

組織の様式について

——ブラウンの所説批判(二)——

高 宮 晋

一 組織の様式

私はさきに別稿「組織の本質と委譲」(ビジネス・レビュー二巻一號)において、ブラウンの組織論を検討批判した。彼によれば、「組織は企業をより効果的に經營するために、成員の責任事項 (responsibilities) とそれら相互の關係を規定するものである」(A. Brown: Organization of Industry, 1947, p. 26) とされている。責任事項とは成員に割り當てられた仕事すなわち職務を意味する。組織は各成員にそのなすべき仕事を明確に規定し、これを擔當せしめることである。と同時にまた、その分擔された仕事—職務相互の間の關係を編成することである。組織はこれにより効果的に能率的に人間活動の協同

組織の様式について

化を確保しようとするものにはかならない。ブラウンは右の如く組織を職能の原則に基づいて理解しているが、この責任事項を確定し、これを規定し、編成する過程は、彼によれば、責任事項の委譲 (delegation of responsibilities) によって行われる。すなわち、組織は責任事項の委譲によって展開する。「すべての責任事項はその責任事項を有するものからの委譲によってつくられるのである」(A. Brown: *ibid.*, p. 32) 従来一人でやっていた仕事が、その人一人で行うことができなくなると、他の人を雇い入れて、その仕事を委譲して、これを遂行せしめる。この被委譲者は、その委譲された仕事を一人で行うことができなくなると、その仕事の一部をさらに他の人に委譲して、その仕事を遂行せしめる。こゝに、委譲—

再委譲—再々委譲という委譲の連鎖が展開する。この委譲の連鎖において、組織が形成されるのである。

かくして、かれによれば組織の構造は責任事項の委譲の連鎖にはかならない。組織における関係は責任事項の委譲から自動的に生じるものである。かれによれば、組織における諸関係は二様にあらわれる。その第一の関係は委譲の連鎖の上下の系列の関係であり、委譲者と被委譲者との関係である。こゝでは、責任事項が企業の一人の成員から他の成員にいかにか委譲されるか、それからいかなる関係が生ずるかということが中心問題であつて、監督と義務の関係の論理がこゝにあらわれる。ところで、責任事項の委譲は被委譲者の責任事項の分化といふ問題を内蔵している。委譲者が一人の被委譲者に委譲する場合でも、それには、委譲者と被委譲者との間の責任事項の分化の問題がある。委譲者が数人の被委譲者に委譲する場合には、責任事項の分化の問題が明白に存在する。この責任事項の分化が第二の関係の問題である。かくして、ブラウンの組織論は責任事項の委譲を中心として生起する二つの関係——委譲と職能分化——が中心と

して行われる。

このうち、ブラウンの委譲の理論については、別稿「組織の本質と委譲」において批判するところがあった。本稿では、とくに、職能分化の問題を中心にして彼の所説を考察してゆきたいと思う。彼によれば、組織の様式は職能分化の様式に外ならない。すなわち、責任事項は種々の方法で分化される。それは、経営管理の特殊具體的な要求によって定められなければならないが、しかし、その間に若干の型が見出される。これを彼は組織の様式 (mode of organization) というのである。職能の分化は委譲によって設定される。委譲は職能分化の種類の如何を問わず、これらの職能分化を設定せしめるところの不可缺の方法であると考へられている。委譲があつて始めて職能の分化が具體化される。この意味において、委譲は企業の特定の事情の如何を問わず、一様に妥當するところのものであり、その原則はすべての企業の組織に一樣に適用される。これにたいして職能の分化は個々の企業の特定の事情によって種々に異らざるを得ないのであつて、その中に若干の型を見出し得るにすぎないもので

ある。委譲は責任事項の委譲者と被委譲者の分化を生ぜしめるが、組織はこの委譲者と被委譲者の分化の過程において形成されると考えられている。委譲はこの意味において、組織そのものであるという事ができよう。これにたいして、職能の分化は組織によって相違し、こゝに組織の様式をつくり出しているものである。(Brown: *ibid.*, p. 138)

彼によれば、組織の様式は、責任事項の性質 (the nature of the responsibility) が被委譲者と被委譲者の間に分化される様式である。こゝでは、二つのことが語られている。すなわち、第一は、組織の様式においては責任事項の分化は、責任事項の性質の分化——仕事の内容上の分化——であるということである。委譲の関係においては、責任事項は委譲者と被委譲者との間に分化されるが、しかし、委譲における関係は委譲者と被委譲者という上下の関係、監督と義務の関係を、その本質とするものである。これにたいして、こゝでは、責任事項の性質上の分化という関係を中心としている。そして、こゝを支配している論理は分業化、専門化のそれである。

組織の様式について

すなわち、企業が次第に大規模化し、企業における活動の量が増大し、質が複雑化するにつれて、次第に、企業における活動を分業化し、専門化することが必要になってくる。かうした分業の論理の實現過程として、こゝに責任事項の性質上の分化が展開する。これにたいして、委譲における論理は監督と義務という論理であることはすでに別稿において明らかにしたところである。

第二は右のような責任事項の性質上の分化が被委譲者と被委譲者との間に (between deputy and deputy) 行われているものであるという点である。委譲の場合は、委譲者と被委譲者との関係が中心問題であるのにたいして、こゝでは被委譲者と被委譲者との関係が中心問題である。前者が上下の関係であるのにたいして、後者は水平(横)の関係である。しかし、この被委譲者と被委譲者との関係も、ブラウンによれば、委譲の関係の中に規定されている。被委譲者と被委譲者との関係において、自己調整という法則が存在することは、すでに別稿に明らかにしたところである(拙稿「組織の本質と委譲」ビッケ・レビュー二巻一號一七頁)。而して、この自己調整を可

能ならしめる基礎は、職能關係の中にあるというよりも、委譲者によって委譲された責任事項自體の中にあるという關係によって、それは委譲の系列の關係の中に吸収せられてゐる。すなわち、自己調整が不可能となった場合には、委譲の系列における監督者と義務者との關係の中において解決される。しかしながら、被委譲者と被委譲者との關係の實體は、委譲を通して、責任事項が夫々の被委譲者に分化されることによつて形成される。したがつて、それは直接的には、責任事項の性質上の分化としてあらわれている。「組織の様式」においては、この責任事項の性質上の分化が問題とされてゐるのであり、それが、こゝにおける規定的要因として登場してゐるのである。

右のように、ブラウンの組織においては、組織の様式は責任事項の性質上の分化——職能分化——の様式として規定されてゐる。組織の根本法則は委譲の法則である、責任事項の分化は委譲を通して行われる。彼はこの委譲の法則のうちに、組織の法則を見出し、この委譲によつて展開される職能の分化によつて、組織の型——組

