

経営における職制組織

祭原光太郎

一、経営における組織の意義

二、職制組織の本質

一、経営における組織の意義

企業は一般に給付の生産を担当するところの機関である。すなわち社会の必要とする財貨・利益を生産しこれを人々に供給してその必要を満たすこと、これ企業に課せられたる社会的なる任務である。このために企業は先ず何をどれだけ生産すべきかを決定し、これに基きて生産要素を結合し、謂ゆる「経営」（工場、営業所）を創設する。企業は具体的にはこの経営の活動を通じてその生産の課題を遂行するのである。

ところでかかる経営は、先ず人と物から成るところの一つの組織体と解せられる。しかしてそれは与えられたる目標を達成せんがために何より先ずそれ自らの組織をもたねばならない。まことに組織は経営の骨格であり、経営の基礎構造であり、それを通じて経営活動の行われるところの根本の機構である。

いわゆる経営組織の概念についてはきわめて様々なる規定が与えられている。我々は経営組織をもって、経営

目的達成のために、計画的に分化された諸経営機能を担当するところの諸機関の体系であると解する。すなわち経営はその課題を達成せんがためにきわめて様々なる各種の活動を行わねばならぬ。換言すれば経営の最高任務の達成のためには個々の部分任務、すなわち種々なる職能の遂行を必要とするのである。ここに経営の最高課題の個々の部分課題への計画的なる分化が、すなわち経営における機能の分化が行われねばならない。

ところが経営におけるこのような機能の分化は二つの方向にむかつて行われねばならぬ。すなわち垂直的方向と水平的方向に。コジオールは「全課題の部分課題への有機的分解は、垂直的にも水平的にも行われる。それによって並列的に秩序づけられたる、また上下的に秩序づけられたる課題の体系が成立する」と。我々はしばしば指揮機能、管理機能、執行機能という如き機能の区分を行うと共に、また他方においては調達機能、生産機能、販売機能、財務機能、計算機能という如き機能の区分をなす。この場合前者はいわば上下的垂直的なる機能区分であり、後者はこれにたいする意味において水平的なる機能区分であるといえよう。かくてこの点を藻利教授は次のように述べておられる。「経営的生産が初步的段階にあり、未発達なる時代においては、経営職能はいまだ分化せず、その構造は極めて単純である。それが進化した発達するにしたがつて経営職能は漸次分化を進め、その構造は次第に複雑化する。しかも経営職能の分化は単に水平的のみならず、同時にまた垂直的にも分化するのであり、この意味において分化は正に立体的であることが注意されねばならない」。

しかし乍らここに誤解されてはならないのは、このように二方面に分化される機能は現実には切りはなされて別々に存在するのではなく、両者は常に結合して存するものであることである。すなわち両者の結合が経営組織における具体的な位置を決定する。例えば或る者は管理機能を担当するが、それは販売機能の分野におけるそれ

であるというが如く。

ところで機能の分化はそれだけではなおいまだ経営組織ということは出来ない。すなわち分化された諸機能を担当し遂行するところの具体的な機関が形成されねばならない。かくて経営組織は分化された諸経営機能を担当すべく形成された諸機関の体系である。

さて経営組織は機能の二方向への分化に応じこれも亦いわば二重に形成されねばならない。すなわち機能の垂直的な分化をあらわすものが職制組織であり、機能の水平的な分化をあらわすものが部門構成である。しかしここでも亦この二つのもの、職制組織と部門組織は実は各別に存するわけではなく、両者は本来結合したものであって、現実には一つの経営組織が形成されるものに外ならぬ。ここでは職制組織の本質について究明する。

二、職制組織の本質

1 職制組織の本質

機能の垂直的分化を具体的に担当するのが職制組織である。職制組織はまた経営における指導組織または階級組織とも呼ばれる。職制組織の本質についてシユラムは次のように述べている。

「職能を人々に分担せしめるという問題は、任務の遂行のために多数の人々の力をかりねばならぬときに始めて生ずる。……ところで任務の遂行に二三の人員で足りる場合は、それらの人々がひとしく共同の目的にたいし直接の関心を有する限り、彼らの間の利解ある協働により全員の統一的な、目標を目標せる職能の遂行が達成される。……しかるにかかる関心は必ずしも常に存在せず、各自の特別の関心によつてうちまかされてしまうもの

であるから、統合のこのようなやり方は、既に小規模経営においても用い得ない。まして中規模および大規模経営においてはそれは不可能である。ここに特別の組織的な手段によって意志の統一性が作り出されねばならない。これが職制組織によって行われるのである。

