

## v. ヴェルダーの組織構造論

— トップマネジメントの組織 (Leitungsorganisation) の分析を中心として —

岡 本 丈 彦

### I. 序

近年、企業管理 (Unternehmensführung)<sup>1)</sup> が複雑化・非構造化する傾向に伴い、企業管理の中心的な担い手であるトップマネジメントの機関 (Leitungsorgan) の重要性が高まっている<sup>2)</sup>。この領域に関しての研究は、ベルリン工科大学 (Technische Universität Berlin) 教授のアクセル・フォン・ヴェルダー (von Werder, Axel)<sup>3)</sup> の最近の研究<sup>4)</sup> が、我々に大きな示唆を与えている。v. ヴェルダーにおいては、企業の管理組織 (Führungsorganisation) は、法的な観点と組織理論的な観点によって特徴づけられている。法的な観点から考察する場合には、企業の管理組織は、法的な上位組織 (Spitzenorganisation) を意味し、組織理論的な観点から見れば、トップマネジメントの組織 (Leitungsorganisation) が、それに該当す

る。そして、2つの観点の連結部であるトップマネジメントの機関が、企業管理の中心的な担い手となる。

法的な観点から考察が行われる法的な上位組織に関しては、前稿 (岡本 [2012])<sup>5)</sup> において考察を行った。法的な上位組織の考察を行うことにより、企業管理に影響を行使できる企業内外の利害関係者 (ステイクホルダー) を特定するとともに、トップマネジメントの機関と、その自由裁量余地を制約する他の法的な機関 (例えば、監査役会や株主総会) を包括して考察することができた。さらに、法的機関間での権限配置、即ち、“水平の権限配置<sup>6)</sup>” を考察する枠組みが解明された。その一方で、法的な観点からの考察のみでは、トップマネジメントの機関内部の構成員間の権限配置と機関内部の構造を考察できず、また、その下位に存在する被雇用者 (Arbeitnehmer, 所謂、上級管理者)

- 1) この場合における企業管理とは、企業の方向性を決定し、一定方向への展開を規定することを意味している (岡本 [2011], 56 頁)。
- 2) この要因としては、1990 年代以降のグローバリゼーションの潮流や、2000 年代初頭に代表される IT 革命による情報化社会の到来などである (岡本 [2011], 56 頁)。また、ここにおける非構造化とは、企業の管理問題が類型化、あるいは、定型化しているわけではないため、その都度、対応を必要とすることを意味している。
- 3) 本稿では、フォン・ヴェルダーを名前で表記する際には、「v. ヴェルダー」と表記し、彼の理論を表記する際には、「ヴェルダー理論」とする。
- 4) 本稿においては、v. Werder, Axel [2008], *Führungsorganisation : Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation*, 2. Aufl., Wiesbaden. に依拠して考察を進めていく。
- 5) 岡本 [2012] においては、v. ヴェルダーの提唱する企業の管理組織の内、法的な観点から考察される法的な上位組織 (Spitzenorganisation) について考察を行っている。この法的な上位組織においては、行為の担い手がその権利と義務に基づいて、企業管理に対して影響力を行使できる (v. Werder [2008], S. 50)。したがって、企業の目標設定の定式化 (Formulierung) と実現 (Realisierung) に、どのような企業内外の特定の個人と集団が参加するかがあきらかとなる。すなわち、法的な上位組織の分析により、トップマネジメントの機関の自由裁量余地を制約する機関 (例えば、株主総会や監査役会) と、そこに参加する企業内外の利害集団の特定が可能となる。この分析は、現代企業にとって焦眉の問題であるコーポレート・ガバナンスにおいても重要な意義を持つ (岡本 [2011], 63 頁)。詳細に関しては、v. Werder [2008], 岡本 [2011], 岡本 [2012] を参照のこと。また、法的な境界線と経済的な境界線が一致する個別企業 (Einheitsunternehmung) だけではなく、両者が一致しないKonzernunternehmung) をも対象に考察を行っている。
- 6) この単語は、後述する v. ヴェルダーにおける垂直の権限配置という用語に対応して使用している。

・ 2012 年 10 月 3 日査読開始 2012 年 12 月 13 日掲載決定

を、トップマネジメントの機関構成員と結び付けて考察することができないという問題についても言及を行った。この理由は、企業のヒエラルヒー内部での権限の問題は、“垂直の権限配置”の問題であるため、組織理論的な考察が必要となるためである。本稿においては、これら2つの問題を解決するために組織理論的な観点からのトップマネジメントの組織に焦点を当てて考察を進めていく<sup>7)</sup>。