織の様式を求めようとしてゐる。彼は後に述べるように、責任事項の分化に五つの型を見出し、組織の様式に五つの型をあげてゐる。この場合において、これらの職能の分化は、委譲を通して行われるものであり、したがつて、それは委譲された責任事項の分化としてあらわれてゐる點が先ず注意せらるべきであらう。委譲の理論からすれば、企業における最高責任者にすべての責任事項すべての権限が存在しており、それが次第に委譲されてゆく。委譲者においては包括的な責任事項が存在するのであつて、こゝにはその意味において責任事項の分化はない。分化された責任事項は被委譲者において存在することとなる。委譲において、先ず、委譲者の留保責任事項と、委譲責任事項との分化が行われるであらう。この場合、委譲者の留保責任事項を規定化する立場からすれば、責任事項を委譲者において留保すべき部分としからざるものとに分化することであり、委譲すべき責任事項は、留保責任事項に非ざるものとして一括(cas a who-可)して示される。しかし、これでは、被委譲者の責任事項は一括して示されるにすぎないから、被委譲者が一人

である場合には問題はないけれども、それが複数である場合には——それが普通の事例である——被委託者の責任事項は明確化し得ない。こゝにおいて、委託する責任事項を分化し、それぞれの被委託者の責任事項を明確にする必要がある。ブラウンにおいては、責任事項の分化——職能分化——の問題は、こゝに登場するのである。

したがって、それは、企業における最高経営層の問題ではなく、部門経営層の問題である。それは、かゝる問題として、委託された責任事項を、同列に位する被委託者の間にいかに分割するかという内容をもつものである。

ブラウンの職能分化の意味するところは右の如きものであるとするならば、かゝる職能分化の様式を以て、組織の様式を規定するという見解にたいして、たゞちに疑問が涌出せざるを得ない。組織の型としての様式は、正しくは組織の構造上の特質から導き出さるべきである。しかるに、組織の構造は、はたしてブラウンの意味する如き職能の分化によって特質づけられてあるものであろうか。まず、組織の構造ということになれば、企業における組織は、トップ・マネジメントを含めた全一體

として考えられなければならない。それはトップ・マネジメントを除いた下部組織の問題ではあり得ないのである。かゝる全一體として、構造は體系という在り方をとるのであろう。すなわち、職能の分化は當該の企業における職能體系における問題としてのみ展開し得られる。それは、下部組織における同列の地位にある被委託者の間の職能分化にとゞまるものではない。ブラウンの見解においては、委託の理論にわざわざいされて、職能體系という考え方は生成していないという缺陷については、すでに別稿において批判したところであった（拙稿前掲論文二四頁以下）。彼における職能分化——責任事項の性質上の分化——は被委託者の間のそれとしてみ理解されているにすぎなかつたのである。かゝる考え方によれば、職能の分化は組織における横の關係において展開するものとされている。組織における縦の關係は、委託の關係として、監督と義務の上下の關係を中心に理解されている。しかるに、この縦の關係においても、實は職能の分化が存在している。留保される責任事項と委託される責任事項との分化は、職能分化の問題として理解すること

が必要である。この職能の階層的分化については後述するが、それは經營管理職能の分化を意味するものであつて、この點を理解し得ていないところに、彼の見解の致命的缺陷がある。かくの如く、職能の分化は組織における横の關係のみならず、縦の關係においても存在している。それは、組織における一つの關係ではなくして、すべての關係を成立せしめているところのものである。組織における關係は職能體系として形成されている。職能分化はかゝる意味において、職能體系における問題として考えられなければならない。しかる時、組織の様式をブラウンの意味する如き職能分化によっては規定することはできないであらう。組織の様式は、正しくは職能體系における特質の中に求められなければならないであらう。しかも、組織は他方において権限の體系としてあらわれている。組織は職能の體系であると同時に権限の體系である（拙稿前掲論文二〇頁以下）。ブラウンによれば、委譲によって権限の關係が一樣に、職能分化によって組織の様式が種々に展開すると考えられているが、組織は正しくは職能の體系と権限の體系の両面の統一において

形成されているのである。したがって、組織の様式はこの両面の統一における性質によって規定されるものとして考えるべきであらう。組織の様式としては普通、ライン組織 (line organization) ライン・アンド・スタッフ組織 (line and staff organization) マンクシヨナル組織 (functional organization) があげられている。また、ホールデン (P. E. Holden) は、職能別組織、製品種類別組織、地域別組織に分類してゐる。(P. E. Holden: Top-management, 1948, pp. 30 ff) 組織の様式としてはむしろ、これらの規定の方が正しいと考えられる。ブラウンの見解における組織の様式は、言葉の眞の意味における組織の様式すなわち、組織の型ではない。それは職能の分化の型の規定たる意味をもつものにすぎない。われわれはブラウンの組織様式の規定をかゝるものとして理解し、職能分化の型という問題として、考察を加えてゆきたく思う。

二 單純なる協業について

ブラウンは「組織様式」として、五つの型を分析して

いる。第一の型は、「責任事項の範囲と程度において何等の差異もみられない責任事項の單純なる糾合」(pure multiplication of effort, without difference in extent or degree of responsibility) (Brown: *ibid.* p. 139) である。第二の型は責任事項の範囲 (extent of responsibility) における分化によつて生ずる。第一の型においては、責任事項は數における分化にすぎない。責任事項は、夫々同一であるが、複數の被委託者が夫々同一の責任事項を遂行しているのであつて、これらの多數の被委託者による分化はあるにしても、責任事項そのものの性質上の分化はない。そこには被委託者の數による分化があるにすぎない。これにたいして、第二の型は責任事項の性質上の分化が行われているものである。その分化は企業における活動 (administration)——ブラウンにおいては administration は企業における活動全體を意味している) の主なる流れの中に展開するところのものである。ブラウンはこの型を基礎的型 (basic form) とよびてゐる。

第三の型は補助的責任事項 (auxiliary responsibility)

組織の様式として

の分化によつて生ずるところのものである。さらに彼は第四の型として部面的責任事項 (phasic responsibility) の分化をあげてゐる。最後に、彼は複合組織 (Multiple organizations) をあげ、第五の型としてゐる。

先ず、第一の型であるが、ここでは、責任事項の性質上の分化がなく、各委託者はともに同一の責任事項を遂行し、それが糾合されて協同的活動が行われるものである。それは單純なる協業にすぎない。したがつて、それは最も單純な原初的な組織様式であり、企業の組織様式としては、一般的形態たり得ない。それは部分的に適用されるにすぎないものである。ブラウンによれば、この第一の様式が適用される場合はつぎの如き場合である。(Brown: *ibid.* pp. 139 ff)

(1) 委託における最後の段階、すなわち、企業における組織の末端にみられる。この段階においては、仕事は單純化され、これらの單純な仕事は單純な協業を必要とする場合が屢々みられる。仕事が單純化されていて、それを分化する必要がないがその量が大きであるために、一人の人がこれを遂行することが不可能となり、多數の人が

