

マネジメント小論(一)

祭原光太郎

- 一 管理機能の重要性
- 二 管理の発展
- 三 管理の概念
- 四 管理の体系
- 五 管理の担当者(機関)
- 六 管理の形態
- 七 管理の仕事(職能)(以下次号)
- 八 管理における人の統率
- 九 管理の近代化(イーオペレーションズ・リサーチ)
- 十 管理の近代化(エーヒューマン・リレーションズ)
- 十一 管理の社会的責任
- 十二 管理の評価

一 管理機能の重要性

企業は社会のために給付の生産をおこなうものである。ところがそのためには、何よりもまず資本の投下を必要とする。しかしして生産を繰り返さし継続的に営みえんがためには、資本の投下と回収すなわちその運用について、計画的な配慮をめぐらさなければならぬ。しかも企業はこの資本の運用を営利原則にしたがっておこなうことをたて前とする。かくて企業は給付の生産と利益の稼得という二重の性格をもつものとなる。

ところがこのような企業はそれみずからで独りでに動くものではない。それはあたかも転がる輪のごとく、繰

りかえし打たれ、絶えず廻転を保つように導かれねばならぬものである。⁽¹⁾ シェルドンはその有名な「管理の哲学」のなかでつぎのようにのべている。「資本が個人によって提供されようと或いは国家によって提供されようと、作業が人の手によってなされようと或いは機械によってなされようと、また労務者が事業にたいして広汎な支配をふるつていようと或いは逆にもっと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。」⁽²⁾

かくて企業においてはつねに(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さうであるけれども)、実施にあたる作業機能のほかに、これを指揮するところの管理機能が存せねばならない。事実われればすべての企業体ないし経営体が、かならず管理層と作業層から成りたつてゐるのを見るのである。

ところでかかる管理の仕事はけつして容易なものではない。企業は不断の動揺と変動のさ中におかれてゐる。じつさい企業は日々その内部においても外部においても、つぎからつぎへと重大な決定と解決をせまられる新しい事態や問題に当面する。管理はこの困難な事態のうちにあつて、よく企業を操縦し、これを正しい方向に導いていかねばならない。良き経営は企業に繁栄をもたらし、誤れる管理は企業を破滅にいたらしめる。企業の成否はいづつにかかつて管理のいかんであり、管理の巧拙は企業の運命を左右し決定する。

もちろん管理機能の重要性の度合は、企業の規模その他によつて同じではないかもしれない。けだし小規模経営における管理は、大規模経営における程の複雑さと困難さとを有しないからである。けれどもおよそ企業たるかぎりにおいて管理機能の存在は、その形態、規模、業種の何たるかを問わず、つねに不可欠のものであり、しかもその重要性は経営規模の拡大とともに増大する。

清水定吉氏は「新しい管理の道」という著作のなかで、つぎのようにのべておられる。「ニューヨーク・タイムズの報ずる

ところによると、アメリカの三年間の事業破産の分析結果は、新規企業の約60%が破産しているという。しかもその原因は、資本不足が32%、能力不足が30%、人物不足が2%、企業外部の原因が36%ということになっている。経営の責に帰すべき破産原因が64%もあることに注目したいのである。⁽³⁾

- (1) R. P. Doherty & M. Hartmann, The Structure of American Business, 1937, p. 187. E. M. Robinson, Business Organisation and Practice, McGraw, 1953, p. 188.
- (2) Sheldon, O., The Philosophy of Management, 1924, p. 48.
- (3) 清水定吉、新しい管理の道、日刊工業新聞社、昭和三年、四頁。

二 管理の発展

広い意味における経営ないし管理は、けっして今日にのみみられる新しいことではなく、つとに古くからおこなわれてきたところである。じつさい経営は人間の歴史とともに古いといわれる⁽¹⁾。けれども近代的な意味の経営がはじまったのは、もちろん産業革命以後のことに属する。つぎに近代経営管理の背景についてごくかんたんに概観しよう。

周知のごとく十八世紀の中ごろまで、人々は殆んど二十世紀の長きにわたって用いてきたのと根本的には同じき生産方法に従事していたのである。すなわち当時はいわゆる親方ないし職人とよばれる手工業者が、顧客の注文におうじて自己の有する簡単な道具を用いて材料に加工し、みずからこれを最終製品に仕上げたのである。しかしやがて変化が起つてきた。

まず企業者とよばれるものがあらわれ、これが一定の作業場を設け、ここに多数の労務者を集めて、その指揮

のもとに分業組織によつて生産をおこなわしめるようになった。これによつて生産がいちじるしく高められるにいたつたのはいうまでもない。

ところが間もなく機械の導入がはじまつた。これまで人の手先の熟練に依存していた作業が、いまや機械によつておこなわれるようになった。ここでは生産の中心が、労務者の熟練から機械の作業に移され、機械の優位が支配する。いぜんは人が道具を使つたのであるが、いまや機械に人が使われる形となる。

いづれにしても機械の導入は大規模生産を招来し、生産力を飛躍的に増大せしめた。（これ十八世紀の後半におこつた産業革命とよばれるものであることはいうまでもない。）

さて大規模な機械設備は巨額の資本、ことに多額の固定資本を必要とする。これは大規模企業の創設を必然ならしめる。とりわけ株式会社組織はもつとも便宜な形態として、いちじるしい発展をとげるにいたつた。

ところがこれにともなつて、いわゆる所有と経営の分離という事態が生じてくる。すなわち事業の経営は、従来事業の所有主がみずからこれにあたるのを常とした。しかるに企業の大規模化による資本調達の拡大と経営機能の複雑化につれて、出資者は単なる資本の提供者たるの地位に後退し、企業の経営は直接には出資者とは別個のものが、その権限の委任をうけてこれにあたるようになった。すなわち資本家でない専門経営者が生成するにいたつたのである。これは近代企業管理のきわめて特徴的な事実の一つであるといわねばならない。

