

經營管理組織における『スタッフ』と『ライン』

藻 利 重 隆

一 序

經營の管理組織について合理化を問題とする場合、指揮、命令の系統を明かにして、責任體制を確立することが、何よりもまず要請せられることは、いうまでもない。そこで、もつとも素朴な組織形態だとせられる、いわゆる「直系組織」ないし「ライン組織」(line organization)が、今日の大規模經營にとつても依然として重要な意義をもつこととなる。ところが、管理組織が合理的であるためには、それは、さらに進んで、經營管理の能率的實施に適するものでなければならぬ。なるほど、直系組織は指揮命令系統を確立する點において最も勝れている。しかし、能率的實施を實施する點においては決してそうではない。單純な直系組織に代ることの出来る各種の組織形態が問題とせられるゆえんは、ここにある。この場合、一方において直系組織のもつ長所を重視し、あくまでこれを確保するともに、他方においてそのうちに管理を能率化するための機構を取り入れようとするとき、そこに見出される組織形態が、いわゆる「參謀部制直系組織」(line and staff organization)だと解することが出来る。この組織は「直系組

「組織」に對して、管理の能率化を促進するための「參謀部」ないし「スタッフ」を附設し、これを補強するものにほかならない。そこで、この組織形態が圓滑に運営されうるためには、直系組織に屬する諸部門、すなわち、いわゆる「ライン」と、參謀部として理解せられる諸部門、すなわち、いわゆる「スタッフ」との、それぞれの擔當する職能上の差異と、兩者の關係とが明確でなければならぬこととなる。けだし、參謀部制直系組織は經營管理組織として最も廣く行われるところだとせられているのであるが、しかも、この組織において、何がラインであり、何がスタッフであるかに関する見解は必ずしも明確ではない。それは、「スタッフとは何か」ということに關する十分の反省が行われていないことによるものと解するよりほかない。そこに、スタッフの問題に關する根本的な検討の必要が発生するのである。そこで、スタッフの本質を究明することによつてラインとスタッフとの關係を明かにし、經營管理の組織的合理化に對する一つの道標を示そうとするのが本稿の企てるところである。^(註)

(註) 參謀部制直系組織の一般論に關してはつぎを參照のこと。

拙著、經營管理總論、再版、千倉書房、昭和二十四年、二一九―二二二頁。

二 ホウルデン等の參謀組織論

一九三九年春から約一年にわたつて經營における首腦部の機構(top management)に關する實證的研究に従事したホウルデン(Paul E. Holden)等は、その成果を纏めた著述のうちで、經營管理組織に關してつぎのようになど、とくに「參謀組織」(staff organization)に關する認識を深めることの必要を指摘する。

經營管理組織における『スタッフ』と『ライン』

「概して、製造および販賣のような基本的機能の組織は合理的に定められており、よく理解されている。しかし、参謀部門 (staff departments) に關してはそうではない。そして、調査した大部分の会社の組織計畫の分析は、管理機構 (the management machinery) のこの重要な部分を十分能率的に機能せしめるために、これをよりよく理解し、より明確にすることの必要を立證している。」^(註¹)

それでは、彼等の理解する参謀組織とは如何なるものであろうか。けだし、管理過程が複雑化するにつれて個々の経営者ないし管理者の時間、能力、了解はますます不十分となり、専門化せられた「助力」と「助言」(specialized assistance and advice)とを提供することの出来る参謀機關 (staff agencies) によつてこれを補足することが必要となる。こうした参謀機關がここに問題とする参謀組織にほかならない。そこで、参謀組織は経営者の負擔を軽減し、その實施する管理の能率化を促進するための促進部門 (the facilitative branch) をなすこととなる。参謀部門は、しかし、決して新しい職能を創造するものではない。けだし、管理問題のある部面がその割合を増大して來たときに、この部面に對して専門的に注意を集中するものが参謀部門にほかならないからである。したがつて、こうした部門が形成せられない場合には、それは分散的に個々の部門において、處理されているのである。^(註²)

これがホウルデン等の参謀組織に對する一般的な見解である。ここでわれわれの注意すべきは、第一には参謀組織が経営者ないし管理者に對する助力と助言の機關だということである。彼等は参謀組織のほかに「執行組織」(operating organization)を問題とする。それは、参謀組織に對する關係においては、経営者ないし管理者の階層組織をなすものだと解することが出来るであらう。これが、他の人々によつて、しばしば「戦線組織」(line organization)と

とよばれるものであることはいうまでもない。そこで参謀組織は執行組織における管理の能率化を促進するために、これに對して附設せられる補助機關だということになるのである。

第二に注意すべきは、参謀部の擔當する職能が、内容的には、これまで執行諸部門の擔當する諸職能の一部を集中することによつて形成せられていることである。個々の經營者ないし管理者に對する補助者ないし助言者はまず執行組織の内部において、個々の經營者ないし管理者のもとにおかれるはずである。すなわち、管理過程の複雑化は決して直ちに参謀組織を要請するものではない。個々の經營者ないし管理者は、その擔當する管理職能を能率的に實施するために、そのための準備を、管理事務として、その直轄する事務職員に擔當せしめる。ここに管理事務の執行組織内部における分散的處理が成立する。そしてこゝうした管理事務を擔當せしめられる者が、一般に「管理者補佐」(staff assistants)とよばれているわけである。^(註3)ところで、これらの管理事務のうち多數の經營者ないし管理者に關して共通的な性格をもつものが、しかも相當量に達するとき、これを集中的に處理するために形成せられるものこそが、参謀組織にほかならない。したがつて、参謀部の擔當する職能は、管理事務の集中化によつてはじめて形成せられるわけであるが、しかも、内容的には既存の管理事務であつて、決して参謀部門によつて「創造」(to create)せられたものではないこととなるのである。

第三に注意すべきは、参謀組織の擔當する職能が「管理問題のある部面」(certain phases of the management problem)に關連することである。管理問題をはなれた職能は、したがつて、参謀部門の職能ではありえないこととなる。このことはとくに注意されねばならない。ところで、管理問題は、本來、管理者ないし經營者の處理すべき問

題にほかならないのであるが、それが、經營規模の擴大にともなう管理過程の複雑化のために、彼等の「時間と能力と」解」(the time, ability, and comprehension of single executives)を逸脱することとなり、管理者補佐を要求するにいたつてはじめて、「管理問題のある部面」が、やがて、參謀組織の形成を要請するようになる。この新過程を開始せしめるのであるから、この部面が、われわれの理解する管理事務、したがつて、管理のための準備でなければならぬことも、決して推論に難くはないのである。