協同して、これを行う必要が生ずるからである。こゝでは、委譲者が行ったであろう仕事は、各被委譲者に委譲され、委譲者の責任事項の範囲と各被委譲者の責任事項の範囲とが同一である。そして、委譲者は同一範囲の責任事項を遂行する各被委譲者の監督者となるのである。ここでは、仕事の性質上の分化ではなく、仕事の量的な分化が行われるにすぎない。

(2) 企業における組織の中間の段階においては、第一の組織様式は殆ど適用し得ない。何故なら、この段階においては、仕事はより複雑化するからである。たゞ、例外として、責任事項が地域的に分化される場合にみられる。たとえば、販賣の責任事項が地域的に協同化される場合の如きである。

(3) 企業における組織の上位の段階すなわち委譲の最初の段階においては、第一の組織様式が、グループ(委員會)の形態をとって適用される場合がある。このグループの形態においては、グループとしての責任事項があり、これが分化されないで、成員によって協同的に行われる。前二者の場合においては同一の責任事項を夫々多數

の被委譲者が遂行し、その協同の結果は同一の責任事項の複數としてあらわれる。しかるに、グループの形態においては、責任事項がグループに委譲され、したがって、その責任事項は直接にグループとして遂行される。グループの成員はグループの成員としてグループ活動の一環を擔い、そこに協同的活動が形成される。しかし、成員の間には責任事項の分化はみられず、個々の成員はグループに課せられた責任事項を、成員として擔ってゆくのである。各成員はグループの意思決定に参加するという形態において、各自の責任事項が附與されるにすぎないのであって、その協同活動の結果は、グループの責任事項という單數のものである。前二者の場合の協業は被委譲者が、夫々の責任事項——それは同一のものであるが——を遂行し、これを委譲者が監督するという形態において遂行されるのたいして、グループとしての協業は、グループが直接に責任事項を委譲され、これを直接に遂行せんとするものであって、各成員はそのグループ活動の一翼を擔ってゆくものとしてあらわれているのである。この場合に、各成員はともに同じくグループの責任

事項を成員として擔っているという點において、單純なる協業という性質をやはり内有しているというべきである。ところで、成員が、夫々異つた責任事項を有し、これがグループ（意思規定を行う委員會）という形態の協同活動を行うという場合は、いふまでもなく組織様式の第一の型にぞくするものではない。のみならず、かゝるグループ活動は、組織の原則に反するものであって、正しい形態とはいえない。何故なら、成員が夫々異つた責任事項を遂行するにあたり、これをグループとして行うとすれば、相互に他の責任事項に容喙することになり、責任の關係が曖昧とならざるを得ないからである。

(Brown: *ibid.*, pp. 145 ff.)

かくして、グループ活動は、組織上の嚴密な意味においては——ルーズな意味におけるグループ活動はこゝでは問題としない——單純な協業としてのみ存在し得る。而して、かゝるグループという形態は企業における組織の様式としては例外にぞくするものであり、決定が成員の多數意見によって行われることが必要である場合にのみとらるべきものである。

組織の様式について

三 基礎的分化と補助的分化

組織の第一の型は前述のように單純な協業という形態に外ならなかつた。しかしながら、近代的企业における組織は分業の上に形成されている。すなわち、責任事項の性質上の分化——職能分化——に基いて形成されている。したがって、組織の様式は、一般的には、この責任事項の性質上の分化の様式として考えられていることは前述の如くである。

ところで、この職能分化において、最も基礎的な形態がある。この基礎的分化が、組織様式の第二の型としてあげられている。この様式は、職能分化において第一次的にとられるものであって、したがって、企業の規模を問わず、小規模の企業の場合においても必要とされるところのものである。この意味において、それは職能分化の基礎的形態である、その他の職能分化はいずれも、企業規模の擴大に伴って生ずるより、複雑な要請に應ずることによって、この基礎的分化を補足するものに外ならぬ。

この基礎的職能は、ブラウマンによれば、企業の目的の達成に直接に寄與する (contribute directly to accomplish the purpose of the enterprise) とする基準から行われるところのものである。而して、これらの職能は、「企業における活動の流れに沿って生起する順序にしたがって」 (in the approximate order of their appearance in the stream of administration) (administration はブラウマンの場合は企業における活動の總體をさす) 編成されるものである。(Brown; *ibid.* p. 158) ところで、彼はこれらの基礎的職能を具體的で、つぎのやうにあげてゐる。すなわち、資本調達 (Provision of capital) 技術調査 (Research) 製品設計 (Product design) 工程設計 (Process design) 工場設計 (Plant design) 工場建設 (Plant construction) 設備購入 (Purchase of equipment) 製造手順 (Scheduling of production) 原料購入 (Purchase of materials) 雇入 (Employment) 製造 (Fabrication) 工場保守 (Plant maintenance) 製品の倉庫保管 (Warehousing of product) 原價計算 (cost computation) 製品の價格設定 (Pricing of product)

廣告 (Advertising) 信用擴張 (Credit extension) 販賣 (Selling) 出荷 (Shipping) 輸送 (Transportation) 送狀作成 (Invoicing) 集金 (Collecting) 預金 (Banking)

これらの職能は企業における活動の流れの過程の中に夫々位置づけられるが、この外にこの流れの過程の中に一定の位置づけをもたず、この過程の種々の點に關連してゐる職能として、彼はつぎのものを追加してゐる。すなわち、金錢の支拂 (Disbursement of money) 會計 (Accounting) 保險 (Insurance) 租稅 (Taxes) 文書業務 (Corporate affairs)。

而して、ブラウマンは、以上の如き職能の基礎的分化にあって、トップ・マネジメントが直接第一次的に行うものとこれを第二次的に細分するものとを區別してゐる。前者は企業組織における部長分掌の問題であり、後者は課長分掌等の問題であるといへよう。第一次的分化について、彼はつぎの如く述べてゐる。(Brown; *ibid.* p. 160) 第一次的分化がいかなるものになるかは業種によつて異なるが、先ず、製造工業の企業においては、製造と販

賣とがあげられ得る點については何等の異論もないところである、商業部門の企業においては、製造の代りに購入があげられねばならない。廣告も第一次的分化の要素に加えられ得るのである。公益事業においては、設備が消費者にたいするサービスの手段であるから、設備の保守が製造と同様の必要性をもっている。したがって、設備の保守は製造とともに第一次分化に加えられねばならないであろう。また、銀行業においては、信用危険の決定(審査業務)が第一次分化の要素としてあげられている。

さらに、ブラウンは製造工業に於ける企業の組織において、第一次的分化の中に、技術調査(Research)及び財務(Finance)を加えているのはひとつの特色である。この場合の調査は生産に關する技術調査であつて、製品の設計、工程の設計の活動に伴うものである。したがつて、それは生産過程の一構成要素である。しかし、それが企業の活動にとって非常に重要であるので、第一次分化における一つの要素として製造と並んでこれをとりあげるのである。また、財務活動は企業における活動の流