企業の大規模化への傾向は、さらに種々なる動機から、企業の集中・結合をうながさざるをえない。かくていわゆるカルテル、トラスト、コンツェルンのごとき各種の結合形態が形成されるにいたつたことは周知のとおりである。

このような近代産業発展のもとにあつて、他方労働者側の事情はどうであつたか。

先にのべたごとく最初人々は各自独立して、自分の有する簡単な道具を用いて材料に加工し、みずからこれを最終製品にまで仕上げるとして常とした。もちろんそのためには熟練を必要としたのであつて、この技能を習得するために長い年期を入れねばならなかつた。しかもかれらはみずからの熟練によつて良い品物を作り出すことに、人間としての喜びと生がいを感じたのである。

しかるにかれらはやがて独立の地位をうしない、賃労働者として企業者に雇用せられ、一定の作業場でその指揮のもとに分業組織によつて作業に従事することとなつた。分業組織はいうまでもなく専門化、特殊化を意味するが、それはしぜん人々を狭隘化し、偏面化せざるをえない。

さらに機械の導入は労働者の熟練を無用ならしめ、その必要とされる技能の性質を変えるにいたつた。機械化はそれにとどまらずさらにヨリ根本的な禍をもたらす。それはいわゆる技術的失業の恐怖である。

かくて分業と機械化は労働者にたいし、種々の好ましからぬ結果を与えるにいたつたけれども、またその半面労働の向上をもたらしたことも否定できない。すなわち労働は以前にくらべて容易となり、労働能率は高まり、コストの低下を通じて生活水準は上昇し、また余暇を生ずるにいたつた。さらに機械化の進行もこれを長期的にみれば、必ずしも全体として労働の需要を減退せしめるものではない。

しかしいづれにしても資本主義社会の成立は、一方では生産技術の变革によつて生産力の飛躍的な発展をもたらしたが、他方においてはいわゆる資本家と労働者との階級的分裂をきたすにいたつた。ここでは資本をもつ者のみが生産手段を所有し生産を営むのであつて、資本を有せざるものは、これに雇われて生計をたてるのほかな

く、ここに雇用関係をめぐって両者の間に深刻な対立を生みだすにいたった。しかして最初のうち資本の力はきわめて強大であった。ここに労務者が団結し、組織の力によつてこれに対抗せんとするにいたるのはきわめて自然である。かくて労働組合はその抑圧にかかわらずいちじるしい発展をとげるにいたった。いまや経営側にたいする労務者の組織は確固たるものとなり、すでにこれと対等の立場に立つにいたった。

しかして今後の動向についてわれわれは、異つた二つの動きをみいだすことができる。一つはあくまで対立的闘争的な方向であり、他は協力的建設的な方向である。

産業の発展にかんし最後に見逃がすことのできないのは、すでに早くからはじまつた産業にたいする政府の広汎な干渉と統制である。しかしこれについてはここでは省く。

以上近代産業の発展をかんとんに概観したのであるが、これはやがて管理の問題に種々なる困難を供することとなつた。すなわち経営規模の拡大と活動内容の複雑化にともない、経営管理の仕事もヨリ複雑化し、ヨリ高度なものとならねばならなかつた。

すでに早く一八三〇年英国のケンブリッジ大学の数学教授チャーレス・バベッジは、厳密な研究の結果として得た正確なデータを、企業の経営に用いるべきことを推奨した。かれはそれぞれの作業が各時間毎に何回繰りかえされるかを知ることや、仕事を精神的労働と肉体的労働にわかつことや、各工程毎に精密なコストを確定することや、また賞与を企業の業績と労務者じしんの能率におうじて支払うべきことなどの、望ましいことにかんして人々の注意を喚起したのであつた。⁽²⁾

しかしながら管理の問題を引続き当面の主題として研究した人としては、通常まず、一八五六年米國ベンシルヴァニアのドイツ人町に生れたフレデリック・テイラーをあげねばならぬ。かれは「科学的管理の父」と呼ばれている。

テイラーは技術者としての訓練をうけ、一八七八年ミッドヴェール製鋼会社に就職したが、急速に昇進して一八八四年に同工場の主任技師となった。その間かれは工員の作業能率が低く、しかもそれが管理の欠陥にもとづくものであることを経験した。

そこでかれはこれを改善して生産を高めるためには、何よりもまず労務者の果たさねばならぬ一日の公正な仕事、すなわち課業 (Task) を決定することが必要であると考えた。そうしてこの課業をきめるためにかれのおこなったのが、いわゆる時間研究である。すなわちそれぞれの作業の標準動作と標準速度を確定することにより、おのづから各労務者の果たすべき一日の仕事量が客観的にきまつてくる。そうして各労務者はこの課業を果たすべきものとしたのである。もちろんテイラーはこの時間研究や課業制度にとどまらず、能率の増進に役立つところの各種の管理制度、いわゆるテイラー・システムを發展せしめた。

テイラーの科学的管理は世間の注目をひいたが、労働組合はこれを労働強化なりとして反対し、かれの工場管理制度に対してストライキをおこなった。またこれにかんれんしてかれはついに米國議会の査問をうけるまでにいたつたのである。

しかしテイラーはかれの科学的管理によつて労務や資材のムダを省き、仕事の能率を高め、かくて「高い賃金と安い労務費」を実現しうることを主張した。

テイラーはその晩年の著作「科学的管理の原理」のなかで、つぎのような事項を管理者の仕事としてあげている。³⁾

- 1 労務者の仕事の各要素につき、めのこ算的方法をやめて、これを科学的に決定すること。
- 2 労務者を科学的に選択し且つ訓練すること。
- 3 すべての仕事科学の原理にしたがってなされるように、管理者は心から労務者に協力すること。
- 4 管理者と労務者との間に仕事と責任を平等に分割し、管理者が仕事を企画し組織する責任をとるべきこと。

いわゆるテイラー・システムはこれを今日そのままの形で用いることは、必ずしも有効ではないかもしれぬ。しかしその基本的な原理は今日の管理にひろくとりいれられているところであり、それにもまして重要なのは、それが管理問題の解決にあくまで科学的な方法を用いようとしたその態度と精神であった。

