

管理における統制機能

祭 原 光 太 郎

- | | | | |
|---|---------|---|---------|
| 一 | 統制の意義 | 五 | 統制の諸形態 |
| 二 | 統制のプロセス | 六 | 統制の実施組織 |
| 三 | 統制点の選定 | 七 | 統制の実施手続 |
| 四 | 統制の諸領域 | 八 | 統制の要件 |

一 統制の意義

企業はそれみずからで独りで動くものではなく、それはつねに管理され運営されねばならない。管理（マネジメント）の概念はきわめて様々に規定されるが、それは広い意味では、実際になされるべき仕事、活動、実施、作業について、計画し、組織し、統制することであると解される。このばあい計画、組織、統制などを、管理のエレメント、機能、過程などと呼んでいる。このような管理のエレメントないし機能として何をあげるかは、人によって多少とも異なる。ある人は計画と統制の二つのみをあげ、またなかには十個ぐらいのいわゆるエレメントを数える人もある。しかし一般的にいつて管理のもっとも基本的な機能として、われわれはつぎの四つのものをあげることができよう。

- 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予定すること。
- 2 組織の編成 計画の遂行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きめること。
- 3 組織の運営 指揮によって組織を動かし、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。

かくて管理は計画の樹立にはじまり、実施の統制に終わるところの一連の機能から成る。一方の端に計画が立ち、他方の端に統制がたつ。この計画と統制は管理の不可欠の要素として、いかなる場合にもそれが管理の仕事から除かれることはない。ところで管理は企業の上層部だけで行われるわけではなく、その中程でも、また下の方でも行われる。すなわち社長や専務は企業全体について、また部長はそれぞれの担当する部門について、さらに現場監督者は個々の職場について管理をおこなう。いずれにしても管理の諸機能のうち統制（コントロール）は、管理行為の最後の階段をなしている。ここでは管理におけるこの統制機能について考察したい。

つとにフェイヨールがきわめて明瞭のべているように、「企業において統制というは、あらゆることが採用された計画、発せられた指示、設定された原則にしたがって行われているかどうかを確かめることである。それは誤りと欠陥を指摘してこれを矯正し、その再発を防ぐことを目的とする。それはもの事、人々、活動など、一切のものの上に行われる」⁽¹⁾。あるいはゲッツのいうごとく「管理における計画は、一貫した、統一ある且つ明確な予定を求めらるものであるに對し、管理における統制は、出来事をして計画に合致せしめんことを求めらる」⁽²⁾ものである。

かくて統制は実施が、樹立された計画あるいは設定された基準どおりに達成されるべく、実施を測定し、もし異なるときはこれを修正することである。いかえれば実施の結果が計画ないし基準どおりに実現するように、実施を制御するところの機能である。管理者はそれによって、なされたことがその意図したとおりのものであることを確保することができる。

ここに明らかかなように、統制は計画を前提としてはじめて可能である。それは実施の結果を計画または基準に合致せしめることだからである。けれども同時に統制はまた逆に、計画の樹立に役立つ。すなわち統制において、実際と予定との喰違いを明らかにしその原因を究明することは、それに対する適宜の対策をたて又将来の計画樹立に基礎を供しうるからである。かくて統制は計画を前提とする半面、計画はまた統制によって支持せられる。

この意味で計画と統制は表裏一体、密接不可分の関係にあるといえる。⁽³⁾

右のように統制は、実施をして計画と基準に合致せしめんとするものであるが、このばあいそのやり方に多少色合いの差を区別することができる。⁽⁴⁾すなわち実際の結果が出てしまつてから、これを予定と比較してその喰違いを確かめ、これを矯正するというのは、もちろん十分の意義をもつ。しかしそれでは既に手遅れであることが少なくなく、又それはせいぜい将来の計画樹立に役立つにとどまる。ヨリ有効なやり方は、実際の結果が出てしまつてから、それが予定と喰違つてゆくのを途中で探知し、実施をして予定から逸脱せざるように早期にこれを統制することである。かくて統制の要諦は、実際が予定から逸脱してしまつてからこれを矯正し、その再発を防ぐというよりも、むしろそのような逸脱を未然に防ぐというにある。すなわち実施をして最初から軌道をふみはずさざるようにこれを導くのが、最良の統制であるといわねばならぬ。

統制 (Control) の概念もひろくして一義的ではなく。統制はときとして管理 (Management) そのものと同義に解されることがある。又わが国では言葉の上で Control が統制でなくて、管理と訳されることが少なくない。たとえば Cost Control (原価管理) / Quality Control (品質管理) のごとき。なお検査および監査は、統制にふくまれる一つの過程にほかならぬ。その意味で統制の概念は検査および監査のそれよりも、ヨリ広義のものといえることができる。さらに終戦後わが国の通産省産業合理化審議会が公けにした「企業における内部統制の大綱」によれば「内部統制とは企業の最高方針にもとづいて経営者が、企業の全体的観点から執行活動を計画し、その実施を調整し、かつ実績を評価することであり、これらを計算的統制の方法によつて行うものである」としている。

