのは何故か。

それは企業が大規模化すると、アメリカにおける経営哲学で



あるとまで一部の我國の學者によつていわれている「公衆關係」が販売部対得意先の關係にとどまらず組織の内外を問わず経営のあらゆる面において要請されるためであると考察される。

そしてそのために責任と権限の系列を如何にするか實際上各社において夫々見解を異にするからである。

しかしながら企業の大規模化と同時にこの公衆關係の思想が組織全体を統制する主要骨子たる職能として高度に明確化された段階においては、有能な統制部門として社長の下に置くことが望ましい。既に米國の有数の大会社においては、確固とした公衆關係部が見られるが、これは組織の原則と實際の合致せる段階であるといえよう。

さて販売なる職能は両会社群を通じ前述の広告部・公衆關係部・輸出部に分化せしめられているが、更にこの職能は得意先サービス部・市場調査(分析)部・統計部の仕事に分化されてゐる。

二十四社中六社が有している市場調査課 Market Research Dept. は、所謂市場分析なる職能を果すものであり、かかる職能は販売予算編成の不可欠の前提条件である。この部門は六社中四社までが販売部長に対し報告義務を果す(他の一社は広告部長に今一社は秘書役に夫々報告をなす)。

一方一般的規模の会社群においては、この部門に相当するものとして経済統計課 Economic Statistical Dept. を有する。しかしこの部門の長たる統計課長 Statistician は六社中三社に

経営管理組織について

おいては販売部長に他は財務部長・秘書役・コントローラー部長に夫々報告をなしている。

そこで考慮すべきことは市場調査・統計なる職能は重要なスタッフとしての援助を販売活動に与えるということである。それゆえかかる市場調査・経済統計なる部門は両会社群を通じて一部の会社においては財務部・コントローラー部・秘書役などに報告義務を果しているが、本来は市場分析なる職能は販売職能から分化せるものなるゆえ原則として販売部長の下にあるべきことを実証しているのである。

さて次に第一表及び第三表を見ても分るように、両会社群を通じて製造なる職能は購入・運輸・(子会社)・品質管理・設備維持・生産管理・工場技術・標準などに分化せしめられ夫々製造部長から自己の職能に関する責任と権限を委譲されているので同部長に対して報告義務を有していることは勿論である。次に各種部門のうち大規模会社群中の生産管理・工場技術・設備維持、又一般的規模の会社群中の生産管理などはそれらの示す高度のパーセンテージから、組織上殆んど常に製造部長の下に在ることを知る、この事實は理論と合致するところのものであろう。

又財務部に關しても図表(第一・三表)の示す如く財務なる職能を信用すなわち資金調達(その他現金出納・投資なども考えられる)の如き財務執行機能とコントローラー部における統計・会計・監査・予算などの如き計算統制機能の二職能に分化

せしめていゝことは一般の見解として注目すべき事柄である。

又かかる統制部門たるコントローラーは財務部長に対して報告義務を有するが、この部門（或いは課）は例えば第二表・第四表の縦のコントローラーの欄に示せる会計・課税・保険・人事管理・法律・運輸・経済統計などの諸部門に対し統制の権限を有してゐる。

かかる財務に関する責任と権限の系列は内部統制の問題に対しても貴重な資料となるであらう。

最後に組織に関する企画と分析を担当する部門は大会社においては僅かに三社（第二表の最低欄参照）において設けられてゐるに過ぎない。三社の中一社は社長の下に、他の二社は財務部長と人事管理部長の下に夫々置いてゐる。

かかる事實は組織部の不必要を物語るものでは決してない、多くの会社においては一旦「組織すること」が終つてしまつて以後の諸条件に則した分析と改良を考慮せざる非科学性に起因してゐるのであらうか、もしそうであるならば、かかる實際は理論に従つて是正されなければならぬ。本来組織は有機体としての性格を有し生命をもち常に發展する管のものであるから。

さて以上で資料に関する考究は終るのであるが、その間に得られた幾多の貴重な實際的指標は吾国におけるこの種の当面の問題に関するものである。

しかしながら米国の資料から得られたかかる指標がそのまま吾国において直ちに適用されるものではなく、その指標の有効な適用のためには両国情の相違殊に経営規模の相違を参酌しなければならぬ、そして組織の改変は除々に行われる必要がある。ただ見逃すことのできないのは、職能分化の嚴正な一般的事実ということであらう。

