

組織編成についての覚え書

坂 本 光 男

目 次

1. はじめに
2. 組織編成の意義
3. 部門化の基本的諸形態
4. ラインとスタッフ
5. サービス部門
6. 権限委譲
7. 委員会
8. 組織編成と非公式組織
9. むすび——組織編成における基本問題——

1. はじめに

人間は社会的存在であり、組織（organization）を形成し、そこで行動することによって、自らの生活を豊かなものにしてきた。すなわち、古来より人間は、組織とのかかわりなしには、その生活を考えることはできない存在である。とくに現代は「組織の時代」ともいわれ、人々と組織との関係はより広範でかつ深いものになった。思いつくだけでも、われわれの現実の生活は、学校、企業、労働組合、教会、政治組織、病院等とのかかわりを抜きにしては考えられないものとなっている。そして、これらの組織はわれわれの生活にとって異なった意義をもち、異なった機能を発揮している。すなわち、これらは、それぞれ異なった諸問題をかかえた、異なった類型（type）の

組織といえる。したがって、ここで、特定の種類の組織に焦点をあててこれらの諸問題について考察した方が、現実を反映したより具体的な論議が可能であることはいうまでもない。

そこで、この小論では、現代社会を代表する企業組織に焦点をあて、その組織編成にかかわる諸問題を考察してみたい¹⁾。

2. 組織編成の意義

組織編成の概拠は、経営管理の限界 (span of management) にある。すなわち、1人の経営管理者が監督できる人間の数に限界があるゆえに、組織階層が形成される。

ところで、1人の上司が管理できる部下の数は組織の種類によって、組織の環境によって、また組織階層に応じて異なっている。このことは、管理の限界にかかわる諸条件の存在を証明する。一般に、組織階層が増加すれば、「一般管理費」や「間接費」という形でますます多くの労力と金とが費やされ、また、コミュニケーションを複雑にし、誤解や伝達漏れの原因となる。したがって、管理者が効率的に管理監督できる部下の人数に影響を与える諸要因を分析し、個々のケースに最適な管理限界を決定することが必要になる。

管理限界を制約する要因の1つに、上司と部下との関係数がある。グレイカナス (V. A. Graicunas) は、上司と部下の関係のタイプを①直接・単一関係、②直接・集団関係、③交互関係、にわけ²⁾。上司をAとし部下をB, C, Dの3人とした場合、①の関係数はA+B, A+C, A+Dの3つであり、②の関係数は(A+B)+C, (A+B)+D, (A+C)+B, (A+C)+D,

注1) cf. 渡瀬浩『組織と人間』同文館, 1983。

2) cf. H. Koontz and C. O'Donnell, *Management: a System and Contingency Analysis of Managerial Functions*, 6th edition, McGraw-Hill, 1976. pp. 285-287.

中原伸之訳『経営管理・3』, マグロウヒル好学社, 1979. pp. 32-35。

(A+D) + B, (A+D) + C, (A+B) + C+D, (A+C) + B+D, (A+D) + C+B, の9つであり、上司を除いた部下同士の関係を表わす③については、B+C, B+D, C+B, C+D, D+B, D+Cの6つである。これらのタイプ別の関係数を合計すると、ある上司が3人の部下をもつ場合の関係総数は18となる。

グレイカナスはこの計算を一般化して、 n 人の部下をもつ上司と部下の関係総数は、 $n \{2^{n-1} + (n-1)\}$ で示されるとしている。グレイカナスの公式によれば部下の人数の増加に応じて関係総数は加速度的に増加することになり、上司は部下の人数の増加を抑制しなければならないことになる。

図1. 部下の人数と、その上司および部下との可能な関係の総数

部下の人数	上下関係の総数
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1,080
9	2,376
10	5,210
11	11,374
12	24,708
18	2,359,602

出所：H. Koontz and C. O'Donnell, *Management*, 6th. ed. McGraw-Hill, 1976, p. 287.
中原伸之訳『経営管理・3』マグローヒル好学校社, 1979, p. 34。

ところが、この関係数については、上司と部下との関係の頻度と時間の問題を考慮していないという点で、その有用性が制限される。頻度と費やされる時間に影響を与える要因としては次のようなものがあげられよう³⁾。

3) cf. H. Koontz, C. O'Donnell and H. Wehrich, *Management*, 8th edition, McGraw-Hill, 1984. pp. 240-243.

部下の訓練——よく訓練された部下は、上司との接触回数・時間ともに少なくすむ。

権限委譲——有能な部下の仕事に十分かつ明確な遂行権限を委譲すれば、彼は、上司の時間や注意をほとんど必要とせず仕事を完遂できる。

計画化——部下の職務についての計画が十分に立てられているならば、部下と上司との接触頻度・時間ともに少なくすむ。

変化率——緩慢に変化してゆく組織では、方針が定式化され、部下の訓練も容易に行いうるため管理の限界は広範なものとなる。

客観的基準の適用——上司は客観的基準によって計画と部下の活動との乖離を把握し、時間を浪費せずにその修正が可能となる。

伝達能力——上司と部下の双方が、計画、指示、命令、進言等について明瞭簡潔に伝達する能力をもっておれば、上司と部下の接触頻度・時間ともに少なくすむ、管理限界が拡大する。

以上のような諸要因が、管理の限界に影響する制約として作用し、組織階層を形成させる。組織階層が多いほど組織構造は複雑になり損失を招くので、なるだけ階層の少ない組織構造の方が良いといえるが、逆に、分業や専門化の進展のためには、ある程度の組織階層の増加が好ましいともいえる。その意味で、管理限界に制約を与える諸要因を分析し、組織の所与の状況に応じた管理限界を設定すべきである。

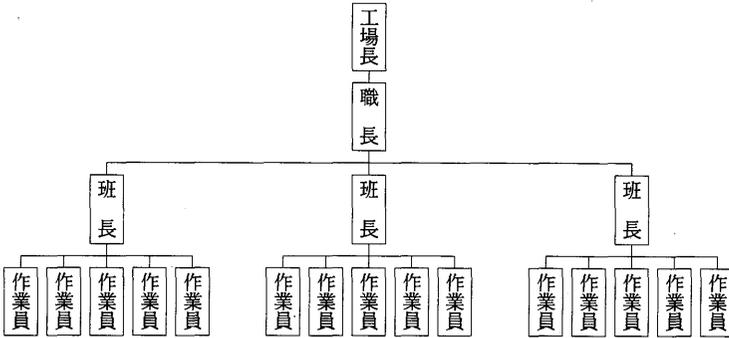
3. 部門化の基本的諸形態

基本的な組織の部門化の形態にはつぎのようなものがあげられる。

人数による部門化——これは、組織を単純に人間の数によって部門化する方法である。この方法は、現在ではほとんど用いられず、もし用いられることがあるとすれば、組織の最下層においてのみである⁴⁾。