職制組織は上司と部下の関係によって特質づけられる。……」³⁾

また「職能を人々に分担せしむるにあたっては、何よりも先ず、職制組織が前面に立つ。それは分業的に活動する多数の人々に対し、目標を目標せる、統一的な意志の形成を確保すべき組織的な手段である」と⁴⁾。

なおコジオールはいう「総課題の部分課題への有機的分解は、垂直的にも水平的にも行われる。それによって並列的に秩序づけられたる及び上位下位に秩序づけられたる課題のシステムが成立する。部分課題を所属の課題担当者に割当てることは人もしくは人の集団の経営的階級秩序に導く」⁵⁾。

このように職制組織の本質は人によって色々にいいあらわされているが、それは結局次の様に解することが出来る。即ち或る一つの目標を達成せんがために多数の人々が協働せねばならぬ場合には、それらの人々がめいめいの考えてそれぞれの方向にむかつて個々バラバラに行動しないように、全員が一つの目標を目指して進み、かくして全体として意志の統一性が確保されるような特別の手段と仕組を必要とする。このためにはそれらの人々を上位下位の垂直的な秩序に編成し、上位の者が命令する、下位の者がこれに従うというような指導組織もしくは階級組織が作られねばならない。しかしてこれは結局、指揮機能、管理機能、執行機能という如き機能の垂直的な分化の形成を意味するものに外ならぬのであって、これを職制組織というのである。

かかる機構によって経営の最高意志が多数の下部器関に伝達せられ、下部器関はその指示された目標にむかっ

て行動する。かくして統一的な意志が確保せられ、全員の活動を統率してこれを一定の方向に向かわせることが出来るのである。それ故職制組織は全体を操縦しこれを一定の方向に指導する機構であり、全体を鼓舞し全体を推進せしめるところの機構であり、全員に、組織の末端にいたるまで中央の脈膊を伝えるところの機構である。

2 権 威

右のように職制組織は上役と部下の関係もしくは命令と服従の関係を以つてその特質とする。即ち一方が命ずる、他方がこれに服従する。ところでこの様な関係は命令者が十分に権威を有するときのみ考え得られるところである。

しからば権威とは何か？「権威とは被命令者による命令者の命令権の容認である」（シユラム）。この定義はシユラムもいふ如く権威が服従者の側から説明されている。しかしまた命令者がしめすところの権力的な要素に重きを置いて、例えば次の様にいわれる、「権威とは命令する権利であり、服従せしむる権力（Macht）である」（ファイヨール）、「権威とは統制をなし、行動を要求する威力（Power）である」（バルダフアストン）、「権威とは組織に属する人々の承認服従を要求する威力を意味しているものと見てよい」。（馬場教授）など。

要するに権威とは、被命令者によつて容認さるる命令者の指揮し命令しうる威力である。

なお権威のあらわれ、効果を統率という。

このように権威は一般に指揮し命令する権力であるが、この場合それは必ずつねに、一定範囲の事項について、即ち広汎なものであるにせよ或は狭く限られたものであるにせよ、ともかく内容的に限定された何らかの事項について行われるものである。権威の行われるこの領域がどのようなものであるかはここには立ち入らないが、権

威は常に一定の事項についての權威であることを注意せねばならぬ。

3 權威、権限および責任

權威と権限とは區別されねばならぬ（この區別は屢々見失われているが）。權威は前述の如く、一定の事項について指揮し命令しうる威力である。「權威は統率服従の現象を説明するものであって、命令範圍の内部に行わるる規律の度合を測るものである」（シュラム）¹⁰。これに反し権限とは仕事（職能）の分担と直接関連して生ずるものである。即ち如何なる職能たるを問わず、またその範圍が広いと狭いとを問わず、苟くも一定の職能の割当を受けたものは、これを遂行するに必要な一切の行為をなし得る権利を取得する。従つて最下部の単に執行労働のみをなす者といえども、その割当てられた職能に關しては、これを果すべき権限を有する。しかし彼は權威、即ち指揮し命令する権力を持たないであろう。かくて権限とは職能（仕事）の割当を受けたものが、この職能を遂行するのに必要な一切の行為をなし得る権利である。

