

経営における組織の運営

祭 原 光 太 郎

- 一 管理における組織の運営
- 二 運営の主体
- 三 運営の基礎としての権限
- 四 運営の手続(Ⅰ) 命令と報告
- 五 運営の手続(Ⅱ) 調整
- 六 運営の準則としての制度
- 七 人の統率(リーダーシップ)

一 管理における組織の運営

企業はそれみずからで独りで動くものではない。そこには常にこれを指導し運営するところの力が働かなければならない。それはあたかも転がる輪のごとく、繰り返し打たれ、絶えず廻転を保つように導かれねばならぬものである。シエルドンはその有名な「管理の哲学」のなかで次のようにのべている。「資本が個人によつて提供されようと或は国家によつて提供されようと、作業が人の手によつてなされようと或は機械によつてな

れようと、また労働者が事業にたいし広汎な支配を行つていようと或は最も専制的な権力に服していようと、管理の機能はつねに不変である」と。¹⁾

かくて企業においては常に（これはけつして企業にかぎるわけではなく、あらゆる組織体においてそうであるけれども）、実施にあたる作業機能（執行機能）のほかに、これを指導するところの管理機能がみいだされる。事実われわれは、すべての企業体ないし経営体が、つねに管理層と作業層から成り立つているのを見るのである。

しからはそのいわゆる管理機能、管理する、とは何んであるか。これについてはだいたい二通りの見解が區別される。²⁾

一つは「管理とは人々をしてものごとをなさしめること、他人を通じてものごとをやらせること」であるというのである。簡単にいえば「管理とは人の管理である」（アプリー）。「販売管理者も生産管理者もすべて本来労働力管理者である。大ていの場合彼らは実際に自分で商品を取売したり、生産の標準を設定したり、あるいは帳簿をつけたり、集金したりはしない。彼らは部下の人々を管理し、部下の人々が実際の仕事をなすのである。アプリーがいつたように、管理とは本来他の人々の努力によつて物事を処理してもらふことである」（ヨーダー）。かくてここではいわば人を使うことが問題である。その意味で悪く解せば、管理とは人々を利用すること、他人を自己の用に供すること（Knack of exploiting of men）であるといえる。ともあれ管理者は、みずから作業（執行）に従事するものではなく、他人をして実施にあたらしめるものであることは疑いの余地がない。

管理にかんするもう一つの見解は、「管理とは作業（実施）について、計画し、組織し、統制することである」

というのである。簡単にいえば、管理とは作業(実施)を管理するのである。ふつうに管理はこの意味に解されることが多い。尤も計画、組織、統制というごとき、いわゆる管理の要素、機能もしくは過程として、如何なるものをあげるかは人によつて多少とも異なる。夙にはやくフェイヨールは管理の内容を、計画する、組織する、命令する、調整する、統制する、の五つとなし、これについて次のように説明している。⁴⁾

- 1 計画する (prevoir) とは、未来を予見し、経済計画を立てることをいう。
- 2 組織する (organiser) とは、物的ならびに人的な企業の二重の有機体を設定することをいう。
- 3 命令する (commander) とは、人々にそれぞれの、職能を遂行せしめることをいう。
- 4 調整する (coordonner) とは、一切の活動および諸力を結合し、調和させ、相互に連結せしめることをいう。

5 統制する (controler) とは一切が定められた規則や与えられた命令にしたがつて行われるように監視することをいう。

またニューマンは管理の基礎的過程として次の五つをあげている。⁵⁾

- 1 計画をたてる (planning) これは何がなされるべきかを決定することである。
- 2 組織をつくる (organizing) これは計画の遂行に必要な諸活動を管理上の単位に分ち、それら相互間の関係を定めることである。

- 3 資源を集める (assembling resources) これは計画の遂行に必要な人的・物的資源を調達することである。
- 4 指揮する (directing) これは計画を遂行する責任ある人々に計画を説明し、上級者が下級者に指図を与

えることである。

5 統制する (controlling)、これは実施の結果をできるだけ計画に合致させるように配慮することである。また人によつては管理の要素として十個位をあげるものもみられる。⁶⁾

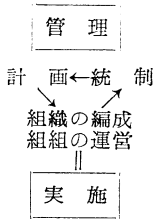
さてこれら二つの管理概念はどちらが正しいのであろうか。それは明らかにそのどちらも正しい。けだしこの二つの概念は、いずれも管理という同一事象のそれぞれの側面を捉えたものだからである。すなわち管理者はたしかに実施について、計画を樹て且つこれを統制する。しかしかれは、みずから実施にあたるのではなく、他人をしてこれにあたらしめる。かくて他人の協力をなくして管理ということはありえない。他方、他人をして協力させるといつても、ただそれだけでは意味がない。管理者は計画の実施について他人の協力を求め、それについて統制を行うのである。結局次のようにいえる、管理は実施を管理するのである。しかしその実施を人をして行わしめるのであるかぎり、管理はまた人を管理するのであると。

かくて右にあげた二つの管理概念は、けつして相互に矛盾するものではなく、むしろ互いに補完しあう関係に立つ。本来管理するとは一連の過程 (プロセス) であるとともに、また同時に人にかかわらねばならぬ。一つは過程に重点をおき、他は人とのかかわりという面を強調する。いずれにしてもそれらは同一物の二面をみているものにはかならぬ。

過程としての管理概念において、如何なるエレメントをあげるかは、人によつて異なることさききのべたることである。しかし色々な場合を通じ、管理のもつとも本質的な要素、機能、過程として、われわれは次の四つのものをあげねばならぬと思う。

- 1 計画の樹立、達成すべき目標を決定し、またこの目標を実現すべき方法を決定すること。
- 2 組織の編成 計画の実現に必要な諸機能を担当する各機関を設け、それぞれの仕事の分担を決定すること。
- 3 組織の運営 指揮によつて組織を動かし、それをつうじて計画を実施せしめること。
- 4 実施の統制 実施が計画どおりに行われているかどうかを監視し、これを計画に合致せしめるように制御すること。

かくて管理は手続的には、計画の樹立に始まり、実施の統制に終るところの一連の過程である。一方の端に計画が立ち、他方の端に統制がたつ。計画と統制にはさまれて、組織の編成と組織の運営とがその中点に位する。しかして組織の編成とその運営は直接実施そのものにつながつている。この意味で計画と統制は、組織の編成とその運営をつうじて実施そのものに対応する。これが管理の一般的構造である。この關係は次のようにあらわすことができる。



さて組織の編成と組織の運営とは、あたかも車の両輪のごときのものであるといわれる（小野寛徳氏）。しかし両者の間には一応の区別がなされねばならぬ。前のべたように組織の編成とは、一口でいえば、企業の目標を実現せんがために、それに必要な諸機能を担当すべき色々な機関（オルガン）を設け、またそれらの機関の担当するそれぞれの仕事の分担を決定することである（もちろん人員や設備の配置もこれに含める）。これにたいし組織の運営とは、その編成せられた組織を動かしてゆくこと、これを motivate し activate すること、あるいはこれを put in motion することである。キムボールはこの点を次のように説明している。「……発

展せしめられた組織は、しかし、単に潜在的な力（potential power）を有するにとどまる。それはいわば静態である。それはよく訓練され、立派な士官をもち、各人銘々自己の職務を十分わきまえてはいるが、しかし進軍命令を欠いでおり、何処にむかつて進軍するのか、また何時出發するのかを知らない連隊にたとえることができる」と。⁹⁾要するに前者は Organisation structure の問題であり、後者はその operation の問題である。このような意味における組織の運営は、しばしば「指揮」（direction）という言葉によつてもあらわされる。それでも差支えはない。すなわちこの場合には Building the organisation と Directing the organisation とが對置されることとなる。

