

トップ・マネジメントの類型

古川 栄一

昭和37年11月27日
橋本学橋本学舎より寄贈

(1) トップ・マネジメントの類型



トの本質的理解については、これまで種々の考え方がある。その代表的なものは、トップ・マネジメントが企業において遂行する機能的観点から、その本質をきざらなければならない。このトの機能的理解は、ホールデン教授等他のトップ・マネジメント研究者によっても、ひろく踏襲されているということが出来るであろう。

もっともホールデン教授等は、このアメリカ企業におけるトップ・マネジメントの実証的研究 (P. E. Holden, L. S. Fish and H. L. Smith; Top-Management Organization and Control, 1941) では、トップ・マネジメントの

管理領域を取締役会、全般管理および部門管理の三種の階層領域 (zone) にわけており、各階層におけるトップ・マネジメント機能の分析を行なっている。それと同時に、第二階層の全般経営者の遂行するトップ・マネジメント機能には、その機能の組織化の観点から、つぎの四種の方式 (four plans) が存していた点を指摘していることが注目される。(Holden etc.; op. cit., p. 21) それによって企業の全般経営者には、相互に異なる四種の基本的タイプが区別されることになるからである。

(1) いくつかの会社では、主脳経営者 (The chief executives) たる社長が、この領域の管理機能を処理している。ただ必要と思われる場合は、社長は、インフォーマルに同僚の役員や部門管理者を呼んで、その意見をきいたり、または相談したりしている。

(2) 他の会社では、主脳経営者たる社長と部長会議とで、この領域の管理機能を実施している。

(3) また他の会社は、全般経営者のグループを作っていて、この全般経営問題の処理に全時間を集中的に費やしている。

(4) その他きわめて少数の会社ではあるが、取締役会がその本来の信託機能の遂行とともに、この全般管理領域の機能をも処理している。

ここではトップ・マネジメントは、社長によって代表される全般経営者の責任を有する管理領域で遂行される機能が、その担当者との関係から、つぎのような四種の基本タイプに区別して考えられている。その第一のタイプにあっては、独裁型としての全般経営者である。このタイプでは、全般管理機能はすべて社長の独自の観点から遂行される。

これにたいして第二タイプの全般経営者は、社長の独裁によって遂行されるのではなくて、部門管理者から構成される部長会議と社長とによってトップ・マネジメント機能の集団的遂行がなされる。したがってこのタイプのトップ・マネジメントは、独裁型ではなくて複数型で

ある。第一タイプのトップ・マネジメントをワンマン・コントロールというならば、この第二タイプはグループ・コントロールということになる。

さらに第三タイプの全般経営者は、第二タイプのそれと同じく複数型であって、集団管理としてトップ・マネジメント機能の組織化がなされている。しかしそれが第二タイプと異なる点は、このトップ・マネジメント機能の担当集団に所属する社長およびその他の全般経営者は、フル・タイムをそれに捧げている人びとであって、部門管理者ではないことである。社長はもちろん、この集団に属する全般経営者は、全般管理機能の遂行がその本来の職務とされていることが、第二タイプの集団管理方式とは相違している。このことが、とくに注意される必要がある。その点から、この第三タイプのトップ・マネジメントは、集団としての全般管理の専門化であるということができる。

最後の第四タイプは、グループ・コントロールであることにおいては、第一のタイプと対照的であり、第二タイプおよび第三タイプのそれと類似している。しかしこのトップ・マネジメント集団は、取締役会の構成メンバ

(3) トップ・マネジメントの類型

トとまったく同一内容のものであって、同時にまたそれは社長と部門管理者から構成されている。その意味では、この全般経営者集団は社長と部長会議とによって、企業におけるトップ・マネジメント機能を担当する第二タイプと同一内容である。換言すれば、このトップ・マネジメント集団は取締役会でもあり、また社長を議長とする部長会議でもある。それは全般管理機能のほかに、さらに取締役会の機能ならびに部門管理の機能をも併せ担当している経営者集団である。

それゆえにこの第四タイプでは、企業におけるトップ・マネジメント機能は、理念的には取締役会、全般管理ならびに部門管理のトップ・マネジメントの三階層による機能領域にわけられるにしても、その担当者についていえば、何等の区別も行われていない。このようにこのタイプは、トップ・マネジメントの複数型ではあるが、それは同一集団によって、それぞれ異なる階層のトップ・マネジメント機能の組織化がなされているにすぎない。