## II. トップマネジメントの機関

### 1. v.ヴェルダーにおけるトップマネジメントの概念

まず、本稿におけるトップマネジメントに関する概念の定義を行う。本稿でのトップマネジメントに関する用語は、①企業のトップマネジメント

(Unternehmensleitung)、②トップマネジメントの機関 (Leitungsorgan)、そして、③トップマネジメントの組織 (Leitungsorganisation) である。

下記の図に基づき検討を進めていく。まず、①企業のトップマネジメントであるが、これは、企業のヒエラルヒー最上位の組織単位、即ち、ヒエラルヒー・トップ (Hierarchiespitze) のみを意味している。これを株式会社に例えれば、取締役全てが参加する取締役会全体 (Gesamtvorstand) に該当する。次に、②トップマネジメントの機関とは、企業のヒエラルヒー上層部に位置する法的単位のことであり、株式会社に例えれば、取締役会を意味している。これは下記の図にも描かれているように、①よりも広い概念である。なぜならば、トップマネジメントの機関においては、個々の構成員が独立して担う職分 (Aufgabe)<sup>8)</sup>、即ち、部分領域

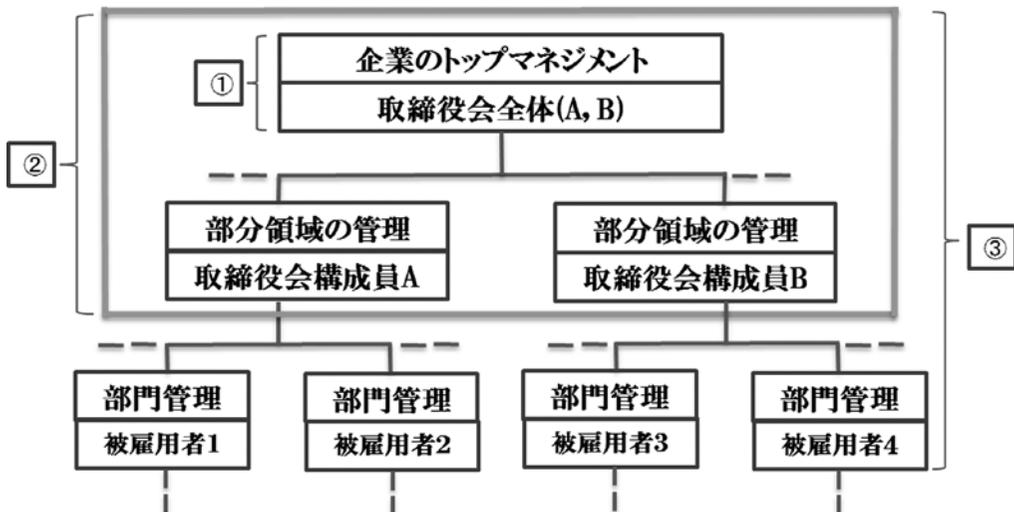


図1 トップマネジメントの概念規定

出所：v. Werder [2008], S. 43 を参考に、筆者作成。

7) v.ヴェルダーのトップマネジメントの機関の内部構造、即ち、図1における②の部分までについては、宮田 [2010] が既に、v.ヴェルダーの師であるエーリッヒ・フレゼ (Frese, Erich) の研究と関連させて考察を行っているが、次節以降で言及するように、トップマネジメントの組織は、トップマネジメントの機関だけではない。

そのため、本稿においては、トップマネジメントの組織の一部としてのトップマネジメントの機関という考えに基づき、より広い形成範囲を持つトップマネジメントの組織に関して考察を進めていく。

8) 本稿において使用する「職分」と「職務」の概念に関して説明を行う。「職務」の原語は、“Portefeuille”であり、v.ヴェルダーにおいては、“Handlungssegmente (行為のセグメント)”と同義で使用されている。これに対して、「職分」の原語は、“Aufgabe”であり、この単語には「任務」・「課題」などの意味が包括されており、「職務」のような具体的な内容を伴うものではない。経営経済学における職分については、吉田 [1976], 74 頁以下を参照のこと。