職能（仕事）の割当を受けたものは同時に他方においてこの職能を誠実且つ十分に遂行すべき義務を負う。これが責任である。かくて責任もまた職能（仕事）の割当と関連している。責任とは或る一定の職能の割当を受けたものが、これを誠実且つ十分に果さねばならぬことを意味する。ここでもそれが如何なる職能であるかは問うところでない。「責任は個人に割当てられた仕事とこれを満足になしとげるべき責務に関連する。店員の仕事であれ、販売主任の仕事であれ、あらゆる仕事（Job）には責任が伴う」¹¹（バルダーストン）。

ところでこの場合、仕事の割当を受けたものは何人にたいして責任を有するのであるか？ それは通常彼に職能（仕事）を当てがった者に対してである。かくて命令はすべて裏面に責任を伴う、即ち上から来る命令は下か

ら上に向つて責任を生ぜしめる。

更に責任に関して、職能（仕事）の割当を受けたものが、それを誠実に遂行するについてその割当を行ったものにむかつて責任を負うと共に、職能の割当を行ったものについて同様に責任を負わねばならない。

以上述べたところによつて明らかなる如く、職能（仕事）の割当は一方に権限を生ぜしめると共に、他方に責任を生ぜしめる。即ち職能の割当を受けたものはその職能を遂行すべき権限を取得すると共にこれを誠実且十分に果すべき責任を負う。この意味において、職能の割当を契機として権限と責任は相伴うのである。権限無き責任、或は逆に、責任無き権限は考え得ない。かくて屢々いわれるように、権威と責任とが相伴うのではない。

4 権威の委任

権威は委任される。権威の委任とは何か？

バルダーストンは次のように述べている「権威の委任とは上位の階級のものが、彼の権威の特定部分を委譲することを意味する。権威の委任を受けたものはその仕事をなすことについて上役に責任を負うこととなり、上役はその仕事をさせることについて責任を持つ¹²⁾。またムーニー＝レーリーも全く同じように「委任とはヨリ高位の権威者による或る特定の権威の委譲を意味する。それはその本質において共同の責任を伴う。即ち権威の委任を受けたものは、上役に対しその仕事をなすことについて責任を負うのであり、上役はその仕事をさせることについて責任を持つ。この委任の原理は組織におけるすべての過程の中心をなすものである¹³⁾」と。

これで見ると、権威の委任というのは単に上役が下級の者に仕事（職能）を割当てることを意味するものであ

るように見える。しかし乍ら前に述べたように権威をもって指揮し命令する力と解する限り、権威の委任を単なる仕事の割当と解するだけでは充分でない。この点について馬場教授はヨリ適切に次のように述べておられる。

「……………統率は之を次の如くに分ち得る。

(1) 直接の統率

(2) 間接の統率

而して既に相当の規模に達せる組織に於ては、後者即ち間接の統率が、前者と相並んで行われている。即ちこの場合に於ては、所謂委任が行われているのである。但し茲に委任とはより高き権威を有する者より或る特定の権威を他へ与うることを意味する。別言すれば、或る特定の事項、或る特定の範囲に関する統率の委託である…

……………¹⁴⁾。

かくて権威の委任は上級者による指揮命令権の委譲であり、統率の委託である。しかしこの場合それはあくまで特定の事項に関する、即ち一定の職能領域についての指揮命令権の委譲であるから、委任が行われるに当つては、その権威の行わるべき職能範囲を明確に定めることが絶対に必要である。そうでないと、即ち委任さるる権威が如何なる領域に関するものであるかが明白でないと、種々なる混乱と支障を来たすからである。

ところでかかる権威の委任はそれ自体まさに仕事（職能）の割当であることは云うまでもない。従つてその限りにおいてそれに伴う権限と責任の問題が生ずるのであり、又委任を受けたものは上級者に対しその仕事を満足に果すべき責任を負わねばならず、また上級者はその仕事をさせることについて責任を持たねばならない。

なお責任については既に述べたところであるが、時として上級者の中には権威を委任したとき、その仕事に関

する責任を全くこの下級者に負わせきりにし、これに向つてただ一方的にその責任を追求するだけであつて、むしろ責任をこの下級者に転嫁するというような態度をとる人がある。これはしかし甚だ無責任なことといわねばならぬ。権威を委任した上級者はどこまでもそのことについて責任を持たねばならぬのであつて、その意味ではわが共同責任である。バルダアストンはいう「眞の指揮者は他人に権威を委任するとき、自身責任とその義務から免れると信ずる様な誤りを犯すものではない」と。¹⁵⁾