二 統制のプロセス

統制はつぎのような一連の過程を経ておこなわれる。⁽⁵⁾

(1) 基準の設定

まず基準 (標準) が設定されねばならぬ。基準とは、実施の結果がそれと比較されるために設定されることの基礎であり、目標たるところのものである。それは先に樹立された計画から引出されるものであつて、しかも実施の結果が具体的にそれと比較し測定することのできるように表示されたものである。このような基準は、数量で表わされることもあれば、金額で表わされることもある。材料の消費量、製造量や販売量、作業時間数、所要人員数等は前者の例であり、材料費、製造原価、収入支出高、所要資本額等は後者の例である。

このように基準は通常計数的に示されることが多いが、しかし必ずしもそうであるとは限らない。時としてそれはいわば質的なものであることがある。すなわちその事柄が性質上インタンジブルなもの、たとえば従業員

の士気を高めるとか、企業のPRを発展させるというごとき計画がなされた場合、その目標となるべき基準を直接的に表示することは困難である。したがってこれらのものについて統制をおこなうことは、技術的に幾分困難とならざるをえない。

基準の設定にあたりもつとも重要な問題は、基準のレベルをどうするか、その水準をどのへんにおくべきかということである。それは高過ぎても低過ぎても共に有効な統制には役立ちえない。その水準は、過去の経験とさらに科学的な研究調査によって、もつとも妥当にして適正なところにきめられねばならない。

(2) 実施の評価

統制におけるつぎの階梯は、実施を評価することである。すなわち実施の結果を明らかにし、これを先に設定したる基準と比較検証し、もし不一致があればその原因を究明する。したがってこれはさらに④ 結果の確定、⑤ 基準との比較および⑥ 差異の分析の三段にわかちうる。

④ 結果の測定 まず実施の結果を確かめねばならないが、これには大きく二とおりの仕方がある。一つはいわゆる直接的な観察であつて、みずから現場におもむき、実施の状況を直接に確かめんとするものである。他は報告をとることである。すなわち実施の結果を報告によって確定しようとするもので、いわば間接的な方法であるといえる。

⑤ 基準との比較 実施の結果が確定されたならば、つぎにこれを基準と比較せねばならぬ。そして結果が基準に合致しているかどうか、もし喰違ひがあれば、どの程度のずれがあるかを明らかにする。この比較はきわめて機械的におこなわれよう。ただこのばあい前にもべたように、基準がハッキリと明示せられており、

又実施の結果が同様に明確に測定されるならば、比較の仕事はきわめて容易であるが、そうでない場合には困難をまぬがれぬ。たとえば標準品が大量に生産される場合、一人一時間当りの標準量を設定することは容易であり、

また実際の結果を評価することも同様に簡単である。けれども顧客の注文によってその都度異つた品物が作られる場合には、作業の評価は厄介な仕事とならう。

右の比較において、実施の結果が基準に合致しておればもとより問題はない。基準からはずれている場合が問題となる。基準に合致するのが原則であるとすれば、基準からはずれているのは例外である。かくてわれわれは例外に注意を向けねばならぬのであり、又それだけに注意を向けねばよいこととなる。

② 差異の分析 結果と基準に不一致のあるものについては、それが如何なる原因に基づくものであるかを分析せねばならぬ。周知のごとくガントの作業進度図表では、実際の進度が予定よりも遅れたときは、その遅延の原因をつぎのような記号で記入し、これを明らかにすることになっている。T || 工具欠乏のため、P || 動力欠乏のため、H || 助手欠乏のため、M || 原料欠乏のため、R || 修繕のため、B || 破損のため。いずれにしても差異の原因を明らかにすることは、適宜な対策を講ずるために、又将来の計画を立てる上に必要である。

注文番号	1	7						13						19					
No.1																			
No.2																			

ガント進度表

(3) 差異の修正

統制の最後の手続は差異を修正することである。すなわち既に明らかにされたごとき差異を生ぜしめた原因に

対し、有効適切な措置を講ずることによってこれを除き、あくまで実施をして基準に合致せしむべく努めることである。単に結果を基準と比較してその喰違いを確定するというだけでなく、さらに進んで差異の修正に努めることによって、はじめて統制の仕事が達成される。

かくて差異が存する場合、どのような手を打つべきかが問題となるが、それはそのときどきの事情によって、すなわち差異を生ぜしめた原因の如何におうじ、それぞれ異つたものとならねばならぬ。ただ一般的にはつぎのようなことがいえるであろう。⁽⁶⁾