組織の様式について

れにおける一過程であるとともに、流れの全過程にまたがっているという性質を有している。「購入、製造、雇用、原價計算、價格設定、販賣等の活動は夫々財務的意味を有している。」したがつて、それは一般の基礎的職能と多分に相違しているところがある。しかし、財務は企業の最高經營層にとつて特に重要な活動であると同時に、技術的性質をも有しているので、その分化が必要となる。他方、企業における種々の活動に含まれている財務的側面がとり出されて、財務活動として、一本にまとめられて分化されてくる。ブラウンはこの財務活動をその重要性にてらして、第一次的分化の要素として考へている。

右のように、ブラウンは職能の分化において、基礎的なものとしからざるものとにわけ、基礎的ならざる職能は、「補助的」のものと「部分的」のものとはあげられているが、これについては暫く問わない。こゝでは基礎的分化について検討を加えねばならない。ところで、ブラウンにおいて基礎的なるものとは何か。それは、「企業の目的の達成に直接に寄與する」ところのものであつた。これを換言すれば、企業の目的達成上必要不可欠のもの

ということもできよう。ブラウンはこれを裏から説明し、基礎的ならざる職能は、企業外部の援助（たとえば、マネジメントコンサルタントの如き）によっても可能であるが、基礎的な職能は企業として、必ず有していなければならぬものと説明している。この考え方は、経営管理組織論における支配的な考え方であって、抽象的には理解し得るところである。しかしながら、この規定は未だ形式的であって、基礎的な職能を内容的に客観的に明らかにしていない。そのため、具體的に何が企業目的達成上直接に寄與するものであるか、何が目的達成上必要不可欠の職能であるかということになると、主観的に陥らざるを得ない。それは、たとえば財務活動が基礎的職能であるか否かの論議を客観的に論定する力を有し得ないのである。私は、基礎的分化は、資本（貨幣資本のみならず現物資本も含まれる）の循環過程に即したところの分化であると内容的に規定すべきであると思う。何故ならば、個別資本なる企業における活動は何よりも先ず、資本の循環過程としてあらわれているからである。この点については、すでに別稿において論及したので、

こゝではちいらない（拙稿「スタッフ職能の本質」一橋論叢二九卷六號参照）。

基礎的分化が、右のような内容を有している事實は、ブラウンをしてつぎのような説明すなわち、基礎的職能は、「企業における活動の流れに沿って生起する順序にしたがって」編成されるという説明を行わしめている。ブラウンは、これを資本の循環過程として明確にとらえてはいないが、「企業における活動の流れ」とは資本の循環過程を意味するものでなければならぬ。また、この活動の流れにそって生起するとは、過程に即する分化ということを意味する。このように、ブラウンは基礎的分化の問題をおぼろげながら、資本循環過程の問題としてとらえてはいる。しかしながら、それが十分に明確でないために、彼は企業における活動の流れに位置づけられない基礎的職能をも考えていることは前述の如くである。すなわち、企業における活動の流れに沿っているものではない、むしろこの流れの諸過程にまたがって關連している職能で、基礎的職能にぞくするものがあると考ええる。こゝにおいて、彼の場合は「企業の目的達成に直接に寄

與する」という視點と「企業における活動の流れに沿って生起するもの」という視點とが一體的につかまれないのであって、第一の視點を内容的に客觀的に規定する第二の視點が十分に明確にとられていないのである。かくして、彼は第二の視點に氣が付きながらも、第一の視點を主觀的につらぬく結果に陥つてゐる。彼が資本循環過程の分化にぞくしない基礎的職能があると云い、そこにあげてゐる職能——たとえば會計が何故に基礎的職能であるか。それは彼が後に述べる補助的職能にぞくしないのは何故であるか。補助的職能は資本の循環過程に沿つて分化されたものではないということの後述のように彼は指摘するが、これと同じく資本循環過程に沿つて分化されたものでない基礎的職能とを彼はいかに客觀的に區別し得ようとしてゐるのであるか。一方が基礎的であり、他方が補助的であるというためには、企業の目的達成にたいして直接的であるか間接的であるかというだけの區別では、客觀的基準はあたえられないと思われ。職能分化の性格は、その客觀的内容に即して、始めて、科學的に客觀的に明確化されると思われる。

組織の様式について

しかるとき、われわれはブラウンが基礎的職能といつてゐるものは、資本の循環過程に即して分化される職能であると、むしろ規定すべきである。私はかゝる職能分化を過程的分化という。

さて、ブラウンは基礎的職能にたいして補助的職能を區別する。そして、職能の基礎的分化の次ぎに、補助的分化が展開するといふ。基礎的分化はいずれの企業にも存在する。この基礎的分化に加えて、さらに、補助的分化が展開する。企業における活動の主なる流れ (Main stream of administration) は附隨的な職能を有してゐる。それは企業の目的達成にたいして直接的に寄與するものではなく、むしろ基礎的職能を助けることによつて間接的に寄與する職能である。その職能の分化は必ずしも不可欠的ではなく、基礎的職能に附隨しても行われ得る。あるいは、この職能は企業の外部から提供されることも出来るし、それを全く缺いても、企業としての活動が停止されて了うものでもない。かゝる職能を補助的 (auxiliary) とするのである (Brown: *ibid.*, pp. 191 ff.)。彼によれば、基礎的と補助的との兩者の區別は、その

相対的重要性 (relative importance) によるものではないということが注意されるべきである。補助的職能の方がある場合にはより重要であることも考えられる。兩者の區別は企業の目的との關係が直接的であるか間接的であるかに求められてゐる。而して、彼はこう、「補助的職能は企業における活動の主なる流れの中にそつてゐるものではない。それは主なる流れに奉仕するものである。したがって、それは企業の目的にたいして間接的にのみ寄與するものである。補助的職能は普通、二つ以上の他の職能に向つて流れるサービスである。これにたいして、主なる流れの中にある職能は一つの方角にむかつて、一つのところから他のところに移行するといふ過程の關係にあるものである。」(Brown: *ibid.* p. 193) 基礎的職能は分課 (branch) をもつことが出来る。補助的職能は、しかし、基礎的職能の分課 (branch) ではない。それは「附隨的」(tributary) なものである。

かくして、補助的職能の分化は必然的である (necessity) とは必ずしも、必ず望ましくない (desirability) とは必ずしも選擇的なものである。彼は補助的職能の事例としてつ

ぎの如き職能をあげてゐる。すなわち、法律 (law) (公衆及政府關係 (public and governmental relationships)) 従業員關係 (employee relationships) 内部の従業員選擇 (internal employee selection) 職務評價 (job evaluation) 事務サービス (office service) 附隨的購入 (incidental purchasing) 印刷文書の設計 (design of printed forms) 食堂 (cafeterias)。