要するに參謀組織に關するホウルデン等の基本的な見解は、それが「管理事務に關する補助組織」だといふことにつぎるように思われる。ところで、このような參謀組織に關する彼等の論述はさらに進められる。そして、まずそれに見出される諸種の型(types)が問われるのである。われわれはさらにこれをあとづけねばならぬ。

ホウルデン等は參謀組織の經營管理組織における地位、すなわち、その職能、目的、権限の限界、および他の諸部門との關係を問題とする。そして、これに關して一應明確に規定されうる四つの基底(bases)をあげ、參謀組織の型を四種に大別する。すなわちつぎの通りである。

- (一) コントロウルを基底とするもの (control basis)——コントロール機關 (control agencies)
 - (二) サブピスを基底とするもの (service basis)——サブピス機關 (service agencies)
 - (三) 調整を基底とするもの (co-ordinative basis)——調整機關 (co-ordinative agencies)
 - (四) 助言を基底とするもの (advisory basis)——助言機關 (advisory agencies)
- 第一に「コントロール機關」は、ある特定の分野において經營者(管理者)の苦惱を引繼ぐ (to take over ma-

management's worries within a certain field) ために設けられる機關であつて、こうした機關に對しては、入用を協定し、目標を具像化し、所要の計畫、方法およびコントロールの手段を定め、これを展開し、結果をあとづけ、そして、經營者の要求する目的が實際に達成せられることを確保するために必要なあらゆる適策を講ずることが期待されている、とする。こうした型の參謀組織としてホルデン等の列擧するものは、つぎの通りである。

- 1) Organization, 2) Cost Control, 3) Industrial Engineering, 4) Standard Practice, 5) Budgetary Control, 6) Personnel Administration, 7) Accounting, 8) Auditing, 9) Credit,

そして、注意しなければならないのは、「多くの場合、直系組織に固有な責任に屬し、直系組織が適切にはその責任から解除されえないような職能に、こうした參謀部門は關與してゐる」^(註)のたゞということである。そこで、こうした參謀機關はその職能を遂行するに當つて「ほとんど、あるいは、全たく直接の權限をもたず、また、これに含まれる自然的なラインの責任と軋觸することがあつてはならぬ」^(註) (with little or no direct authority and without conflicting with the natural line responsibilities involved)。したがつてコントロール機關の職能はつぎのように限定せられる。

- (一) 經營者(管理者)の承認を求めるとの計畫と目標とを具象化する。
- (二) こうした目標の實現を確保するための適切なコントロールの手段と方法を制定し、かつこれを展開する。
- (三) 討論、教育、および勸告によつて、必要な受諾、協働、および支持を確保する。
- (四) 所定の分野における作業の適否をあとづけて評價し、不満足な條件を除去するために、經營者ないし管理者

經營管理組織における『スタッフ』と『ライン』

(executives) と協働し、また、全般的な進捗と結果について全體管理者 (general management) にたえず情報を提供する。

(五) 最後の承認 (final approval) のための基底として、所定の分野において提案と啓發とを實施する。

(六) 一般に、求める目標を達成せしめるために、關係するすべての管理者および部門に助言し、かつ助力する。

第二に「サブビス機關」は、主として仕事の目的のために設置せられるのが普通である。すなわち、各執行部門から、これらすべてに必要な共通のある職能の遂行を免除し、これを單一の、資格をそなえた機關に割當てることによつて、専門化せられた注意、よりよいサブビス、より緊密な調整とコントロール、ならびに、より少い費用、という利益を獲得する、このような目的がそれである。そして、こうしたサブビス機關としてハウルデン等の列擧するものは、下記の通りである。

- 1) Research and Development, 2) Engineering and Construction, 3) Purchasing, 4) Statistical,
- 5) Traffic, 6) Tax, 7) Real Estate, 8) Insurance, 9) Motor vehicle selection, operation, and maintenance

第三に「調整機關」は、二つ以上の部門が共通の利害關係をもつ職能を調整し、これを處理するために設けられるものである例として、下記の三つがあげられる。

- 1) Order and Distribution Department, 2) Production Planning Department, 3) Merchandise Department,

最後に、「助言機関」として列挙されるものは、つぎの通りである。

- 1) Legal, 2) Economic, 3) Public Relations, 4) Labor Relations Aspect of Personnel Administration

そして、この場合それらがとくに「助言」機関とよばれるゆえんは、それが経営者ないし管理者の諮問をまつてこれに答える機関であることにもとめられる。「多くの参謀機関の最初の目的は経営者に對して、要求に應じて (upon request)、専門化せられた助言および勸告をなすことである。このような機関は正常的にはなんら指導的、管理的、ないしコントロール的職能 (directional, administrative, or Control functions) をもつものではなくて、要求せられたときに (when asked) 權威のある意見をのべ、そして、しばしば、各機関それぞれの分野における利害關係の發展を經營者に注意せしめるのである。」^(註6)

以上が、参謀組織の型に關するホウルデン等の見解である。これについて、われわれはつぎの諸點を問題としなければならぬ。

第一は参謀組織をこのような四種の型に分類することが、はたして合理的であるか、という問題である。ホウルデン等のいわゆる「助言機関」とその他の参謀機關とを區別することは、もとより必要であろう。それは、明かにこれらの機關に對して要求せられる職能が相違するからである。要請をまつてはじめて活動を開始する機關と、常時活動を續ける機關との區別は、これを無視することが出来ない。だが、兩者の職能的差異を、一方が單に「權威のある意見」(authoritative opinions) をのべるに過ぎないの對して、他方は「指導的、管理的、ないしコントロール的職