しかしながらテイラーの科学的管理は、どこまでも工場の現場の作業を対象とした現場管理であつて、いまだ経営全般の管理ではなかつた。しかし科学的管理がその意義を十分に發揮するためには、たんにこの領域にとどまらず、それは他の領域にも、さらに企業全般の管理にまで拡大されねばならぬ。

企業全般の管理について、初めてこれが組織的な考察を試みたのは、おそらくフランスのアンリ・フェイヨルであろう。かれは一八四一年に生まれ、鉱山技師としての高度の教育をうけ、一八六〇年さる鉱山会社 (La Société anonyme de Commentry-Fourchambault) に技師として就職したが、一八八八年には同社の社長となつた人である。入社当時会社は破産に瀕していたが、三十年後かれが退社するときは、隆々たる盛名を誇るにいたつていたという。

かれは経営者としてのその長い経歴の間に得た経験にかんがみ、管理の仕事にかんする諸原則を確立しようと努めた。そうしてこれをかの有名な「産業ならびに一般の管理」Administration industrielle et générale, 1916. として公けにしたのである。⁽⁴⁾

かれは同書の第一部「管理教育の必要性と可能性」において、企業の諸活動をつぎの六つに分類する。

- 1 技術活動、2 商業活動、3 財務活動、4 保全活動、5 会計活動、6 管理活動

このうちはじめの五つはよく知られているが、最後の管理活動は必ずしも明確ではないとし、それは結局、予測し、組織し、命令し、調整し、統制することであるとす。

ついで企業の諸活動を担当するものの資格と要件を論じ、さらに管理教育の必要性と可能性についてのべている。

そうして第二部「管理の諸原則と諸要素」において、かれは十四の管理原則をあげ、また前記五つの管理要素について説明している。

フレイヨルの管理論は企業全般の管理あるいはひろく管理一般の原理を扱ったものとして、今日ではむしろテイラーよりも高く評価されているぐらいである。

その後管理の研究は幾多の人々（学者と実務家）によって、益々発展せしめられるにいたった。それらの人々には実に枚挙に暇なしと云うべく、これを数えつくすことはほとんど不可能に近い。われわれはアーウィックの編纂にかかる The Golden Book of Management ⁽⁵⁾ などによって僅かにその一斑をうかがうことができる。

(1) H. R. Light, The Nature of Management, Pitman, 1955, p. 5.

- (2) G. R. Terry, Principles of Management, Irwin, 1955. p. 20. R. Villers, The Dynamics of Industrial Management, 1954. p. 48.
- (3) F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management, 1911. p. 36. 上野陽一訳編、科学的管理法、技報堂、昭和三二、二三五頁。
- (4) 都筑栄訳、フエイヨル産業並に一般の管理、風間書房、昭和三三。山本安次郎、フエイヨル管理論研究、有斐閣、昭和三〇。
- (5) I. Urwick, ed., The Golden Book of Management, London, 1956.

三 管理の概念

企業における管理機能の重要性についてはすでに明らかであるが、しからばその管理機能、管理するとは何んであるか。この点になると、実は必ずしも明確ではないのである。

経営ないし管理の概念の多様性についてはしばしば指摘されるところであつて、N・W・チェンバレンも「われわれはまず最初に、マネジメントの定義の豊富さと多様さに困惑するであろう」とのべている。⁽¹⁾ つぎに各論者の管理概念の規定につき、その若干を引用しよう。(ここでは経営と管理をまったく同義に用いる。)

「管理とは利益を得る目的で、経済諸力(土地、労働、資本)をなんらかの仕方⁽²⁾で結合し、利用するところの活動である」
(ホワイト)

「管理とは、企業の創設、その金融、一切の主要政策の樹立、必要な施設の準備、それのもとに企業が活動するところの組織の形成、主要人員の選定等にかんする一切の仕事と機能を包含する」⁽³⁾(キムポール)

「管理とは、一定の目的の遂行を実施し監督するところの過程である」⁽⁴⁾(マクミラン社会科学百科事典)

「管理とは、予見し、組織し、命令し、調整し、統制することである」⁽⁵⁾ (フエイヨル)

「管理とは一つの行為である。しかしてこれは、イ 計画する、ロ 組織する、ハ 指揮する、ニ 統制する、ホ 調整する、ヘ 人々の努力を指導する、ことを含む一連の要素と基本的な職能に分割される」⁽⁶⁾ (テリー)

「管理とは、人々を通じてものを事をなさしめることである」⁽⁷⁾ (クーンツ & オドンネル)

「管理とはなんらかの共同目標にむかつて、一群の人々の努力を指導し、統率し、統制すること、と定義される」⁽⁸⁾ (ニューマン)

これらの諸規定はいずれもみなそれぞれの意味を有しており、いずれを誤まりとはいいがたい。すなわちそれらはみな経営ないし管理のなんらかの方面を強調し、その特定の部面を捉えたものだからである。

われわれは管理の概念につき、まずその実体概念と形式概念とをわかつことが便宜であると考える。

個々の管理者(経営者)の管理行為は、具体的には企業の業種や規模のいかんにより、その内容を異にする(たとえば商業の経営と銀行の経営のごとき)。また同一の経営であっても職位(階層と担当業務)のいかんによつて異ならねばならぬ(たとえば社長の仕事と現場監督者の仕事など)。それぞれに異なるところのこれら個々の管理行為の具体的な内容は、いわば管理の実体概念である。

いま管理の階層性や個々の具体的な内容を取り去つて、管理をそのもつとも一般的な基本的な形で考えるとき、管理の形式概念が生じる。このような形式的な意味における管理の概念について、今日二つの見解が存するよう⁽⁹⁾に思われる。

一つは管理をもつて、作業、実施(実際に遂行さるべき活動)を対象とし、これについて計画し、組織し、統

制することであるとすのである。このばあい計画、組織、統制のごときいわゆる管理のエレメントとして何をあげるかは人によって多少とも異なるが、ともかくここでは管理をもって作業機能に対するところの機能であるとなす。かくて簡単にいえば、管理は作業（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。