職能を、企業の目的達成にたいして、直接的に寄與するものと間接的に寄與するものとにわけ、前者の基礎的職能にたいして、後者を補助的職能とする考え方は、經營管理組織論において支配的見解であり、われわれの一應理解するところである。しかし、基礎的職能にたいしてわれわれの行つた批判と同様の批判が、また、この補助的職能にたいしてもなされなければならない。

彼が補助的職能として例示した前述の諸職能は、個別的羅列的であつて、それらが補助的職能としてあげられる客觀的基準が何であるかについて、われわれは理解に苦しむのである。この場合、彼が「補助的職能は普通、二つ以上の他の職能に向つて流れるサービスである。こ

れにたいして主なる流れの中にある職能は一つの方向に向って一つのところから他のところに移行するという過程の關係の中のあるものである」という點こそ、重視すべきである。この言葉は職能分化を内容的に規定しようとする意味を有しているからである。しかしながら、この二つの職能が何故にこのような内容上の差異が生ずるかという點については、何等の説明もなされていない。況や前述のように二つ以上の職能にまたがり主なる流れの中にならぬところ基礎的職能が存在するというに至っては、問題は愈々曖昧である。

職能分化を客觀的に分析する場合に、基礎的職能は資本の循環過程に即して分化される職能であつて、その分化は過程的分化として規定されるべきであるといふことは前述した如くである。これにたいして、ブラウンのいう補助的職能は、内容的にいかにも明確に規定されるべきであるか、私はこゝに、過程的分化にたいして要素的、分化といふ職能分化を明らかにしたいと思ふ。

經營の要素には、物・人及びか、ねがあげられるのである(嚴密には價值形態及び素材形態としての物及び人と

組織の様式について

いふべきであらう)。資本の循環過程はこれらの要素の結合によつて實現されるものである。資本の循環過程は、調達、製造、販賣の過程をえがくが、これらの過程は經營の要素の結合によつて具現されてゆくものである。たとへば、販賣過程は、これに必要な物と人と、かねの結合によつて遂行されるのであつて、調達・製造の過程についても同様である。したがつて、調達・製造・販賣といふ基礎的職能を遂行するためには、同時に、物・人及びか、ねに關する管理的職能を行つてゆかねばならない。これらの職能は企業の規模が小さい場合には、調達・製造・販賣といふ基本的職能の遂行の中で附隨的に處理されてゆくであらう。しかし、企業の規模が大となり、これらの業務が複雑かつ大となるにつれて、物・人及びか、ねといふ經營の要素に關する管理的職能が夫々分化され、一つの職能として遂行される必要が生ずる。これらの職能が分化されて、専門的に遂行されるならば、基礎的職能はそれだけ、これらの附隨的な職能から解放され、自己本來の職能に専心することができるわけである。經營の諸要素に關する管理的職能は、基礎的職能を

促進してゆく職能であり、これにサービスマスする職能である。而して、それは經營の要素に即して分化されるものであるから、資本の循環過程に即して分化される基礎的職能と、その存在する面を異にするものである。すなわち、それは、資本の循環過程とは別個に、物に即して、また人に即してあるいはかねに即して分化されているものである。したがって、それは資本の循環過程として流れている業務を、經營の要素の面からとらえているものであって、したがって、そのいずれも、循環過程を擔っているものではなく、その一つの要素にすぎない、しかし、要素として資本の循環過程のうちの一過程に限られたものではなく、全循環過程にまたがっている。すなわち、それは基礎的職能の全部にまたがっている。しかしながら、それは資本の循環過程を擔っているものではないから、執行の性質を有し得ない。それは、執行の性質を有するところの資本の循環過程を促進し、これにサービスマスするところのものとなるのである。

注 要素的職能は右の如く、物・人・かねの要素に夫々に分
化された管理的職能である。これらの要素は、その調達す

る過程においては、資本の循環過程の一過程を構成している。それは、かゝる資本の循環過程を擔っているという點において執行の性質を有している。たとえばかねの調達に資本の循環過程の一過程であり執行の性質を有している。と同時にかねの調達という過程は、物と人とかねの結合によって實現されるものである。この場合かねに關する管理的職能（會計）はかねの調達という執行に附隨して行われ得る。しかし、他の基礎的職能の遂行過程においてもかねに關する管理的職能（會計）があり、これが一つにまとめられて管理的職能として分化し得る。この職能はかねに關するものであるが、かねの調達という職能とは全く性格を異にしている。後者は執行の性質を有しているのにたいして、前者は執行の性質を有している基礎的職能にサービスマスするところのものである。

要素的職能に關しては、こゝで私見を詳説することは出来ない。しかし、ブラウンが基礎的職能にたいして補助的職能として、とりあげている問題は、これを正確に把握するならば私のいう要素的職能の問題として理解されなければならないであろう。而して、過程的職能と要素的職能という觀點から、ブラウンの基礎的職能、補助的職能としてあげている諸職能を整理する必要があるで

あろう。たとえば、ブrawnは會計を、基礎的職能にしているが、これは明らかに要素的職能たるものである。

四 部分的分化について

ブrawnは第四の様式として、職能の部分的(Phasic)分化をあげている。部分的職能(Phasic responsibility)という概念は、ブrawnの組織論における一つの特色になっている。「企業における活動には、種々の内容があるが、しかし、それらには、内容の如何をとわず、ともに有している共通の部面(Phase)というものがある。」この企業における活動の部面が、第四の組織様式の基礎となっている。この部面とは、およそ合理的な行爲である限り、すべての行爲に存在するものである。すなわち、すべての合理的行爲は、いかになすべきかという「計畫」から出發し、それを行うという「實施」に移り、さらに實施されたものを検討するところの「檢照」によつて完了する。したがって、企業における活動も亦、この計畫(plan)・實施(Do)・檢照(see)という三つの部面を有している。それは製造における活動であれ、また販賣にお

組織の様式について

ける活動であれ、すべて、この計畫・實施・檢照という部面の循環をえがいて、遂行される。販賣・製造というように、あるいは人事、會計というように、その活動の内容によつて職能がわかれると同様に、これらの活動の計畫・實施・檢照という部面に即して、職能の分化が考えられる。

この部面の問題は、先ず、委譲との關連において問題とされる。委譲の場合、當該の責任事項(職務)が全部委譲されることは稀である。この場合には、何等の留保もなさず、當該の責任事項に關する計畫・實施・檢照が全部被委譲者に委譲されるが、委譲者には監督(Supervision)という權限が委譲される職務權限にかわつてあらわれる。ブrawnによれば、監督という職能なり權限は計畫・實施・檢照の中にあるのではなく、これと別個の概念であり、委譲された責任事項なり、その部面なりにたいして行われるものである。ところで、委譲者にはこの監督という職能と留保された責任事項とがある。而して、責任事項を留保する場合、責任事項のうち重要なものを留保することは當然である。また、同じ責任事