ホールデン教授等にあつては、トップ・マネジメントは一方に遂行する機能的特質から、その実体があきらかにされる。他方には、さらにその機能遂行のためのトップ・マネジメントの組織化方式から、それには各種のタイプが区別される。ここでは、トップ・マネジメントの理解は、基本的にはその担当する機能的特長におかれている。ただ、それが階層的に三種に区別され、取締役会、社長によって代表される全般経営者、各部門管理者が、いずれもトップ・マネジメントといわれている。

これをとくに全般経営者としてのトップ・マネジメントについてみるに、それは取締役会によって決定された基本方針、それから委譲された権限の範囲内で、全社的な実行性のある計画、指揮、調整および統制を行なう。それは取締役会の決裁的かつ非継続的機能 (judicial and intermittent function) にたいして、執行的かつ継続的機能 (active and continuous function) としての特長をもっているものとされる。それは全般経営者のタイプのいかにかわらず、これらのトップ・マネジメント機能を遂行することにおいては、なんら変りはないのである。それを社長が個人として独裁的に行なうか、あるいは部

長会議をつうじて、または全般経営者集団によって、それとも取締役会の全メンバーで、集団的に行なうかによって、すなわちトップ・マネジメント機能の実施のための組織化方式のいかんによって、全般経営者には各種のタイプの相違を生ずるものと考えられている。いずれにしても、トップ・マネジメントであるためには、それがトップ・マネジメント機能の遂行と不可分の関係にあることが、指摘されるのである。

この全般経営者を特質づけている機能の内容として、ホールデン教授等はずきの九種のものあげている。

(Holden etc.; op. cit., p. 21)

- 1 機能、責任および権限を明確に限定し、かつそれを適当に割当てることによって、健全で効果的な会社組織の方式を維持すること。
- 2 すべての経営管理上の地位に、十分な適材者を確保すること。
- 3 全般的目標について長期的計画をたて、これを明確にすること。
- 4 資本的支出、営業的支出および業績、要員、給与、製品の種類と価格のような、全般的な経営活動にた

いして、効果のある統制方式を維持すること。

- 5 取締役会から委譲された権限の範囲であるか、部門管理者に委譲した権限を超えた範囲での主要投資、予算、任命および俸給の変更を、規定された統制方式にしたがって審査し、承認すること。
 - 6 全般的な業務方針を決定すること。
 - 7 行動を必要とする事項について、取締役会に勧告すること。
 - 8 主要な業務計画について全般的な調整を行なうこと。
 - 9 各部門の業務とその実績を監査すること。
- これらの各機能を遂行することが、実に全般経営者としてのトップ・マネジメントにとって、その固有の任務とされている。これら九種の機能を主脳経営者が実質的には単独で独裁的に遂行するか(単独型)、あるいは組織的に多数による集団として行なうか(集団型)によって、全般経営者にはそれぞれ各種のタイプの存在が指摘されているのである。この機能遂行の組織化的観点から、企業のトップ・マネジメントは必ずしも一義的に考えられていないところに、ホールデン教授等のトップ・マネ

(5) トップ・マネジメントの類型

ジメントの本質的理解における特長が見られるといわれよう。

このようなトップ・マネジメント機能の遂行における組織化方式の観点を強調するときは、われわれはトップ・マネジメントの理解における機能的、分析的方法から、さらに一步をすすめた統一的、類型的理解の方法を指示することができると思われる。ここではトップ・マネジメントの本質については、たんにその機能分析の方法ではなく、むしろその機能遂行の組織化的観点にもとづいて、トップ・マネジメントの類型化 (pattern) の方法が示されていることが、その本質理解の特長になっているといわれるであろう。

このようにしてトップ・マネジメントの機能的分析だけではなく、トップ・マネジメントの遂行する各種の固有の機能を、さらに統一的に結合することによって、全体としてのトップ・マネジメントの本質を明確にすることは、複雑多岐にわたる多くの側面をもっている企業のトップ・マネジメントの正しい理解にとって、きわめて必要であるといわなければならない。しかしながらトップ・マネジメントが、企業において遂行する各種機能の