管理にかんするもう一つの見解は、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、管理とはほんらい人の管理であるとする。「販売管理者も生産管理者もあるいは財務管理者も、多くの場合、実際に商品を買ったり、機械を運転したり、トラックを動かしたり、金を勘定したり、あるいは帖面をつけたりはしない。むしろかれらはそれらの仕事をおこなう人々を管理するのであつて、その人たちが実際の仕事をするのである。アプリーがいったように、管理とはほんらい他の人々の努力によってものごとをなさしめることである」⁽¹⁰⁾（ヨードラー）。かくてここでは人を動かすこと、人々の統率が問題となつてくる。ともあれ管理者は、みずから作業に従事せず、他人をしてこれにあたらしめるものであることは疑いない。

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。ただしこの二つの概念は、いずれも管理という同一機能の二つ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、計画を立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のである。したがつて必ずそこに人の管理につきあたらざるをえない。他方人々をしてものごとをなさしめるといっても、ただそれだけでは意味がない。すなわち計画したことを人々になさしめるのであ

り、またこれについて統制をおこなうのである。結局つぎのように入れる。管理は実施を管理するのである、しかしその実施を他人におこなわしめるのであるかぎり、管理はまた人を管理せざるをえないと。

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しくは対立するものではなくて、むしろ互いに補完しあう関係にたつ。ほんらい管理は実施にかかわるとともに、また人にかかわらねばならぬ。一つは人々のおこなう作業そのものに着眼し、他は作業の担い手たる人そのものに重点をおくのである。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。

かくて企業の管理とは、もつとも一般的にいえば、企業（全体のもしくはその特定部門）の遂行すべき実際の活動につき、計画し、組織しかつ統制することである。しかしてこのことは同時に企業内の全員を目指された目標にむかつて指揮統率し、それらの人々を通じて実際の活動をなさしめることである。

ところでいったい管理の目的は何なのであるか。これについて占部教授は「従来、経営管理の概念を規定するにあたって、経営管理の目的が何んであるかについて全くふれないか、またはそれを十分に検討するものの少なかつたのは大きな欠陥であつた⁽¹⁾」とのべておられる。

管理の目的、任務、課題は何か。それは究極的には企業（経営）の維持、すなわちこれが存立と発展をはかることにある。いいかえれば企業目的の実現と達成を指すことにほかならぬ。管理行為の内容がなんであれ、管理は実にこの目的のためにおこなわれるものであつて、それ以外のものではない。管理は企業の維持・発展をその究極の目的とする。

さらに管理がこの目的を達成せんとするにあたり、そのよるべき指導原則は何か。これについてわれわれは合

理原則と民主原則の二つをあげることができよう。

ここに合理原則とは企業活動をして、できうるかぎり効果的かつ能率的におこなわしめることをいう。それはまた経済性原則といってもよい。すなわち実際の経営活動のうち、最高度の経済性の發揮されんことを目指すにある。また民主原則（あるいは人間性原則）とは、どこまでも人間の尊厳を重んじ、人間性に対する理解を深め、それに対する十分な配慮を保持していくことを意味する。すなわち管理は前述のごとく人の管理たる側面をもっているが、このばあい人々がそれぞれの職場において真に喜びと満足をもって仕事に従事しうるような関係や状況を作り出していくことが要求される。

かくて管理はその機能を遂行するにあたり、つねにこの二つのものを指導原則とする。すなわち管理は経営活動の合理化と民主化を通じて、究極的には企業の維持と発展をはかることを目指す。しかしながらこのような合理原則と民主原則とは互いに衝突しないであろうか。それは根本的にはけつして矛盾するものではない。けだし能率の向上も、結局は民主化の原則が貫徹されるときにはじめて達成されるものだからである。けれども一時的表面的には両者の衝突することも生じうる。かかるばあいにはどのようなようにかして、これが調整と統合をはかっていかねばならない。

結局管理とは、企業を維持し発展させる目的のもとに、合理化と民主化を指導原則としつつ、企業の実際の活動を計画し、組織し、統制することであり、また同時にその活動の担い手たる企業の成員を指揮統率することである、といえる。

(1) N. W. Chamberlain, *The Union Challenge to Management*, Harper, 1948, p. 21.

- (2) P. White, *Business Management*, 1926, p. 79.
- (3) D. S. Kimball & Jr., *Principles of Industrial Organisation*, 1939, p. 146.
- (4) *Encyclopaedia of the Social Science* (New York: Macmillan Co.), Vol. X, 1933, pp. 76-77.
- (5) Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, 1931, p. 9.
- (6) G. R. Terry, *Principles of Management*, Irwin, 1955, p. 5.
- (7) H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management*, McGraw, 1955, p. 3.
- (8) W. H. Newman, *Administrative Action*, Prentice-Hall, 1955, p. 4.
- (9) 古川栄一編『経営学(経済学演習講座)』青林書院、昭和三〇、一九九頁。
- (10) D. Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, Prentice-Hall, 1956, p. 7.
- (11) 占部都美、近代経営管理論、ダイヤモンド社、昭和三一、一〇四頁。

四 管理の体系

企業の管理はもちろん一つのものではあるが、しかしそれは構造的に分化する。すなわちそれは階層的に、また部門的に分化される。しかして経営規模が小さいときはそれら管理の全分野が同一人によって担当されるが、規模が拡大するにつれてそれら分化された諸機能が、それぞれ別の人々によって分担されるにいたる。

まず管理は企業のうちどこか一カ所で、たとえば社長や専務のところでのみおこなわれるものと考えてはならぬであろう。管理は企業のうちの上の方でも、中程でも、また下の方でもおこなわれる。すなわち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管理をおこなう。かくて企業のうち最高管理、中級管理、下級管理ということき管理の階層が形成される。