項のうち、その部面の一部を委譲し重要な部面を留保する^(註)。この場合、實施の部面が先ず委譲され、つぎに檢照の部面が委譲され、計畫の部面は最後に委譲される。

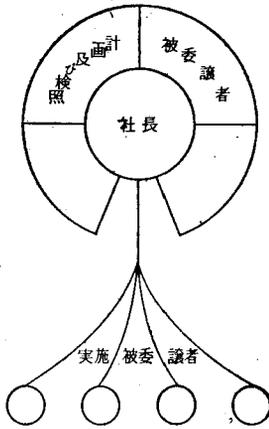
すなわち、委譲者に留保される部面は計畫を中心とするものであるといえよう。このように、委譲は「三つの部面において不均等に行われる。」(Brown: *ibid.* p. 213)

註 委譲には、個々の責任事項を委譲する問題と、夫々の責任事項の部面を委譲するという二つの問題がある。ここでは、後者の問題に限定されて論じられている。さらに、ブラウンの場合の委譲は單に階層的分化における委譲——ラインにおける上下の系列的委譲のみならず、スタッフ職能についてもこれが、委譲者からスタッフに委譲されるというように委譲という言葉を用いている。

ところで、基礎的な職能分化においても、また、補助的な職能分化においても、それはブラウンによれば、實施という部面の委譲であると考えられている。基礎的職能の實施がまた、補助的職能の實施が委譲され、それが被委譲者と被委譲者との間に分化される問題であった。しかるに、企業の規模がさらに大きくなるにつれて、これらの實施部面を委譲するだけでは、十分ではなくなる。

委譲者は實施部面を全部委譲しても、計畫と檢照の部面の仕事を一人の力で處理することが不可能になる場合が生ずるからである。そこで、この部面の職能を他の被委譲者に委譲することが必要となる。この計畫と檢照が委譲者に留保されている限り、これを委譲するといつても、計畫と檢照とがそのものとして委譲されるのではなく、委譲者はその計畫と檢照を行うのではあるけれども、その計畫ないし檢照という部面における業務の一部——技術面が分化して、これが委譲される。計畫そのものを委譲する場合は決定権を委譲することを意味し、それだけ留保責任事項が委譲されることであり後に述べる階層的分化を形成する。委譲という場合は通常かゝる階層的分化をいうけれども、ブラウンのいう部面的委譲は階層的分化ではなく計畫と檢照が委譲者に留保されている場合において、この計畫と檢照の職能を補完する業務を分化してこれを委譲するという意味である。それは、實施の委譲の場合よりも、もっと直接的な意味において、委譲者の個人的能力を補完するという意味をもつものである。委譲者の計畫や檢照の能力を擴大せしめるところのかゝ

る委譲は委譲者にたいする個人的な援助 (personal assistance) をもたらすものである。委譲者はこれらの被委譲者と一體となつて、企業におけるいわば頭脳を構成するといふべきであらう。いま、この關係をブラウンは次の如く圖示してゐる (Brown: *ibid.* p. 226)。



(註) 計畫及び檢照被委譲者 (planning or seeing deputies)
 実施被委譲者 (doing deputies)

而して、ブラウンによればこの部分的職能は補助的職能とつぎの如く異つてゐる。すなわち、補助的職能は、他の職能にサービスするものであり、他の職能はそのサービスを活用し、これに依存する。それはサービスをすゝめるものであるが故に、主として實施の事項 (a matter of doing) である。しかるに、これに反して部分的職能はサ

組織の様式について

ービスするといふよりも補完 (supplement) するものである。それは他の職能に寄與するといふよりも、しからざれば他の職能の重要な仕事になる領域の一部を行うところのものである。他の職能は補助的職能のサービスに依存するが、部分的職能にたいしては、これに依存するといふよりも、むしろ、その活動によって指導され、方針をあたえられる。補助的業務においては、そのサービスが利用されるか否かについて大なる關心を拂ふ必要はないが、部分的職能においては、少くとも、その活動によって、他の職能に影響を及ぼすことが企圖されている。かゝる部分的職能は屢々スタッフといわれる。しかし、ブラウンはスタッフの言葉は多岐的であり、かつ通常の用法ではむしろ補助的職能に用いられることが多いので、とくに、この言葉の使用を避けたいといつてゐる。

かゝる部分的職能の分化は、大規模組織の場合に屢々必要となる。しかし、それは組織を複雑化するから、より簡単な組織で十分な場合には、あえて、部分的職能は分化さるべきではない。ことに、計畫と檢證の職能はこれを分化するよりも、實施の職能と一體化して遂行され

る方が効果的な場合がある。また、計畫と檢證との關係についても同様のことがいえるので、計畫するものが檢證するという方がかへって効果的である場合が多い。それをいま、實施の職能から、計畫と檢照の職能を分化し、あるいは、計畫と檢照の職能を夫々分化せしめるにはそれだけの必要が十分に存立する場合に限定されるべきである。ブラウンによれば、それはつぎの如き場合である。

(1) 計畫と檢照の中には、その性質その技術において、専門化されているものがある。かゝる場合においては、専門化の効果は大いにあるわけであつて、部分的職能として分化せしめることが適當である。たとえば、従業員、公衆、政府との關係の業務、内部監査の業務等である。

(2) 企業における活動全體にまたがる計畫と檢照がある。この場合の計畫と檢照は部分的職能として分化することが適當である、部分的職能が分化する場合は主としてこの場合である。

(3) 檢照の場合は實施の責任者がみずから檢照を行うことが不適當な場合がある。

ところで、この部分的職能は基礎的職能にたいして補完的役割を有するものであつて、實施的職能を中心とする階層的分化の場合の關係とは異なる關係を構成している點がとくに注意されるべきであろう。ブラウンは計畫被委託者 (deputy for planning) はつぎの如き四つの方法において、委託者を助けるものであると云つてゐる。(Brown: *ibid.* pp. 239 ff.)