能」(directional, administrative, or control functions)をもつものだと(註7)いうことに求めうるだろうか。ただし、この場合「指導的、管理的、ないしコントロール的職能」とは一體何を意味するかが問題となる。ただ少くともそれが「權威のある意見」陳述の域を越えるものであることは疑いがないであろう。われわれはさきに參謀組織が管理の能率化を促進するための機關(the facilitative branch)であり、管理事務に關する補助組織をなすものとして一般的に理解されていることを明かにしておいた。そして、促進ないし補助の内容が「専門化せられた助力と助言」(specialized assistance and advice)をもつとめられることも既に見て来たところである。そこで、いわゆる助言機關がただ單に「助言」をなすのみであるのに對して、他の參謀機關は「助言」のみならず「助力」をもなすのだということが、「指導的、管理的ないしコントロール的職能」をもつということによつて意味されているのだとすれば、ホウルデン等の解釋は一應肯けるように思われる。だが、もしそれ以上のことが、この職能において意味せられているのだとすれば、われわれはこれをそのまま受けとることが出来ない。しかもそれのみではない。いわゆる「助言機關」以外の參謀機關が、何れも、單なる「助言」を越えてつねに「助力」にまで及ぶものだと斷定することも困難でなければならぬ。もつともこれは助力において何を理解し、したがつて、助言と助力との境界をどのように規定するかによつても相違することであろう。

何れにしても、ラインとの關係において、とくに問題とされねばならないスタッフが、ホウルデン等の理解する「助言機關」にもとめられないことは、極めて明かである。そこで問題は、いわゆる助言機關以外の參謀組織について検討されねばならないこととなる。われわれはつぎに、まずコントロール機關とサブミス機關との區別をとり上

げることとしよう。

コントロール機関はある特定の分野において経営者ないし管理者の苦惱を引継ぐために設けられる機関として特質づけられた。これに對してサブミス機関は各執行部門について共通に見出される職能を集中處理するための機関として特質づけられている。それでは、一體、兩者の間にどのような相違を見出すことが出来るであろうか。けだし、コントロール機関もまた、各経営者ないし管理者の全部または一部に關して共通的に發生する管理事務、ないし、管理のための準備作業を、集中的に處理するための機関として設定せられるはずであり、それ以外にコントロール機関の成立はありえないであろう。それは、コントロール機関としてホウルデン等が列擧する諸部門を一瞥すれば、直ちに明かとなる。^(註8)もしそうだとすれば、彼等の説明の限りでは、コントロール機関とサブミス機関との間に何らの區別も認められないこととならざるをえない。そのみならず、コントロール機関以外に別にサブミス機関を設定する餘地はありえないはずである。けだし、參謀組織は、元來、管理の能率化のために管理事務に關して設定せられるものであつたのであり、その限り、それはコントロール機関の設定によつてつくされることとならざるをえないからである。そこで、われわれは、ホウルデン等がサブミス機関として列擧するものをさらに進んで検討しなければならぬ。ところが、これに關してわれわれが第一に言ひうるのは、それらが何れも、経営者ないし管理者の擔當する管理職能とは、何ら直接の關連をもつものではないということである。なるほど、執行組織における管理職能の遂行に對して、重要な關連をもつものがないではない。^(註9)しかも、それらはつぎの二つに限られる。

- 1) Research and Development, 2) Statistical

經營管理組織における『スタッフ』と『ライン』

これらはともに、管理のための資料の準備に關連するものであり、管理事務に對して直接に奉仕するものとして理解され、その意味において、管理職能と間接的に關連するものだと解することが出来る。そして、その限りにおいて、これらは、他のサブピス機關とはその性格を異にするのであり、むしろコントロール機關として理解されるべきである。ところが、他の諸部門は何れも、管理ないし管理事務と、何ら直接の關連をもたず、かえつて經營の本體業務に對立し、これに奉仕するものとして理解されねばならない。それは、例えば、こうしたサブピス機關として、購買部門 (purchasing) や運送部門 (traffic) などがとり上げられていることによつても、すでに明かであろう。ホウルズン等が、コントロール機關をもつて「經營者の苦惱を引繼ぐ」(to take over management's worries) ためのものと規定するのに對して、サブピス機關をもつて共通業務を「各執行部門から免除する」(to relieve each of the operating departments of……) ためのものだとすゆえんは、ここに見出されねばならない。そして、參謀組織の基本的規定にしたがつて、それが「管理事務に關する補助組織」だということを固執する限り、彼等のいわゆるサブピス機關は、若干の例外を除いては、參謀組織ないしスタッフではないことが明かとなるのである。しかも、この場合例外とせられる若干の部門が、むしろコントロール機關として理解されるべきであるとするならば、結局、本來のサブピス機關はそのすべてがスタッフから排除せられることとなる。そして、スタッフから排除せられるということとは、この場合には、それらがラインとして理解されねばならないことを意味しているのである。しかし、このことに關しては後述にさらにつれたい。

さて、ホウルズン等の分類において、なお残されているものは、調整機關である。ただし、調整は正に經營者ない

し管理者の擔當する本來の職能である。したがつて、こうした機關が、調整を要する關係部門の上位に立つ經營者ないし管理者の管理職能に奉仕し、その管理事務を擔當するものとして理解されるべきことは、極めて明かであろう。ホルデン等のいわゆる調整機關は、この意味において、當然にコントロール機關に包攝されねばならないのである。^(註10)

このようにして、われわれは、ホルデン等の理解する參謀組織が、固有の意味においては、結局コントロール機關につくされることを知る。もつとも、このほかに、いわゆる助言機關のありうることは、否定されえないのであるが、しかしそれは、本來の經營管理組織の問題とは別個にとり上げることが出来るのであり、したがつて、當面の問題からはこれを除外することが許されるであろう。そこでわれわれは、さらに進んで、このようなコントロール機關としての參謀組織の性格を、ラインとの關連において、検討しなければならぬ。そして、そのためにわれわれは、つぎにムウニイ等の參謀論を考察することとする。

(註1) P. E. Holden, L. S. Fish, and H. L. Smith, *Tap-Management Organization and Control*, a research study of the management policies and practices of thirty-one leading industrial corporations, California and London, 1941, p. 36.

(註2) Holden, Fish, and Smith, *op. cit.*, pp. 36—37.

(註3) 「管理者補佐」(staff assistants)と「補助管理者」(line assistants)とは區別されねばならない。後者は命令系統の中、その職位を見出すものであるが、前者はそうではない。管理者補佐の職務とせられるものは、例えば、つぎの通りである。

1) Prepare information and recommendations:

經營管理組織における『スタッフ』と『ライン』

- a. Compile appropriate information.
 - b. Make recommendations for action.
 - c. Investigate proposals from other sources.
 - d. Check on results obtained.
- 2) Aid in formulating instructions and making decisions:
- a. Give out orders for the chief.
 - b. Make decisions in certain cases where policies and procedures are established.
- 3) Assist in contact work:
- a. Interview individuals for the chief.
 - b. Save the chief's time.
 - c. Arrange interviews between individuals and the chief.
 - d. Make reports on activities.
 - e. Settle minor complaints.
 - f. Disseminate information.
 - g. Coordinate the division's activities and correlate its work with that of other divisions.
- 4) 支隊「情報科」の活動の中心は、その上級指揮官の命令を執行することである。
- 1) Take over line duties.
 - 2) Give advice as a specialist.
 - 3) Merely make investigations without recommendations.
 - 4) Only make suggestions when instead he should take some action.
 - 5) Assume authority over subordinate line men.
 - 6) Be guided by his own personal opinions.
 - 7) Exceed his authority.
 - 8) Talk too much or reveal matters which should be kept confidential.