4) cf. 今井俊一『経営管理論』ミネルヴァ書房、1966。

図2. 人数による部門化

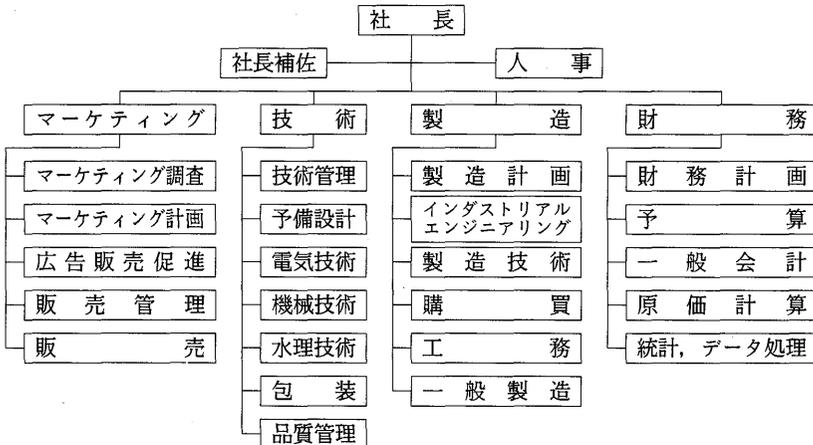


出所：今井俊一『経営管理論』ミネルヴァ書房，1966，p. 124 にもとづいて作成。

時間による部門化——時間ベースで組織活動をグループ化することで、「2交代制」や「3交代制」等によって知られている。

職能による部門化——組織の基本的な職能としての「生産」「販売」「財務」といった主要職能部門と、「技術」「人事」等の副次的職能部門に部門化することであり、それぞれの部門は、さらに派生的職能部門に分化する⁵⁾。

図3. 職能別組織（製造業）



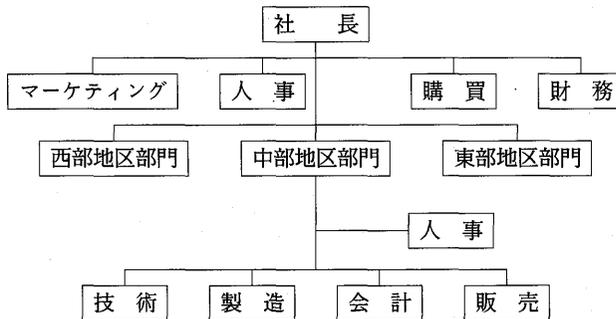
出所：H. Koontz, C. O'Donnell and H. Wehrich, *Management*, 8th ed., McGraw-Hill p. 256.

5) cf. H. Koontz, C. O'Donnell and H. Wehrich, *op. cit.*, Chap. 12.

職能別部門化の長所としては、職能を職業の専門化原則に対応させて、各部門に論理的に反映させていること。そのために主要職能の威信が確保されており、かつ訓練が容易であること。また、最高管理者が最終結果の責任をもつゆえに厳格な統制が可能であることが指摘されよう。また職能別部門化の短所としては、最高管理者のみに利益責任が負われること、人々が専門的職能の「壁」の内にとじこもり視野を狭化させ、職能間の調整と全体としての組織の統合的成長が困難であること、および将来の最高管理者の育成が困難であることが指摘される。

地域別部門化——地理的領域を基準とする地域的部門化は業務活動が地理的に広がっている企業において適用できる。しかし、これは組織活動の主要職能（生産、販売、財務）において同程度にあてはまるものではない。生産業務の地域別部門化は、工場をいろいろな地域に設置することによる労務費、運賃、等の節減を可能にし、販売業務活動の地域別部門化は、地方の市場や問題に重点をおいた販売戦略やきめ細かなコミュニケーションを可能にし、地方運営による経済性を確保する。

図 4. 地域別部門組織（製造業）



出所： *ibid.*, p. 258.

ところが財務活動については、この業務の集中化の経済性が顕著であるため地域的部門化はまずあり得ない。

また地域別部門化は責任を低い階層に下ろすため将来の最高管理者の育成

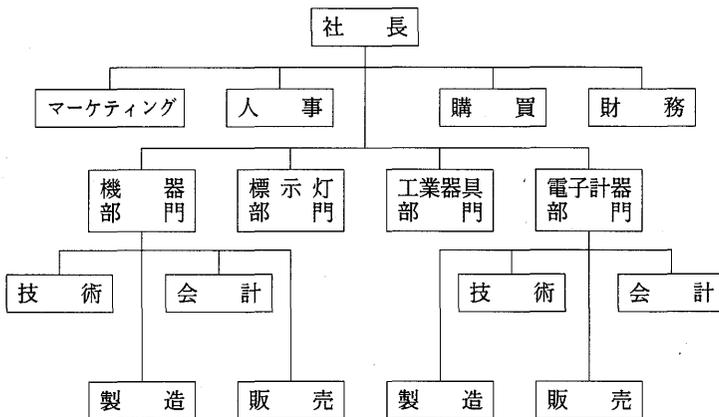
の場を提供する。

しかし地域別部門化は総合的管理能力をもつ人々を多く必要とし多くのサービス職能を重複させ、最高管理者の統制すべき問題を増加させるという側面ももっている⁶⁾。

製品別部門化——製品あるいは製品系列による業務活動のグループ化は低い階層に利益責任をおき、将来の最高管理者の育成の場を提供するという長所の外に、製品または製品系列に業務活動を集中することにより、製品やサービスの改善および多様化を図ることができ、特定製品に関連した業務活動の調整を容易にすることができるという長所ももっている。

短所としては、総合的な管理能力をもつ人を多く必要とし、サービス職能を重複させ、最高管理者の統制の問題が増大することがあげられよう⁷⁾。

図5. 製品別部門組織（製造業）



出所： *ibid.*, p. 261.

顧客別部門化——これは組織の業務活動を、明確に限定された諸顧客グループの要求に合わせてグループ化したものである。メーカーが顧客を大口と

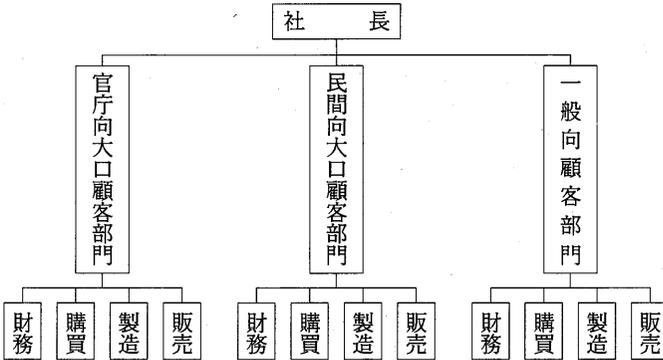
6) cf. *ibid.*, pp. 257-260.

7) cf. *ibid.*, pp. 260-263.