統一による類型的理解のためには、たんにこのようなホルデン教授等によって指摘された組織化による類型化の方法につきることにはならないであろう。それには、さらに各種の類型化の方法的観点がありうるわけである。われわれはこの点に、むしろトップ・マネジメント観察の焦点をおいて、それぞれのトップ・マネジメントの類型化にたいする理解方法の特長について、さらに検討することにしよう。

三

トップ・マネジメントの本質的理解における類型化の方法としては、ホルデン教授等による機能遂行の組織化的観点のほかに、さらに企業の経営規模の大小にもとづく、トップ・マネジメントの類型化の考え方がある。それには、かつてフォーチュン誌の編集者によって行われた、アメリカ企業における経営者 (Executive) の実態調査の結果から示されたトップ・マネジメントの分類方法があげられる。

この調査結果 (The Executive Life, by the editors of Fortune, 1956, 邦訳、古川栄一監修、内田幸雄訳、現代の経営

者、昭和三十三年)によると、アメリカの企業でトップ・マネジメントと考えられている多くの人のほとんどは、一般に“Executive job”を担当している。それは、ひろく“Manager's job”といわれているものとは、種々異なる数多くの機能内容をふくんでいる。しかも、この“Executive job”については、その仕事の相対的重要性において大体に意見の一致がみられるのである。その仕事の重要性からいって、この機能を遂行している人びとは、企業のトップ・マネジメントといふことができる。

このようなトップ・マネジメントに所屬すると考えられている経営者は、フォーチュン誌の行なった調査結果からは、実により五種にも上る多くの経営者としての行動(Executive actions)を実際に行なっていることが知られたのである。この一一五種にも上る経営者の多種類の行動にたいして、これをその頻度の順序 (order of frequency) に従って分類した結果、経営者の行動について十種のカテゴリーが得られた。さらにそれをトップ・マネジメントに固有の機能内容をなすものとして、つぎの五種の機能が分類されるにいたった。(op. cit., p. 23)

1 会社の利益に真に影響を及ぼす意思決定 (making

decisions that can seriously affect his company's profitability)

2 全社的な方針と目標の設定 (setting of overall company policies and objectives)

3 総合調整 (co-ordinating)

4 組織設定 (organizing)

5 権限委譲 (delegating)

アメリカ企業のトップ・マネジメントについて、フォーチュン誌が行なった実態調査の結果から、整理分類されたトップ・マネジメント機能の内容は、ここに示した五種類であつて、これは企業のトップとして是非とも遂行を要するものとされている。そしてこの五種類に整理されたトップ・マネジメントの機能について、さらにつぎのことが指摘されている。

その一つは、企業におけるトップ・マネジメントの各種の行動から、それに固有の機能内容として種々の分類がなされるにしても、たんにそれらが一つ、一つとして経営者の仕事の性格を特長づけるものではないということである。それが経営者に特異の行動とされるのは、その行動がさらに他の行動と結合されて、トップ・マネジ

(7) トップ・マネジメントの類型

メントとして関係する重要度によるものと考えられている。たとえば意思決定という行動が、経営者にとって重要な意味をもった機能内容とされるのは、それが企業の採算性 (company's profitability) のいかに直接に結合して行なわれる場合である。その点において、他の従業員が行なう意思決定とは内容的に異なっていることが、注意される必要がある。

その二つは、トップ・マネジメントにとって固有の機能として整理された五種のものも、それらが必ずしもあらゆる企業のトップ・マネジメントによって遂行される機能内容をなしている、とはいわれないことである。それは、ある程度の経営規模に達した場合の企業において、トップ・マネジメント機能の内容になっているとされる。したがって企業の経営規模が小さい場合と、それが大きい場合とは、トップ・マネジメントの遂行する機能内容もおおざら異なってくる。小規模経営のトップ・マネジメントの場合には、ここに示された五種の機能内容のうち、最初の二つだけが不可欠であるとされる。すなわち会社の利益にたいして真に影響を与えるような意思決定を行なうことと、さらに全社的な方針および

目標の設定を行なうことが、この場合トップ・マネジメントにとって固有の機能内容となる。それがさらに、企業の経営規模が拡大するにしたがって、この二種の機能に加えて総合調整とか、組織設定および権限委譲という三種の機能遂行が、企業におけるトップ・マネジメントにたいして必要となってくる。