これはスタッフ組織が形成せられていない場合に、なおかつ必要とせられる「管理者補佐」に關するものである。したがってスタッフ組織の形成せられない前の「管理者補佐」については多少の修正を必要とするであろう。つぎを参照のこと。

L. P. Atford and John R. Bangs (ed.), *Production Handbook*, N. Y. 1950, p. 26.

(註4) Holden, Fish, and Smith, op. cit., p. 39.

(註5) Holden, Fish, and Smith, op. cit., p. 40.

(註6) Holden, Fish, and Smith, op. cit., p. 44.

(註7) ホウルデン等の表現そのものは助言機關以外の參謀機關が「指導的、管理的、コントロール的職能」を擔當するものであることを端的にのべるものではない。だがそれが間接的に意味されていることは否定されえないであろう。

(註8) もつとも、コントロール機關として列擧せられるものうち、Creditのみはその擔當する職能の内容が明かでない。いまはこれを不問に附することとする。

(註9) もつともサブピス機關として列擧せられるものうち、Engineering and Constructionのみはその擔當する職能の内容が明かでない。いまはこれを不問に附するよりほかない。

(註10) ホウルデン等の參謀組織論に關してはつぎを参照のこと。

Holden, Fish, and Smith, op. cit., pp. 36—58.

なお、これについて次の論文に簡単な紹介がある。

高宮 晋稿、トップ・マネージメント、アメリカの經營技術、昭和二十六年、ダイヤモンド社、所載

三 ムウニイ等の參謀論

經營管理組織における『スタッフ』と『ライン』

ムウニイ等 (James D. Mooney and Alan C. Reiley) は組織における參謀を問題とするに際して、まず參謀部制直系組織を "line and staff" とよぶこと自體に異議をとなえる。それは、この言葉が一つの重大な誤解を招來するおそれがあり、また現にこうした誤解が行われているからである。すなわち、このような名稱は、この組織の構造がラインとスタッフとの二つからなる複線鐵道 (a double-track railroad) のようなものだといふ印象を與えるのであるが、しかし、これほど間違つた理解は他にもとめがたい、とする。彼等によれば、組織の構造はつねに單線 (single track) をなすのであつて、それ以外にはありえない。すなわち、ラインの權限の通路がただ一本ありうるのみであり、そして、このラインが組織せられた全過程の總體を代表するのである。スタッフの職能 (staff function) はすべて、それぞれあるラインの職務 (line duty) に、從屬的關係において固着していなければならぬのであつて、それ以外の方法で存立することは出來ないわけである。

ところで、參謀部制直系組織に關する第二の誤解は、ムウニイ等によれば、スタッフは計畫職能 (planning function) を擔當し、ラインはこの計畫を實施するものだとする解釋に見出される。だが、これは正しくない。けだし「ラインが計畫し、ラインが執行し、ラインがすべてのことをする。計畫を決定する權限、この計畫を實施する權限、および、なされたことに對する責任はすべてラインにのみ歸屬するのである。」「スタッフは純粹に補助的役務 (an auxiliary service) である。その職能は、單純に、計畫および實施の兩者に關して、報知的 (informative) であり、また助言的 (advisory) でなければならぬ。ラインの指揮 (line command) からのこのような差別は、スタッフという言葉の意味そのものうちに含まれている。それは支持し、あるいは據らるべきあるものではあるが、それ自

身としては、決定しまたは開始すべき何らの権限をもたないのである。^(註¹)」

以上において明かなように、ムウニ等はスタッフのラインに對する關係を明快に論斷する。そこには何らの疑念をも挿む餘地がないのである。それではスタッフは、如何なる職能をはたすのであろうか。われわれはさらに、この點に立入らねばならない。

「組織におけるスタッフの職能は、助言ないし勸告の役務 (the service of advice or counsel) を意味し、権限ないし指揮の職能 (the function of authority or command) から區別せられる。この役務は三つの部面をもつが、それらは明かに單純化せられた關係において發現する。こうした部面は報知的部面 (the informative)、助言的部面 (the advisory)、および監督的部面 (the supervisory) である。」^(註²)「報知的部面は、権限が決定を企てるに際して、知らねばならぬ事がらに關連し、助言的部面は、このような情報にもとづいて行われる實際の勸告に關連し、そして、監督的部面は實施のすべての細目にわたつて行われる、報知的、助言的兩部面に關連する。」^(註²)

すなわち、第一にスタッフの職能は助言ないし勸告に見出されるのであつて、この意味において、それは、決定および實施の権限をもつラインの職能と截然と區別せられる。しかしこのことは、スタッフがホウルデン等の意味する助言機關だということでは決してない。けだし、彼等の助言機關は著しく限定せられた特殊の意味に理解せられてゐるからである。スタッフが助言機關ないし勸告機關だということと、それがホウルデン等の意味する助言機關だということとは全然別個のことからである。ムウニ等が助言機關ないし勸告機關として理解するスタッフは、大體において、ホウルデン等のいわゆるコントロール機關としてのスタッフに該當する。これを、その擔當する職能のライン

職能に對する特異性に着眼して特質づけたところに、ムウニイ等の解釋の意義が見出される。第二に、スタッフの助言ないし勸告はラインの擔當する計畫および實施の兩面にわたつて發動する。それは決して、計畫に關してのみ發動するわけではない。第三に、スタッフの助言ないし勸告は二段階に分れて發動する。その第一段階は報知部面であり、第二段階は助言部面である。前者は資料を蒐集して情報を提供するのであり、後者はこれによつてえられた情報にもとづいて原案の作成にあたるわけである。それは計畫の設定に關してのみならず、その實施に關してもまた認められるところの、二つの部面である。ところで、ムウニイ等は、計畫の實施に關してこの二つの部面が發動するとき、これを一括して、とくに監督的部面だとする。「計畫の實施の場合には、唯一の識別しうる差異は、スタッフの役務が、既に設定せられた計畫に關して報知的・助言的となり、そして、その意味において監督的となる、といふことである。」^(註3)そこで、ムウニイ等においては、スタッフの職能が三つの部面に分れて發動することとなる。報知的部面、助言的部面、および監督的部面が、すなわちそれである。そして、このような表現の行われる場合には、このうちはじめの二つが、もっぱら計畫の設定に關してのみ理解せられてゐることを、注意しなければならない。