このように管理は階層的に分化する。それらはすべて広い意味では管理であるが、しかしそれぞれの階層によりその性格におのずから相違の存することはいうまでもない。

a 最高管理（経営）

最高管理は企業の階層的な管理構造においてそのもつとも上位に位いし、いわば管理の頂点を形成する。ヨリ低い管理はすべてこの最高管理のもとに包摂せられ、その指揮のもとに立つ。その機能はひとくちにいえば、企業活動の全般につき、その最高方針を決定し、またこれを統括するにある。その意味でこれはまた全般管理ないし総合管理であるといふことができる。

b 中級管理（本来の管理）

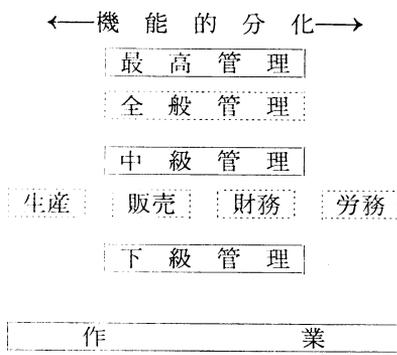
最高管理の機能が右のごとく、企業活動の全般にわたる最高政策の決定にありとすれば、中級管理の機能的特性は、その決定された政策の実施を指揮することであるといえる。すなわち最高管理において樹立された政策（意志）を解釈し具体化して、これを実施に移していくことを任務とする。他面この中級管理は内容的には最高管理のように企業の全般にわたるものではなく、生産、販売、財務、労務などの分化された各部分領域にかなするものであり、その意味でこれは部門管理たるの性格をもつ。

c 下級管理（監督）

さらに下級管理は現場の監督機能を遂行するものであって、いわば企業における管理の最前線を形成する。すなわち現場の作業者を直接指揮統率する仕事であり、その意味でまた固有の重要性をもっている。

しかしながらこのような管理の各階層は、実際には必ずしも相互に画然と区画されるわけではなく、その境界

管 理 体 系



↑ 階層的分化 ↓

マネジメント小論(一) (祭原)

は多分に流動的なものであることを注意せねばならぬ。

企業の管理はこのように階層別にわかたれるのみならず、それはまた部門別（機能別）にも分化される。管理のかかる部門別（機能別）分化がどのようにおこなわれるかは、個々の企業の種類や規模、特殊性などによって異なり一様でないが、ふつうにはたとえば生産管理、販売管理、財務管理、労務管理などの諸分野にわかたれる。それらがいずれもさらに細分されることはない。

かくて企業の管理は、縦に階層別に分化するとともに、他方横に機能別に分化せられ、全体として一つの体系を形づくる。しかしてこのような管理の体系のもとに、広汎な作業機能が管まれる。すなわちそれによって一切の実施活動がみちびかれるのである。

五 管理の担当者（機関）

われわれのつぎの問題は、企業における管理機能が実際には何人によって、あるいはいかなる機関によって担当され、遂行されるかという点である。

企業の管理は前述したごとく、けっして企業のうちのどこか一カ所ので、たとえば社長や専務のところでのみおこなわれるわけではなく、階層的にも機能的にも分化された多くの担当者によって遂行される。じっさい

広い意味では、企業内の最下部のただ執行的な作業のみに従事する純粋の作業員をのぞき、上から下までほとんどすべての人々はいずれもみななんらかの管理機能を担当する。しかしここでは主としてその上層部の管理、いわゆる最高管理に重点をおいて見よう。

一般に企業の経営もしくは管理にあたるものは、ふつうに経営者または管理者とよばれている。それは経営もしくは最高管理機能を専門に担当するところの人々である。しかしながら具体的にいつて、このような経営者が誰れであり、あるいは一般に管理の機関がどのようなものであるかは、企業の形態や規模の大小によって異なってくる。

小規模な個人営業などにあつては、経営者はふつうその経営の所有主、すなわち店主もしくは工場主自身である。したがつてここでは、所有主と経営者とが同一人に合体している。かくて企業の所有主自身が同時にその経営者として、みずから企業の活動につき、計画し、組織し、統制する。しかも企業全般の管理はもちろん、その各領域、たとえば仕入、生産、販売、財務、労務、計算等の各分野につき、みずからこれが管理にあたることが多い。

つぎにヨリ大なる規模の企業、ことに株式会社組織にあつては、最高管理は何びとによつて担当されるか。これについてまず注意しなければならぬことは、ここでは企業の管理は直接にはその所有者によつておこなわれるのではなく、多くのばあいこれとは別個な管理の担当者によつておこなわれることである。しかもこのような管理機能の担当者はけつして一人ではなく、多数の人々によつて分担的に遂行される。⁽¹⁾

1 株主総会

これについてまず株主総会はどうであるか。株主総会は制度上会社の最高の機関である。かつて会社経営の万能の機関とせられた株主総会は、その後大巾にその権限が取締役会に移譲されたとはいえ、取締役の選任・解任はもちろん、重要な事項はいぜん株主総会の決議がなければ実行できないことになっている。

けれどもいわゆる所有と経営の分離の進展にともない、このような株主総会の地位や権限は形式上のことに属し、実質的にはそれはむしろ無力なものとなっている。「すなわち一般の株主はいわゆる投資株主として、利益配当と株式相場に関心をもつのみであつて、会社経営に対する直接の関心を有しない。また会社の複雑な経営活動を立入つて判断する経験や能力をもたない」⁽²⁾。そのために株主の多くは株主総会に出席せず、委任状を会社に送付してその決定を会社内部に一任する。株主総会の議事内容はすべて取締役会や会社の幹部によつて準備せられ、また取締役の選任さえ会社内部によつて臆立されることが多いのである。

□ 取締役会

かくて株主はみずから会社の経営にあたらずして取締役を選任し、これに管理の権限を委任する。そのさい新商法では取締役は株主たることを要しないのみならず、定款をもつてしても株主たることを要するものと定めることはできないことになっている。

選任された各取締役は取締役会を組織する。取締役会の規模については、わが国では法制上最低三人であるが、実際には色々である。米国の例では最少三人から最高三六人であり、平均は一二、三人であるという。取締役会是一种の委員会であるから、その規模はあまり大きくないことが望ましい。