小口に分ける場合、百貨店が所得層に応じ同種の製品を地下の特売場と上の階の両方で売る場合などがこれにあたる。

また、顧客別部門化を発展させたものとして、販売経路別部門化がある。これは、販売経路の違いに応じた部門化であり、組織活動が市場指向型になるにつれて次第に重要性を高めつつある⁸⁾。

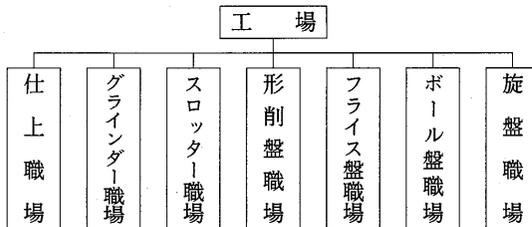
図6. 顧客別部門組織



出所：古川栄一『経営学通論』同文館，1980，p. 119にもとづき作成。

設備による部門化——主に製造業における作業場で使用されている機械・装置類の導入配置に際してみられる。またデータ処理部門において大型コンピュータやミニ・コンピュータが配置される場合にもこの部門化がなされる⁹⁾。

図7. 設備（作業機）別組織



出所：馬場克三『経営経済学』税務経理協会，1986，p. 61にもとづき作成。

8) cf. 古川栄一『経営学通論』同文館，1980，pp. 118-119。

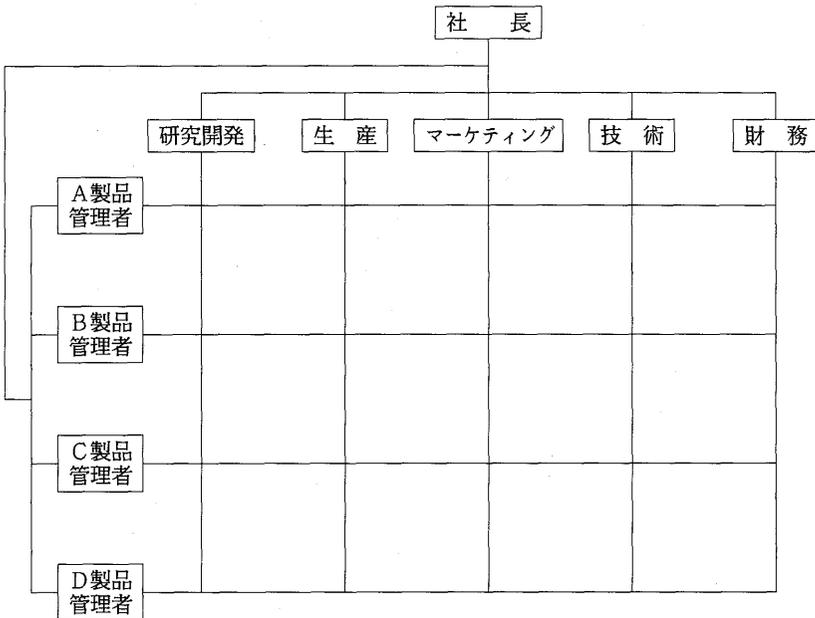
9) cf. 馬場克三『経営経済学』（改訂増補版）税務経理協会，1986，第4章。

マトリックス組織——マトリックス（格子）組織は職能別部門化と製品別部門化等を折衷させたものである。これは企業組織が製品に関して、製品別部門化を実施できないときに、製品別に利益責任体制を確立させようとする場合に用いられる。

実践上、マトリックス組織は、製品管理者が職能部門に対して命令権限をもたない場合や、組織が職能部門の管理者と製品部門の管理者によって2元的に支配されている場合には、地位の頻繁な譲渡や指揮権の不統一による混乱が避けられない。

マトリックス組織のこのような短所を克服するには、各製品管理者が各職能部門からのサービスを受ける優先順位を各職能部門担当者と協議して決定することが必要である。このようにして承認された計画にもとづいて製品管理者には各製品に関する権限が確保されるし、職能別管理者には各職能に関

図8. マトリックス組織



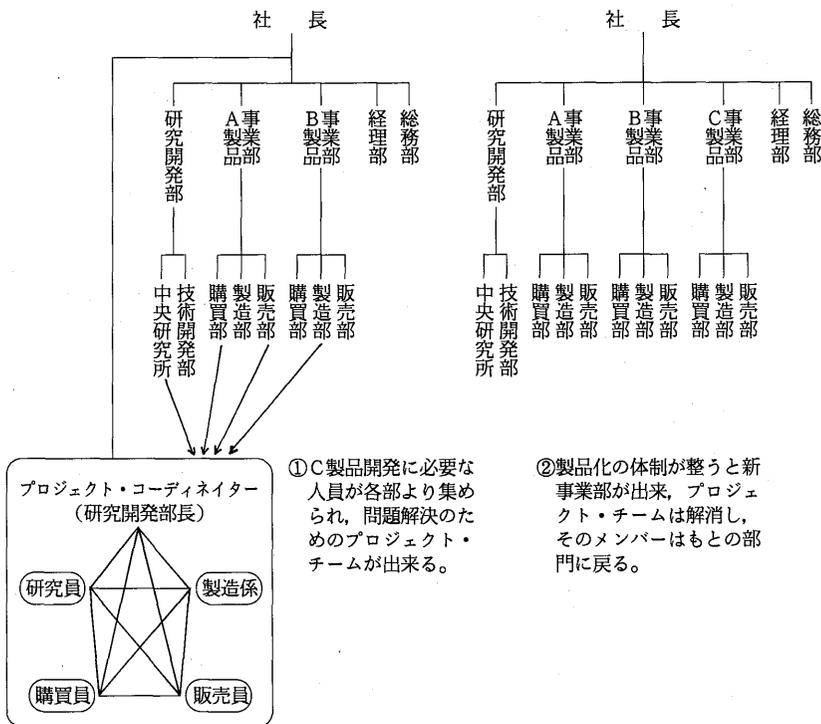
出所：占部都美『新訂・経営管理論』白桃書房，1986，p. 219にもとづき作成。

する権限が確保される。かくて、製品管理者と職能別管理者との間の権限の不統一の問題はほとんど解消する。

一時的製品部門——これは製品契約が終了するまでの一定期間しか存在しない製品部門組織のことである。ここにおける従業員は予定された期間限りの臨時従業員待遇である。これは、従業員の動機づけ上問題がある。

プロジェクト・チーム——これは問題の解決方策を調査し勧告する組織で、問題に関係のあるあらゆる部門から専門家が専任または兼任として派遣され形成され、問題が解決した時点で解散する一時的性格をもった組織である¹⁰⁾。

図9. プロジェクト・チームとその成立・解消の過程



出所：中村瑞穂・権泰吉『現代経営組織論』日本評論社，1974，p. 188より作成。

10) cf. 中村瑞穂・権泰吉編著『現代経営組織論』日本評論社，1974，第3章。

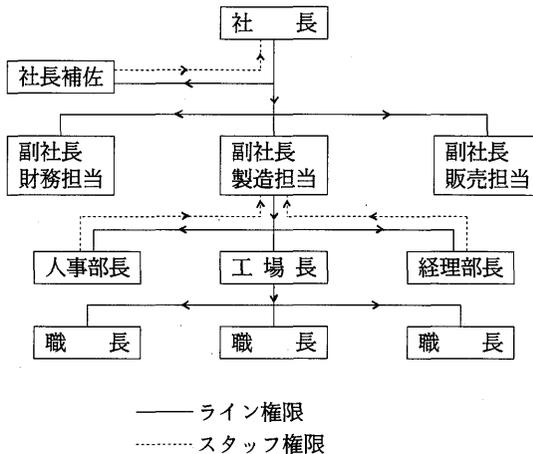
以上、組織の部門化の形態ごとにそれぞれ長所と短所をあげて説明してきたが、さらにこれらの部門化形態を混合した混合的部門化も考えられる。これらの部門化の形態から選択する際には、それぞれの形態の相対的利点を考慮しなければならない。要するに、組織は諸目標の達成のために必要な諸業務活動を反映し、それらの調整や人々の動機づけを容易にするよう設計されねばならない。

4. ラインとスタッフ

ラインとスタッフは純粹に言えば関係の問題である。ライン権限は上司が部下を直接監督する段階的な関係である。これに対して、スタッフ権限は助言を行う関係である。

一部でいわれるようにこれらは、必ずしも、各部門の業務活動によって特徴づけられるものではないし、また管理職能の専門化を意味するものでもない。このような誤りは、サービス諸部門をスタッフとみなしたり、管理業務

図10. ラインとスタッフ



出所：H. Koontz, C. O'Donnell and H. Wehrich, *op. cit.*, p. 287.