尤も組織の運営は、これとは多少違つた意味に用いられることもある。「能率ハンドブック」によれば組織の運用とは「組織にきめられた仕事を実行するに必要な具体的方法を定め、これを活動させること」であるとなし、いわゆる庶務制度や執務規定についてのべている。⁹⁾ここではむしろ組織の運営をもつて Organisation structure にたいする Organisation procedure の意味に解されている。

二 運営の主体

組織運営の主体はいうまでもなく企業において管理にあたるもの、すなわち管理者である。しかしかかるものとして、たとえば社長や専務だけを考へる必要はなく、また考へてはならないであろう。けだし管理は企業において、上の方でも中程でも、また下の方でも行われているからである。社長や専務は企業全般について、部長や課長は自己の担当する部課について、また職長は自己の受けもつ現場について指揮をおこなう。これらはすべて

管理の主体であり、したがつてまた組織運営の主体にはかならぬ。

もちろんこれら各管理者の具体的な仕事の内容は、それら管理の階層と、その担当する業務におうじてそれぞれに異なる。社長の行わねばならぬ仕事と現場監督者の従事すべき仕事とは、その具体的内容において著しく相違せねばならぬ。

さらにそれら各管理者に要求さるる資質、資格、要件もまた、それぞれの管理階層におうじて異つたものであらう。すなわち社長たるものの必要とする資質と現監督者のそれとは、おのずから同じではないからである。

しかしながらそれにもかかわらず、かれらがいづれも管理者であるかぎり、管理の諸機能を、したがつてまた組織の運営、すなわち指揮を行う点においては一樣である。もちろんそれら管理の階層は、次にみるごとく、最高の権限を有するものから、下にむかつて順次に権限の委任が行われた結果生じたものである。それ故かれらの間には、上のものが下のものを指揮し、それがさらにその下のものを指揮するという関係が存している。

三 運営の基礎としての権限

上役がその部下を動かしうるのは、何よりもまず、彼が権限(authority)を有するからである。しかれば権限とは何か。

イ 権限

ひと口に権限といつても、これには各種のものがある。しかし組織の編成とその運営においてとくに重要なのは、決定する権限および命令する権限、とりわけ命令する権限である。一般に権限はこの意味に解される。かく

てたとえば「権限とは命令する権利であり、服従せしむる威力である」（フエイヨール）。¹⁰⁾「権限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」（馬場敬治教授）。¹¹⁾「権限とは命令する権力（Power to command）である。権限はかくて他人にたいする権力であるが、しかも管理の仕事に適用せられたものとしては、それは企業もしくは部門の目的を実現するために、これを有する者によつて適当と考えられる活動を行うように、もしくは行わないように、他人に命ずる権力である」¹²⁾（クーンツ&オドンネル）。これらはいずれも権限をもつて、いわば上の方から、すなわち命令者の側から規定したものであるが、また逆に下の方から、すなわち被命令者の側に重点をおいて規定する場合もある。すなわち「権限とは、被命令者による命令者の命令権の容認である」（シエラム）。

いずれにしてもこの意味の権限は、命令と服従、上役と部下の関係を前提として注意せねばならぬ。それは上役が部下を統率するという意味を含んでいる。

このように権限は一般に、指揮し命令する権力であるが、この場合それは必ず常に、一定範囲の事項について、すなわ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。権限の行われるこの領域がどのようなものであるかは、別の問題であるが、¹⁴⁾権限はつねに一定の事項についての権限であることを注意せねばならぬ。

ロ 権限の源泉

ところでこのような権限はいつたどこから生れてくるのであろうか。すなわち権限の源泉如何。これについてわれわれはなお十分に明らかにしえないのであるが、だいたい制度説（形式説）と容認説の二つがあるよう

に思われる。¹⁵⁾

制度説(形式説) というのは、権限の源泉が結局制度にもとづくものである。すなわち組織のうちのあるものが有するところの権限は、その上位者から委譲せられたものである(権限の委譲については後述)。しかしその上位者はさらにその上の上位者から権限の委任をうける。かくして順次に上の方へ権限のみなもとを遡ることができる。株式会社の場合、経営上の最高の権限は取締役会にあると考えられるが、それはさらに株主総会から委任されたものである。株主総会がそのような権限を有するのは、それが株主から成るが故である。かくて権限は所有(Ownehip)に結ばつてゐる。すなわち権限は所有に発する。ところがこのような事態は、根本的には制度にもとづくものにはかならぬ。制度が変われば権限の所在もかわりうる。これが制度説である。

これに対し容認説は、権限の源泉を人々の容認に求める立場である。すなわち上級者の権限は、下級者がこれを容認するところに成り立つとする。したがつて下級者の容認を得ないかぎり、権限は権限として成立しえざることとなる。しかして下級者がこれを認める根拠は色々であつて、たとえばその人の優れた人格、卓越した能力であることもあれば、利害関係のごときものであることもあろう。いずれにしてもここでは権限の源泉が、人々の支持に帰せられる。

さて制度説(形式説)と容認説のいずれをとるべきであるか。われわれはここでも亦、そのいずれをも否定しえない。両者はむしろ補嵌的な関係に立つものと考えられるからである。ただ容認説はそれだけでは、欠陥の多い説明であるかも知れぬ。しかしながら形式説(制度説)における制度も、結局人々の容認の上に成り立つものといわねばならぬ。

ハ 権限、職権および職責

権限と職権とは一応区別されねばならぬ。権限とは前述のごとく、一定の事項について指揮し命令しうる権力である。これに反し職権は、仕事の割当（職務）と関連して生ずるものである。すなわち如何なる職能たるを問わず、またその範囲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為し得る権利を持つ。したが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ついては、これを果すべき職権を有する。しかし彼は権限、すなわち指揮し命令する権力を持たない。かくて職権とは職能の割当を受けたものが、この職能を遂行する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せねばならぬ義務を負う。これが職責（責任）である。それゆえ職責（責任）もまた職能の割当と関連している。かくて職責（責任）とは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義務である。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。

この場合仕事の割当を受けたものは何人に対して責任を負うのであるか。それはふつう彼に職能を割当てた者すなわち上役に対してである。しかしさらに責任にかんしては職能の割当を行ったものが、その割当を行ったことについて、同様に責任を負わねばならぬ。

以上のべたるところによつて明らかなるごとく、職能（仕事）の割当は一方に職権を生ぜしめると共に、他方責任を生ぜしめる。すなわち職能の割当を受けたものは、その職能を遂行すべき職権を取得すると共に、これを誠実且つ十分に果すべき責任を負う。この意味において仕事の割当（職務）を中心として、職権と職責が相とも

なう。職権なき職責あるいは職責なき職権は考え得ない。

ところで権限、すなわち何んらかの事項について指揮し命令しうる権力としての権限を有することは、それ自体まさしく一つの職能（仕事）の割当をうけているのであり、一つの職務を担っていることを意味している。そのかぎりにおいて権限を有するものは、その職能を果すための職権と職責（責任）とをもつ。この意味において、権限と職責（責任）とはただ間接に関連するにすぎない。すなわち権限を有するものが、同時に職能を担当しており、それについて職責（責任）を負うという関係にある。

ハ 権限の委任

権限は委任される。権限の委任とは上位の階級のものが、彼の権限の一部を下級者に委譲することを意味する。それはいいかえれば純率の委託である。かくて権限の委任は上級者による指揮命令権の委譲であり、純率の委託である。しかしこの場合にもそれはあくまで特定の事項にかんする、すなわ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、委任が行われるにあつては、その職能範囲を明確にさだめることが絶対に必要である。そうでないと、すなわち委任さるる権限が如何なる領域にかんするものであるかが明白でないと、種々なる混乱と紛争を来すからである。