の管理が含まれるため、②のほうが①よりも広い概念である<sup>9)</sup>。最後に、③トップマネジメントの組織であるが、②トップマネジメントの機関と、その直ぐ下のヒエラルヒー・レベルに存在する構成員（被雇用者：Arbeitnehmer）からなる組織を指している。

## 2. 企業管理の中心的な担い手

続いて、②トップマネジメントの機関をより詳細に検討する。これまでの考察（岡本 [2011], [2012]）で明らかにしたように、v. ヴェルダーにおいては、企業管理には2つの側面があり、企業の管理組織の中心には、トップマネジメントの機関が存在している<sup>10)</sup>。そして、トップマネジメントの機関は企業管理の枠組みを決定する行為の大部分を担っており、それは第一に監査役会や株主総会と並ぶ法的機関であり、同時にまた、ヒエラルヒー上層部として機能している（v. Werder [2008], S.17 ff.）。しかしながら、トップマネジメントの機関にのみ企業管理の権限があるわけではなく、他の法的機関（監査役会や株主総会）にも分権化されていることに注意が必要である。

そのため、ヴェルダー理論では、トップマネジメントの機関と他の法的な機関の関係は以下のように定義されている。トップマネジメントの機関は、ヒエラルヒー上層部として機能し、企業管理についての自由裁量を持つが、ヒエラルヒー外部に存在する他の法的機関により、その自由裁量の余地が制約される。そのため、上述のようにトップマネジメントの機関は、ヒエラルヒーの組織理論上の構造と、会社法上の機関システムの連結部である（v. Werder [2008], S. 24 ff.）。以上のような

v. ヴェルダーの見解からも明らかであるように、トップマネジメントの機関は、企業管理において非常に重要な役割を担っている。しかしながら、先にも述べたように、v. ヴェルダーにおいては、法的機関としてのトップマネジメント機関の考察だけに、限定されていない。次節において、さらに広い概念である③トップマネジメントの組織について考察を進めていく（図1を参照のこと）。

## Ⅲ. トップマネジメントの組織の概念

### 1. 組織理論的な観点

まず、v. ヴェルダーにおける組織理論的な観点を明らかにする。v. ヴェルダーにおける組織理論的な観点とは、企業（Unternehmung）<sup>11)</sup>を次のように把握する観点である。まず、企業はヒエラルヒーの形態をとっており、企業内部における調整メカニズムが、ヒエラルヒーの最上位に存在する組織単位であるヒエラルヒー・トップ（Hierarchiespitze）、即ち、①企業のトップマネジメントにより担われると把握される観点である（図1を参照のこと）<sup>12)</sup>。しかしながら、この企業のトップマネジメントのみでは企業管理を担えないためにヒエラルヒー下位に権限が委譲される。そのため、組織理論的な観点からの③トップマネジメントの組織の考察が必要になる。

また、このトップマネジメントの組織を考察する際には、企業管理の権限を誰が担うのかということ、即ち、その人物がトップマネジメントの機関構成員であるのか、それとも被雇用者であるのかということが問われることになる（v. Werder [2008], S. 42 f.）。

9) 各取締役が独立して職分を遂行するかどうかは、トップマネジメントの機関内部においてどのような分業が行われているのかによって、決定される。この方法においては、v. Werder [2008], S. 176 ff, 岡本 [2011], 68 頁以下を参照のこと。

10) 企業管理の1つの側面としては、企業の枠組みを決定する行為そのもの、あるいは、その担い手であり、もう1つの側面は、枠組みを決定する行為の実行を意味している。これらの行為により、企業活動の基礎的な方向性が決定され、一定方向への企業活動の展開が規定される。そして、それに続く行為は、下位のヒエラルヒー・レベルへと伝達され詳細に明確化された後に、実行に移される（v. Werder [2008], S. 17, 岡本 [2011], 58 頁以下）。このようなv. ヴェルダーにおける企業管理の基本的な理解には、エーリッヒ・グーテンベルク（Gutenberg, Erich）の見解に依拠していると考えられる。グーテンベルクの企業管理については、Gutenberg [1962]を参照のこと。