(1) 先ず、彼は立案の業務によつて、被委託者を助ける。これが彼の本來の任務である。(2) 彼が被委託者に立案という點においてアドバイスするという關係では、彼と被委託者との直接關係があるだけであるが、しかし、彼は適切な計畫をたてるために、實施 (doing) の知識を必要とする。そこで、彼は適切な計畫をたてる基礎にするために實施の状況を觀察 (observe) する必要にせまられる。このことは、彼をして、實施者との接觸を不可避的ならしめる。かつ、彼は彼の起草した計畫に關して、實施者に相談をすることが賢明でもある。(3) 彼はこの觀察にあつて、委託者の檢照または監督の仕事を同時に助けることが可能である。そのため、彼は彼の觀察の結果を委

護者に報告 (report) することが有意義となるであろう。なお、検照被委託者 (deputy for seeing) については、彼は観察という機能及び報告という機能を果すものといえよう。(4) 計畫被委託者はまた、彼の起草した計畫について、それによって影響をうける實施者にたいして、解釋 (interpret) をあたえてやる機能をもつことができる。計畫の決定者は計畫被委託者ではなく委託者である。したがって、委託者は同時に、決定した計畫について解釋をあたえる義務と権限を有している。しかし、この解釋の面においても、計畫被委託者の助けを求めることができるとなる。計畫被委託者はかくて、解釋の機能をも果すこととなる。この場合、注意すべき點は計畫被委託者は自己の判断において解釋することはできないのであって、實施者にたいする彼の解釋なり、助言は、委託者の意思を體してなされなければならない。いわば彼の意思の延長たる役割をもつという點に限定されねばならない。

以上のように、部面的職能の場合においては、立案又は檢照という點において、委託者の計畫・檢照の職能を

組織の様式について

補完するということであって、計畫を決定し、これを命令することは出来ない。實施者にたいする關係においては、観察し、解釋し、助言し、報告するという機能を果すだけであって、實施者に命令し、その行為を訂正せしめることはできない。この意味において、ブラウンは職能的統制 (functional control) という言葉は誤解をまねくものとして排してゐる (Brown: *ibid.* p. 213)。

さて、ブラウンの部面的職能は、企業スタッフ・統制スタッフの問題に外ならない。ブラウンはスタッフという用語は多岐的であり曖昧であるとして、これを避けているが、部面的職能という新しい用語を以て明らかにしているものは、スタッフのうちわれわれのいう企業スタッフ (彼のいう計畫被委託者) 統制スタッフ (彼のいう檢照被委託者) に外ならない (企業スタッフ・統制スタッフについては拙稿「スタッフ職能の本質」一橋論叢二九卷三號參照)。彼が彼のいう補助的職能と區別して部面的職能の問題を深く究明したことは彼の見解の功績であるといえよう。スタッフという用語は、ブラウンのいうごとく從來は彼のいう補助的職能に用いられていた。しかし、實

はこの補助的職能の外に部面的職能というものがあ
り、これが、所謂スタッフ活動として重要な内容をなして
いるということは重要な問題である。所謂スタッフ論は、
彼のいう補助的職能と部面的職能の問題をめぐってた
まわされている。部面的職能こそがスタッフ職能であ
り、補助的職能はスタッフ職能ではないかどうか、補助
的職能も亦、スタッフ職能として考えるべきか否か。そ
のいずれの見解をとるにせよ、とも角、スタッフ論にお
いて、補助的職能との関係において部面的職能を明確に
してゆくことが出発点でなければならぬ。この點にお
いて、ブラウンの部面的職能の究明は大きな意義を有す
るものといえよう。

さて、ブラウンはスタッフという用語を避けているの
で、暫くスタッフの問題から離れて、部面的職能と補助
的職能との差異に關する彼の見解をこゝに想起してみよ
う。彼は補助的職能は基礎的職能にたいしサービスする
職能であるのたいして、部面的職能は基礎的職能を補
完するものであると考える。そして、補助的職能はサー
ビス職能であるが故に、それは實施(doin)活動である

と規定している。しかるに、部面的職能は、計畫、實施、
檢照という部面における計畫と檢照の活動に關するところ
のものである。かゝる彼の見解は正しい。たゞ、問題
は補助的職能は實施活動であると規定する場合、基礎的
職能における實施活動との關係である。補助的職能も基
礎的職能も實施活動という點において、同一のようにみ
える。しかし、それにもかゝらず、一方は基礎的職能
であり、他方は補助的職能である。その差異については、
ブラウンは、結局、企業の目的達成に直接に寄與するも
のか否かという點に求めていたことは前述の如くであ
る。

ブラウンはスタッフという用語を避けたと同様にライ
ンという用語も用いていない。したがって、彼がライン
をどう考えているかは正確にはわからないが、彼は實施
的活動によって、その範圍(entent)が規定されるよう
な職能が、通常ライン職能といわれているものであると
いうことをいっている(Brown: *ibid.* p. 217)。彼は責
任事項の範圍(entent)と程度(degree)とをわけ、責
任事項の範圍はその責任事項において中心を占める部面

の範囲によって決定されるものであると考える。計畫職能は計畫の範囲において、檢照の職能は檢照の範囲において、實施の職能は實施の範囲において夫々の範囲が決定される。そして、實施活動の範囲によって、その範囲が規定されるようなものが、ライン職能と稱するものである⁽¹⁾。というように彼は理解するのである。

(1) 計畫と實施と檢照とが同じ割合で行われるような責任事項は、ブラウンによれば實施の範囲によって、その範囲が決定される。而して、企業の最高委譲者は、企業活動の三つの部面を同じ割合で保有している。そのうち、先ず、實施部面を下部に委譲してゆくが、しかしそれに代つて、實施にたいする監督があらわれる。實施部面を委譲する場合、單なる立案の責任事項の保有者になつて了うのではない。かくして、彼の責任事項はみずからは實施活動を行わなくても、實施活動によって、その責任事項の範囲が規定されている。ブラウンのラインにたいする見解は右のように解釋することができよう。

(2) なお責任事項の程度 (degree) とは、責任事項の範囲が中心となつている部面の範囲によって定まるのになつて、中心となつている部面にたいするそれ以外の部面の程度によって、定まるものであるとして、Brown: *ibid.*, p. 218) の説明は必ずしも明確ではないが、われわれの

組織の様式について

言葉を用いてすれば階層的分化、権限の限界という問題であると思う。

ブラウンがラインを右のように考へるとすれば、補助的職能は、實施活動であるが故に、ライン職能であるということになる。部面的職能が、スタッフ職能であり、補助的職能はライン職能であるという見解がこゝから生れる。ところでいま、補助的職能を、それが實施活動であるという故を以て、ライン職能と規定する場合、同じくライン職能である基礎的職能との差異が、同時に存在することを忘るべきではない。ブラウンは、この差異を企業目的の達成に直接的に寄與するものか間接的に寄與するものかという點に求めたことはすでに屢々指摘したところであつた。この差異によつて、彼が同じく實施活動としたところのものに根本的な差異を生ぜしめることになつたか否か。一方は基礎的な實施活動であり、他方はこれにサービスするところの實施活動であるという内容的差異を彼は明らかにするが、しかしこれだけでは未だ兩者の差異が量的なものではなく質的な差異であるということが的確には導き出され得ないであらう。そのた