を計画業務と実施業務に区分し、前者をスタッフ部門の職能とみなそうとする傾向から生ずる。サービス部門は企業組織の基幹活動を補助する諸業務活動をグループ化したもので主として他部門に対してラインの關係に立つものである。計画業務についても、これを遂行するのはラインの管理者であり、スタッフは立案、調査、分析等の補助業務を遂行するにすぎない。

ところが現実には、専門知識の欠如、監督能力の欠如、方針統一の必要性などの理由で、ライン管理者がスタッフや他部門の管理者に特定の業務活動に関する権限を委譲することがある。このことによってスタッフが彼らのライン上司に助言・勧告を行い、上司がそれにもとづきライン部門に命令を発するという純粋なライン・スタッフ關係は修正される。すなわちスタッフは、委譲された特定の業務活動についてライン部門に命令することができるようになる。このようにしてライン管理者からスタッフに委譲された権限のことを「専門権限」とよぶ¹¹⁾。

しかし、専門権限の領域が拡大すると命令が多元的になり、責任の錯綜と分散を招くことになる。そのため、専門権限の委譲は限定されなければならない。また専門権限に関する混乱や誤解をなくすために、その明確化を図らねばならない。

以上より、スタッフは企業組織に不可欠のものであることがわかったが、それはまた、スタッフ権限についての理解不足からライン権限を侵害したり、スタッフ権限の助言的性格のゆえに責任感を喪失し机上の空論に陥ったり、専門的権限の委譲をうけ命令系統を複雑にする等の諸問題を抱えた存在でもある。

これらの問題点を克服し、スタッフの助言機能を活用してゆくためには、ラインとスタッフの権限關係を明確にし、スタッフとの協議を促進しつつ、スタッフが机上の空論に陥らないよう十分な情報を入手できるような措置を講じてゆかなければならない。スタッフ自身も、諸問題を十分に考慮した上で明瞭な助言・勧告を行いつつ、それによって影響を受ける人々との事前協

11) cf. H. Koontz, C. O'Donnell and H. Weihrich, *op. cit.*, pp. 290-296.

議や実施に伴う困難を避けるための対策、さらに、必要な書類作成の準備等を含む完全なスタッフ業務を遂行し、ライン管理者がより良いライン業務を遂行できるよう援助すべきである。このようにして、スタッフはラインからの信頼を獲得することができる両者の良好な関係が確立する。

5. サービス部門

サービス部門は諸部門において処理されうるさまざまな業務活動を経済性向上や統制確保の必要性からグループ化して1つの特別な部門としたものである。

サービス部門の成立過程をたどってゆくと、まず、ある部門内部でそれまで不特定の人々によって分散して兼務されていた特定の補助業務をよせ集めることによって、フルタイムの職務としてまとめることができるなら、それをフルタイムの熟練専門家の雇用によって担当させることができる。

つぎに、部門内部の補助業務が数人のフルタイムの担当者によって遂行されている場合、それらをまとめて、部門内に補助部門を設置し、それに担当させることが可能となる。

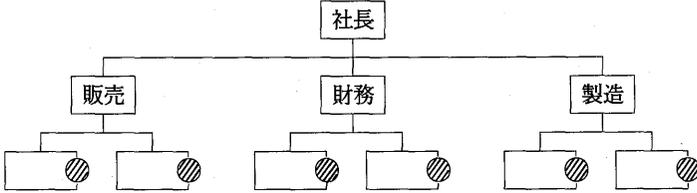
さらに企業規模が拡大すれば、各部門内の補助部門によって分散して遂行されていた業務をまとめて1部門に集中することによって、特殊な熟練専門家や専門機械設備を集約的かつ経済的に使用し他部門に対して高度のサービス業務を提供することが可能となる。

このようなサービス部門の集中化は、また統制確保のためにも促進される。たとえば、労働協約や労働法規を統一的に解釈する必要性から人事部門が、会計報告書による統制の必要性から会計部門が、全社的な租税対策の必要性から租税部門が設置される場合などがこれにあたる。

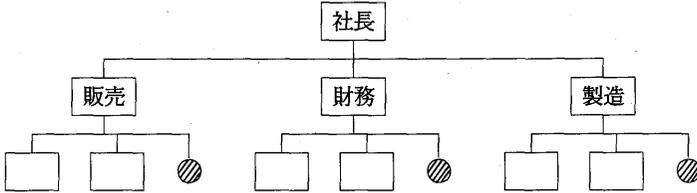
しかし、企業の規模が拡大してくると、サービス部門と他部門との迅速正確なコミュニケーションが不可能となり、その結果、サービスの遅延、質の低下が生じる。このような問題を克服するために企業は、しばしば、必要な

図11. 企業組織におけるサービス部門成立の過程

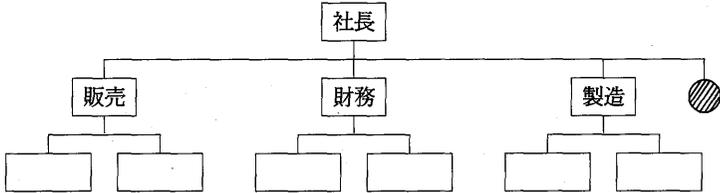
A. 補助部門の独立していない組織



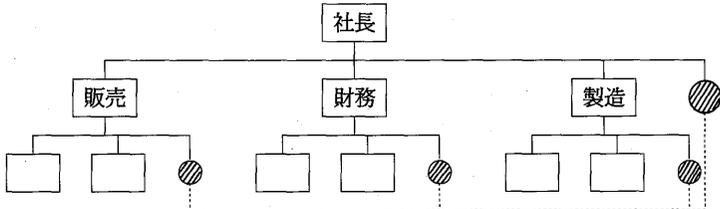
B. 補助部門を独立させた組織



C. 全社サービス部門をもった組織



D. 全社サービス部門と補助部門をもった組織



-----は専門権限

出所：H. Koontz and C. O'Donnell, *op. cit.*, p. 358 および伊藤淳巳『現代経営管理論』有斐閣, 1967, pp. 211-212 にもとづいて作成。

諸部門内にサービス業務を担当する補助部門を設置する。これはサービス部門の部分的分散化である¹²⁾。

たとえば、経理部門に属する原価計算サービスを製造部門内の補助部門として分権化したり、人事部門が行っていた販売職員の採用業務を販売部門に担当させることなどがこれにあたる。

この部分的部門化によってサービス業務がライン部門内で遂行されるために、現場の情報を十分に入手でき、適切かつ迅速なサービスの提供が可能となる。しかし、このことが、ライン部門内のサービス補助部門に対する専門権限をめぐってサービス部門とライン部門の間に混乱を生じさせる原因ともなりうる。

ところで、自社内でのサービス部門の設置に代えて、社外からサービスを購入するという方法もある。これはサービス要求の頻度が低い場合に利用できる。たとえばコンピュータによるサービスを社外に依頼したり、法律顧問を社外の法律事務所に依頼する場合がこれである。