権限の委任は何ゆえ行われるのであるか。それはまず最高の権限を有する者が、みずからすべての純率を行ひえざるにいたることがその理由の一つであるが、またたとえ彼みずからすべての純率を行ひうるにしても、これが一部分を下級者に委任する方が、彼の達成せんとする目的を一層よく達しうることに¹⁶⁾とづく。

本来権限は服従者の存在を前提する。それゆえ権限の委任はつまり権限とかかる服従者とのあいだに中間の権

限（中間の指揮者）を挿入することを意味する。すなわ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。

ところが同じ理由からさらに再委任が行われる。すなわち上級者から権限の委任を受けた者は、さらにその権限の一部を自己の下級者に再委任する。かくて上級者から下級者へ、必要におうじ順次に権限の委任・再委任が行われる。

ホ 委任の態様

権限はどのようなかたちで委任されるか。これについては考察さるべき多くの問題が存するであろうが、ここでは以下の論述に必要なかぎりにおいて、簡単にのべるにとどめる。

もつとも単純なのは、ただ一人の指揮者が、直接すべての作業者を指揮する場合である。この場合にはもちろん権限の委任は存しない。

次にこの指揮者が一人の下級者にその権限の一部を委譲して作業者の指揮にあたらしめる。同じようにこの下級者が、さらにその下の一人の下級者に権限を委任する。いずれにしてもここでは各段階において、権限のいわば単一的な委任がみられる。

しかるに上級者が下級者に権限を委任する際、一人ではなくて二人以上の同位の下級者にたいし権限を委任することもある。これはいわば権限の複数的な委任である。

ところがこの場合、その権限の複数的あるいは分割的委任について、その仕事の内容という点から、単に等質的に権限をわかつ場合と、これを職能的にわかつ場合とがある。前者はいわゆる部隊組織の形態をとり、後者は

いわゆる職能組織の形態をこる。

四 運営の手続(Ⅰ) 命令と報告

さて組織の運営はどのようにして行われるか。それは命令を与え、報告をとることによつてである。すなわち上役が下役になすべきことを命じ、下役がその行つた結果を報告することによつて行われる。

イ 命令

クーンツおよびオドネルは命令もしくは指図の意義について次のようにのべている。「命令は管理者が、その直接の部下を指揮する場合に用いるところの一つの重要な手段 (device) である。それは行動がおこされ、また変更されるための特別の手段であり、車輪をスタートせしめるために用いられる技術であり、組織がそれによつて動かされるところの最初の原動力である」と。¹⁷⁾

命令とは一定の権限にもとづき、上役が下役にむかつて、ある行動をするように、もしくはある行動をしないように要求することである。

(1) 命令はまず上役がその直接の部下にたいして発するものである。この関係は逆転しえない。部下が上役にむかつて命令を発するということはない。それはまた普通同じ階級の者どうしの間にも生じえない。さらに原則として (テイラーの職能組織の場合をのぞいて) ある部門の上級者と他の部門のヨリ低い階級の者との間にもおこりえない。

(2) 命令は一定の権限にもとづいて発せられる。命令は権限の発動である。権限にもとづかざる命令は考え得

ない。それは命令としての効力を有しない。

(3) 命令はあることをするようという要求である。それは強制的な性質をもっている。このように強制的要求（強要）たる点において、それは単なる依頼とは異なる。しかしそれは脅迫ではない。けだし命令は権限にもとづくものであるが、脅迫は暴力によるものだからである。

(4) 最後に命令はあることをするよう、もしくはしないように命ずることであるが、この場合そのことの内容は、本質的には計画の実施を命ずることにほかならぬ。すなわち上役が自己の決定したことを実現せんがため、それに必要な行動をとることを命ずるものである。むしろ命令が発せられるためには、まずその前に決定もしくは計画がなされていなければならない。いずれにしてもそれは結局、企業の最高目標の達成につながるものでなければならない。

われわれは命令、指示、指図をすべて同義に解する。しかし命令もしくは指図と、教示ないし指導とは区別されねばならぬ。前者は強制的要求を意味するが、後者は要求ではなくて教育である。

命令もしくは指図は、また助言や勧告とも異なる。いうまでもなく命令や指図は強制性を有するが、助言や勧告はこれを有しないからである。さらに命令が依頼とも異なることはすでにのべた。

命令はこれを、種々なる観点から色々にわかことができる。命令はその有する効果（効力）の上から、継続命令と個別命令とにわかすることができる。前者は一度発せられたその命令の効果が長期にわたって持続するものであり、後者はそれが発せられる都度、一回限りでその効力の消滅するものである。

命令はまたその拘束性の度合において色々である。すなわちそれがごく一般的な概括的な性質あるいは内容の

ものであることもあれば、精密にして嚴重な指示をともなつてゐることもある。

命令の形式としては口頭によるか、書式によるかの二つがある。これは命令を口頭で伝えるか、文書で伝えるかのメディアの問題である。一般的にいえば、経営の規模が小さいと業務内容が単純であるときは、すべて口頭による命令で足りるけれども、規模の拡大複雑化につれて、書面による命令によらなければ、その正確さと徹底を期することができなくなる。

これについてキムボールは次のようにのべている。「経営の規模が大きくなり組織が複雑となるにつれて、管理者は過程とも人々とも個人的な接触を失う。小規模経営では、管理者は事業の一切の細目をみずから親しく確かめ、各人の能力を知ることができ、またそれゆえにかれらを十分に利用し、仕事にたいする彼のインタレストを個人的な基礎の上に維持することができる。彼は一切の紛争をみずから処理することができる、管理者の個性が仕事の管理の上に重要な役割を演ずる。指図を与え、結果を檢照するこの個人的なやり方は、明らかに近代的な組織のもとでは（少数の従業員が関係しているところさえ）、もはや可能でない。従業員数がふえるにつれて、問題の複雑性は増し、それは入念に準備された書式によるコミュニケーションの制度によつて解決されねばならぬ。すべての指図と指示およびすべての報告と回答は、なんらかの種類の書式によるフォームでなされねばならぬ」ということは、近代的経営の基本的な原理である。それは一切のかような事項に明確さを与え、また写しをとることによつて、すべての処理の記録が保存される。それはまた管理者や他の関係者に過誤を追求し、責任の所在を究明することを可能ならしめる」と。

しかしながら経営における一切の命令が、すべて書式によつて發せられるわけではないであらう。ほんらい書

式による命令は形式の厳重さを尊ぶ。しかし経営においてはきわめて多くの命令が書かれない形で発せられる。上役は部下にたいし書式によらず、しかも局外者にはそれが命令であるとはわからないような形で指図を与えることがしばしばあることを忘れてはならぬ。

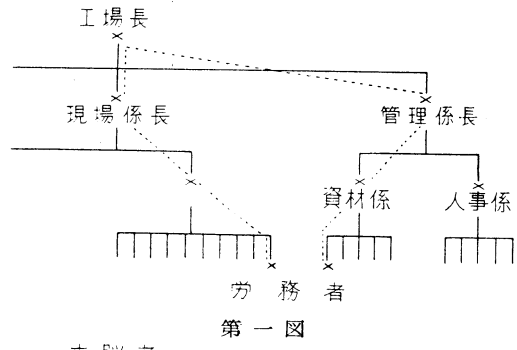
命令は一定の径路を経て伝達される。この命令系路については、独のシユラムがその組織論¹⁹⁾のなかで業務上の交通にかんしてのべているところを要約して援用しよう。