11) v. ヴェルダーの企業概念とその特徴に関しては、岡本 [2011], 岡本 [2012] において考察を行っている。

12) この点に関しては、v. Werder [2008], S. 20 ff., Frese [2000], S. 54 ff. を参照のこと。

## 2. トップマネジメントの組織の形成領域

次に、③トップマネジメントの組織の形成領域を解明する。トップマネジメントの組織の考察における前提条件は、巨大企業におけるトップマネジメントの機関が、複数人物によって構成されるということである（v. Werder [2008], S. 42）<sup>13)</sup>。そして、トップマネジメントの組織の形成領域は、2つの組織、即ち、トップマネジメントの機関内部の組織と、トップマネジメントの機関外部の組織により構成される。つまり、この形成領域は、②トップマネジメントの機関の構成員だけでなく、直ぐ下のヒエラルヒーの行為の担い手までを包括する（図1を参照のこと）。

まず、トップマネジメントの機関内部の組織について明らかにする。既述のように、最上位の組織単位としての①企業のトップマネジメントは、ヒエラルヒー・トップを意味するにすぎないが、トップマネジメントの機関構成員の権限領域は、部分領域の管理の権限（例えば、財務やロジスティックス）をも包括するため、企業のトップマネジメントの権限領域とは一致しない（図1を参照のこと）。つまり、図1に描かれているように、トップマネジメントの機関構成員は、必然的にヒエラルヒー・トップにおける機能行使に止まらず、機関構成員が、独立して部分領域の管理の権限を行使する場合、①企業のトップマネジメントと②トップマネジメントの機関の範囲は異なる（v. Werder [2008], S. 42）。

次に、トップマネジメントの機関外部の組織について検討する。トップマネジメントの組織の考察に際しては、②トップマネジメントの機関にのみ焦点が当たるわけではない。なぜならば、一般に議論されている「企業のトップマネジメントの組織（Organisation der Unternehmensleitung）」の領域は、トップマネジメントの機関内部の組織だ

けではなく、トップマネジメントの機関外部の組織をも包括しているためである。そのため、この概念においては、トップマネジメントの機関の形成問題の議論と同時に、その直ぐ下のヒエラルヒー・レベルに存在する構成員、所謂、上級管理者<sup>14)</sup>にまで、その認識対象が拡張される（v. Werder [2008], S. 43 f.）。法的に見た場合、上級管理者は機関構成員とは異なり、企業と雇用契約を結ぶ被雇用者（Arbeitnehmer）に過ぎない。しかしながら、トップマネジメントの機関から権限委譲<sup>15)</sup>が行われる企業では、部分領域の管理という重要な職分の担い手であり、彼らの役割は非常に大きい。そのため、機関構成員と結び付けて考察する必要がある（v. Werder [2008], S. 44, Becker [2007], S.37 ff.）。

## 3. 4つの基礎モデル

最後に、トップマネジメントの組織の基礎モデルについて検討を行う。この基礎モデルの構成要素は、2つの原理、即ち、合議制原理（Kollegialprinzip）と単独決定原理（Direktorialprinzip）と、2つの分業の方策、即ち、職務関連的分業（Portfeuillebindung）と部局関連的分業（Ressortbindung）である（v. Werder [2008], S.173 ff.）。

まず、2つの原理についてであるが、合議制原理が採用された場合、企業のトップマネジメントには、トップマネジメント機関の構成員（以下、機関構成員と略記）が其々同権で参加し、そこでの意思決定は、機関構成員全員により、全会一致あるいは、多数決で下される<sup>16)</sup>。そのため、合議制原理が採用される場合には、各機関構成員間に上下関係が存在しない。これに対して、単独決定原理が採用される場合には、選ばれた1人の構成員（A）が、他の構成員（B, C）に対して命令権を持ち、機関内部の意見の不一致が生じた際には、最終的な意思決定権を構成員（A）が単独行使で

13) この理由に関しては、第4節を参照のこと。

14) この上級管理者という表現に関しては、Becker [2007]を参照のこと。そして、本文においても言及しているように、この上級管理者は、法的に見れば、機関構成員とはことなり、被雇用者（Arbeitnehmer）であるため、これ以後は、基本的に被雇用者と言う表現を用いる事とする。

15) トップマネジメントの組織における権限委譲については、v. Werder [2008], S. 216 ff.を参照のこと。

16) 多数決の際には、単純多数決か、条件付きの多数決がある。条件付きの多数決においては、過半数ではなく、3分の2や4分の3を超える賛成票が必要となる。

きる。

次に、職務関連的分業と部局関連的分業であるが、前者においては、機関構成員は、単にその時々  
の職務に関しての職分を持っているに過ぎない。  
これに対して、後者においては、機関構成員は、  
与えられた部局を独立して管理する (v. Werder  
[2008], S. 175)。