つきに取締役会の構成については、内部取締役と外部取締役とがある。内部取締役は会社内部のいわゆる常勤

重役であつて、ふつうフル・タイムに会社の業務にたずさわる人々である。かれらはその人格、洞察力、優れた経営能力など、要するに取締役たるにふさわしい資質や、またとくに重要な方面にかんする特別の知識や経験を有するが故に選ばれた人々である。外部取締役はいわゆる非常勤のもので、会合のつど出席する。これはとくにその広い視野と深い知識、長い経験などの故に各方面から選ばれる。またこれには利益代表（大株主あるいは銀行等の）たるものも含まれる。

さて取締役会は会社の業務執行を決定する機関であるとせられている。ここに業務執行とは会社の経営ないし管理を意味するものにほかならぬ⁽³⁾。かくて取締役会は会社経営の最高の意志決定機関であり、いかえれば経営の最高方針（最高政策）を決定する機関である。しかしてその職能はおよそつぎのごときものに要約しえよう。⁽⁴⁾

- 1、経営の一般的な目標を設定すること。
- 2、経営の主要政策を決定すること。
- 3、経営の組織機構をさだめ、かつ組織における主要人員を選定すること。
- 4、管理の責任を委譲したそれらの人々を監督し統制すること。

要するに取締役会は経営活動の基本方針を決定し、組織を確立し、その活動を評価統制することを任務とする。このように取締役会は通常業務執行の最高の意志決定機関であり、またこれが企業管理の中枢をなすものと考へられているのであるが、しかし事実果たしてそうであるか。

これについてはつぎのような事情を考えねばならぬ⁽⁵⁾。その一つは取締役会の開催期間の問題である。取締役会は毎月一回程度ひらかれるのがふつうである。しかし三ヵ月毎あるいは三ヵ月以上の場合もある。会社の重要な

機能を遂行するについて、月一回位の開催では十分とはいえないことがある。

また構成メンバーの選出の実情についてみるに、形式的には株主総会が取締役を選任し、取締役会が内部の経営陣を選出して業務の執行にあたらせるようになってゐる。しかし事実上は必ずしもそうでなく、むしろ逆に会社内部の経営陣が取締役候補を選出し、それが株主総会で機械的に決定されることが少なくない。

さらにその運営についても、方針や政策の決定については、実際の業務執行にあたる内部の経営陣によって発案される場合が多い。そうして取締役会はたんにこれを形式的に承認するにとどまる。

かくて取締役会は実質的には企業の経営について、必ずしも十分な創造性と積極性とをもちえない。企業管理の主導性をにぎるものとしては、むしろ業務の執行にあたるころの主要役員、いわゆる経営者集団が重視されねばならない。⁽⁶⁾ (かくいへばとて取締役会がまったく無用の存在であるというのではない。この点については Newman, Administrative Action, p. 244. 参照)

ハ 主要役員（経営者集団）

取締役会は業務執行の意志決定、すなわち経営の最高方針（最高政策）の決定をなす機関であつて、それじたい業務の執行をおこなうものではない。業務の執行すなわち実際の管理活動は、これをさらに下部の執行機関に委ねるのである。

これについて新商法はとくに代表取締役という制度を設けている。「旧商法の取締役はたて前としては各自会社を代表する権限をあたえられていた。しかし新商法では各取締役は取締役会の成員にすぎず、また執行自体を行う者でもないので、会社を代表する権限も有しえない。そこで会社を代表すべき代表取締役を特に選任するこ

とが必要となる。この代表権を有する代表取締役が、経営管理の執行担当者となる。……（それは）経営執行機関として、取締役会で決定された意志を執行するという機能をもつものであり、したがって取締役会に従属する下部機関たるものである⁽⁷⁾。

このように法は、業務執行機関として代表取締役を定めているのであるが、「しかし、ここに経営管理の執行機関がそのものとして全体的に規定されているわけではない。ただ会社を代表する権限との関係において、代表取締役が法的に規定されているだけである」。かくて「経営管理の執行機関は会社の内部機関として会社に任用されている⁽⁸⁾」のである。しかしそれは社長、副社長、専務取締役、常務取締役、部長、課長等によって構成されるいわゆる経営者集団にはかならぬ。

これら主要役員については別に法的な規定は存しない。それは取締役であることもあれば、ないこともあるが、いずれも権限の委譲をうけてそれぞれの分野で管理の実際にあたる人々である。

二 常務会

ときとしてこれら主要役員のあるものによって常務会が組織される。これはおのずから取締役会と性格を異にする。すなわちかんたんには、取締役会が経営の基本方針をきめるものであるに對し、常務会はその執行方針（とくに全般的な）を決定するものであるといえる。常務会の構成と運営の仕方については色々なものがあり、一定していない。それは決議機関であることもあれば、また首脳経営者に対する助言機関たるにすぎないこともある。これはまた取締役会と異なり、ヨリひんぱんに会合して問題を処理することができる。いずれにしてもかかる常務会の組織は、相当規模の企業では多く見られるところである。

かくてこれらの役職員は経営の主脳部として、組織全体のもっとも中核的な部分を形成する。それは個々にあ
るいは集団として、企業の存立と発展にたいし、重大な責任を担うものといわねばならぬ。

このように最高管理の機能は多数の人々もしくは機関によって分担的に遂行される。このばあいその分担関係
のいかんによって、最高管理の組織には各種の類型が区別される。これについて米国のホールデンらは、同国の
代表的な株式会社三十一社の実態を調査した結果、最高管理はそれぞれの機能を分担するところのつぎのよう
な三つの階層から成るとしている。⁽⁹⁾

(1) 信託管理層 これは信託機能を担当する階層であつて、具体的には取締役会がこれにあたる。取締役会は
株主からの信託によつて、企業活動の基本方針を決定し、またその実施の結果を評価する。