イ、物的条件の改善 一つはそれのもとに実施の行わるる物的諸条件の改善である。すなわち物的な施設や用具、作業環境等の欠陥を矯正する。

ロ、人的条件の改善 また人的条件の改善を要することもあろう。すなわちその仕事にヨリ適した人々を選択配置し、又訓練、指導、監督を強化するなど、又他方ではいわゆる人間関係を通じて士気を鼓舞することも必要であらう。

ハ、方法の改善 さらに作業の行わるる過程や方法を改善する。たとえば作業研究によって作業の仕方や速度を合理化する、あるいは作業組織を機械本位から製品本位の方式に改めるなど。

ニ、基準の変更 時として設定したる基準そのものを変更せねばならぬこともある。はじめに設定した基準に無理があった場合（高過ぎる）や、あるいはその後情勢の変化がおこり、しかもそれがいかんともし難い場合（市況の悪化）や、又突発的な事故の生じた場合（機械の破損）などには、それにおうじて基準自体の修正を必要としよう。

三 統制点の選定

ところでこのような統制の手続を、経営内のあらゆる事柄や活動について実施するということは、不可能ではないにしても、決して有効ではないであろう。むしろ統制はただ重要な事項についてのみ行うことが望ましい。すなわち経営上のあらゆる事柄を統制組織のうちに含ましめようという企ては、とうていその煩にたえないのみか、さまで重要でない事柄に多くの時間と経費を費すこととなる。それゆゑ統制のポイント（Control Point）を適宜に選択し、これを重要な事柄のみにしぼるべきである。^{（7）}

しからば統制を実施するについて、どのような事項を選ぶべきであるか。これをきめるための簡単な原則のようなものには別ないけれども、だいたいつぎのような基準によるべきであろう。

イ それはまず統制されるべき事態の全貌を包括しうるようなものでなければならぬ。すなわち特別の場合をのぞき、片よった一面でなくて、事柄の全体をよく反映するようなものであることが肝要である。このことは殊に上級の管理者にとって必要であろう。

ロ けれどもそれは亦同時に集約されたものであることを要する。広汎な資料ではなくて、要約されたデータが望ましい。すなわちそれによって本質を的確につかみ得るような焦点でなければならぬ。このことも亦多忙な上級管理者にとって必要である。

ハ さらにそれは責任の所在を容易に明らかならしめ得るようなものであることが望ましい。けだし予定と実際とのズレが認められたとき、それが誰の責任に帰せらるべきものであるかが明瞭であれば、速やかにこれを矯

正することができるからである。勿論このためにはかねてより人々に、それぞれの仕事と責任をハッキリと割当て、これを知らしめておくことが肝要である。

四 統制の諸領域

統制は経営内の色々な部面や領域についておこないうる。したがってその内容はきわめて広汎にわたるが、全体としてこれをどのように分かち、どのように秩序づけるかは、観点の異なるにおうじて様々である。ある場合には経営が、物と人から構成された組織体としてその活動をいとなむ点に着目して、つぎのような統制のシステムが生じる。

物の統制

人の統制

組織の統制

過程の統制

資本の統制

また他の場合には統制のおこなわれる領域の上から、まず大きく

全般的総合的統制

部門的個別的統制

にわかつ。このばわい前者はいうまでもなく全体としての企業を対象として、企業最高の観点から企業活動の全

般を総合的に統制するものを指し、後者は個々の専門分野にかんする部門的個別的な統制を意味するものである。この後の部門的統制をどのようにわかつかは、別にきまつたものがあるわけではない。それはたとえば

生産統制

販売統制

財務統制

人事統制

などにわかつかうことができよう。そうしてこれらがさらに、それぞれの分野にかんする個々の統制を含むことはいうまでもない。たとえば生産統制は

生産品目の統制

生産数量の統制

施設の統制

機械の統制

手順の統制

日程の統制

品質の統制

原価の統制

などを包含しうる。

T. G. Rose 氏の著 Higher Control in Management, Pitman, におおつて、このような統制のシステムを示している。

1. The business position,
2. The technical position
3. The trading position,
4. The financial position

五 統制の諸形態

つぎに統制の形態または方法も、種々なる観点から色々にわかつことができるであらうが、ここではまず大きく(1) 予算による統制いわゆる予算統制と(2) 予算によらざる統制とにわかつ。このうち前の予算統制は別に扱うこととし、ここでは後者についてみることにしたい。統制上もつとも広く用いられる方法はいわゆる予算統制であるけれども、統制は予算によらずしても行われ、これも亦同様であることを注意せねばならぬ。ところで予算によらざる統制には、各種の形態のものが含まれる。どのような形態が選ばれるかは、その統制の目的とそれが行わるる領域のいかんによってきまる。つぎに主として個々の専門分野にかんするものではなく、全体としての企業活動を対象とするもの、すなわち全般統制にかんするものをあげる。