いつたい権威の委任は何故行われるのであるか？ これについて馬場教授は次のように述べておられる。

(1) 先ず第一には組織の最高権威者が自ら凡ての統率を直接に行い得ざるに到ることが其の一理由であるが、
(2) 又一面仮令彼自ら凡ての統率を行ひ得るにしても、之が一部分を他に委任する方が、彼の達成せんとする組織の目的を一層良く達し得ることに基くものである。¹⁶⁾

ところで組織の規模の拡大するに應じ、同じ理由から更にいわゆる再委任が行われる。

本来権威は服従者の存在を前提する。それ故権威の委任はつまり、権威とかかる服従者との間に、中間の権威（中間の指揮者）を挿入することを意味する。即ちそれによつて直接の統率にたいし間接の統率が行われるのである。このことをシユラムに做つて次の様にいうことも出来よう。即ち意志の統一を確保するために、唯一人の指揮者をもつて足りる場合は、一段的職制組織が問題となるのである。一人が命令する、他のすべてが服従する、ノルドジークの用語をかりれば、かかる経営にあつては「単に指揮する者」(Nur-Instanz) と「単に命令される者」(Nur-Befehligte) とが存するに過ぎない。

しかるに大規模経営においてはこのような一段的職制組織をもつては充分でない。任務の達成に必要な人

員の数が増加すると、最高の指揮者は中間の指揮者によって自らの負担を軽減せしめられねばならない。かくて「単に指揮する者」と「単に命令される者」との間に、中間の指揮者が挿入される。それはヨリ高位の指揮者から委任を受けた者である。従つてそれは指揮者であると同時に命令されたる者である。このような中間の指揮者は、最高の指揮者にたいして一つの大きな集団を代表する者となる。それ故「単なる指揮者」の下に直接従属するところの人員の数は著しく減ぜられることとなる。

個々の場合の必要に応じ権威の委任と、更に何段もの再委任が行われる、いい換えれば一つもしくは多くの指揮者の段階が中間に挿入される。ところで委任が行わるるに伴れて、即ち指揮者の階層が増えるに伴れて、その担当する権限領域（職能範囲）は漸次狭められることになる。何故かというに経営における或る任意の職能担当者の仕事の領域は、常に直接の上級者のそれから

(イ) 上級者が自己の仕事として保留したものと

(ロ) 上級者が下級の同じ位置にある者にたいして割当てたものとを減じたものに等しいからである。¹³⁾

5 スカラ・チェーンもしくは階級構成

さて右の如き上から下への権威の順次的な委任は、その結果として謂ゆるスカラ・チェーン (scalar chain) を形成する。即ちそれは形の上から見ると、一つの梯子状連鎖を成すものであつて、順次再委任の行わるること多きに従い、この連鎖は次第に長きものとなる。

この権威の委任・再委任はまた同時に一つの階級構成を意味している。即ち委任、再委任により最高の権威を

有するものから下に向つて漸次統率上の段階を生じ、かくてここに経営における階級秩序が形成される。

6 統率の限界

謂ゆる Span of Control（統率の範囲、管理の限界）について簡単に述べる。

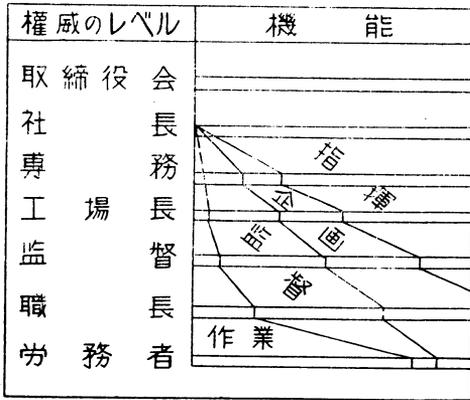
これは人が直接にはどれ程の人員を統率し得るものであるかという問題である。恰も人の手でたたき得るピアノのキーの数に限度のある如く、人の統率能力にもおのずから限りがあつて、統率が十分に行きわたるためには、その直接に指揮し得る人員の数に限界がある。実際において指揮者は直接には極く少数の人々をしか指揮し得ないのであつて、それ以上の人員を指揮するためにはそれらの人々の助けをかりねばならず、更にそれ以上の人々を指揮するためには、今度は彼等に頼らねばならない。この様にしてはじめて統率が組織の末端にまでゆきとどくことになる。