以上、サービス業務の集中、分散、部分的分散、あるいは社外からの購入についての選択は、サービス費用と総合的な価値を比較して行うべきである。

6. 権限委譲

権限委譲は組織が成長するにつれて増大した経営管理についてのすべての権限を1人の人間が行使することが不可能となりその一部を部下に下ろすことである。

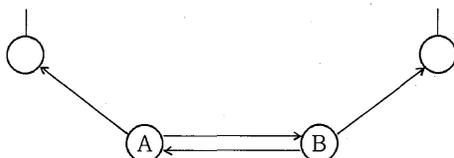
ここで権限を委譲された複数の部下は業務の遂行上密接な関係にあり、彼らの関係を調整しなければならない場合も生ずる。この場合、彼らの上司に何ら影響を与えないのであれば、彼らの権限をプール（組合せ）することに

12) cf. 伊藤淳巳『現代経営管理論』有斐閣、1967、pp. 203-220。

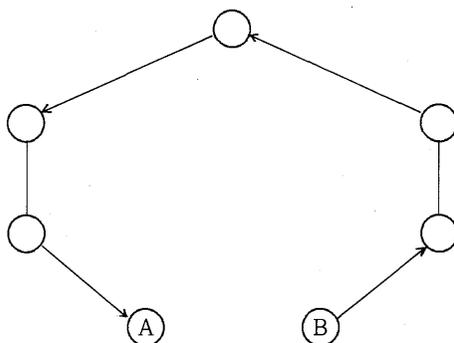
よって自己調整することができる。彼らのこのような権限を並列権限という¹³⁾。

図12. 調 整

自己調整の場合



委譲者による調整の場合



出所：Arvin Brown, *Organization of Industry*, Prentice Hall Inc.
安部隆一訳『経営組織』第7章にもとづき作成。

さて、つぎに権限委譲の諸原則について述べてみよう¹⁴⁾。

期待される結果による委譲の原則——これは個々の管理者に委譲される権限が、期待される結果の達成を保証するものでなければならないことを意味し、このために諸目標、諸計画にもとづいてそれぞれの職務が決定されなければならない。

職能定義の原則——それぞれの職位が、期待される結果や、業務活動、権

13) cf. 高宮晋『経営組織論』ダイヤモンド社, 1969, pp. 59-74.

cf. Arvin Brown, *Organization of Industry*, Prentice-Hall, Inc., 1947.
Chap. 7.

安部隆一訳『経営組織』日本生産性本部, 1970, 第7章。

14) cf. H. Koontz, C. O'Donnell and H. Weihrich, *op. cit.*, Chap. 14.

限、位職位との関係について明確に定義されておれば、各職位の担当者は他の職位との摩擦なく自らの職務を遂行できる。

スカラー (scalar) の原則——企業組織においては、最高管理者から組織末端の各担当者までの権限のラインが明確であれば、責任ある意思決定や円滑なコミュニケーションが促進される。

権限階層の原則——各階層の管理者は、意思決定を個々人の権限範囲内で行うべきである。

命令一元化の原則——1人の部下はただ1人の上司から権限の委譲を受け、彼にのみ責任を負うべきである。

責任絶対性の原則——業務とその遂行のための権限の委譲を受けた部下は上司に対して絶対的な責任を負う。ただし、上司も権限の委譲によって部下の業務遂行に対する責任を免れることはできない。

権限と責任均等の原則——業務遂行に必要な責任は委譲された権限よりも大きくはないし、また小さくあってもならない。

これらの諸原則にもとづいて権限委譲がなされるが、実際に権限委譲の効果を発揮させるには、個々人の態度が大いに影響する。すなわち、上司は慎重に人選した部下を信頼し、権限を委譲した業務については部下にまかせ、目標や方針にもとづいて部下の業務活動を判断し統制すべきであり、部下の意思決定を受け入れ、彼らの創意工夫を認め、部下の過ちもこれを人材開発のための投資と考えることが必要である。さらに、部下の権限の適切な行使に対する昇進や昇給等の報償の提供も権限委譲の効果の発揮に不可欠である。

ここで、権限委譲の程度に影響を与える諸要因をあげてみよう¹⁵⁾。

決定の費用——意思決定されるべき活動にかかる費用が大きいほど、その決定は管理の上部階層で行われる。

方針の統一性——方針統一が必要な業務は集権化される傾向にある。たとえば、労働協約や税務に関する統一方針の設定がこれである。

15) cf. *ibid.*, pp. 314–321.

組織の規模——組織の規模が大きく複雑になるにつれ、意思決定の数が多くなり、これらの調整が困難になる。これを解決するために権限の分散化が図られる。たとえば企業組織を製品別、地域別、顧客別等に部門化し規模の不経済を軽減することがこれにあたる。

組織の歴史——内部的に拡大した企業や所有者兼創立者の下で発展した企業が権限を集中しようとする傾向をもつものに対し、合同や合併によって拡大した企業は権限を分散したままにしておくという傾向をもつ。たとえば、H. フォードの下でフォード社が極端な集権化を行い、企業合同により発展したGM社が早くから分権化体制をとっていたことはよく知られている。

経営哲学——専制的経営者は権限を集中する傾向をもつが、分権化が大規模組織を運営する重要な手段であることを理解している経営者も多い。

独立への欲求——人間には自由と創造力の発揮を可能にする独立した地位を欲する傾向があり、分権化はこの傾向を利用するものである。

人材——経営管理者としての人材が不足しておれば、権限の分散化は抑制される。換言すれば、経営管理者の養成が分権化の条件である。

統制技法——適切な統制技法の理解とその活用は分権化の前提である。

業務の地理的分散——これは権限の集中を制約し分権化を促進する。

企業活動の動態性——歴史が浅く急速に成長した動態的な企業では下部への権限委譲が促進され、静態的な企業では権限が集中される傾向がある。

外部環境——外部の諸力、たとえば、政府の統制や労働組合活動などが販売価格や賃金水準、労働時間、等についての企業の集権化を促進する。

このような諸要因によって企業組織は分権化の程度を決定する。

しかしまた、分権化の程度は企業の職能ごとに異なる。

すなわち、生産職能と販売職能については生産規模や販売地域が拡大するにつれて分権化が促進されるが、財務職能は逆に高度に集権化される。人事職能については、団体交渉や給与、賃金、職務評価、上級管理者の選任に関しては集権化され、それ以外は分権化される。情報処理についてはデータ処理が集権化されるのに対しデータ収集等は分権化される。購買については、

高額設備や主要原材料の購入が集権化され、その他の購買は分権化される。また、輸送と配達については統一かつ能率的な配達システムの発達に伴い権限集中化の傾向がみられる。

以上で述べたような権限委譲の諸原則や権限委譲の程度に影響を与える諸要因、さらに諸職能の特性にもとづいて権限を委譲し、好ましい程度に分権化を達成してゆかなければならない。

また、このようにして分散化された権限は、その行使にあたって摩擦や混乱を避けるために明確に示されなければならない。そのために、職務記述書などが用いられる¹⁶⁾。

図13. 職務記述書

職務記述書	
職務の配置場所	職務名称
	部門
	所在地
職務の内容	
受ける監督	
責任と権限	
最少資格要件	
職務要件	

出所：高宮晋編『新版体系・経営学辞典』ダイヤモンド社、1976。

16) cf. *ibid.*, pp. 323–328.

cf. P. Pigors and C. A. Myers, *Personnel Administration : A Point of View and a Method*, McGraw-Hill, 1977. Chap. 14.