1 命令単一の原則

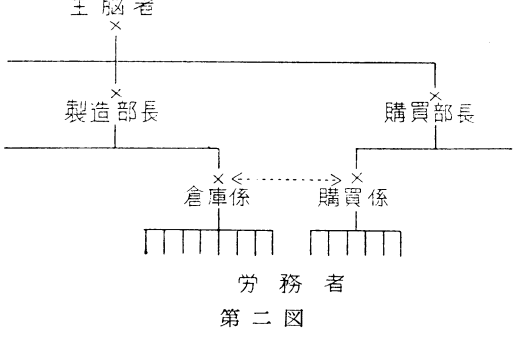
部門の職能化（専門化）が進むにつれて、部門間の関連は益々緊密となり、業務上の交通が濃化する。部門間の仕事の上の関連が緊密となるにしがたい、次のような問題が重要なものとなる。すなわちこのような業務上の連絡は如何なる径路で行わべきか。

フレイヨール以来この問題の論議については、いわゆる命令単一の原則が優位を占めている。命令単一の原則とは、下役は常にただ一人の上役からのみ命令を受けるべきだ、というのである。その理由は、仕事の担当者が色々な方面から命令を受けるとすれば、それら異つた命令者が、内容上矛盾するところの命令を与えることがあり得るから、そのために経営上の作業の円滑なる遂行が阻害されるというにある。たとえば現場の主任者がある作業を行うように命ずる。ところがその同じ時に保全関係の主任者が、その作業を行うのに必要な機械は修繕を必要とするものだから、使つてはならないと命じたとする。その作業員はこの場合どうしたらよいか。そこでこのような衝突は如何にして避け得るかということが切実な問題となるのである。

この場合命令単一の原則は、かかる業務上の指図について一定の径路を定めることによつて、かかる衝突の可能性を除去しようとする。すなわちそれは異つた部門に属する者の間の交通は、その間に介在するすべての職制を経由せねばならぬとするのである。したがつたとえば最高の指揮者は最下級の労務者と、もつぱら中間の諸職制を通じて交通する。また同位部門間では次のような仕方で交通が行われる。すなわち通告がまず上位の責任者に伝えられ、更にそれが連絡せんと欲する両方の部門をその指揮下におくところの上級の責任者にまで達せられる。そこでこの責任者が通告を受ける方の部門の下位の責任者にこれを伝える。つまりこの上級責任者は一つの部門から他の部門へ通告を伝えるための転輸手たるの役目をつとめるわけである（第一図参



第一図



第二図

にたいして同様な指図をもつような場合、この指図が職制径路を通らないで、それが倉庫係から直接同位の階級にある購買係に発せられる(第二図参照)。

尤もフェイヨールはこの直接交通にたいして次のような条件、すなわち相互に交通するところの両当事者の各々が、かれらの直接の上司によつて予めその権限を附与されていること、および事後報告の義務があること、の二つの条件を附するのである。

フェイヨールが推奨し、また実際においてもしばしば行われているところのこのような直接的交通路は、命令単一の原則に結びついているところの障害を克服するに、きわめて大きな意義を有する。実際この障害は部門の専門化が進むにつれて増大するのであるから、専門化への考えを実現しようとすることは、同時にこの障害を克服し得るかどうかにかかっていると見えるの

経営における組織の運営 (祭原)

ところがこのような命令単一の原則は次の二つの結果をとまなう。

その一つは部門間の交通を仲介せねばならぬところの上級の責任者は、著しい負担を負わねばならぬ。

その二は通告がしばしば長い経路を通らねばならず、そのために業務の敏捷性が失われる。

2 直接的交通路

これは甚だましい。フェイヨールも亦多くの場合においてこのような職制による命令径路が固守され難いことを認める。そこで彼は例外として、一つの別の、直接的なる交通路、すなわち異つた部門に属する同じ階級の者同志は直接に交通してもよいという方法を推奨する。たとえば販売部が製造部にたいして急ぎの指図をもつとか、或は材料倉庫が購買部

である。

さて専門化を徹底させるためには、フェイヨールとは反対にむしろ次のようにきめねばならぬ。すなわち直接的交通路こそ正規のものであつて、職制による径路は特殊なものであると。しかるときにのみ上級の責任者は、個々の部門間の交通を仲介すべき負担から免かれ得るのである。

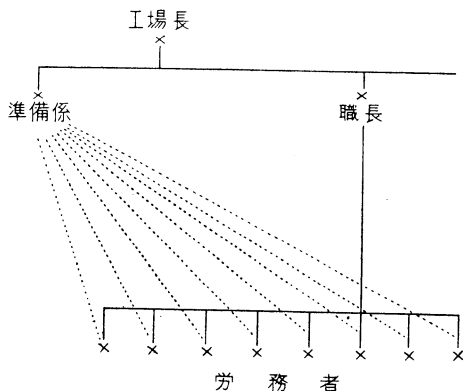
3 テイラーの交通路

テイラーはその主張する専門化を進めるにあつて、夙に直接的交通路の問題に当面せねばならなかつた。彼はフェイヨールとは別の仕方ではこれを解決する。彼の主張する直接的交通をフェイヨールのそれと區別するため、テイラーの交通路と名づける。それは右に述べたところと次の点で區別される。

すなわち相互に直接交通する者は、職制上同じ階級に立たねばならぬという条件がなくなるのである。むしろ一方の部門は直接他方の部門の下級者と交通するのである（第三図参照）。準備係は直接作業場の労働者に指図を与える。フェイヨールによれば、準備係はその指図をまず当該職長に伝えねばならず、かくてこれがその指図をその部下に伝えるのである。テイラーはこの仲介活動を無用のものとする。

このやり方にしては、命令単一の原則が破られるという抗議がなされるであろう。これはその必然の結果として統率の混乱と経営のうちに不断の軋轢を生ずるといふ理由で拒否されるであろう。

事実たしかに命令の複合性が存在する。上の例においては、労働者は単に彼の職長からだけでなく、また作業割当係から命令を受けとる。けれどもこの命令の複合性は、実は、フェイヨールの交通路にも同様に存するものであることを注意せねばならぬ。実際命令の複合性は、およそすべての直接的交通路の



第三図

特徴をなすのである。何故かというに、作業割当係の命令が職長によつて仲介されるならば、現場の労務者にとつては命令の単一性が維持されるであろう。しかしその代りに仲介をなすところの職長は、多くの側から命令を受けることになるであろう。まず彼の上司から、さらにその上級者から、それから同位の作業割当係から。

かくて結局次のような結論になる。命令単一の原則を放棄しているということで、フェイヨールのシステムをも、テイラーのシステムをも非難するか、それとも両方の場合共に、命令単一の原則の放棄を容認するかである。

まず命令の複合性は、直接的交通の必然的な派生現象として、これを容認せねばならぬ。しかしその結果、多くの命令者間に命令の競合が生じ、それが経営上の作業を混乱させるおそれのあることはこれを否定し得ないのである。

4 調整の問題

このような危険をなくすることは組織者の仕事である。問題は次の通りである。すなわち種々なる側から発せられる色々な命令が如何にして一致せしめられ得るか。実際これは近代組織の中心問題の一つである。何故かというに、専門化の考えを實現しようとするすべての組織の成果如何は、この問題の満足な解決にかかっているからである。

さてこの一致の問題の解決については、次のことが考慮されねばならぬ。

a 個々の命令を発する人々の権限の範囲が、はつきりと区画されねばならない。ところで管轄のこのような正確な限定は、ただ日常的な仕事についてのみ充分に行い得る。問題は普通のものでない特殊な仕事においてである。何故かというにそれは前以つて十分確実に捕捉し得ないものであり、組織的にもこれをきめ得ないからである。この場合それが直接交通の仕方で行せられようとする、いつでも権限争いを生ぜしめる。そこでかかる磨擦を避けるためには、正規のものでない仕事については、職制による径路を通すようにさだめねばならぬ。

b 次に調整の問題の解決のためには、更に時間の要素が考慮されねばならぬ。これについては次の二つの方法のうち何れかを選択しうる。

(イ) 種々なる側から発せられる命令は、ただその内容の点だけが決定されておつて、その時間的処理、すなわち命令を受ける者がその命令を遂行するところの順序の決定は、これを彼みずからに委ねるもの。