それゆえに企業のトップ・マネジメントの機能としては、これをたんに平面的に羅列して整理分類しただけでは、それによってトップ・マネジメントの本質的特長はあきらかにされないことになる。それにはトップ・マネジメントが責任をもっている企業自体との関係を考慮する必要がある。ここでは、とくに企業の経営規模との相互関係から、その機能内容の種々の組合せによって、トップ・マネジメントが遂行を要する機能の種類が指摘されている。

このことは、企業のトップ・マネジメントの本質的理解のためには、たんに遂行する各種機能の分析だけではなく、その機能内容の結合をつうじて、トップ・マネジメントの類型的理解の必要が示されているということができらるであろう。このフォーチュン誌の実態的調査から

は、もっぱらそれは企業の経営規模の大小による類型化の方法によっていることが、その特長となっている。それは、さきに示したホールデン教授等の類型化の方法とは異なっているにしても、トップ・マネジメントをその機能分析の一面的観察による本質的理解としてではなく、それにもとづいてさらにその結合の組合せによるトップ・マネジメントの各種類型を理解していることは、十分に注目される必要がある。

四

トップ・マネジメントの类型的理解は、その機能分析による一義的、平面的な理解よりも、より本質的な理解方法としてすぐれているといわれよう。しかし、その類型化の方法的観点については、さらに種々のものが区別されるのであって、ホールデン教授等によるトップ・マネジメント機能の担当者にもとづく組織化的方法もあるし、またフォーチュン誌の実際研究による経営規模の大小にもとづく類型化の方法もある。いずれにしても、トップ・マネジメントが経営管理の責任をもっている企業自体の実態に即して、その类型的理解を行なうことが

必要である。

類型化の方法は、機能分析的方法によるトップ・マネジメントの一義的理解にたいして、これを種々の形態のもとに、その多義的理解を行なわんとするものであって、複雑なる企業の実態からいって重視される必要がある。しかしトップ・マネジメントの種々の類型を、平面的に分類してみるだけでは、機能分析によるトップ・マネジメント機能の分類方法よりも、その本質的理解として一歩前進しているにしても、なお不十分であるといわなければならない。企業は、それ自体としてまとまった経済組織体である。したがってこの統一的な企業の実態にもとづいて、そこにおけるトップ・マネジメントの类型的理解がいっそう必要と考えられるからである。

そのような観点からすれば、単独型もしくは独裁型と集団型のトップ・マネジメントを分類したり、あるいは小規模企業のトップ・マネジメントと大規模企業のそれとの类型的相違を平面的に分類比較するという、異なる企業におけるトップ・マネジメントの類型化の方法ではなく、同一企業の実態に即した類型化方法が要求される。これについては、卑見では少なくともつぎの二種の

(9) トップ・マネジメントの類型

観点からするトップ・マネジメントの類型化方法が重要な意義をもつてくると考えている。

その一つは、企業自体は静止している経済組織体ではなくて、つねに成長し、発展をつづけている動態的なものである。この企業の経営活動の発展につれて、そこには同一企業におけるトップ・マネジメントの類型的理解が必要になってくるということである。その二つは、同一企業内部にあっても、とくに大規模企業では、経営管理方式の相違にもとづくトップ・マネジメントの類型化が必要である。より具体的には、分権的経営管理を実施する企業にあつては、本部トップ・マネジメントと分権管理単位(事業部)のトップ・マネジメントの類型的理解が、重要な意義をもっているということである。

まず、企業の成長発展の段階に即して、そこにおけるトップ・マネジメント類型化の重要性について述べることにしよう。この類型化方法は、さきに述べたフォーチュン誌の実態調査にもとづく、小規模企業と大規模企業における二種のトップ・マネジメント類型の平面的分類ではない。同一企業が、その創成期から安定期を通過して、さらに拡大発展期へとすすんでいく場合における、