以上の2つの原理と2つの分業の方策の組み  
合わせで、下記の4つの基礎モデルが導き出される。  
下記の考察で重要となるのは、職務関連的分業が  
なされる場合と部局関連的分業が行われる場合  
においては、ヒエラルヒーのレベルの数え方に違いが  
現れることである。先にも述べたように職務関連  
的分業においては、機関構成員はその時々  
の職務を担うにすぎないため、トップマネジメントの機  
関そのものをヒエラルヒーの1番目として数える  
ことになる。したがって、トップマネジメントの  
機関の直ぐ下のレベルは、ヒエラルヒーの2番目  
になる。これに対して、部局関連的分業の場合には、  
企業のトップマネジメントがヒエラルヒーの1番  
目であり、機関構成員がヒエラルヒーの2番  
目のレベルに該当する。

下記の図2に示されている4つの基礎モデルに  
ついて検討を進めていく。4つのモデルの考察に

際して重要となるのは、トップマネジメント機関  
の直ぐ下のヒエラルヒー・レベルの構成員である  
被雇用者が部分領域の管理 (Teilbereichsleitung) を  
受け持つのか、あるいは、部門管理 (Abteilungsleitung)  
を受け持つのかということである。この点を解明  
することにより、トップマネジメントの組織の領  
域が正確に把握できる。

(1) 代表者モデル (Sprecher-Modell)

まず、代表者モデルを明らかにする。このモデ  
ルは、合議制原理と職務関連的分業が適用される  
場合に存在する。下記の図3のように、合議制原  
理のため、企業のトップマネジメントには、機関  
構成員 (A, B, C) が同権で参加する。そのため、  
各機関構成員は、他の構成員から命令を受け無い。  
また、職務関連的分業が行われているため、各構  
成員 (A, B, C) は、それぞれの職務を担当するに  
過ぎず、ヒエラルヒーの1番目のレベルは、トッ  
プマネジメントの機関そのものである。また、部  
分領域の管理は、ヒエラルヒーのレベルで見れば  
2番目のレベルである被雇用者が担うことになる  
(v. Werder [2008], S. 176 ff.)<sup>17)</sup>。

トップマネジメントの機関 構成員の状況 トップマネジメントの機関 における分業	合議制原理	単独決定原理
職務関連的分業	代表者モデル	スタッフ・ モデル
部局関連的分業	部局モデル	ヒエラルヒー・ モデル

図2 トップマネジメントの組織の基礎モデル  
出所：v. Werder [2008], S. 176 を参考に、筆者作成。

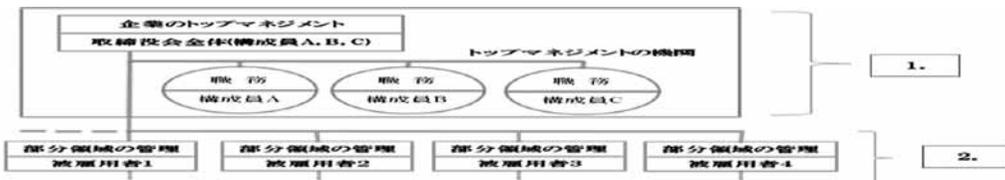


図3 トップマネジメントの組織の代表者モデル  
出所：v. Werder [2008], S. 177 を参考に、筆者が作成。

17) このモデルの具体例は、ジーメンス (Siemens AG) のトップマネジメントの組織である (v. Werder [2008], S. 178 f.)。

(2) 部局モデル (Ressort-Modell)

次に部局モデルを説明する。このモデルは、合議制原理と部局関連的分業によって形成される。そのため、代表者モデルと同様に企業のトップマネジメントに機関構成員 (A, B, C) が同権で参加する (図4を参照のこと)。そして、部局関連的分業が図られていることにより、企業のトップマネジメントがヒエラルヒーの1番目のレベルとして数えられ、ヒエラルヒーの2番目のレベルには機関構成員が存在し、各機関構成員は其々与えられた部局を独立して管理すると共に部分領域の管理をも兼務することになる。また、部門管理は、ヒエラルヒーの3番目に存在する被雇用者が担うことになる (v. Werder [2008], S. 180 ff.)<sup>18)</sup>。