（ロ）種々なる側から発せられる命令が、単にその内容の点だけでなく、亦その時間の点においてもきめられる。この場合に調整の問題が十分な意義をもつてくるのである。すなわち各種の命令は、命令を受けるものが絶えず一様に仕事をなしうるうちに、時間的に配分されねばならぬ。すなわちすべての命令を、いちどきに片づけねばならぬというようなことのないようにせねばならない。このようなことは著しい弊害を来たすからである。

ところでこの点の時間的調整は次のどちらかの仕方で行われる。すなわち各命令を発するものが時間の点について一語に話し合いをして決めるか、或は特別の係りが一切の命令につきその時間的な処理を決定するかの何れかである。どちらかといえれば後者の方が望ましい。この方が妥協の危険を排し、第三者が客観的にことを処理するという利益がある。けだしの命令にも優先的に関心をもたないからである。

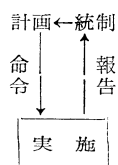
尤も時間的調整は、一定の係にむかつて与えらるる色々の命令が十分前以つて捕捉せられ得ることを前提とする。これが出来なければ調整もうまく行えない。けだし次々に新たに加わるころの命令によつて、調整が後から後からくつがえされるからである。ところがこの条件はしばしば与えられない。そのため命令の時間的確定が出来なくなる。この事實はフェイヨールのそれをよしとし、テイラーの交通路を不可なりとする理由になる。しかし工場の作業については、労働者に与えらるるすべての命令をあらかじめ捕捉することは多くの場合可能である。かくてテイラーの機能的職長制度は、だいたいにおいてこれを拒否すべき根拠はない。

いずれにしても「人は計画をたて、組織を編成し、人員を配置しても、部下に何をなすべきかを教え、仕事をやるように指示するまでは、何ごともしてもらえない」²⁰⁾（クーンツ&オドンネル）。

口 報 告

報告は命令に対応する。命令のあるところ常に報告をとまわねばならぬ。けだし命令者はその命令したことごとく上役は部下にたいし自己の意図するところを實現せんがため、あることをするように、もしくはしないよ

うに命ずる。ついで上役は部下から報告をとることによつて、はじめて彼はその命じたことが行われたかどうか、所期の結果が得られたかどうかを知ることができる。すなわち上役は報告によつて実施の結果を知りうるのである。かくて上役は自己の意図を命令をつうじて実施せしめ、報告によつてその結果を知り、これにもとづいて実施を統制する。計画と統制が相對應するごとく、命令と報告は相對應する。この關係はつぎのようになる。



かくて報告は、命令とは反對に、下役が上役になりたいし、その命ぜられたことについてその結果を報らせることである。報告はあることをなすべきことを命ぜられた下役が、責任上上役にたいしてなすべき当然の義務である。

報告もまた色々にかちうる。

(1) 報告事項すなわち報告の内容によつてこれを分けることができる。たとえば製品出来高報告、売上高報告、労務移動報告のとき。しかし上層管理者にとつては、経営全般の状態をあらわすところの諸財務報告書などがとりわけ重要なものとなる。

(2) 報告のなされる時期からみると、定時の報告と臨時のものがある。日報、週報、旬報、日報などは前者の例である。しかし管理者はしばしば臨時の報告をとることを必要とする。

(3) 報告はまたそれを提出すべき部門や係によつて分けることもできる。

(4) 様式の点からする区分。すなわち口頭か書面か、書面による場合にも、文章か計数か図表か。

報告の形式について小野寛徳氏は次のようにのべておられる。「とるべき報告の種類が定まったならば、その形式(form)を標準化することが必要である。いかなる形式にするのがよいかは、その報告の内容、目的、そ

れを利用する人の知識や経験等によつて適當なものを定める外はない。なるべく、一見して理解に容易なこと、作成に手数を要せぬことを眼目とすべきである。この意味においてこれを印刷形式にするのがよい」²²⁾。

さらに報告の組織化（体系化）について「命令を受けるものは、一人のこともあるけれども、むしろ多数の場合が多い。またその内容も、報告ほど複雑多様にならず、従つてこれを発行する手続は、比較的簡單であるのを常とする。これに反して報告を發するものは、多数の部下であり、これを受けるものは多くその直屬の主任者一人である。これを受ける立場から見るとその内容が複雑である。これら主任者は、さらにそれぞれの主管事項についてその直上の主任者へ報告をする。かくて報告は、下級から順次上級へ向つて進むのが一般であり本則であつて、この原則を破ると組織の秩序が乱れてしまう。この場合、もし一番下級者の報告を、そのまま順次上級者へ廻すならば、上級者の受ける報告は数において増し、内容において極めて複雑なものとなり、上役はどうもその煩に堪えない。勿論、それだけ時間のユトリもないのが普通である。カリにあつたとしても、それで判断を下すことは少からざる手数を要する。かような仕事のために上級者の手を煩わすことは管理上極めて不利益である。そこで、かような不合理をなくして、組織の統制を容易ならしめるため、すべての報告は、まず、その直屬の主任者に至つて取捨選択し要約して、単一様式の報告となし、これをその上級者へまわす。上級者はさらにこれと同様の手続によつて、その所屬する主任者へ報告し、順次この手続を経て、最高主腦者へ至る報告は、経営全体に直接關係する事項だけに要約される」と²³⁾。

かくて組織の運営は、何よりも、命令―報告の手続によつて行われる。命令は形式的には権限の發動であるが、内容的には計画の実施を意味する。しかして命令に対し報告をとるのは実施の結果を知るためであり、それ

によつて実施（遂行）を統制（コントロール）せんがためである。

ハ 指導と監督

クーンツ&オドネルはその「管理の原理」のなかで、指揮（direction）をもつて「部下を指導し監督するところの機能」と規定している。そうして管理者の teaching function の重要性を強調し、「管理者はおそらくそれが利解している以上に一個の教師である。……彼は仕事を割当て、その達成を命じ、チームワークを發展せしむべきかれらの努力において部下を指導せねばならない」とのべている。また「指揮はあらゆる面において上級の機能である。部下は監督をうけるもので、監督するものではない」ともいうている。

管理における指導と監督の重要性についてはもとより疑いえない。けれどもわれわれは、指揮と組織の運営においては、いわゆる指導と監督（これをいかに解するかが問題であるけれども）は、必ずしも本質的なものではなく、むしろ補足的なものではないかと思う。ただしここでは計画の実施を命じることが問題であり、その十分な達成をはからんとするかぎりにおいて、これを指導し監督することを必要とするのではないか。その意味で指導と監督はむしろ助成的補足的な役割をはたす。

五 運営の手續（Ⅱ） 調整

組織の運営にはもう一つの手続が必要である。それは調整（Coordination）である。

一般に調整とは、部分と部分との調和をはかり、部分間に均衡と均合いを保たしめ、かくてこれを統一ある全体に統合することである。しばしば生ずることあるべき部分間の磨擦と衝突を除去し、それらが全体としてスム

ーズに動きうるように、これをハーモナイズもしくはシンクロナイズせしめることである。それは分化から生ずるところの必然の要求である。分化されたものはまた統一されねばならない。

かかる意味における調整は、経営内部のあらゆる事物や事柄のうえに行われねばならぬ。たとえば上層部で樹立される諸政策の間に、あるいは製造活動と販売活動との間に、あるいは従業員各給与の間に調整がはからねばならない。

しかし調整ということは、また管理の領域においてきわめて重視せられる。それは管理の過程における一つの独立のエレメントとしてあげられることもあるが、またそうでなくして一般に管理の基本的な本質と考えられることもある。「管理の本質（the essence of managership）は人々の間の調整を成就するにある。調整はそれによつて企業活動が達成せしめられるところの原理と、最大のシンクロナイズされた努力を成就せしめるための技術とを含んでいる」（クーンツ&オドンネル）。