(一) 諸報告書

何よりもまず各種の報告書が統制にとって重要な資料となる。すなわちそれによって企業活動の進行状態が明らかにせられ、所期の目標が達せられつつあるかどうかを評価することができるからである。これらの報告書は形式上(イ) 定期的なもの、(ロ) 臨時的なもの、(ハ) 口頭によるもの(通常の報告もしくは会議の形による)と書式によるもの、(ニ) 記述的なものと統計の形で示されるものがある。徴せらるべき報告が、

どのような形式で、又どのような内容をもつべきかは、個々の事情におうじてきめられる。

報告はすべて簡潔でしかも要を得たものでなければならぬことはいうまでもないが、とくに統制のために用いられる報告としては、基準との比較の容易さと便宜性が要求されるであろう。さらに重要なのは報告の迅速性である。報告がタイムリィになされるのでなければ、それは統制の役にたたない。なお下部からの報告はその監督者の手許で要約せられ、さらにヨリ高いレベルの報告にまとめられるのが有効であろう。

個々の分野にかんする報告としては、たとえばつぎのようなものがある。⁽⁸⁾

- a 仕入報告 (仕入高、在庫高、原料事情、相場の動向など。)
- b 製造報告 (生産高、コスト・データ、作業時間、作業方法の発展、設備情况等々。)
- c 販売報告 (製品別、期間別、地域別の売上高、それと予定高および過去の実績との比較。)
- d 財務報告 (収支情況、資金需給の状態など。)
- e 労務報告 (在籍人員とその構成、労務移動、その他従業員関係の諸事項。)

(二) 財務諸表とその分析

上層部の管理にあたるものにとつて、特に重大な関心を有するのは、全体としての企業の状態とその活動の経過をしめすところの諸報告である。そのもつとも代表的なものは、貸借対照表と損益計算書であろう。

かくてこれらの財務諸表はそれ自身重要な意味を有するが、さらにこれを分析し比較することによって、きわめて有用な統制上の用具として役立つ。すなわち数期にわたる貸借対照表を比較して企業財政の趨勢を判定し、又その時々の財務諸表における諸項目間の比率を確かめ、これを標準比率と比較することにより、財務状態の良

否を評価することができる。これは亦経営分析とも称せられるところである。ふつうに用いられる比率にはつきのようなものがある。(それらの意味については説明をばふく)。

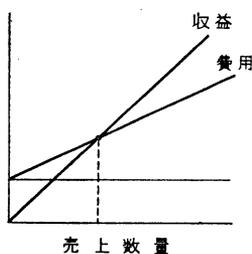
- (三) コスト・コントロール
 - A 静態分析
 - a 資本構成
 - 1 借入資本：自己資本＝負債比率
 - 2 自己資本：総資本
 - 3 諸積立金：払込資本
 - b 財産構成
 - 1 流動資産：固定資産
 - 2 棚卸資産：固定資産
 - 3 当座資産：棚卸資産
 - c 資本財産構成
 - 1 固定資産：自己資本＝固定比率
 - 2 流動資産：流動負債＝流動比率
 - 3 当座資産：流動負債＝当座比率
 - B 動態分析
 - a 資本回転率
 - 1 販売高：在庫高＝商品回転率
 - 2 販売高：受取債権＝受取債権回転率
 - 3 販売高：固定資産＝固定資産回転率
 - 4 販売高：自己資本＝自己資本回転率
 - b 収益率
 - イ 販売収益率
 - 1) 販売総益：販売高＝販売総益率
 - 2) 販売純益：販売高＝販売純益率
 - 3) 販売原価：販売高＝販売原価率
 - ロ 資本収益率
 - 1) 純益：払込資本＝払込資本収益率
 - 2) 純益：自己資本＝自己資本収益率
 - 3) 純益：総資本＝総資本収益率

広い意味でコスト・コントロール(原価管理)というときは、その節減を目ざして行われるところのコストの統制のみでなく、さらにそれを通じて経営活動自体を統制することを意味するようである。いずれにしても経営活動はつねにコストの発生をとめない、その能率の良否は直ちにコストの大きさに反映する。それゆえコストの監視を通してコスト自体はもとより、経営活動をも亦これをコントロールすることが可能となる。この点とくに

原価計算は、経営活動にともなうて生ずる一切の費用を要素別に捉えるだけではなく、またそれが経営内のいかなる場所が発生したかを明らかにし、さらにこれを製品別に確定するものであるから、それらの費用を監視することにより、またこれを予め設定された見積または標準原価と比較することにより、いかなる費用が過大に過ぎるか、何処に冗費が存するか、いかなる製品に費用がかかり過ぎるかなど、能率を判定し、また欠陥の所在を的確に知ることができるといえる。かくて原価計算はコストならびに経営活動をコントロールするための有用な用具の一つとして利用される。