武澤信一・横山哲夫監訳『人事労務』マグローヒル好学社、1980、第14章。

このような図表化によって各人の権限領域が明確になり、職務遂行における意思決定、調整、コミュニケーションが促進される。

7. 委員会

委員会は人々の集団であり、それに対して特定の職務が与えられる。それは、集団による審議や判断が個人のもつ知識や経験にもとづく判断に優っているため、個人への権限の過度の集中を防止するため、種々の利害関係グループから幅広い意見を得るため、各計画や業務活動の調整のため、情報の同時伝達のため、並列権限を行使し自己調整するため、参加者の動機づけのため等の理由で利用されるが、問題点として、開催のための時間的、金銭的費用が大きいこと、優柔不断、妥協による決定、責任の分割による責任感の欠除、少数専制の可能性等があげられる。

ところで、委員会には管理権限が与えられているものとそうでないものがある。前者がライン委員会であり、後者がスタッフ委員会である。ライン委員会は複数的管理業務を遂行する。

委員会としてはスタッフ委員会の方がより多く利用されている。それは企業の経営管理業務が本質的に個人的活動に適合したものであるという理由による。このことはアメリカの代表的企業20社についての複数的経営管理と個人経営管理の相対的効果の調査によって明らかにされた¹⁷⁾。

これによると管轄権問題の解決を除いたほとんどの経営管理職能において個人的経営管理の優位性が強調されている。

しかし、企業組織において、複数経営管理職能を遂行するライン委員会も存在し、計画や調整や統制面の業務遂行に携わっていることも事実であり、そのようなライン委員会を代表するものとして取締役会がある。取締役会は

17) cf. E. Dale, *Planning and Development the Company Organization Structure*, AMA, 1952. p. 92.

経済同友会誌『経営組織の立案と実施』1953. p. 120.

図14. さまざまな職能における個人的活動と委員会活動の相対的な効果

管 理 職 能	委員会により効果的に実施されるもの	委員会により実施されるが、個人によりさらに効果的に実施されるもの	本質的には個人が主導権をもつが、委員会により補足されるもの	本質的には個人的活動であり、委員会では効果のないもの
計 画	20 (%)	20 (%)	25 (%)	35 (%)
統 制	25	20	25	30
目 標 設 定	35	35	10	20
組 織	5	25	20	50
管 轄 権 問 題	90	10	—	—
リ ー ダ ー シ ッ プ	—	—	10	90
ア ド ミ ニ ス ト レ ー シ ョ ン	20	25	25	30
執 行	10	15	10	65
改 革	30	20	20	30
コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	20	15	35	30
助 言	15	25	35	25
意 思 決 定	10	30	10	50

出所：H. Koontz, C. O'Donnell and H. Wehrich, *op. cit.*, p. 344 より借用。

株主に代わって企業全体の経営管理職能を担当する。取締役会の経営管理職能は次のようになっている¹⁸⁾。

企業資産の受託者——取締役会は株主のために企業資産を積極的に運用しなければならない。

企業目標の決定——取締役会は企業の基本的目標を設定すべきである。

上級経営管理者の選出——基本的目標の決定は企業の役職者の選出と密接に関連するため、取締役会は、役職者の選出かあるいはその承認という形で関与すべきである。

適切な計画の保証と結果の統制——取締役会は各領域における経営管理計画を承認し、計画実施後の結果を検討し統制しなければならない。

18) H. Koontz and C. O'Donnell, *Management : A System and Contingency Analysis of Managerial Functions*, pp. 415-420.
邦訳, pp. 265-273。

予算の承認——取締役会は将来一定期間の会社業務を測定する基準となる予算を最終的に承認しなければならない。

長期的安定の確保——取締役会は企業の永続的維持発展の責任をとらなければならない。

利益の処分——取締役会は利益を社内留保するか、投資するか、あるいは負債の返済にあてるか等について決定しなければならない。

このような経営管理職能を課せられている取締役会を実際に観察すると、その多くは十分に機能していない。これはライン委員会としての取締役会の限界であるというよりも、むしろ、いわゆる所有と経営の機能的な分離の進展の結果、企業内部の社長や主要役職者によって取締役会の経営管理職能が引き受けられ、取締役会が形式化しつつあるものとみることができる。

しかしながら、近年の低経済成長下での企業間競争の激化、欠陥商品、公害、環境破壊、資源不足等、企業の大規模化にともなう社会的責任の増大によって、広範かつ適切な職能の発揮をなすべきものとしての取締役会の地位を再評価しようとする傾向もみられる。

8. 組織編成と非公式組織

これまでの論述から管理者の管理の限界を克服するための組織編成にあたっては、目的と状況に適合し、かつ、組織の重層化を避けうるような形態の組織部門化を行い、ライン権限、スタッフ権限、専門権限を明確に規定し、スタッフ部門やサービス部門や委員会の乱用による混乱や非能率を避けなければならないことがわかった。

そのためには、編成された組織を人々に理解させることが重要であり、そうした理解を助長するのに職務記述書や職務権限表あるいは組織図の利用が必要となる。このような図表によって人々は自己の職務と権限の内容、他の協働者の職務や権限との関係を明確に知ることができ、業務遂行における摩擦や衝突を避けることができるのである。また、これらの図表は、管理者の

育成や組織統制の手段としても有用である。

しかし、注意すべきことは、これらの図表によって示されるのは、公式的な組織の諸関係だけであり、重要な非公式的諸関係は除外されているということである。ゆえに、企業組織において、公式組織のほかに非公式組織について十分に理解しその機能を活用することが重要になる。

ここで非公式組織とは無組織集団とも呼ばれ、公式組織に付随して自然発生的に成立する人間集団であり、特定の目標はもたないが、連帯感、凝集性、豊かなコミュニケーションが形成される場である。人々は、そこで帰属心、社会的地位感、自尊心を満足させ、個性発揮の機会を与えられる。公式組織はこのような非公式組織を利用することによって、迅速なコミュニケーションや従業員モラルの向上を期待することができるのである¹⁹⁾。

9. むすび——組織編成における基本問題——

組織は、管理の限界すなわち1人の経営管理者によって監督しうる部下の数に限界があるために編成され、そこでは彼がもっていた管理についての権限の一部が部下に委譲される。

ここで権限とは組織の活動を計画し、組織し、統制する権利であり、その内容は意思決定権と命令権からなっている。このようなものとして、権限はいわば組織における接着剤であり、組織編成を可能にする基本的条件である。

この権限について、近代までは、その源泉は、すべて経営管理者の上位の地位に遡及すると考えられていた。そこで、課長の権限は部長から、部長の権限は社長から、社長の権限は取締役会から、取締役会の権限は株主から、株主の権限は会社法やその他の法律によって規定された私有財産制度、すなわち物質的な財産について、個人に力を与える権利、法律、風習、その他の複合体によって規定されるということになっていた。

ところが、C. I. バーナードの組織理論の登場以来、権限の源泉をめぐる

19) cf. 渡瀬浩『権力統制と合意形成』同文館、1981。

論議が活発に交されるようになった。

一般にバーナードの権限理論の理解は、彼の主著『経営者の役割²⁰⁾』第12章のとくに第1節における彼の論述にもとづいてなされている。そこで、その部分を引用してみよう。