調整はしかしとりわけ組織の運営上、必須にして欠くべからざる手続をなす。企業における諸部門もしくは一部門内の各係は、いずれも全体の部分として、企業もしくは部門の目的達成のための個々の機関として存在する。それゆえそれらを共同の目的にむかつて統括し、それらの間に緊密な有機的関連を保持せしめることを必要とするのはいうまでもない。ほんらい各部門や各係はかかる共同目的実現の課題を分担しているのであつて、理論上はそれぞれの任務を遂行することによつて、全体としての経営過程が支障なく進められる筈であるけれども、しかし実際には種々なる理由から、部門間に磨擦や軋轢を生じやすい。のみならず部門の編成や仕事の分割が広汎かつ複雑となるにしたがい、全体の機構が脆弱となり、壊れやすいという危険が増大する。したがつてこ

れか統一性を確保するために、部門と部門との間の、あるいは係と係との間の調整をはかることが、管理者として極めて重要な仕事となるのである。

かくて上級の機関は、諸下部機関の間に、あるいは上役は各下役の間に、しばしばおこりうる磨擦と衝突を調整せねばならぬのであつて、もしこれに失敗するならば、全体としての組織の運営は不可能におちいらざるをえない。

さて、しからばかかる調整はいかにして行われるか。ここではこれについて簡単に次のごときものを挙げるにとどめる。²⁷⁾

(1) 上役による裁定

各係はそれぞれの立場を持つているので、各自の立場を貫ぬかうとして実際にはしばしば衝突が起る。この場合上位の者に訴えてこれが決裁を仰ぐのである。

(2) 会議および委員会による調整

これは各係が直接の会議によつてあるいは別に委員会のようなものを作り、これを通じて紛争を解決する。委員会は事実上の決定がなされる前に、意見や報告を得るのに利便が多い。

(3) 特別の調整機関

特別の調整機関を常設する。たとえばコントローラーを置き、専らこれをして部門間の連絡調整に当らせる。

(4) 予算制度の利用

予め部門の責任者の間で十分に討議され調整された予算にしたがつて各部門が行動する。

とくに会議制ないし委員会制度は、調整のもつとも有効な方法として用いられる。すなわち上役がそれぞれの仕事を担当する部下を集めて会議をひらき、みずからこれを司裁し、ここで問題を解決する。このような会議ないし委員会を通じて(イ) 各係は相互の意志を疏通せしめうるばかりでなく、(ロ) すべてのものが決定に参加することが可能となる。それぞれの立場に立つ各係をして、互いの意志を通せしめる機会を与えることは、上役が部下を調整する上にもつとも重要であることはいうまでもない。また下級のものをして計画と決定に参加せしめる道をひらくことは、近時益々重視せらるるにいたつてゐる。後にものべるごとく、それは一般に経営の民主化を意味するものであつて、今日ではすでに管理の基本原則となりつつある。「従業員は組織体の事柄に連累しているという深い意識を感じるようにせしめられねばならぬ。心理的見地から、かれらの仕事と作業環境に影響するような事柄の決定に参加するという機会は、従業員の間重要な感情をうち立てるための鍵である。多くの研究は、参加の価値を強調すべきことを確認する。政策に対する批判の多くは、あるいはそれに対する冷淡さは、もしも従業員が少なくとも組織体の問題や政策にかんしてとられた一般的な方針にたいし、みずから責任ありと感ずるならば、除去されるであろう」(ホワイトヒル)²⁸⁾。かくて会議ないし委員会を通じて、調整がいわば水平的にも垂直的にも行われる。もちろんかかる会議ないし委員会は、企業の上層部で企業全般の問題についても行われるし、一人の部長のもとにその部門内の問題についても行われる。

いずれにしても調整は、命令—報告の手續と相ならんで、組織運営のための欠くべからざる手續をなす。

六 運営の準則としての制度

右にみたるごとき組織運営の手續（プロセス）は、経営内においてつねに不斷に行われる。その際一定の結果が得られるについて具体的には色々なやり方が可能であろう。そこで入念な研究の後に、あるやり方が色々な点から見てもつとも良いと考えられたならば、それを標準的な手續として採用すべきである。このように標準化された運営の手續を制度という。運営の手續を制度化することは、いわばこれを常軌化し機械化し自動化することを意味する。²⁹⁾それによつて色々な利便が得られる。ここでは多くのムダがはぶかれるし、またたとえば管理者の交送をみた場合でも、きめられた仕方にしたがつて運営を支障なく進めることができるであろう。かくしてひとたび運営の手續が制度化されたならば、事態の變化がおこるまでは、あるいはこれにかわるさらにヨリ良い仕方が見いだされるまでは、それが遵守されることが望ましい。

七 人の統率（リーダーシップ）

かくて管理者は権限と制度にもとづいて組織を動かす。しかしながら組織の運営は、たんにこのような権限と制度だけで行いうるものであろうか。なるほど権限は組織を動かすための要具であり、制度は組織運営のための機構である。しかしそれはどこまでも単なる要具であり、機構たるにとどまる。

最初のにべたるごとく管理とは、人々をしるもの事をなさしめることであり、他人の協力をつうじて計画したる目標の成就をはかることである。とりわけ組織の運営は、それ自体まさに人を対象とするものにはかならぬ。それは人を動かし、人々を協力せしめるところのもつとも直接的な場面である。ここに人の統率の問題があらわれる。人の統率ということを引きにして、およそ組織の運営は考え得ない。統率なき権限は一つの抽象たるに近

い。^{30y}組織運営のメカニズムとしての権限や制度に血をかよわせ、これに現実の生命を与えるものは、実に人の統率の成否に、管理者の統率の如何にかかる。権限を有するものが、同時に統率力をもつときにはじめて、彼は有効に組織を動かさるのである。かくて管理者はまた統率者でなければならぬ。

ところで人の統率ほど、複雑にして困難なものはあるまい。それは古くしてしかもつねに新しき問題である。実はわれわれはこれについて、なお十分に科学的な解決を見いだすにいたっていない。そこでここでは以下単に統率の問題にかんする断片的なフラグメンツをかかげるにとどめる。

統率とは人々をして、ある共同の目標を達成せしむべく、協力せしめることである。「統はすべること、あつめて一つにすることであり、率はひきいること、ひつばつてゆくことである。かくて統率とは首長が構成員の心を一つにまとめ、ひつばつてゆく仕事である」。³¹⁾ほんらい管理は一団の人々の協力的な努力を通じて、一定の目的を成就せしめることに関する。それゆえ人々は統率されねばならぬのであり、管理者は統率せねばならぬのである。しかし統率の仕方は色々でありうる。協力を得べき手段としてしばしば用いられてきた強制や強要は、今日ではもの事をなさしめるためのもつとも拙劣な方法と考えられている。真の統率は、人々の側からする積極的自発的な協力をかちうることでなければならぬ。³²⁾

良き統率を行うためには、いいかえれば良き統率者たりうるためには、一般に如何なる資質を必要とするである

うか。それは優れた統率者を数多く観察することによつてそれから帰納的に、あるいは統率者の本質から演繹的に、各種の資質や要件があげられていること周知のとおりである。いま上部の統率者についてみるに、たとえばティードは次のようなものを統率者に必要な traits として列挙する。³³⁾

肉体的ならびに精神的な精力、目的と方向の意識、熱意、友情と愛情、廉潔、技術的熟練、決断力、聰明さ、教育技能、信念。

またチニスター・I・バーナードは次の五つを統率者に必要な要件としてあげている。³⁴⁾

1、氣力と耐久力、2、決断力、3、説得力、4、責任感、5、知的能力。

興味深いことは、多くの場合、肉体的精神的な精力や耐久力が、統率者たることの要件の最初にかかげられていることである。その知的能力のごときはむしろ後の順位におかれている。