(2) 全般管理層 これは全般管理機能を担当する階層である。すなわち取締役会によつて決定された基本方針
とそれから委譲された権限の範囲内で、企業全体の活動にかんする実行計画を樹立し、指揮し、調整し、かつ統
制する。この機能はふつう社長が担当するものとせられるが、しかしそれは必ずしも個人によつておこなわれ
るわけではなく、なんらかの形の委員会によつて集団的に遂行されることも多い。

(3) 部門管理層 これは部門管理機能を担当する階層である。すなわち全般管理者から各部門領域の管理にあ
たる権限および責任を与えられたものである。しかしてこれはふつう部長によつて担当される。

このように最高管理の三階層、すなわち信託管理層、全般管理層および部門管理層は、原則としてそれぞれ取
締役会、社長および部長によつて担当されるが、しかしそれら各階層を担当する機関はすべての企業を通じて必

	A 型	B 型	C 型	D 型
信託管理層	取締役会 毎月または三 ヶ月毎	取締役会 同 左	取締役会 同 左	取締役会 毎週または必 要におうじて ひらく
全般管理層	社 長 必要におうじ 個々の部長と 非公式に協議 する	社 長 会 議 部長協議す る毎週にお うじ	常 務 会 社長と若干の 取締役 毎 週 数 回	取締役会 毎 週 数 回
部門管理層	部 長	部 長	部 長	個 々の 役 取 締

最高管理組織の類型

ずしも一様ではなく、個々の企業によって多少とも相違する。ホールデンらの研究によれば、これについて上図のような四つの類型がみられるという。

ここにみられるように、とくに全般管理を担当する機関が各類型において相違していることは、この階層における管理機能遂行の複雑性をもの語るものであろう。

ところでひろく企業において管理の仕事にたずさわるものうちに、われわれは大きく二つの系統を区別することができる。一つは管理機能の執行者であり、他はこの執行者を補佐するものである。前者をラインといい、後者をスタッフとよんでいる。社長や専務、製造部長や販売部長、その下の課長や係長、現場監督者などはすべて管理の執行者すなわちラインに属する。これに対しスタッフはみずから直接管理を執行するのではなく、側面からこれを援助するものである。すなわち執行者の諮問にこたえ、助言や勧告を供し、かれらの管理の仕事を補佐するものである。

このようなスタッフに属するものには色々なものがある。まず形の上からいって、イ、個人たることあり、ロ、集団たる委員会の形をとることあり、また、ハ、常設的な部門として設けられることもある。つぎに設定の

過程からいってイ、最初からいわば純粹の専門的なスタッフとして設けられるものもあれば、ほんらいラインに属するものが同時にスタッフとして利用されることもある。またそのあつかう仕事の性質の上から、いわゆるジュネラル・スタッフとたんに専門的事項のみをあつかうスペシャル・スタッフとが区別される。また上部管理層のスタッフもあれば、下部管理層のスタッフもあり、さらに所属の上からいって、内部のスタッフと外部のスタッフ（顧問、経営コンサルタントなど）にわかつこともできる。

いずれにしてもこれらのスタッフはみずから直接、管理にあたるものではなく、たんに執行的な管理者を補佐するものであり、その意味で間接に管理の仕事にたずさわるものといふことができる。

しかるにこのようなスタッフが、しばしば本来のスタッフとしての性格から一步進んで、それぞれの担当する専門的な事項にかんし、みずから直接管理の執行にあたるようになることのあるのを注意せねばならぬ（職能的権限）。

われわれは以上のほかに、なお管理の仕事に関係するものとして、さらに監査の担当者あげることができ。監査の担当者はいうまでもなく直接企業の運営にたずさわるものではなく、たんにその運営を評価し監督するものである。これにも色々なものがあるが、大きく法定のものとな意のものがあり、また内部の監査機関と外部のそれとにわかつことができる。法定のものとしては監査役や監査にあたる公認会計士などがあるが、任意に設けられるものは個々の企業によって異なり一様でない。ただそれらは多くの場合どちらかといえば、いわゆる計理監査に限定される傾向があるけれども、けつしてこれに限られる必要はなく、ヨリ広汎ないわゆる全面監査を

おこなうことが望ましい。しかしいづれにしても監査機能は、どこまでも経営ないし管理を監査するにすぎず、経営ないし管理そのものをおこなうものではない。

ところで管理者が企業を管理しうるのは、かれがそのような権限を有するからにほかならぬ。つきにこの権限、管理の権限についてかんたんに考察しよう。

管理の権限についてはまずその内容が問題となるが、実はそのようなものが必ずしも規定されているわけではなく、その内容はけつして明確ではない。ここでは一おうわれわれが先に管理機能にかんして解したるところにしたがい、管理の権限をもつてきわめて包括的に、企業の活動について計画し、組織し、指揮し、統制しうる権限とする。

ところでこのような権限はいつたい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。これについては色々の見解がある。⁽¹⁰⁾

a 制度説 これは権限の源泉が結局制度にもとづくというのである。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。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。かくて権限は結局所有に結ばっている。すなわち権限は所有に発する。管理活動をおこなう人々の地位は、所有に内在するところのこの権限に依拠するものであり、これが管理者に委譲されるものであるとする。

b 契約説 これによると管理の権限は、労務者の雇用契約および慣習法の the master-servant doctrine のうちに含まれているという。すなわち使用者と被用者との間に協定がなされたならば、契約の両当事者はそれぞれの責任を遂行すべき義務を負うが、このばあい管理者がかれの役割を遂行せんがためには、権限が行使されねばならないというのである。

c 職能説 これは権限が職能遂行の必要性から生ずるとなすものである。すなわち管理をおこなうためにはある種の職能を遂行することを必要とし、この仕事をおこなうためには権限が不可欠であるという、実際の認識から発展したものであるとする。

d 容認説 これ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たつとする。けだし下級者の容認を得ないかぎり、事実上権限は成りたちえないからである。しかしして下級者がこれを受容する根拠は色々であつて、たとえばその人の優れた人格のゆえであることもあれば、卓越した能力のゆえであることもあり、また利害関係のごときの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。