ムウニイ等のスタッフ職能に關する基本的見解は、以上の通りである。ここでわれわれは、彼等のいう監督的部面の問題を、さらに検討しなければならない。それは、設定せられた計畫の實施に際して、その細目にわたつて發現する報知的・助言的職能であり、實施に關するスタッフ職能にほかならなかつた。彼等はこれに關して、より以上の説明をあたえてはいない。われわれはまず、ここにいう「計畫の實施」(the execution of plans)が何を意味するかを明かにしておかなければならない。彼等は、別の個所で、組織における基本職能を論じて、つぎの通りに述べてゐる。

る。「すべて組織には目標 (objective) およびこれを達成するために必要な手續 (procedure) を決定するところのある職能、この手續によつてこの目的を達成するために行動するところの他の職能、および豫め定められている手續の規則ないし法則に照して判断 (interpretative decisions) を下すところの第三の職能がなければならない。これらの三職能は、決裁的 (determinative)、適用的 (applicative)、および判定的 (interpretative) と呼びうるものであるが、原則 (principle)、過程 (process)、および効果 (effect) として関連している。國家の政治にあつては、それは立法 (legislative)、行政 (executive)、および司法 (judicial) の職能として知られている」^(註4)。しかもここにいう「適用的」職能は、彼等の論述におつて、しばしば「實施的」(executive) 職能によつておきかえられているのである。^(註5) さらにまた、彼等はテイラーの「計畫」(planning) と「實施」(performing) との職能的區分が、それぞれ彼等のいう「決裁的職能」および「實施的職能」に匹敵することを説いている。^(註6) こうした事情から推論するならば「計畫の設定」は「決裁的職能」であり、その内容は目標の決定と、これを達成するための手續の決定だと見ることが出来、また「計畫の實施」は「適用的職能」であり、所定の手續によつて目標の達成に努める活動だといわざるをえないであろう。だが、そのように解するときは「判定的職能」が取りのこされることとなる。しかも「われわれがスタッフとよぶところの純粹に附屬的な職能さえも、これら三職能のすべてに何等かの方法で関連しなければならぬ」^(註7) ことが説かれていることを思えば、われわれの問題とする「計畫の實施」は「適用的職能」と「判定的職能」との兩者を指しているものと解するよりほかないのである。

ところで、このような「計畫の實施」に關する監督的職能とは、一體何を意味するであろうか。報知的部面は、

經營管理組織における『スタッフ』と『ライン』

「適用」の状況をあとづけてこれを明かにすることのほかにないであろう。また助言的部面は、所定の手續ないし標準に照して適用の實情を判定することによつてのみ、助言の材料をえることが出来る。そしてこのことは監督的職能が、實際には、主として判定的職能に關連をもつてゐることを意味する。ところで、ここに注意すべきは、このよ
うな役務を通じてはじめて、手續の改善や標準の設定が合理化されるのであり、したがつて、スタッフの分業を問題とする場合には、手續に關する助言は「計畫の設定」に關するスタッフの職能としてではなく、かえつて「計畫の實施」に關するスタッフの職能として實施されねばならない、ということである。^(註8)そして、こうした職能をも含めて「計畫の實施」に關するスタッフ職能を擔當する機關が形成せられるとき、そこに見出される監督的スタッフこそは、正に、ホウルデン等の理解するコントロウル機關としての參謀組織にはほかならないこととなるのである。ところで、このような監督的スタッフが形成せられることになると、殘されるスタッフ職能は實施の問題のみならず手續の設定の問題をも除外した、純粹に目標設定に關してのみ存在しうることとなる。そこに理解せられるものは、概して、調査、研究を中心とするものとならざるをえないであろう。そして、純粹のスタッフでありながら、ホウルデン等によつてサアピス機關の中に配列せられた諸部門は、實は、こうした性格をもつスタッフであつたと解しうるのである。

さて、理論的に理解せられるスタッフは、以上のようなものであり、それは、ラインに對する助言的・勸告的機關として、ラインに附屬するものでなければならぬ。ところが、實際にはこれとは異なる性格の機關が、しばしばスタッフとよばれ、あるいはまたスタッフがライン的權限をもち、ライン的性格をもつものとして提唱せられて、諸種の混亂を生じている。それは何故であるか。これには諸種の理由が見出されうるのである。われわれはつきにムウニイ等

の見解を手がかりとしてこれを究明することとしよう。

第一に、補助的なラインの職能 (auxiliary line functions) を擔當する部門が、しばしばスタッフとよばれ、これが、助言機關としての本来のスタッフと混同せられることが、注意されねばならない。さきにホウルデン等がサブピス機關として列擧したものの大部分は正にこのようなライン機關をなすのである。ラインとスタッフという言葉は、元來、軍隊用語であるが、軍隊でスタッフと稱するものには二種の區別がある。その第一は「スタッフ部隊」(staff troops) であり、第二は「參謀本部」(general staff) である。けだし、軍隊の部隊を大別すると二つになる。「ライン部隊」と「スタッフ部隊」がすなわちそれである。前者は實際に戰闘する部隊であり、後者は諸種の補助的サブピスを提供する部隊である。「後者のうちで最も重要なものは工兵隊と兵站部であるが、それは疑いもなく組織せられた軍隊と同様に古い。これらと醫務部とはアレクサンダ大王の軍隊に含まれていた。今日の軍隊の師團に附設せられるスタッフ部隊は工兵隊、信號隊、彈藥・兵站部および野戰病院を含む鐵道隊、化學戰隊および憲兵隊である。」これによつて明かなように、スタッフ部隊は決して指揮官に對する助言機關ではない。それは、とくにライン部隊とよばれる戰闘部隊とともに、正にライン部隊であり、そのゆえに兩者はともに野戰部隊をなす。それが戰闘部隊と異なるゆえんは、後者が直接戰闘そのものにたずさわるのに對して、スタッフ部隊はこの戰闘の遂行を補助する業務にたずさり、この意味において間接に戰闘に参加するにすぎない點にもとめられる。だが、それは軍隊の指揮を援助する機關では決しないことが銘記されねばならない。これに反して「近代的な意味における參謀本部は、完全に組織せられた報知的・助言的かつ監督的なスタッフ役務を意味し、こうした役務に所屬するあらゆる職能を包含する。そし