### 結 (経営組織の原則)

組織の企画運営に際し遵守さるべき原則いわば組織の原理は第一部及び第二部を通じて論ぜられかつ実証されてきた筈である。

しかし組織理論のエキスともいふべき組織原理（原則）が何故に原則として存在し又それゆゑに遵守されねばならぬかというその存在理由並びに原則間の相互關係を更に深く追求しなければならぬ。

この問題は第一部第一章に述べた「組織すること」の問題にも関するものである。

そこでかかる原則の總括的追求への試みをもつて結論としたい。

#### (一) 職能分化の原則

およそ経営組織は第一部第一章のはじめにおいて明らかにしたごとく、本質的に職能の体系であつて、それは単なる人間や物財の集合せるものではない。勿論組織するに当り職能の担い

手として人間の要素も加味されるが、職能が体系化されたのちに、夫々の職能の分担者としての人間の体系がなされるのである。これすなわち組織と人間の本質的關係にして吾々は先ず職能を分化し体系化することを第一の任務とすべきことを知る。

組織上夫々の分野において有能なる人物のみを本位として組織を企画し運営するという本末顛倒の現実、我國の会社組織において多く見聞するところである。人物を本位とせる組織においては有能なる人物は自己の職責を十分果すであろうし又自からの職責を超えて他人のものまで果すかも知れない。或いは又職責上の重合と衝突を生ずるであろう、そこにおいては組織全体としての経営職能の完全な遂行は望めない。

そこで吾々は、経営組織の企画は先ず職能を分化し体系化することにあり、すなわち職能分化の原則の存在理由並びにそれが第一義的たることを知るのである。

而て如何に体系化するかということが考えられねばならぬ。すなわち職能分化の本質的原因は経営職能の複雑膨大化にあり、企業の大規模化と共に生じた職能の歴史的分化過程については既に第一部第一章で論述せる通りであるが、個々の組織に当り複雑膨大な内容を有する経営職能を如何に合理的に分化せしめるか、換言するならば如何に体系化するかということが問題なのである。

およそ職能の分化とはその分割 division と割当 allocation の両観点から考察される（割当については後述する）。そして

かかる分割に当りて同一目的を有し類似性をもつ職能を例えば製造・販売・財務などの如く各グループとして分けねばならぬ。これは職能の専門化と呼ばれるものである。

かくの如く職能の分化は原則的には職能の同一性にもとづくグループングということによつてなされ、このグループングは製造・販売・財務などに限らず大きくはライン部門とスタッフ部門に又各種の課や係などに分割することを意味するものである。

## (一) 責任と権限の明確化の原則。

しかし以上の如く職能を分割しただけでは組織としての活動は起らない、そこで分割せる諸職能を担当者に対して夫々割当てられねばならない。そして各担当者に対して職能に関する責任と権限が付与されるときにその職能の遂行が可能となり組織は活動するのである。本稿のはじめに述べた「生産力として発動する端緒」はかくて具体的に開かれるのである。

職能とは一面組織上の地位 positions を一般的に説明せるものにして、かかる職能を分化せしめると同時に、職能の具体的内容たる責任 responsibility とかかる責任を強制し得る力たる権限 authority が職能の担当者に明確に賦与されねばならぬ。すなわちこれが職能の割当である。

職能の発生と責任並びに権限の発生とは因果關係にあるのではなく両者は表裏一体をなすものであるから、職能を分化することは直ちに責任と権限を明確にすべきことを意味するのであ

る。責任と権限の明確性はそれらの規模や範囲を、金額などをもつて表現することになり、実際上は職務明細書 (job specifications) が用いられる。

(註) 職務明細書とは、特定部門に関する又は特定機関や個人に関する基本的職能・規模・予算・設備・人員など・責任と権限・他部門 (又は機関や個人) との関係などを詳細に (必要あれば金額をも示して) 記述せるものである。