このように権限の源泉については色々の見方が存するのであるが、さてこれらのうちのいずれをとるべきであるか。これについてもわれわれは、管理の権限の源泉をこれらのうちの一つのみに帰することは無理であると考えられる。けだしそれらはどれもみな権限の形成にあずかっているものとみられるからである。むしろそれは実際には、これらのものの混合から成つていふべきであらう。

(1) 古川栄一、経営管理概論、同文館、昭和二九、一〇八頁。

- (2) 占部都美、経営形態論(経営学原理第二卷)、森山書店、昭和三三、二八〇頁。
- (3) 山城章・高宮晋・他、経営責任者、如水書房、昭和二八、六一頁。
- (4) W. H. Newman, Administrative Action, Prentice-Hall, 1955, p. 240.
- (5) 笛木正治、経営管理論、評論社、昭和二九、七五頁。
- (6) 笛木正治、前掲書、七七頁。
- (7) 山城章・高宮晋・他、前掲書、六二頁。
- (8) 山城章・高宮晋・他、前掲書、六二頁。
- (9) Holden, P. E., L. S. Fish & H. L. Smith, Top-Management Organisation and Control, McGraw, 1951, p. 15-16.
- (10) G. R. Terry, Principles of Management, Irwin, 1955, p. 38. H. Koontz & C. O'Donnell, Principles of Management, McGraw, 1955, p. 48. 現代経営学全集(3) ヒューマン・オーガニゼーション、中央公論社、昭和三四、二〇五頁。

六 管理の形態

さきへのべたごとく経営ないし管理(広い意味における)は、なにも今にはじまった新しいことではなく、つとに古くからおこなわれてきたところである。ただその形態ないし方式にいたっては、漸次に推移と変遷を示してきたといえる。

一般に管理の形態ないし方式をどのようにわかつかについては、別にきまったものがあるわけではなく、異なった観点から色々に分類することが可能である。ここでは従来の通説にならない、非組織的管理、組織的管理および科学的管理の三つにわかつ⁽²⁾。しかしそれらの各々をかんたんに概念化することはいくぶん困難であるが、一お

うつぎのように特色づけることができよう。

a 非組織的管理

ここに非組織的管理というは、いわゆるカンと経験にたよる管理をさす。すなわち事実の客観的分析をおこなうこともなく、科学的な原理に立脚することもなく、ただ当該管理者の過去の経験と主観だけにたよるやり方である。したがってこのような管理の成否はいつに管理者自身の資質にかかるといえる。

b 組織的管理

つぎに組織的管理というのは、よく秩序的組織的にも事を処理していくのであって、したがってこの点において前のものよりも、一歩進んだ形であるといえることができる。けれどもそれはたんに形式的に整備され、秩序づけられているというにとどまり、いまだ必ずしもそれが科学的合理的な基礎に立脚していることを意味しない。その点でこれはむしろどちらかといえば固定的であって、弾力性を欠いているとさえいえる。したがってまたそのために、かえってムダやロスが生ずることが少なくない。いづれにしてもこれはなお管理方式として有効なものということとはできない。

c 科学的管理

科学的管理というとき、狭義ではテイラーが主として現場の作業について発展させた色々な管理のシステムを指すけれども、広義においてはそれはいわゆる非組織的管理やたんなる組織的管理とは区別された意味での、ひろく科学的合理的な基礎にたつところの管理形態をいう。このような科学的管理の特質をかんたんにのべることは困難であるが、それは要するに、事実を分析して事態がいかにあるかを明らかにし、これにもとづいて合理的

な運営をおこなっていかうとするものである。しかしそれはだいたいつぎのような手続にしたがう。すなわち

- 1 まず研究すべき問題にかんする事実を収集する。
- 2 これらのデータを分析し分類する。
- 3 そうしてそこから法則と原理を引出す。
- 4 これをテストしてその真実性を確認する。
- 5 これにもとづいていかにすべきかを決定する。

これはおよそあらゆる問題の解決に必要な手続であるが、かかる科学的方法を企業の経営に適用することによって、事実にかんする不正確な知識にもとづく独断や個人的な気紛れを避けて、確固たる客観的基礎の上に合理的な運営を遂行することが可能となる。

さてこのような色々の管理形態のうち、そのいずれが望ましいであろうか。それはいうまでもなく科学的管理でなければならぬ。けれどもこのさい注意しなければならないのは、管理を科学的な形でおこなっていく場合といえども、前述の意味の組織性はもとより、経験やカンもまたこれを軽視することはできないということである。すなわち管理の実践にあたっては科学性と相ならんで、経験やカンもまたつねに必要であることを忘れてはならない。⁽³⁾

かくて従来一般に科学的管理が、管理のもっとも高度な形態としてひろく普及するにいたったのである。ところがこの科学的管理、ことにその初期のものは、実は重大な欠陥を有することが最近だいに認識されるようになった。それはいわゆる科学的管理が、経営の人的方面に対する理解を欠いているということである。もちろん

科学的管理がその方面の考慮をまったく無視したというのではけっしてない。ただその考慮の仕方を誤っていたのである。すなわち人のとり扱いにおいて、それはあまりに科学的であつたといわねばならぬ。ここにいわゆる人間関係論がいちじるしく人々の関心をひくにいたつた。(ここではその内容にたち入らぬ)。けれども後にのべることく、このことはいわゆる人間関係的管理方式が科学的管理のそれにとつてかわるというのではなく、むしろそれは後者の欠陥を補足し是正していくことを意味するものというべきであらう。いずれにしても人間関係的管理の重要性が近時ますます強調されつつあるのは疑いない。(以下次号)

- (1) 清水・古川・山城、例解経営学精義、白桃書房、昭和二七、一九頁。
- (2) H. P. Kendall, Types of Management, 1911. 占部都美、近代経営管理論、ダイヤモンド社、昭和三二年、三〇頁。
- (3) H. Rubey, Industrial Organisation, Ginn & Company, 1931. p. 42.