(四) 損益分岐点図

いわゆる損益分岐点図は販売の増減によって、企業の損益がどのように変動するかを簡明に示すものとして、

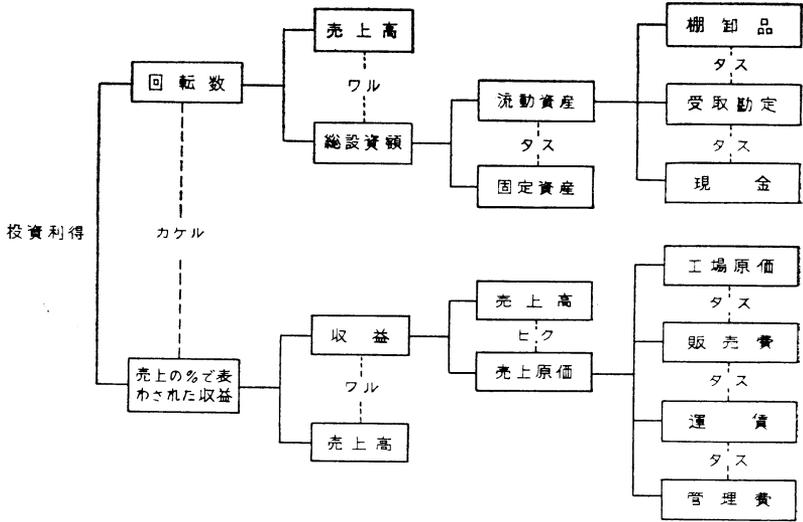


企業の総合計画、とりわけその利益計画にとって便宜な手段として利用されるところであるが、それは亦同時に統制のための有用な用具としても役立つ。

すなわち損益分岐点図は少なくとも損失の発生を避けるためには、最低何単位の品物を売らねばならぬか、又一定額の利益をあげるためには、どの程度の売上を必要とするかなど、主として損益的観点から販売活動をコントロールするのに役立つ。

(五) 投資効率の分析

全般統制のための一つの形態として、米国のデュー・ポン会社が古くから用いて効果をあげているものに、投資利得分析表（The return on investment analysis）がある。⁽⁹⁾それが目指すところは、企業もしくはその特定



投資利得に影響をおよぼす諸要素

部門が、それに投下されている資本に対して稼得しうるところのその稼得率（利得率）である。すなわちここでは利益を絶対額においてはではなく、事業に運用される資本に対する利得としてみるのである。それは企業全体であると、その各部門であるとを問わず、それに投下された資本利用の効率を判定すべき手引として役立つものである。しかしてそのシステムは上のような形に要約できる。

かくて投資利得は、売上高のパーセントであらわされた利益に、資本の回転速度を乗じたもので算出される。これは企業またはその特定部門において、売上高に対する利益が低率であっても資本の回転速度が高ければ、逆に売上高に対する利益が高率でも資本の回転速度の低い場合よりも、投資に対する利得という点では、かえって大きいことがありうることを認めるものである。

しかして前掲の図表から知られるように、投資利得

率の変動を分析することにより、経営の色々な財務的側面を明らかにすることが可能となる。すなわちそれによって容易に利得率の差異を生ぜしめた原因に遡ることができる。

丙 内部監査

さらに統制の有効な用具として、内部監査をあげることができる。⁽¹⁰⁾ 内部監査とは広い意味では、企業内部の監査担当者によって行われるところの、企業の経理、財務その他にかんする独立の規則的な検証（評価）である。その仕事は通常取引の処理や勘定記入など、いわゆる会計監査に限定されることが多いけれども、けっしてこれに限られる理由はなく、さらに企業活動の全般にわたって監査することを妨げない。たとえば方針や計画や手続が守られているかどうか、権限が正しく行使されているかどうか、管理の仕方が適当であるかどうかなど、諸般の事柄を基準に照して照査する。そうしてその結果を管理者に報告し、又これが改善について進言することが望ましい。尤もこのようないわば全面監査の実施については、それに当りうるところの監査担当者の能力と、監査を受ける側に立つ者の態度とが問題となろう。

なお企業外部の会計士などによって行われるいわゆる外部監査も、またある程度企業活動の統制に役立ちえよう。

乙 実地の観察

統制についてわれわれはまた、管理者の現場に対する直接的な接触の重要性を看過することはできない。じつさい計画がどのように実施されているか、現場でどのようなことが起っているかは、直接の観察と個人的な接触によってもっとも、ぢかにこれを知ることができるし、又管理者がみずから現場に出向くことは、現場の人々の士

気を鼓舞するうえに役立つ。

もとよりこのような直接的観察は欠点をともなう。それは時間を要する仕事であり、したがって管理者にとつてその余裕に乏しいことである。又規模が大きいときは、事実上不可能なことも少なくない。このような場合にはできるだけ要点を絞って行うほかはないであろう。しかしそれにもかかわらず現場にぢかに接すること、は、たんに報告を受けるだけにとどまるよりも、ヨリよく実施の状況を確かめえ、これを評価することができるであろう。