て、そのすべてが一人の長、すなわち参謀長のもとに調整せられる。^(註10) この参謀本部こそは、正にスタッフ機關をなすのである。ピイタアスン等 (Elmore Petersen and E. Grosvenor Plowman) は軍隊における参謀組織の職能に二種あることを指摘して、その第一は戦闘部隊が有効に戦闘するために必要な職能であり、第二は指揮官の知識の範圍を擴大するための職能であるとする。^(註11) 前者はスタッフ部隊の職能であり、後者は正にスタッフの職能をなすのである。けだし、經營活動においてもラインを分つて本體業務と補助業務とに區別することはもとより必要であろう。だが、これは、管理組織におけるラインとスタッフとの區別ではありえない。この二つの區別を別個のものとして截然と識別することは、組織の合理化において極めて重要な意義をもつ。いわゆるサブピス機關が決して固有の意味におけるスタッフではない、ということとは銘記されねばならない。「スタッフは管理者の人格の伸長 (an expansion of the personality of the executive) である。それは彼がすべての彼の計畫を形成し、これを遂行することを援助するためにより多くの目、より多くの耳、および、より多くの手を意味する」^(註12) であり、したがつて、管理者の職能に關してのみ存立しうるのである。

第二に、ラインの職能とスタッフの職能とが組織的に截然と區別せられず、しばしば、ある種の執行的權限をもつスタッフ部門の形成を見ることが注意されねばならない。けだし、参謀組織が、かかるものとして、ラインから區別せられるのは、經營管理組織の全體のうちにおいてであることはいままでもない。したがつて、いま参謀組織のみを、全體から切りはなして取りあげるときは、この組織そのものは、内部的には、正にライン組織をなす。それは報知と助言を目的とするところのラインにはかならないのであり、参謀部門の長は對内的には報知および助言の形成に

關して執行の權限をもち、この意味においては、對内的には正に管理者をなすのである。しかし、われわれがここで問題とするものは、こうしたことがらではない。經營管理組織の全體のうちにおいて、したがつて、參謀部門の對内的關係においては、對外的關係において、執行の權限をもち、管理者としての權限をもつ參謀部門が存在するということが、問題なのである。こうした部門は、もはや純粹のスタッフではなく、スタッフ兼ラインの部門をなすわけであるが、しかもそれが、無差別にスタッフとよばれるところに、スタッフ概念の混亂を生ずるわけである。例へば「人事部門」(personnel department)ないし「人事管理部門」(personnel management or administration department)は、一般にスタッフとして理解せられるのであるが、ピイタアスン等はその擔當する職能に關しての通りのべている。「大經營における人事管理は參謀部門の適例である。そこでは、労働者の實際の採用と彼等の作業とに對する準備をなし、基本をなすところの、多くの配慮が行われる。例へば、望ましい労働者の補充は、行わねばき作業に關する適切な職務分析(job analysis)に依存する。職務分析は調査的職能(investigative function)であつて、有能な専門家(specialists)にのみ委託することが出来る。同様に、人事部門は賃金および時間の統制に對する計畫を、労働組合との協約ならびに連邦および地方の法律の規定に従つて準備するであろう。人事部門は古參權、在職、および昇進の問題について、ラインの管理者(line executive)に助言するであろう。人事部門は管理者の承諾をえて、労働者を臨時に(tentatively)雇い入れることによつて、採用そのものを促進するであろう。ただ、これは、ラインの管理者が、彼のために詮衡せられた雇用者の一部または全部を拒絶することの出来る道を殘して行われる——もつともこのようなどは、もし人事部門の採用課(employment section)が有能であり、かつ部門間

の關係が事前に調整され、相互に諒解がついているならば、めつたに起らない事態である。」^(註13)ところが、ここにはべられてゐる人事部門の職能のうち、最後の採用に關するものが、はたして助言機關としてのスタッフの職能であるかどうかが問題となる。そこに、ラインとスタッフとの間の權限問題の發生する可能性が見出される。そして、そのために、人事部門の行ふ採用が、あくまで臨時的なものだとする工夫が必要となるのであり、これによつてラインとの間の權限争いを回避しようとするわけであるが、そうした工夫を必要とするゆえんこそは、實は、この職能がスタッフの職能ではなくて、ラインの職能であることを物語つてゐるという事情を見のがしてはならない。このことはヨウダア(Dale Yoder)の明確に指摘するところであつて、彼はこれを、スタッフ本來の助言職能ではなくて、正にサブビス職能だと解する。すなわち、「スタッフに對しては、しばしば、特殊の技術的能力を必要とする特定の職能を、ラインに代つて (for the line) 遂行することが、要求される。かくて、たとえば、勞資關係部門 (Industrial Relations Division) は、スタッフ部門として、詮衡試験を行い、成績を査定して、候補者が合格し採用のために選定せられるかどうかということを決定するところまで及ぶことが出来る。しかし、こうした職能、およびこれと同様の他の職能は、執行職能 (operating functions) である。これらは、スタッフ部門によつて、ライン組織に對するサブビスとして、そしてラインの要請にもとづいて、ラインから委譲せられた權限によつて、遂行せられるのである。」^(註14)かくて、人事部門ないし勞資關係部門は、助言機關としてスタッフをなすとともに、サブビス機關としてライン職能をも擔當していることが明かとなる。そして後者はもとより固有のスタッフ職能ではなくして、正にライン職能であることが注意されねばならない。しかし、スタッフのしばしば擔當せしめられるライン職能は、もとより、

必ずしもサブピス職能に限られるものではない。例えば、スタッフとしての経理部が會計、原價計算等のスタッフ職能のほかに、財務職能を擔當するときがその一例である。けだし、財務職能は必ずしもサブピス職能として理解されるものではないからである。^(註15)そして、重要なのは、ムウニイ等のいわゆる「スタッフ外」(extra-staff)の職能をも擔當しているスタッフを、固有の意味におけるスタッフと混同してはならないということである。