「権限とは公式組織におけるコミュニケーションの性格であって、それによって組織の貢献者が、コミュニケーションを自己の貢献する行為を支配するものとして、すなわち、組織に関して、その人がなすこと、あるいはなすべからざることを支配し、あるいは決定するものとして受容する。この定義によれば、権限には2つの側面がある。

第1は主観的人格的なものであって、伝達を権限をもったものとして受容すること。第2は客観的側面であり、それによって伝達を受容される伝達そのものの性格である。²¹⁾」したがって「……この定義では、1つの命令が権限をもつかどうかの意思決定は受令者の側にあり……発令者の側にあるのではない。²²⁾」

このようにバーナードは個人の受容が権限確立の基礎であるとして、つぎに個人の受容をもたらす伝達に必要な4条件を示している。

- 「(a) 伝達を理解でき、また理解すること。
 - (b) 意思決定にあたり、伝達が組織目的と矛盾しないと信ずること。
 - (c) 意思決定にあたり、伝達が自己の利害全体と両立しようと信ずること。
 - (d) その人が精神的、肉体的に伝達に従うこと。²³⁾」
- したがって、バーナードによれば、伝達が組織の目的と個人の動機とを満

20) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press, 1938.

山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社、1972。

21) *ibid.*, p. 163.

邦訳, pp. 170-171。

22) *ibid.*, p. 163.

邦訳, 171。

23) *ibid.*, p. 165.

邦訳, p. 173。

足させるときにのみ権限が成立することになってしまう。しかし、そうであれば、現実の持続的組織における安定した協働の確保は不可能である。現実の組織ではコミュニケーションに対する個人の受容をいちいち確かめているわけではないからである。

このような矛盾をバーナードは次のように解決する。

「(a) 持続的な組織において慎重に発令される命令は、通常、前述の4条件と一致する。

(b) おのおの個人には『無関心圏』が存在し、その圏内では、命令はその権限の有無を意識的に反問することなく、受容しうる。

(c) 集団と組織に貢献する人々の利害は、個人の主観あるいは態度に、この無関心圏の安定性をある程度まで維持するような影響を与える。……このように非公式組織に成立した共同体の共通感は、人々の態度に影響を与え、彼らに無関心圏、あるいはそれに近いところにある権限を問題にすることを忌避させる。この共通感……が上位権限の仮構である。²⁴⁾」

バーナードはこのような3条件によって人々のコミュニケーションの受容を確認せずに権限を行使し、持続的な協働を確保することが可能になるという。

ここでバーナードが上位権限を「仮構」であるとしていることに注意すべきである。すなわち彼はこの箇所においては上位権限を現象にすぎないものとみなし、人々によるコミュニケーションの受容こそが権限の源泉であると述べているのである。

このようなバーナードの論述から、彼の権限理論は従来支持されてきた上位権限説とは正反対の立場をとるところの権限受容説とみなされ、その結果、上位権限説あるいはその流れをくむ職能権限説の立場から批判を受けることになった。

24) *ibid.*, pp. 167–170.
邦訳, pp. 175–178。

まず、上位権限説を支持するクーンツ＝オドンネルはつぎのように述べる。「管理者の権限の源泉に対する受容説の楽天的な公式を採用することはむずかしい。権限を受容することによる最も重要な利点、および、権限を受容しない不利は、部下に利益を与えるとか報酬をさし控えるとか解雇する力を管理者がもっていることから発生する。……辞職するか、解雇されるよりほかに手がない場合には、受容はほんものではない。……受容説の基本的な誤りは、制裁を伴わない権限を考えていること、および個人的な欲望をおさえる力を与える社会制度という、強力な影響力を見逃していることにある。²⁵⁾」

以上のように、クーンツ＝オドンネルは、権限の源泉を私有財産権等の社会制度とみなし、バーナードの権限理論を批判し、上位説を支持している。

また権能権限説の立場からも高宮晋氏が次のように批判しておられる。

「いま権限が実質的に効果を生むためには、従業員の権限にたいする受容が必要である。しかし、現実には、個々の従業員の受容がなくても企業全体のためには、これを行わなければならない場合もありうる。個々の従業員の利益と、企業全体の利害が一致していることが理想であるけれども、また大局的には一致していなければならないけれども、部分的には一部の従業員の利益と企業全体の利益とが相反する場合が生じうる。かかる場合には、企業全体の利益のために、一部の個々の従業員の直接の利益に反することが強行されねばならない場合が生じうる。受容説の欠陥は、権限関係を直接の個々の従業員との関係面についてみているだけであって、企業全体の面から考察しなければならぬ問題のあることを軽視している点にある。組織は、その組織の確立・維持・発展のために、なんらかの形態において権限関係を必至化するものであって、受容説は、この点を軽視している。この面において、権限関係は強制力を伴うものとしてあらわれ、法的形態をとるものである。しかしながら、また、権限関係を法的な権力の関係としてのみ1面的にとらえ

25) H. Koontz and C. O'Donnell, *Principles of Management*, McGraw-Hill, 1955, pp. 59-60.

大坪壇訳『経営管理の原則Ⅰ』ダイヤモンド社, pp. 76-77.

ることも誤りとなるのであって、従業員のこれに対する受容が、きわめて重要な条件となる。……

権限関係は、前述のように企業という組織体の制度的側面から発生するという面があり、他方、従業員の受容を、重要な要件とする面がある。この両者の関係はいかに解決しうるか。権限関係は法的にあるいは強権的にのみ解決することはできない。ここに第3の見解たる職能説が登場するのである。……

権限の基礎は職務にあるのである。……権限は、企業という組織体の確立・維持・発展という観点から制度的に発出される力という面をもっているが、しかし、……その力を根拠づける実体は、まさに職能なのである。この意味においても、権限は職能をその本質的源泉とするものであって、これが権限の正しいあり方を形成すると思われる。そして、考え方を基礎として、第1および第2の見解をも統一することができる。

すなわち権限は、職能を基礎とし、これを社内において公けにする力として、法的な面を有する。と同時に、その力を行使するためにあたっては、従業員の受容を背景にして、初めて効果的になる。ここにいわゆるリーダーシップの問題が登場するが、しかし、その基盤をなすのは職能を基礎とした権限でなければならない。²⁶⁾」

このように高宮氏はバーナードの権限理論を権限受容説とみなされた上で職能説の立場から、権限の源泉を職能であるとし、上位説および権限受容説を批判される。

さて、このような職能権限説にたいして、植村省三氏は次のように述べられる。

「『職能権限説』は専門経営者の管理権限の源泉を、多様に分化した職能そのものを遂行しうる専門的経営者の専門的知識・能力に求め、個々の専門的経営者の独自の性格を強調する見解にそのまま通じていくものである。現実の企業における経営者によって管理職能が専門的に担われ管理者権限が行

26) 高宮晋，前掲書，pp. 119-121。

使されているという事実そのものに依拠した理論としてそれはたしかに一定の現実的根拠をもっている。このことは明確にとらえておかねばならない。しかし同時にわれわれは、その現実的根拠が単に一面的なものでしかないこともまた明確に把握しておくことが必要である。²⁷⁾」

「Follettは権限と責任が職能から発するものとすれば、地位の階層制はほとんど問題ではないといっている。……しかし、その地位は職能を結合した地位であり、職能にもとづく地位である。職能と地位はつねに不可分であり、職能の相互連関は地位の相互連関をつねに相伴っている。個々の職能はそれぞれ専門化された独自の内容をもちつつ、しかも階層的に連関し地位の階層制として具体的に形成されるのである。……