これについてクーンツらはつぎのようにのべている。「予算や図表、各種の報告や比率、監査人の報告書その他の統制手段は、統制に不可欠ではないにしても大いにこれに役立ちえよう。しかしながらこれらの手段だけに頼り、いわば防音設備をほどこした統制室に坐つてダイヤルをまわしたり、操縦桿を動かすだけでは、よく十分に統制の仕事を果たすことは期待しえない。マネジメントとは結局人々を通じてもの事をなさしめることである。色々な管理の手段は、管理者が希望し計画したことを人々がなしつつあるかどうかを確かめるのを助けはするが、統制の問題は、なおやはり対人的な問題である」⁽¹¹⁾と。

最後に統制の実施については、これらの諸形態のいずれか一つのみに頼るのでなく、それらを併用することができる。かくすることによって色々な角度から統制の効果を達成することができるからである。⁽¹²⁾

六 統制の実施組織

つぎに統制の実施組織について一言する。⁽¹³⁾ 規模の小さな場合にはもちろんそれぞれの管理者がみずから直接に、

企業全体についてあるいは個々の部門の活動について、これが統制にあたるであろう。けれども規模が拡大してくると、なんらか他の機関をしてこの統制の仕事にあたらしめるようになる。このことはとくに全般統制についてそうである。

そのばあいしばしばこの統制の仕事が、いわゆる経理ないし財務部門で、その本来の業務とあわせて担当せしめられることがある。それはこの部門がその性質上、企業全体の状況にかんする色々な報告や資料を比較的人手しやすい立場にあるからであろう。けれども経理部長はほんらいかかるものとして、しぜん経理部門としての立場にとられやすく、したがってその観察が一面に片よる嫌いがある。ことに統制に関連して企画を行うことになると、経理部門はけっして適当なものとはいえないであろう。

そこで最近では経理部門とは別個に、統制の仕事を専門に担当するところの独立の部門を設ける傾向が進んでいる。しかしこのような統制部門の組織上の位置、性格および機能についてはきわめて色々のものがあり、個々の企業によって区々である。

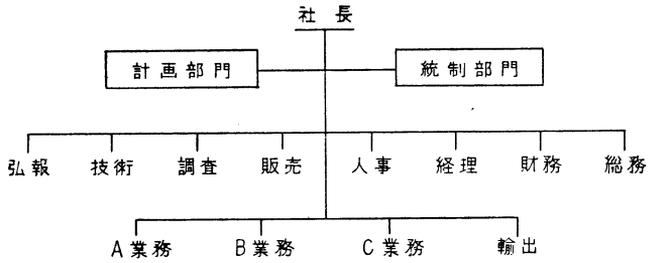
ある場合にはそれはただ企画や統制に必要な各種の情報や資料を、各部門に提供するところの単なるサービス部門たるにとどまることがある。また他の場合には、各方面の企画および統制にかんする一切の活動がこの機関に集中せられ（企画と統制はきん密に関連しているので、しばしば一部門に結合される）、しかもそれに対して相当の権限が附与されることがある。しかしこの場合には、時としてこれと他の部門との間に磨擦を生ずる危険があると共に、ヨリ低い階層の管理者達から、それぞれの担当業務にかんし企画と統制をおこなうべき責任感を奪い去るおそれがある。

さらにこのような企画と統制にたづさわる統制機関が、上級管理者たとえば社長のいわゆるスタッフとしてこれに直属せしめられることがある。すなわち社長はかれに要求される一切の仕事のみずから果たしえないので、この機関によって援助されるのである。それは社長を補佐し、かれのために活動する。したがってここでは統制部門は、あくまで上級管理者に属するところのスタッフたる性格をもつのである。かかるかたちのものは多分効果的なものと考えられている。

要するに統制の仕事を専門に担当するところの独立の部門を設ける傾向が進んでいるのであって、それは企業活動にかんするもろもろの企画や統制を一カ所に集中するのが有効だという考えにもとづく。けれどもそれが過度に集中され、中央集権化せられると、諸部門との摩擦ならびに各部門の管理者の管理上の無責任を招来する危険のあることを注意せねばならぬ。

占部都美教授はその著「近代経営管理論」のなかで、⁽¹⁴⁾ 計画職能および統制職能の分化発展について、まずその部門的総合化がおこなわれ(計画および統制職能が各職能部門のなかで、執行職能から、一つの課、係に総合化される段階)、さらにそれら計画および統制職能の全経営的総合化(首脳経営者に直属するところの総合的な計画・統制部門の設定)のおこなわれる過程を説明し、この全経営的な統制部門について、つぎのようにのべておられる。「経営の統制職能の最高責任者は、計画職能の場合と同じく、首脳経営者であるが、この首脳経営者の統制職能を補佐するスタッフとして、統制部門がおかれるのである。：