よき統率が行われうるためには、それにふさわしい統率者自身の資質のほかに、また種々なる環境条件を必要とする。実際、いかに優れた統率者といえども、悪い環境条件のもとにあつては、処置なきこともあるであらう。しかしかかる環境的要素として何があげらるべきかについては、別にきまつたものがあるわけではない。統率者は、およそ人々の協力を得るのに役立つるあらゆる条件や要素を利用するであらう。たとえば会社の名声、よき労働条件、快適な職場の施設のごとき。組織機構や仕事の分担の明定、権限や責任の明確化、十分なコミュニケーション、スムーズな仕事の流れなどが、必要な要件であることはもちろんである。とりわけ職場の雰囲気は、統率にたいして大きな影響をおよぼす。

さて統率はいかなる原理と技術にもとづいて行わるべきか。先にものべたるごとく、われわれはこれについてなお十分な回答を与えうるまでにいたっていない。そこでここでは、現に行われている、あるいは行わるべき統率の色々な型を考察するにとどめる。

1 暴力、利害、人格および機能に基づく統率

イ 暴力に基づく統率 これは外的な暴力によつて服従を強制する場合である（暴力型）。

ロ 利害に基づく統率 これは金銭的報償、思慮その他の利害関係によつて統率が行わるる場合である（支配型）。

ハ 人格に基づく統率 これは指揮者が優れた人格もしくは卓越した技能の持主なるが故に人々が聴従する場合である（指導型）。

ニ 機能に基づく統率 これは命令者が指揮機能行使するものであることを認め、その故に人々がこれに服従する場合である。

もつとも事実上の統率は、多くはこれらのものの混合から成り立つている。

2 専制的統率と民主的統率

いわゆる専制的独裁的統率と民主的統率とがしばしば対象的にとり扱われる。

古く封建時代において、次のような訓えがみられる。「一和の基は、平日、部下を懇にするにあり、上よりは、下を子の如く愛憐を加え、下よりは、上を親の如く思わしめて人を使えば、下知なくとも、上の善きやうにならば止まぬものなり」〔立花宗茂—筑後国柳河藩主〕³⁵⁾。

戦前、藤川洋氏はその「企業経営管理」のなかで統率につき次のようなことをのべている。すなわち「現代の若い教養ある従業員主義主張の強硬なることは、もはや昔日の青年のそれの比ではない。殊に結束した彼等に対しては、相当に自信を有する幹部も、これが統率上や、困惑の態である。この場合動もすれば鉄拳と鞭の力に委ねようとする。しかしそのような圧制的精神に基づく幼稚な古い型の統率振りには、すべての場合において無効である。これに反して寛容に失すれば、彼等は怠惰に流れ、幹部を瞞著し、不敬の態度をとり、注意しても真剣にならない。今日彼等を統率し得る方法としては、厳格主義の長所というべき我意我執の抑制と、寛大主義の強味とする自発自奮の意気の振作とを打つて一丸とする両者の中道をもつてしなければならぬ。幹部たるものは、まず従業員各人の気質をよく呑み込み、親切にこれが活用に努め、彼等を人格者として遇し、その自敬の念を振作する。そうして叱るにも褒めるにも好意と愛情とを以てし、厳格と寛容、賞讃と譴責とがうまく均合がとれて行くなれば、従業員たる部下においても、幹部に対し信頼の念を惹起し、自発的に喜んで服従することになる。これは又事業に奉仕せんとする部下の志気を高めるに至る云々」と。

野田信夫教授は統率の問題について、米国のガードナーおよびムーアの所説を引用して次のごとくにのべておられる。³⁷⁾

高い士気をもたらさしめる統率は、人格的統率 (“personality” leadership) と統括的統率 (“administrative” leadership) とにわけられる。人格的統率とは、監督者が部下の従業員との個人的結びつきによつて士気を保とうとするものであり、統括的統率とは、監督者が会社の積極的な目標をかかげて部下の全員に示し、部下のものが、この目標に達しうるように、これを助けてゆかうとするものである。

人格的統率によつてよい士気を保ちうるのは、経験上、五十人以下の小グループにおいてのみである。ところが統括的統率は、士気を高めることについて明確な意識をもち、慎重な努力を払うならば、人数に限界はない。統括的統率には何が必要か。

(1) まず意味のある目標をかかげること

それは従業員を上げまし、かれらが全力を捧げるに値するような意味のあるものでなければならぬ。それはかれらの日常の仕事と関連をもつものでなければならぬが、しかし同時に全従業員を包括するようなものでないと、全員をひっぱつてゆくことができない。

(2) 各自の受持つ仕事の意味を明確にすること

近代産業においては、分業は益々細分化し作業は機械化されて、単純な繰り返し作業が多くなる。この面に士気が崩れる重大な機縁が潜みうる。そこでこの危険を防ぐための根本の処置は、どんな細い繰り返し作業に従事していても、その仕事は全体の仕事のうちにどんな意味をもっているかを自認させ、自分とその属する部課、ひいては会社の業務との関係を明確に知らせることである。すなわち職務にたいする確信を与え、劣等感をもたせてはならない。

(3) 従業員の意見をできるだけ採用すること (participation)

従業員各自が、自分はこの会社に所属する構成員の一員であると感じさせるのでなければ、けつしてその持っている全才能を発揮して会社の業務に尽すものではない。ワンマンの会社では、業務は一切がこの一人の手で決定され、その他のものはただ命ぜられたままに動くだけである。しかしむしろ従業員にも、できるだけ発言の機

会を与えるのが有効である。すなわち仕事について意見をのべる機会を与えるべきである。

(4) 処遇を公正にすること

従業員に對する処遇は、地位にせよ、給与にせよ、絶対に公正でなければならぬ。処遇が厳正公平を欠くならば、人心はたちどころに離散し、士気の崩れ去ること火を見るよりも明らかである。会社のやり方が不正であると感ずると、不安感と精神的動揺を持續的に抱くにいたる。これと反対の状態が信認感である。信認感は士気を高める上にこの上なく大切なものである。

これらはすべて人を扱ううえからみて、まことにわかりきつた事柄である。しかしそのわかりきつたことが、はたしてよく行われているであらうか。

3 統率における三つの目標

ムーンツ & オドンネルによれば、統率³⁸⁾ある共同の目的を達成せんがために人々を協力せしめる活動¹はいわば三角形的な情況において達せられるという。すなわちすべての統率者は必ずや三つのもの、(イ)企業の目的、(ロ)従属者の目的および(ハ)かれら自身の満足の成就に關連する。高度の統率はこれらの方程式を同時に解決することを要するのである。

まず統率者は、企業目標の達成という支配的な目的をめざして、かれの部下の間に良きチームワークを成就すべく努力せねばならぬ。もしかかれが上位の統率者でなく、組織のうちのさらに下級の地位にあるならば、全体の目的に十分貢献しうるよう、かれの部課の目的の達成をはからねばならぬ。それは統率者の責任である。

しかしながらこのような企業目的と、統率者自身の目的ならびに集団における各個人の目的とは、必ずしも同

一ではないことを注意せねばならぬ。

集団活動における被統率者の目的は、多分に個人的な性質のものである。たとえば労働条件がよい、居こちがよい、将来の希望があるというがごとき。人々はこれらの点から職業や働くべき職場を選択する。しかしこの選択は、企業がその目的を達成するのを援助するというよりも、むしろ各人がそれから何を獲得することができるかという見地からなされるであろう。人がある会社のために働く、しかし彼はその収益状態にかんしては、たゞきわめて遠い関心しか示さない。