企業の発展段階にしたがってトップ・マネジメント自体もまた変化していくと考えられるからである。

それは一般的には、小規模企業より大規模企業への発展過程とも考えられるであろう。したがってトップ・マネジメント機能の結合からいえば、さきに述べた小企業のトップ・マネジメント類型から、大企業におけるトップ・マネジメント類型への変化を意味しているといわれるかも知れない。しかし、この企業の発展段階に即して考察するときには、そこにはたんに機能的結合の相違による類型化だけではなく、さらに別個の要素が介入してくるものといわなければならない。

このような発展段階にもとづくトップ・マネジメントの類型的理解については、すでにダイモックの示唆に富んだ研究がある。(M. E. Dimock: A Philosophy of Administration, toward Creative Growth, 1958, p. 79 ff) ダイモックは、これを新企業と旧企業との相違にもとづく経営者の資質の変化として、その類型的観察を行なっていることが注目される。

彼によれば、企業の新設時においては一般に活気に溢れているから、そのような企業の経営者としては、いっ

その促進的能力と創造性に富んだ前進的な態度が要求される。それが次第に企業の安定期に到達して、組織的な整備段階になってくると、創成期とは異なった経営者としての能力が必要となる。それは、むしろ新企業の経営者よりも困難と思われる仕事が要求される。すなわち組織の細部にまで注意を払い、企業の安定につれてルーチン化し、形式化していく経営活動にたいして、より新しい発展と成長とを招来するような活力を与えていくことである。そうでないと、企業は従来からの業績に自己満足して、とかく安定は同時に退歩となり、継続企業としての発展が期待されないようになるからである。しかも、企業の規模拡大にともなって、創成期における個人的指導力では不十分となり、整備された組織に立脚した集団的指導が重要となってくる。ここでは企業の経営活動の效果的遂行にたいして、創造性とともに行動の細部にわたる緻密な分析と正確な理解、さらに創成期の経営者に見られなかったインテリジェンスが不可欠となってくる。

それは主として、新・旧企業の実態に即して要求される経営者の能力または態度の観点から、この兩種のトッ

プ・マネジメントの類型的相違が述べられている。もちろんそこでは、企業の規模拡大と、経営活動の複雑化に対応する経営者機能の内容的相違の変化が生じてくることも考慮されなければならないであろう。しかしそれは、たんに機能的結合の変化だけではない。企業の発展段階に依りて、さらにそれに対応して、より一段の企業の拡大を招来するためには、従来のトップ・マネジメント型では企業の実態に適応しないようになる。そればかりか、時には反って企業の衰退、ひいてはその破滅をもたらすようにもなる危険のあることが、ここで指摘されているのを注意する必要がある。

企業の創成期、その安定期、さらに拡大発展期というような、企業の発展段階を具体的にどこで劃すかは、きわめて困難な問題であろう。とくに安定期と発展期との区別は、きわめて不明瞭である。それは企業の安定は、たんなる安定ではなくて、つねに発展をふくんだ安定でなければならぬからである。したがってこのような発展段階を前提としたトップ・マネジメントの類型的理解もまた、理念的であるといわれるかも知れない。しかしその反面、企業の絶えざる変化にたいして、最高責任者

(11) トップ・マネジメントの類型

としてのトップ・マネジメントは、つねに一定しているものと考えすることはできないであろう。

それゆえに、新しい創成期の企業とさらに古い企業、または軌道に乗ってすすんできている企業の実体的相違にもとづいて、そこに異なるトップ・マネジメントの類型を理解することは必要である。これを同一企業の発展段階に即応させて、その類域的理解を行なうことは、けっして無意味であるとは思われない。むしろトップ・マネジメントの本質をあきらかにするために、きわめて重要であるといわれよう。

五

同一企業におけるトップ・マネジメントの類型は、その発展段階について理解されるだけではない。さらに経営管理方式の観点からも、その類型的理解が必要であるといわれよう。

それは、企業が集権的経営管理の場合には、トップ・マネジメント機能の遂行は単独型によるか、または集団型かの相違があるにせよ、そこにはいづれか一種のトップ・マネジメントの類型的存在が考えられるにすぎない。

い。このような企業では、トップ・マネジメント機能は分散的ではなくて、集中的に遂行されるからである。ところが分権的経営管理の方式がとられている企業においては、トップ・マネジメント機能の遂行は、同一企業の内部にあって分散してなされることになり、そこでは単一ではなく、複数のトップ・マネジメントの類型が見られるようになる。