統制部門は、第一に、すべての統制活動を単一の中央部門に集中化することによって、全経営における統制活動に重要性を付する意味をもっている。第二には、統制活動を中央に集中することによって、各部門活動を全経営的な立場から調整することを目的としている。第三には、とくに重要なことであるが、各部門の業績成果を正確にまた客観的に測定して、統制手段のための資料を統制手段のとられるべき責任個所に迅速に流すことを目的としている」と。(次頁上図参照)。



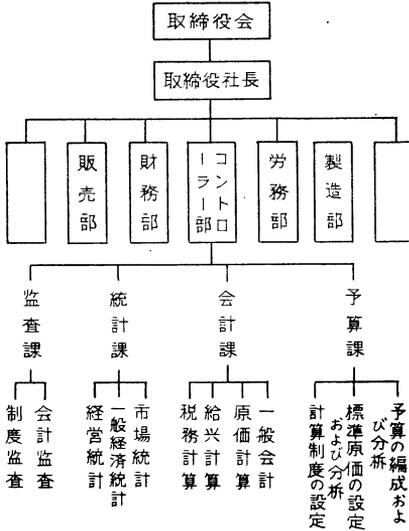
計画・統制職能の全経営的総合化

なお終戦後わが国では、通商産業省産業合理化審議会により、企業の内部統制の必要が強調せられ、この内部統制の機能を統一的に担当する機関として、いわゆるコントローラー部門（名称は色々である）がもうけられるようになってきている。

前にも引用したように「大綱」によれば「内部統制とは企業の最高方針にもとづいて経営者が、企業の全体的観点から執行活動を計画し、その実施を調整し、かつ実績を評価することであり、これを計算的統制の方法によって行うものである」としている。

そしてこのような内部統制の機能を専門に担当する機関としてコントローラー部門を設け、これを執行活動を担当するところの諸執行部門から組織上独立させる。

ただし内部統制の権限は取締役社長に所属しており、コントローラーは社長を補佐してその実施を担当する。なお内部統制の効果を高めるために、コントローラーは少な



くとも常務取締役とすることが望ましいとされている。

しかしてコントローラー部門の職能は、ほんらいの統制にかんする基本的職能とそれに関連するところの付随的職能からなっている。かくてその業務内容は予算、会計、統計、監査などを包含する。従来、会計や予算などはいわゆる経理部の仕事とせられたが、経理部はなおそのほかに資本の調達、資本の運用、現金の出納のごとき財務的職能をも担当するのが常であつた。しかしコントローラー部門の設置によつてこれを分離し、予算や会計などの計量的職能はすべてこれをコントローラー部門に移し、残りの財務的職能を別に財務部を設けて、ここで扱わしめるようにするのである。

七 統制の実施手続

統制の実施手続は個々の企業の経営規模や特殊の事情などによつて、もとよりひろく異なるであらう。がそのときどきの条件のもとにあつて、もつとも合理的かつ能率的な手続が研究のうえ決定されねばならぬ。すなわちどのような形式と内容をもつた報告書が、いつ、どのようなルートで提出され、又それがどのような仕方で分析され、さらにその結果にもとづきどのような筋を経て必要な措置がとられていくか等々につき、もつとも有効にして能率的な手続が定められねばならぬ。⁽¹⁵⁾がここにはこれに立ち入らず、ただかたんに占部教授がその「近代経営管理論」のなかで、米国のコッパース会社の統制室の例についてのべておられるところを引用するにとどめる。⁽¹⁶⁾それはつぎのような手続を経ておこなわれる。

- (1) 各業務部門から、毎月の業務報告書を統制室に提出する。

- (2) 統制室はこの業務報告を分析し、各部門から差異の説明を求め、必要があれば追加資料の提出を求める。
- (3) 統制室は、計画と実績を比較し、その結果とその理由について意見を提出する。
- (4) 統制室は、毎月の業務報告書を、その分析と結果について意見を加えて、作成、発表する。
- (5) この報告書は、社長および関係者へ提出される。

しかしてこの場合、必要な統制手段をとるかどうかは、首脳経営者の決定責任であって、統制室は直接に業務部門にたいして命令・指揮を出すことはできない、ことになっている。

八 統制の要件

最後に統制が有効におこなわれうるためには、つぎのような一連の要件が考慮されねばならぬ。⁽¹⁷⁾

イ 統制の担当者にその人を得べきこと。

統制の実施については、まずこの仕事を有効に遂行しうる能力と経験を有するところの担当者が選任されねばならぬ。統制は執行活動の結果を評価し、その成績を判定するものであるから、ときとして執行活動の担当者との間に磨擦を生じないともかぎらない。それゆえフォーマルな権限が与えられるほか、とくにこの点につき適当な人々がこの仕事に選ばねばならない。

ロ 統制を受ける側の利解と協力がなければならぬこと。

他方統制を受ける方の側にも、統制の仕事に対する十分な利解と協力がなければならぬ。もしこの協力が得られなければ、かりに他の条件がそろっていても、統制の遂行はまったく不可能におちいるであろう。しかし