め、彼は兩者の實施活動を、ラインとして同質的に考えている。

しかし、的確に客觀的にとらえるならば、すでに明らかにしたように彼のいう基礎的職能は過程的職能としてとらえらるべきであり、彼のいう補助的職能は要素的職能としてとらえらるべきである。過程的分化による職能と要素的分化による職能とは、職能分化の次元を異にし、これを實施活動として同質化することのできない質的差異を有するものとみななければならない。資本の循環過程の流れにそって基礎的な職能分化が形成され、これを要素の面から分化した要素的職能が交錯して關連している。過程的職能は資本の循環過程に即した職能であるが故に、企業における職能分化の基礎をなすものであり、後に述べる階層的分化の展開する場である。ライン職能における問題性は、企業における實施活動であるという点と同時にもう一つ階層性——指揮命令の階層的系列——という点があげられねばならない（拙稿「スタッフ職能の本質」二九卷三號一七七頁以下）。しかるに、要素的職能は、それが資本循環過程を構成する個々の要素に即する

分化であるが故に、指揮命令の階層的系列の外におかすべきものである。それがサービス職能であるということ、すなわち、それがライン職能の本質である指揮命令の系列——階層性の中にはいることのできない性質のものであることを物語っている。サービス職能は實施的性質をもつていてというだけで、單純にこれをライン職能として、基礎的職能と同質化することは誤りであろう。

しかも、ひるがえってサービス職能は實施的職能であるという規定自體についても疑問がある。いま、計畫・實施・檢照という部面を考える場合、それらはある意味においては相對的ともいえよう。すなわち、それは企業活動全體に關して、その部面を考えることもできるし、また當該の個々の行爲についてもすべてこの三つの部面が存在する。極端にいえば、計畫という行爲の中においてさえその計畫・實施・檢照という部面があるのである。したがって、實施 (doing) という部面として考える場合、それがいかなる行爲を前提にしているかが先ず問われなければならない。ところで企業における職能分化の性格を明らかにする場合は、企業における活動總體の

面から考えてゆかなければならないことは明らかである。したがって、いま、實施的活動という場合、それは企業總體の面からみて、實施的活動の性格を有するものと規定されるものでなければならぬ。しかる場合、要素的職能のサービスは實施的活動ということができようか。要素的分化は前述のごとく資本の循環過程を構成する要素に關する管理(たとえば人事に關する管理)の技術的分化に外ならない。それは管理技術として分化し、これによって基本的職能にサービスするところのものである。それが、管理の技術的分化であるからこそ、また指揮命令の階層性の外にあるということがいえるわけである。基礎的職能は資本の循環過程を擔う職能として、企業における活動總體の面からみて明らかに實施的資格を有する。それにたいして、要素的職能は實施的資格というよりも管理技術の性格を有するものと考へなければならぬかと思う。この意味において、私はブラウンのごとく、基本的職能と補助的職能とを區別しながらも、これをラインとして同一視することに大なる疑問を持つものである。私はラインを過程的職能に限定し、要

組織の様式について

要素的職能はサービス・スタッフとして規定したい(拙稿「スタッフ職能の本質」一橋論叢二九卷三號一八三頁以下参照)。

さて、すでに所々にふれた如く、職能の階層的分化の問題がある。この問題については紙數の關係からたち入った考察をすることができないが、所謂「意思決定と執行」の分離という事態の上に成立している。しかし、それは、職能的に考えられねばならないのであって、經營管理の職能と作業の職能の分離を意味し、さらに經營管理職能の中における縦の職能分化(たとえば社長の職能、部長の職能、課長の職能というがごとき)を意味する。ブラウンの組織論における致命的缺陷は、この階層的分化を職能分化の一環の問題としてとらえていないという點である(拙稿、「組織の本質と委譲」ビジネスレビュー二卷一號二五頁参照)。彼は、計畫・實施・檢照という部分において、既述のごとく、先ず、實施的部分が委譲され、つぎに檢照の部分に委譲されるが、計畫の部分に委譲されることは比較的少く委譲者の留保責任事項になっている點を指摘している。と同時に、他方において、實施的職能の委譲と別に、計畫及び檢照の委譲の必要が生ずる

ことを述べ、それから、彼の部面職能の分化を導き出している。この二つの問題の説明の仕方、讀者はおそらく混乱を感じるであらう。

ブラウンが第一の點で述べている場合は職能の階層的分化の問題である、この場合の檢照なり計畫の委譲は第二に述べている計畫乃至檢照の部面的職能分化の問題とは全く異っている。第一の場合の委譲は計畫の決定檢照の決定という權限をも委譲する場合であつて、ラインの問題に外ならない。しかるに第二の場合、計畫乃至檢照という職能なり權限が委譲者に留保されている場合において、この職能を補完する職能として分化する問題であり、所謂企畫乃至統制スタッフの問題に外ならない。

彼はこの二つの異つた問題を、ともに計畫・實施・檢照という部面と直接に結びつけて論じているところに混亂を生ぜしめているのである、同じく、計畫・實施・檢照という部面を論じている如くであるが、實は、第一の場合のそれと第二の場合のそれとは右のように全く異なるものである。

しかも、他方部面的職能 (phasie responsibility) と

してとりあげるのは第二の場合のそれであつて、第一の場合にはこれを部面的職能の分化とはいわれない。むしろそれは階層的分化の問題にたらなるのである。計畫及び檢照の部面的職能をいうならば、實施という部面的職能は考えられないのかという反問があるいは生ずるのである。しかしながら、ブラウンのいう計畫及び檢照の部面的職能と同じような意味における實施の部面的職能というものはあり得ない。若し、強いていえば、ブラウンのいう部面的職能はその被委譲者が委譲者の計畫乃至檢照の機能に補完するものであるから、それと對應して、委譲者の實施的職能を助け促進するサービス職能——すてにあげた要素的職能——がそれにあたる。といわざるを得ない。こゝまで問題が追究されてくると、われわれは部面的職能 (phasie responsibility) という概念について、これを單純に考えることはできない。

註 實施という問題をもっと詳細に分析してやる必要があるが、紙數もつきたので別稿にこれをゆずりたい。

これを要するに、第一の場合、計畫・實施・檢照という部面が階層的分化の縦の關係の中にいかに分化配列

されてくるかの問題であり、第二の場合は、計畫、檢照という部面——管理職能という性質を有している——において、その管理技術が、横の關係においていかに分化されるかの問題であるといえよう。かゝる問題の中において、不明瞭が生じているのは職能の階層的分化——とくに經營管理職能の階層的分化に關して、ブラウンの分析が貧弱であったためであろう。ブラウンが彼のこの部面的職能を中心にして論じているところのものを、的確に整理すれば、經營管理職能の階層的分化の問

題と、企畫統制という經營管理職能の技術的分化の問題であるというように私はいいたのである(拙稿、「スタッフ職能の本質」参照)。

なお、最後にブラウンは、第五の様式として複合組織(Multiple organization)の問題を論じているが、これは、獨立採算性をとる分權的組織の様式に外ならないものである(Brown: *ibid.* p. 293)。この問題は紙數の關係上、割愛せざるを得ない。しかしこの問題については、とくにブラウンの見解の特徴というものはない。