第三には、スタッフの擔當するところの、ムウニイ等のいわゆる監督的職能が、しばしば、ラインの管理者の擔當する管理職能そのもの、あるいはその一部として取りあげられる誤解を注意しなければならない。そこで、われわれは、スタッフの擔當する監督的職能の意味内容を具體的に反省する必要にせまられる。しかも、この職能は、ホウルデン等によつてコントロール機關の職能として理解せられるところに匹敵するものであつた。したがつて、われわれは、同時に、コントロール職能をも問題としなければならない。

「監督 (supervision) とは」^(註16)という言葉は、しかしながら、單純な一般的監視 (oversight) を意味するものだと理解されてはならない。細目にわたる監督 (detailed supervision) が、意味せられているところのものであり、そしてこのような監督にとつては、検査 (inspection) の方がよりよい言葉である。實施が統制の方針に合致することを確保するために行われる、このような検査は、組織におけるすべてのことがらと同様に、ラインの責任である。しかしながら、こうした知識の役務 (service of knowledge) を完全にし、廣汎にするためには、ラインはその附屬職能、すなわちスタッフを利用しなければならぬ。^(註16)そして、ここにいわゆる「知識の役務」とは、ラインの責任において擔當されるこうした監督のために役立つ知識のことであることは、いうまでもない。そこで、われわれの知りうるこ

とは、スタッフの擔當する監督的職能、したがつて、スタッフ職能の監督的部面が、「知識の役務」であり、決してそれ以上に出るものではないということである。換言すれば、監督的職能ないし監督的部面は、監督のために必要とせられる具體的、實際的知識を報知し、助言することにはかならない。なるほど「實施面においてはスタッフ職能擔當者は、彼自身の職能に内在する指揮の權利というものはたないけれども、それにもかかわらず、上級權限の名において發言するかもしれず、また、通常發言している。」^(註17)しかも、それはつねに上級權限の名においてであり、要するに

「知識の滲透 (infiltration of knowledge) が、あらゆるスタッフ活動の窮極の目的 (aim and purpose) をなす」^(註18)のである。そして、このことは、スタッフがコントロール機關だと稱せられる場合のコントロールの職能に關しても、そのまま妥當することを忘れてはならない。けだし、この場合においても、スタッフは決してコントロールを現實に實施するものではない。そうではなくて、コントロールの實施に必要な知識を提供することがコントロール機關の職能をなすのであり、コントロールの實施そのものは、管理者の職能に屬する。この點に關してはキャメロン (M. A. Cameron) の論述が極めて明快である。彼はコントロールという概念を、もつぱら、スタッフの擔當する、「コントロールに關連をもつ職能」の意味にのみ理解し、これを「照合すること」(checking)だとする。そして、つぎのように述べらる。「コントロールは管理者 (those who manage and administer) によつて使用せらるべき用具 (tool) である。それは作業を照合し、結果を測定し、そして統計を提供する。しかし、コントロールによつて明かにされたどのような弱點といえども、これをどのようにして矯正するかを決定することに對する責任は、これに關連をもつ執行職員 (executive officers) に歸屬する。……會計課長 (Chief Accountant) および彼の配下のものは警告

すること (to recommend) は出来る。しかし如何なる場合にも、コントロールの遂行に對して責任をもつ會計課 (accounting division) は、他のどの部門に對しても命令 (to dictate) すべきではない。なぜなら、もし會計課が命令するならば、管理は複合し、そして混亂するだろうから。^(註16)

ピグワルス等 (Paul Pigors and Charles A. Myers) もまた、同様のことをつぎの通りたのべている。この場合、スタッフ職員の一例として取りあげられるのは原價計算係である。「原價計算係は、製品ないし用役に附せらるべき價格について、最高管理者 (chief executive) に助言しうるようなコントロールの記録をとる。しかし、彼自身で價格を決めるのではない。さらに、彼は原價が『標準』を越えた場合に部長 (department heads) や職場長 (foremen) に對して報告をする。しかし、それを矯正することは彼の責任ではない。時にはこのような職能が『コントロール』職能 ("control" function) とよばれるのであるが、しかし、コントロールはラインを通じて行わるべきであつて、ラインに對して行わるべきではない (the control should be exercised through the line and not on the line)」。^(註18)

ただコントロール機關の擔當する職能を單に「照合すること」のみに限定する必要はないであろう。目標を達成するための手續の設定に關して、知識の役務を提供することもまた、このうちに包含せしめることが出来る。ハウルデン等は廣くコントロールの要素を論じて、つぎの三つをあげている。^(註21)

- (一) 目標 (Objective) —— 欲せられるもの
- (二) 手續 (Procedure)

經營管理組織における『スタッフ』と『ライン』

- (a) 計畫 (plan) —— 方法と時期
- (b) 組織 (organization) —— 人
- (c) 標準 (standards) —— よし作業

(三) 査定 (appraisal) —— 成績

「照合すること」は、固有の意味においては、このうち第三の「査定」に關して發現するものである。ところで、ムウニイ等の見解をもつてすれば、第一の「目標」および第二の「手續」に關するものは「計畫の設定」について見出されるものであり、したがつて、「計畫の實施」について理解せられる彼等のいわゆる監督的職能からは除外せられる。しかし、コントロール機關ないし監督的スタッフが少くとも「手續」に關する知識の役務を包含すべきであることは、われわれのすでに明かにしたところである。(註23)(註24)

何れにしても、スタッフの擔當する監督職能ないしコントロール職能は、ただちに監督ないしコントロールの實施職能として理解されるべきではなく、あくまでも、そのために必要な「知識の役務」を遂行すること、したがつて、監督ないしコントロールのために必要とせられる資料を準備し、原案を作成することであるという一事を忘れてはならない。監督し、コントロールする者はラインとしての管理者であつて、決してスタッフではないのである。(註24)

(註23) J. D. Mooney and A. C. Reiley, *Onward Industry! the principles of organization and their significance to modern industry*, N. Y. and London, 1931, p. 62.

(註24) Mooney and Reiley, *op. cit.*, p. 60.

「橋論叢 第二十六卷 第二號

(註15) スタッ部門のライン職能擔當の關係については、なおしぎを参照のこと。

拙稿、管理組織の合理化、高瀬莊太郎編、産業合理化と經營政策、昭和二十五年、森山書店、所載

(註16) Mooney and Reiley, op. cit., p. 74.

(註17) Mooney and Reiley, op. cit., p. 62.

(註18) Mooney and Reiley, op. cit., p. 73.

(註19) M. A. Cameron, Principles of Management, London, 1948, pp. 29—30.