てこのためには、統制をおこなう方の側が一方的にこれを実施するのでなく、かねがね統制の意義や機能にかんし、統制を受ける方の側の利解と納得を得ておくことが必要である。

ハ 適当な実施手続を整備すること。

又すでにのべたごとく、もつとも有効にして能率的な統制の実施手続が、当事者の間で研究打合せの上決定されねばならぬ。なおこれには個々の場合の特殊事情を十分考慮のうちに入れねばならぬ。

さらに統制の効果的な運営については、とくにつぎのような諸点に留意しなければならぬ。

二 統制はタイムリィに行われねばならぬこと。

有効な統制を達成しうるためには、それがタイムリィにあるいは迅速に行われることを要する。さもなければそれは効果のないものとなる。先にものべたごとく最良の統制は、むしろ欠陥を未然に探知して誤った結果にいたらしめざることにある。結果が出てしまつてからでは既におそいことが少なくない。通常の会計報告が統制的效果に乏しいといわれるのは、まさにこの理由にもとづく。

ホ 統制は弾力的でなければならぬこと。

有効な統制は不測の事態が発生したり、ハッキリした過誤に当面した場合にも、臨機の措置を講じていくだけの十分な弾力性と伸縮性とを有せねばならない。いかなる場合にも一切が予定どおりに進行し、これと寸分たがつてはならぬとするほど、動きのとれぬものであつてはならない。

ヘ 統制の方法は利解しやさいものでなければならぬこと。

統制に用いられる方法やテクニクは、利解しやさいものでなければならぬ。高度の数学式や複雑な図表や詳

細な統計資料などを用いるやり方は、一般の管理者にとって利解し難い場合がある。管理者が用いえないようなあるいは用いることを欲しないような統制の方法は適当なものとはいえない。かくて統制の簡易性あるいは利用可能性が、有効な統制をおこなうための一つの要件となる。

ト 統制の実施は経済的でなければならぬこと。

統制の仕事は報告書の作成や資料の蒐集、分析の仕事などで、多かれ少なかれ時間と経費を要するものである。しかもその度数の多い程それがかさむことはいうまでもない。それゆえ統制実施の効果が、それに伴うところの経費よりも大きいことが必要である。けれどもまた統制の仕事をおろそかにしたために、さらに大きな損害を蒙ることのあることを注意しなければならぬ。

チ 統制にさいし人々を余りに拘束してはならぬこと。

統制はその対人関係において、しぜん人々を拘束する傾向をもっている。ところが人は本性拘束されることを嫌う。すなわちこれに抵抗し反撥しがちである。もちろん人々に対していやすくも統制や拘束を加えることなく、各自の自由な行動に委ねることを理想としよう。けれども実際問題としては必ずしもそうはゆかず、これをまったく手放しにすることは危険を伴う。そこで問題はどの程度の拘束を課すべきかということであるが、この点にかんする一般の意見は、でき得るかぎり各自の創意とイニシアティブを尊重すべしということに傾いている。「行動の自由が与えられれば、人々はその信頼に対して一層良くこたえるであろう。かれらは上役が指示したとは異なったルートで目標に到達しよう。大切なのは最終の結果である」⁽¹⁸⁾（ジャミソン）。

(1) Henri Fayol, *General and Industrial Management*, Pitman, 1957, p. 107.

- (2) B. E. Goetz, *Management Planning and Control*, 1949, p. 229.
- (3) 小野寛徳「事務管理」*マイヤモンド社* 一〇頁。
- (4) H. Koontz & C. O'donnel, *Principles of Management*, 1955, p. 545.
- (5) H. Koontz & C. O'donnel, *Ibid.* p. 549. W. H. Newman, *Administrative Action*, 1955, p. 408.
- (6) W. H. Newman, *Ibid.* p. 424.
- (7) W. H. Newman, *Ibid.* p. 410.
- (8) 平井泰太郎編「経営学辞典」八〇二頁「内部報告制度」(溝口一雄稿)参照。
- (9) H. Koontz & C. O'donnel, *Ibid.* p. 622.
- (10) H. Koontz & C. O'donnel, *Ibid.* p. 628.
- (11) H. Koontz & C. O'donnel, *Ibid.* p. 567.
- (12) W. H. Newman, *Ibid.* p. 424.
- (13) H. Koontz & C. O'donnel, *Ibid.* p. 629. RKK # 51, *Betriebsführung durch Planung und Kontrolle*, 1957 (Hanser) S. 49.
- (14) 占部都美「近代経営管理論」*マイヤモンド社* 昭和三二、二一四頁。
- (15) 通商産業省産業合理化審議会編「内部統制と利益計画」*内部統制の実施に関する手続要領* 参照。
- (16) 占部都美「前掲書」二二二頁。
- (17) H. Koontz & C. O'donnel, *Ibid.* p. 546.
- (18) C. L. Jannison, *Business Policy*, 1953, p. 513.