さらに統率者もまた、企業の目的とも、かれの従属者の目的とも、全く違つたかれ自身の個人的な目的を有する。まずかれは一人の人間として実現すべき個人的な願望をもつており、この点においてはかれの部下となんら変わるところはない。しかしそれに加えて統率者は、他人をして協力せしめるということのうちに、力の意識（sense of power）を得、また威信ある地位に到達すべき譽譽をきづくことができる。かくて企業目的の達成は、もしそれがかれ自身の満足の成就に役立たないのであれば、実体のないものにみえる。

かくてムーニツ&オドネルは、統率はこのような三つの目標を同時にみたさねばならぬというのである。しかし結局統率者の責任からいつて、企業目的の達成をもつとも上位におくものごとく、その優位性については疑いえないとのべている。

4 統率と人間関係

エルトン・メーヨーは「過去二世紀の間に人間が物を作る技能（技術的技能）は驚くべき程度に発展した。しかるに人々をして協力せしむる技能（社会的技能）はその間かえつて退化するにいたつた」と喝破した。³⁹⁾ここに指摘

されているのはまさしく人の統率の問題にはかならぬ。メーヨーの提唱はやがていわゆる人間関係 (human relations) の研究に發展した。それは人々の有効な協力の達成を目指すものであり、しかも主として個人および集團の心理や心情関係についての拡大された知識に基礎づけられたものである。かくして人間関係の研究は、いまや管理の基本であるとさえ考えられるにいたつたのである。管理にあたる人々がこのような人間関係にかんする新しい認識に関心を抱くのは、その仕事の性質上きわめて当然のことである。けれど管理とは、人々の協力を通じてもの事をなさしめることだからである。しかも人々をして協力せしめる問題—統率は、とりわけ組織の運営においてもつとも端的にあらわれる。管理者はかれの部下を、個人としても集團としても、十分に利解しなればならない。かれは人々が何を欲し、どのような態度をとり、いかなる行動にでるかを知らねばならない。たとえば何事によらず変化にたいしてどのような反応を示すものであるかについて入念に配慮することが必要である。技術、人事、物的所在その他いかなる要素であれ、新しい変化や發展にたいしては、人々はつねに自己防衛としてのレジスタンスをしめすものであることを予期せねばならぬ。

このように統率上人間関係にたいして、大きな注意が払われねばならぬことについては争いの余地がない。しかしながらこの場合管理者が、いわゆる人間関係に余りに過度の重要性をおき過ぎることは禁物である。もしかれがたんに人間関係のみに溺れ去るならば、それは行過ぎであり、むしろ不健全であるといわねばならぬ。管理者は何よりも、企業もしくは自己の担当する部門の目標を達成すべき責任を有するのであり、この目標を成就せんがために人々を協力させるものにはかならぬ。かくて管理者は企業の發展と従業員幸福と、この両者を同時に目指さねばならぬのである。⁴⁰⁾

「管理者の統率力の資質は、かれに従わんと欲する人々の数と質の如何によつて、もつともよく判断される。そのスケールの一方の端に、少数のまばらな、ばらばらの、その主たる資質がただ人間であることのそれであるような少数の従業員だけを惹きつけているところの管理者がいる。他方の端に、かれのために喜んで働こうとする、特別に有能な人々の多数をしたがえた管理者がいる」⁴¹⁾（クーンツ&オドネル）。

士気調査、欠勤や労務移動の研究、提出される苦情の数や性質の分析などは、統率の良否を、したがつて亦チーム・スピリットの度合を評価すべき手掛りとなるであろう。しかししてチーム・スピリット低下の原因が識別されたときは、管理者は事態を改善するために、適宜聰明にして臨機の対策をとらねばならぬ。⁴²⁾

作業における熟練を人から人へ移転しうること、統率技能もまたこれを移転しうるのであるか。それは相当に嚴重な一定の限度内においてのみ可能であると考えられる。けれどもその素質さえあるならば、適当な教育と実践における経験とによつて、ある程度までこれを發展させることができるであろう。現にTWIをはじめその他各種の訓練方式にはその課程のうちに、必ずつねにそのもつとも重要な項目の一つとして「人の統率」が含まれていることは周知のとおりである。

われわれは右において、いくらか統率者そのものの側に重点をおき過ぎたかもしれない。しかし全体としての企業もしくはその各部門が、決して一人の統率者ないし管理者の力だけで動くものではなく、実はそのもとにある多数の人々の努力によつて推し進められて行くものであることを、われわれはけつして軽視したり看過したり

するものではない。

この小文はとくに、全体の構成において小野寛徳氏著「経営組織」(昭二五、ダイヤモンド社) 第四章 経営組織の運営に示唆を受けることが多いことをおこわりしておく。

- (1) O. Sheldon, *The Philosophy of Management*, 1923.
- (2) 古川栄一編、経営学(経済学演習講座)、昭三〇、青林書院、二〇三頁。
- (3) 山城章、経営学の学び方、昭二九、白桃書房、一四一頁。
- (4) H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, 1931, p.13. 山本安次郎、フレイヨール管理論研究、昭三〇、有斐閣、四二頁。
- (5) W. H. Newman, *Administrative Action*, 1951.
- (6) A. M. Whitehill, Jr., *Personal Relations*, 1955, p.28.
- (7) 小野寛徳、経営組織、昭二五、ダイヤモンド社、二五一頁。
- (8) Kimball and Kimball, *Principles of Industrial Organisation*, 1939, p.161.
- (9) 能率ハンドブック(上巻)、昭一四、同文館出版部、二七四頁。
- (10) H. Fayol, 前掲書。
- (11) 馬場敬治、経営学の基礎的諸問題、昭九、二〇〇頁。
- (12) H. Koontz and C. O'Donnell, *Principles of Managements*, 1955, p.47.
- (13) W. Schram, *Die betrieblichen Funktionen und ihr Organisation*, 1936, S.35.
- (14) 拙著、経営の構造と活動、昭二九、雄渾社、八四頁。
- (15) H. Koontz and C. O'Donnell, 前掲書、P. 48.
- (16) 馬場敬治、前掲書、二〇三頁。
- (17) H. Koontz and C. O'Donnell, 前掲書、P. 104.

経営における組織の運営(祭原)

- (18) Kimball, and Kimball, 前掲書 p.163.
- (19) W. Schramm, 前掲書 S.57.
- (20) H. Koontz and C. O'Donnell, 前掲書 P.387.
- (21) 小野寛徳、前掲書、二六四頁。
- (22) 右同、二六七頁。
- (23) 右同、二六七頁。
- (24) H. Koontz and C. O'Donnell, 前掲書 P.387.
- (25) 山城章、前掲書、一四一頁。
- (26) H. Koontz and C. O'Donnell, 前掲書 P.37.
- (27) Balderston, Karabasz and Brecht, Management of an Enterprise, 1935. p.407.
- (28) A. M. Whitehill, Jr., 前掲書 P.39.
- (29) 小野寛徳、前掲書、二七二頁。
- (30) H. Koontz and C. O'Donnell, 前掲書 P.63.
- (31) 川村静、統率の原理、昭和二六、立花書房、五六頁。
- (32) H. Koontz and C. O'Donnell, 前掲書 P.64.
- (33) 同右、P.64.
- (34) A. M. Whitehill, Jr., 前掲書 P.29.
- (35) 藤川洋、企業経営管理、昭二七、富山房、二六七頁。
- (36) 同右、二七二頁。
- (37) 野田信夫、近代的経営における人間問題、昭二八、ダイヤモンド社、一二五頁。
- (38) H. Koontz and C. O'Donnell, 前掲書 P.69.
- (39) Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial civilization, 1933.
- (40) H. Koontz and C. O'Donnell, 前掲書 P.426.
- (41) 同右、P.72.
- (42) A. M. Whitehill, Jr., 前掲書 P.40.