また、この官僚制構造(=地位の階層制:筆者)は、所有の一定のあり方をつねに反映したものとして現実に存在している。それが現実に権限を担う専門経営者の現実的存立基盤なのである。支配の基礎として、所有を背景としながらも、その支配の機能的過程を担うものとして経営者は独自の活動を遂行するのである。Follettの展望はずれたが、それにもかかわらず『職能権限説』は、官僚制支配構造の問題を的確に把握するものとして、きわめて重要な意味をもつものである。……したがって権限の源泉を所有権に求めるのは誤りではないとしても、同時にそれによる支配を現実化させる権限の実体こそが明らかにされなければならない。……『職能権限説』はこの権限の実体をとらえそこに権限の源泉を求めようとするものにほかならず、そこにこの見地の現実性をみることができる。われわれとして、具体的に問題にしなければならないのは、この権限の実体としての経営者の知識・技術が、所有権といかに関連しつつ現実の企業の支配が貫徹されているかということであろう。²⁸⁾」

植村氏はこのように述べられ、権限の源泉論として上位説を支持され、職能説を批判されながらも、職能説を、上位権限にもとづく支配を現実化させ

27) 植村省三・南龍久著『現代企業の管理と組織』白桃書房, 1977. p. 60.

28) 同上, pp. 61-62.

る専門経営管理者の専門的知識・能力・技術を重視する理論として、すなわち上位権限説とは異なる次元の理論として、これに意義を認めておられる。

われわれも植村氏の職能権限説と上位権限説に関する見解に賛同したい。

さて植村氏は職能権限説につづいてバーナードの権限理論についてもその意義を検討される。

『上位権限説』……が上下の階層関係それ自体を問題にするというまったく静的な視点を示しているのに対して『職能権限説』はそのなかにおいて権限を担う人間の行動能力をとらえる点で1歩人間把握に近づいた動的視点をうち出している。これに対して『権限受容説』は、権限を担う管理者自体の行為だけではなく、むしろそれによって影響を受ける人間（すなわち命令をうける部下）の行為に、反応により重点をおいており、『職能権限説』よりもさらに明白な動的理論の展開となっている。

すでに述べたように、専門経営者の有する職能に応じた専門的知識・技術こそ権限の実体であり、それをとらえる『職能権限説』はそのかぎりで現実性をもった理論であることは一応認めることができるが、しかし、その権限の実体が具体的に機能することからもたらされてくる諸問題、とりわけ人間に対して及ぼす影響のいかんによっては、現実に権限が行使されず、したがって職務の遂行が停滞するという事態も起こりうるものである。……

この理論の特徴の1つは、権限の問題を、決定された意思の伝達の問題としてとらえ、その前提として伝達されるべき意思の決定過程の問題をもそれに含ませていることである。『受容』は伝達過程において、下位者が自ら伝達されてきた意思を受け入れることであり、この意味での『受容』によってこそはじめて権限関係はその実質を形成するというのがこの理論の基本的論点なのである。……

『権限受容説』はこうして、……管理者の専門的知識・技術の行使による職能遂行の過程において、これを、より有効・適切に推進していくために考慮すべき基本的問題、すなわち管理活動によって影響をうける、組織の下位における人間の問題をとらえる理論として、『上位権限説』とはまったく

異なる次元の、また『職能権限説』のなおとらえきれなかった問題を深く追求してゆく理論として非常に重要な意義をもっている。²⁹⁾

このように植村氏は、バーナードの権限理論を権限受容説とみなされた上で、これに、上位権限説とは異なる次元の問題を取り扱う理論、すなわち上位権限の行使のための技術論ないし運営論としての意義を認めておられる。

このような植村氏の見解は、バーナード理論を単なる企業組織に関する理論とみるならば適切であるといえよう。

しかし、われわれは、バーナード理論を、単に企業組織にのみ関する理論とはみないのであり、これを企業だけでなく、学校・教会・労働組合・政治組織・病院等の各種の組織を想定した組織類型論であるとみる。したがって、われわれはバーナードの権限理論を単に権限受容説としてのみの理解にとどめない。われわれは、バーナードの権限理論は権限受容説と上位権限説の2本立てであるとみるのである。

ところで、バーナードの権限理論について、一般に、それを権限受容説だとみなす主たる論拠は前述したように彼の主著の第12章第1節におかれている。ここでは、命令が権限をもつかどうかの意思決定が受令者の側にあり、発令者の上位権限は仮構であるとされていた。われわれはこの論述を人々の受容によって権限が成立する合意的組織、たとえば教会・学校・労働組合・病院・政治組織等、を前提としたものとみなすのが自然であると考えている。

これに対して企業組織は「タテ関係」であり、上位者が権力を握り、その下で人々は不満ながらも協働する、いわば強制的組織である。

われわれは、そのような企業組織を前提とした権限の説明をバーナードが主著第12章第2節で行っているとみる。

すなわち、第2節の権限の客観的側面の説明においては、伝達の受容よりも、上位の職位から送られる伝達の性格としての職位の権限が重視され、権限が基本的に職位に依存することが示されている。

「伝達は、それが組織情報の源泉——すなわち伝達のセンター——から発

29) 同上, pp. 63-72。

するときには個人的源泉によるときよりも権限があると推定されやすい。……権限はかなりの程度までその職位にある人の個人的能力とは別のものである。……この客観的権限は、その職位あるいはリーダーがつねに適切な情報を受けている場合にのみ維持される。……真のリーダーは責任ある職位を受け入れることが必要である。……組織職位にある人がその意思決定に関して主観的に組織に支配されていないければ、客観的権限は彼らに帰属させえないということである。したがって……客観的権威の維持は組織における伝達体系の運用いかに依存するといつてよかろう。……かように権威は、一方では個人の協働的態度に依存し、他方では、組織の伝達体系に依存する。後者なくしては前者は維持されない。³⁰⁾」

このように主著第12章第2節では第1節と異なり上位の職位にもとづく権限の立場が示されているのである。したがって、第12章第1節では学校・教会・労働組合・政治組織・病院等の合意的組織における権限の源泉として人々の受容が示されており、第2節では企業等の強制的組織における権限の源泉として上位の職位が示されているとみなすのが自然である。われわれはそう考える。

さらにいえば、われわれはバーナードが主著において「権限」以外の組織の基礎概念、たとえば「組織の能率」や「組織目的」等についても類型論的に把握しており、ひいては彼の主著全体を通じてそのような類型論的思考を暗黙のうちに貫徹させていると考えるのである。

以上の考察からわれわれは、バーナードが企業組織における権限の源泉を上位権限であると理解していたと考える。それゆえに、バーナードの組織理論を企業組織という狭い視野においてのみ把え、彼の権限理論を権限受容説であるとみなして単純に批判する見解や、これを企業における上位権限行使のための技術論・運営論とする見解には賛同できないのである。

われわれは、バーナードの組織理論が強制的組織としての企業のみならず学校・教会・労働組合・政治組織・病院等の合意的組織をも考察の対象とし

30) C. I. Barnard, *op. cit.*, pp. 173-175.

て取り込んだ上で組織と人間の問題を取り扱いうる広い視野をもったものであると考える。当然のこととして、権限の問題も、そのような広い視野において取り扱われていると考える。

(1988. 3. 30)