なお同じ個所でキヤムロンは Chief Accountant と Controller を区別して論じている。

(註20) P. Pigors and C. A. Myers, Personnel Administration, a point of view and a method, N. Y. and London, 1947, p. 15.

(註21) Holden, Fish and Smith, op. cit., p. 77.

(註22) リュンダマン (Robert Tevot Livingston) は control function を「コントロール」に定義した例として、ウランデン等がコントロール機關として列挙したものを再列挙している (R. T. Livingston, The Engineering of Organization and Management, N. Y. and London, 1949, p. 80)。

The control function is the recording and comparison of the results with what was planned.

(註23) コントロールという概念は少くとも四つの意味に理解されるであろう。第一は「管理」と譯しうる場合である。ホルデン等の意味するところはこれに近いように思われる。第二は「統制」と譯しうる場合であり、それは計畫とともに管理の一つの内容をなすのである。第三は「照合」と譯しうる場合であつて、キヤムロンの理解するものがこれにあたる。そして、最後に第四は、「管理事務」と譯すことによつてもよく理解される場合であつて、それは「管理」としてのコントロールのための資料を準備し、原案を作成することを意味する。スタッフの擔當する職能をコントロールとよぶ場合、それはこ

うした意味に、したがって「管理事務」として理解されねばならないのである。

(註24) ムウニー等の参謀論に關しては主としてつきを参照のこと。Mooney and Reiley, op. cit., pp. 60—76.

四 結

「スタッフ職能は、通常は、元來、ラインのうちに見出されるある管理者の職能 (managerial functions) から生れ出したものである。そこで、それらをもつばら管理 (management) の分野における職能的成長の法則の作用の結果をなしている。こうした意味において、それらは、ある有機的職能の移轉 (a devolution from certain organic functions) ではなくして、むしろ、あるライン職能の進化 (an evolution of certain line functions) によつて發生した結果なのである。したがつて、スタッフ職能は、如何なる役務の階層においても、ライン職能に附加されうるけれども、しかし、それは、最初の命令系統 (chain of command) —— 作業者と管理者との階層 —— の中の一環を形成することは出来ない。……スタッフ職能の分化は管理者の仕事の負擔を分散するのであるが、その主目的は管理者の専門化の發展にある。」^(註1)

デイビス (Ralph C. Davis) のこの一文は、スタッフ職能が管理者の職能に關して成立したものであることを明確に指摘している。彼はスタッフが「有機的職能の移轉」ではなくして、「ライン職能の進化」によつて發生したことを説くのであるが、その意味するところは、後者によつて成立するものは、もはやラインではないということにある。ラインは前者によつてのみ成立しうるものだと解するところに、われわれはデイビスの見解の明快さを看取し

經營管理組織における『スタッフ』と『ライン』

なければならぬ。「最初のライン組織は職能的分化の諸過程を通じて一つの有機的職能から諸職能が直接に移轉せられることによつて、その結果として成立したものである。」^(註2)そして、ここに「有機的職能」はつぎの通りに定義せられる。「われわれは有機的職能を定義して、事業活動 (business activity) の一分野における、そして、この分野のうちにある各經營 (concern) における、基本的な諸職能 (basic functions) であつて、目的を適切に達成するため要求せられる度合の、少くとも最少限度において、それが遂行せられるのでなければ、事業が停止してしまふような重要なものである。」^(註3) けだし、こうした見解のうちにわれわれはラインとスタッフとの職能的内容の明確な差異を理解しなければならぬ。スタッフ職能が、あくまで管理事務職能として理解されねばならないゆえは、ここにもとめられる。そしてそのことのゆえに、サブス機能はスタッフではなくてラインだということにもなるのである。

工業經營の組織について、アメリカでは、しばしば、製造部門および販賣部門のみがラインであり、他の部門はすべてスタッフだとする見解が行われているようであり、それが直ちにわが國に輸入せられて諸種の議論を生んでいる。だが、こうした見解は卑俗な常識論としてのみ許されうるに過ぎない。われわれの注意すべきは、第一には製造部門および販賣部門のほかにもなおラインがありうることであり、第二には、現實の組織のうちには、ラインとスタッフのほかに、一部ライン職能を擔當するスタッフ、および一部スタッフ職能を擔當するラインが存在するということがある。それらを、あるいはスタッフとよび、あるいはラインとよぶことは、單なる便宜論にすぎないのであつて、一たび、このように命名することによつて、これから逆にその責任と權限とを推論し、規定することがあつてはならない。さらに第三に、これは極めて重要なことであるが、アメリカの組織と日本の組織とが必ずしも同様に形成されて

いないのみならず、かえつて著しく相違していることを見のがしてはならない。たとえば、アメリカの「コントロール部門」がスタッフであることから、直ちにわが國の經理部門をスタッフだと規定することは出来ないのである。

スタッフは、キャメロンの言葉を用いるならば、正に、ラインの「用具」(tool)である。しかしスタッフをこのように規定することは、決してスタッフを輕視することを意味しない。事實は正にその逆である。あたかも、技術的な生産活動が「生産の用具」したがつて作業手段ないし生産手段の發達によつてのみはじめて高度に合理化され、高度の進歩發展を招來するのと全く同様に、管理活動そのものもまた「管理の用具」(tool of management)の進歩、改善によつてのみはじめて高度に合理化されうることを知らねばならない。「管理の用具」を無視し、あるいは輕視するかぎり、管理の能率化はついに望みうべくもないのであつて、ここに、スタッフ機構を整備し、擴充強化することの本義が見出されるのである。管理の合理化は、何よりもまず、「管理の用具」の合理化であることを銘記しなければならぬ。ただ、それにもかかわらず、管理の用具としての、したがつてまた、ラインの用具としてのスタッフの本質的な性格はこれを否定することが出来ないのである。(一九五一・六・五)

(註1) R. C. Davis, *Industrial Organization and Management*, N. Y. and London, 1940, p. 85.

(註2) R. C. Davis, *op. cit.*, p. 57.

(註3) R. C. Davis, *op. cit.*, p. 56. なお「有機的職能」の一般的な解釋についてはつぎを参照のこと。

拙稿、職能組織の本質、一橋大學産業經營研究所編、現代商學の基本問題、昭和二十五年、新紀元社、所載。

拙稿、管理組織の職能化とその限界、雜誌「會計」第59卷第4號(昭和二十六年四月號)所載。

經營管理組織における『スタッフ』と『ライン』