ところで指揮者は直接にはいったいどれ程の部下を有効に監督し得るかという問題については、我々はなお十分な回答を与えるに足る程の科学的な根拠を持つておらず、ただ経験上の事実を確め得るに過ぎないといわれる。これについて藻利教授の述べておられるところを引用する。「支配の限界に関してはフロオレンスはハミルトンの説に従つて一個人で直接支配し得る範囲は五六人以内であつて、それ以上に出ずることは出来ない」と述べている。なお之に関してわが向井鹿松博士は次の如くに説かれる。曰く『一人の上級者は幾人の部下を指揮し監督することが出来るかと云うと其の数は上級者に於て少なく、下級に下るに従つて多くなる。即ち米国の例によると最上級者の下に於ては五人、最下級では一人の直接上級者の下に二十五人を理想的とする。従つて其の中間上級者の下の数も其の中間の数であつて上に行くに従つて少なくなるのである』と。兩者何れも経験を基礎とする所

の推論に他ならず、従つて共に絶対的なるものではない。ただ下級に下るに従つて職能の範囲は限定せられ、特殊化せらるる結果、統制支配し得る人員の数が増加すべきことは見易き事実である。¹⁹⁾

7 階級における機能の分化

このように職制組織は権威とその委任の過程によって形成さるる階級組織であるが、それはまた同時に機能の垂直的分化の形成を意味している。即ち権威の委任、再委任は機能の垂直的なる分化をしめすものに外ならぬ。この点につき一般的には次のようにいい得るであろう。最高の指揮者は常に一般的な政策の決定に専念する。しかしてこの政策を実行するに必要な手段と方法を立案しこれを実行に移すことを下級者に委任する。それ故上級



者から見れば中間の指揮者は常に執行的な労働を行うこととなる。

けれどもそれは亦その下級者にたいし目標を置かねばならぬ。これはしかし専ら自らの受けた命令の範囲内で行われるのであって、従つてそれはヨリ高き目標をめざすところの部分目標の設定を意味するものである。かくて極く一般的に次のようにいい得るであろう、即ち上役と部下の関係においては、前者は常に目標を設定し、後者はその樹立された目標を目指して進むと。²⁰⁾

謂ゆる「例外の原則」として知られるところのもの、即ち日常生活するとき常軌的な事項の処理はこれを出来るかぎり下級者に委ね、上級者は専ら例外的、偶発的に生ずる事項にのみ専念すべきである

という原則も、だいたいこれと同じことを意味するものと見ることが出来る。

バルグアストンは階級（権威のレベル）にともなう機能の区分を、1 指揮機能、2 企画機能、3 監督機能、4 作業機能の四つに分ち、両者の關係を右のようにしめしている。²¹⁾

これによって明かなる如く、権威の各レベルは純粹にこれらの機能のただ一つだけを担うのではなく、多くは各機能を混合的に担当する。ただ上位の者程指揮機能を、下位の者はヨリ多く執行機能を担うことになる。かくて「上位者は指導機能を保留して遂行機能を下位に委任する故、上位者程指導機能を担当し下位程遂行機能を担当する事になり、最下位は遂行機能のみを担当することになる」。²²⁾

- (1) E. Kosiol, Organisation und Betriebswirtschaft. Die Betriebswirtschaft. Jahrg. 27. 1934. S. 83.
- (2) 高瀬莊太郎、「経営経済入門」（昭和二十六年）P. 143.
- (3) W. Schramm, Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. 1936. S. 35.
- (4) Schramm, 前掲書 S. 91.
- (5) Kosiol, 前掲書 S. 83.
- (6) Schramm, 前掲書 S. 36.
- (7) Fayol, Allgemeine und Industrielle Verwaltung, S. 19.
- (8) Balderston, Management of an Enterprise, 1935. P. 397.
- (9) 馬場敬治、「経営学の基礎的諸問題」（昭和九年）P. 200
- (10) Schramm, 前掲書 S. 37.
- (11) Balderston, 前掲書 P. 396.

- (2) Balderston, 前掲書 S. 398.
- (3) Mooney and Reiley, *Onward Industry*, 1931. P. 35.
- (4) 馬場敬治, 前掲書 P. 201.
- (5) Balderston, 前掲書 P. 399.
- (6) 馬場敬治, 前掲書 P. 203.
- (7) Schramm, 前掲書 S. 41.
- (8) Schramm, 前掲書 S. 42.
- (9) 藻利重隆, 「経営管理論」(昭和十八年) P. 232.
- (10) Schramm, 前掲書 S. 41.
- (11) Balderston, 前掲書 P. 397.
- (12) 池田英次郎, 「経営の指導組織と作業組織」(経営学再建の諸問題)昭和二十五年, 所収)