それは分権的管理における組織構造は、基本的には本部と各分権化された管理単位(事業部)から構成されるためである。この場合には、トップ・マネジメント機能の遂行責任は、たんに本部だけにあるのではない。さらに、その分権管理単位もまた、分権化されたそれぞれの領域において、包括的、全体的な意思決定を行なうこととなり、トップ・マネジメント機能の遂行にあたる必要が要請される。ことに分権単位が独立採算の管理単位として、プロフィット・センターとなる場合には、分権管理者はそれぞれ利益管理の責任者として、製品別または地域別、あるいは顧客別に分権的な総合管理を担当することになり、企業における一種のトップ・マネジメントになってくる。

このような分権的経営管理が、現代企業において必要になってきたのは、トップ・マネジメント機能の内容的複雑化にもなつて、本部と各分権管理単位との相互の機能分担が、企業にとって有効と考えられるにいたつたためである。

したがつて本部トップ・マネジメントと各分権管理者とは、相互にそれぞれ異なるトップ・マネジメント機能を遂行することになり、両者を同一型のトップ・マネジメントと考えることはできないのである。

この場合、本部のトップ・マネジメント機能として固有なもの、具体的には何かということには、多くの問題がある。しかしその基本的なものには、少なくとも長期経営計画および総合的利益計画の樹立、ならびに分権管理単位の利益計画の承認、分権管理単位の総合調整、全社的な資金管理および人事管理（とくに高級人事管理）、報告制度の確立と内部監査などがあげられよう。とりわけ長期経営計画の樹立にたいする重要化が、分権管理の導入における本部機能の重点になっているといわれよう。それゆえに本部トップ・マネジメントは、当面の経営活動にたいする総合管理よりも、むしろ長期的、大局

的な見地から企業全体の総合管理を実施することが必要であり、そのための専門担当者として要請される。それに相応しいトップ・マネジメント類型が考えられなければならない。

これにたいして分権管理者は、同じく企業のトップ・マネジメント機能の遂行責任をもつにしても、それはおのずから本部トップ・マネジメントとは異なる内容の機能担当者でなければならない。それは各製品別または各地域別、あるいは各顧客別の製造および販売の専門的管理者として、それぞれの利益実現に直接に影響を及ぼす意思決定を行なう必要がある。それは企業全体の長期的観点というよりも、これら各分権管理単位の実情に即して、それぞれ機動的、かつ弾力的に専門的観点からトップ・マネジメント機能を遂行する。その点において、分権管理者には中小企業者のな行動の敏速性が要求されるのであり、大規模企業のトップ・マネジメント型よりも、むしろ中小規模の経営者型になつてくる。

現代企業はその大規模化、さらにそこにおける製品品種の多種化、ひいては市場競争の激化につれて、経営管理の分権化が要請されるにいたつたと見られる。そのこ

(13) トップ・マネジメントの類型

とは同一企業の内部において、このように異なる二種のトップ・マネジメント型を必要とするにいたったと考えられるのである。それによって企業全体としての基本的方向を誤らないように、一方では長期的な経営戦略を遂行する。さらに他方では、当面の経営活動を有効に行ない、できるだけ利益増大に寄与するように、企業の各構成員の協力を実現する。そのような企業における、新しい経営管理体制の確立こそが、実に分権管理の目標とするところである。そしてそれはまた、現代企業におけるトップ・マネジメントの新しい展開を意味しているといわなければならない。

この分権的経営管理は、企業におけるトップ・マネジメントの、いわば二重構造の成立にはかならない。すなわちその組織的構造にしたがって、本部トップ・マネジ

メントと各分権管理単位（各事業部）のトップ・マネジメントが位置づけられることになり、それに相応するトップ・マネジメントの類型化が招来されるにいたったと考えることができる。

このようにトップ・マネジメントの類型的理解については、たんに異なる企業の相互間においてのみならず、さらに同一企業の内部についても必要である。すなわち企業の各発展段階によって、さらにまた経営管理方式の変化にしたがって、各種のトップ・マネジメントの類型的存在を指摘しなければならぬ。それがまた、現代企業のトップ・マネジメントの本質的理解にとって、きわめて重要な意義をもっているものと考えられるのである。

（一橋大学教授）