(三) 責任と権限の委譲の原則。

職能の分化はすなわち責任と権限の分化 (分化は委譲を経て行われる) を意味することについては前に述べた通りである。

そこで職能の体系が組織であることから、組織とは実に責任と権限の委譲系列であると要約できるのである。

かかる委譲が行われずして首脳経営者がすべての権限を有しておるときはこれを経営の集権の原則と呼び、漸次委譲されるときは経営の分権の原則という (何故に委譲されるかについては第四の原則において明らかにされるであろう) 。そして実際の組織においてこの両原則が適宜に按配適用される。

そこでかかる責任と権限の委譲は組織上必然にその系列 (series) を成す。そしてかかる系列は次の三面を有する。第一に責任と権限の明確性を前提として所謂経営のリーダーシップが組織の上部から最下部に至るまで流れている。第二に各階層における権限及び責任は委譲を通じて連繫されている。第三にかかかる権限の効果は職能の実行として具現する。

このような権限の委譲系列において、一つの権限の保持者はその遂行に関する報告義務 (reporting) を、その権限を彼に委譲せる上位者に対して有する。すなわち権限委譲の原則は報告制度確立の必要性を結果する。

かかる報告義務は責任・権限と同時に発生するものであるが、同一職能に関する責任・権限と報告義務は同一の職能担当者が所有するものではない。特定の責任と権限に関する報告義務はその責任と権限を所有する上位者に対して下位者の所有する一つの義務である。すなわち責任と権限の担当者と報告義務のそれとは異なるのである。

(四) 管理範囲の原則。

かかる報告義務は下位者によって果されると述べたが、特定上位者の下にあるそれら下位者の数は制限すべきである。

何故ならば一個の有機体たる上位者は人間として自己の活動能力に一定の限度を有するからである。すなわち如何に有能な経営者といえども分析 (比較・評価) すべき報告を自己の能力を超えて大量に受取ったのでは報告義務遂行の意義は失われる。

このことは単に報告義務を通じて行う管理のみと限らず他のすべての管理領域においてもいえることである。すなわちそこに所謂「管理の範囲 (限度) 」 a span of control という原則の存在理由がある。そしてかかる原則は前述せる責任と権限を下位に委譲する原因となるものである。

(五) 例外の原則。

この原則は経営者がすべての恒常な routine 業務を彼の部下に委譲し、自からはその他の例外的なすなわち突然の異常な事項に關してのみ関心を払うべきことを示す。そしてそこでは恒常な職能に關する責任と権限が下部に委譲されるので「責任と権限の委譲の原則」はこの原則に先行するものであるとどうことを知るのである。

そこで何故にかかる原則が存在するのか？ このことは業務執行上の合理性に重大な關係を有しており組織をなす際に考慮すべき不可欠のものだからである。経営者をして例外的事項に専心せしめるためには可能な限り業務を恒常なものとしかつ異常なものとそれを明確に區別しなければならぬ。

そこで業務を可能な限り標準化して例外の事項に専心せしめることが要請される。かかる標準化とは製品に対する単なる規格統一ばかりかすべて生産要素に対し標準を求めることを意味する。これを標準化の原則と呼び、例外の原則は直ちこの原則をも要請するものである。

さて以上、組織の根本原理たる職能分化の原則をはじめ、それに附隨する各種の原則を相互の關連性において夫々の存在理由を明らかにし、結論的意圖を果したつもりである。本稿においては主たる目的としてフィッセル下氏の調査報告の紹介をなしかつそのことを十分ならしめる必要から経営組織に關する卑見を合せて述べたのであるが、これらが何等かの指標となれ

ば紹介者の望外の喜びである。

最後に、現在東北大学教授鍋島達先生に対し心からの感謝を捧げたい。

◇参考文献（主要外国文献のみをあげる）

1. Paul E. Holden, L. S. Fish, H. L. Smith;  
"Top-Management Organization and Control."  
1951.
2. Ralph C. Davis;  
"Industrial Organization and Management."  
1940.
3. Robert A. Gordon;  
"Business Leadership in the Large Corporation."  
1950.
4. Thomas A. Fitzgerald;  
"Organization Standards and Practices." 1946.
5. L. P. Atford, J. R. Bangs, (Ed.);  
"Production Handbook" 1951.