(3) ヒエラルヒー・モデル (Hierarchie-Modell)

続いてヒエラルヒー・モデルを見ていこう。このヒエラルヒー・モデルは、単独決定原理と部局関連的分業によって特徴づけられる。このモデルでは、単独決定原理の採用により、企業のトップマネジメントは機関構成員 (A) が単独で担うこ

とにより、機関構成員 (A) は他の機関構成員に対して命令権を持つことになる。言い換えれば、機関構成員 (B, C) は、機関構成員 (A) の指示を受けることとなる。また、部局関連的分業にしたがって、企業のトップマネジメントがヒエラルヒーの1番目のレベルとして数えられ、ヒエラルヒーの2番目のレベルには機関構成員が存在する。そして、ヒエラルヒーの3番目のレベルから被雇用者が位置づけられる (図5を参照のこと)。このため、機関構成員が部分領域の管理を担当し、被雇用者は部門管理を担うことになる<sup>19)</sup>。

(4) スタッフ・モデル (Stabs-Modell)

最後に、スタッフ・モデルに関して言及する。このスタッフ・モデルは、単独決定原理と職務関連的分業からなりたっており、ヒエラルヒー・モデルと同様に、企業のトップマネジメントは、機関構成員 (A) が単独で担い、他の機関構成員に対して、命令権を持つことになる。そして、職務関連的分業により、ヒエラルヒーの1番目のレベルがトップマネジメントの機関そのものである。



図4 トップマネジメントの組織の部局モデル

出所：v. Werder [2008], S. 180 を参考に、筆者が作成。



図5 トップマネジメントの組織のヒエラルヒー・モデル

出所：v. Werder [2008], S. 183 を参考に、筆者が作成。

18) このモデルにおいては、トップマネジメントの機関の構成員は、企業のトップマネジメントの職分を担うのと同時に、企業の部分領域の管理をも担当する。そのため、v. ヴェルダールは、“2つ帽子の原理 (zwei Hüte-Prinzip)”，あるいは、“兼任の原理”と呼んでいる。また、このようなモデルの具体例は、ドイツ・ポスト (Deutsche Post World Net) である (v. Werder [2008], S. 180 ff.)。

19) v. ヴェルダールは、このモデルの具体例として、Nestlé S.A. を挙げている (v. Werder [2008], S. 183 ff.)。

また、ヒエラルヒーの2番目のレベルから被雇用者が存在し、彼らが部分領域の管理を担当する<sup>20)</sup>。

これまでの考察において、4つの基礎モデルの概観を行ったが、トップマネジメントの組織内部で、権限をどのように下位レベルへと委譲するのかについても検討が必要である。

#### IV. トップマネジメントの組織における権限委譲

##### 1. 権限委譲の重要性

まず、トップマネジメントの組織において権限委譲が、重要な意義を持つ理由を明らかにする。現代企業においては、個人間の分業が必然的に行われている。この理由は、個人の能力には必然的に限界が存在していること、そして、現代企業の取り扱う問題は非常に複雑化・非構造化されているためである (v. Werder [2008], S. 18 ff., 岡本 [2011], 60 頁以下)。

このような個人間の分業は、一般的には、企業のヒエラルヒー末端部 (例えば、工場の作業現場) においてのみ、重要性があるように理解される傾向にある。しかしながら、v. ヴェルダーやフレーゼらにおいては、ヒエラルヒーの上層部においても分業の重要性が把握されている (v. Werder [2008], S. 171 ff., Frese [2000], S. 93 ff.)。また、一般的な企業においては、トップマネジメントの機関は複数人によって構成されていることが前提条件である。

以上のような理由から、v. ヴェルダーにおいては、トップマネジメントの組織における分業、所

謂、権限委譲の問題について検討を行っている。また、v. ヴェルダーによれば、企業をヒエラルヒーの形態で把握しているため、権限委譲の問題は垂直の権限配置を規定する<sup>21)</sup>。

##### 2. 権限委譲の方策と権限移譲のモデル

次に、トップマネジメントの組織における権限委譲の方策と状況を解明する。権限委譲の方策には、トップの権限委譲 (Spitzendelegation) と領域の権限委譲 (Bereichsdelegation) という2つの方策が存在する (v. Werder [2008], S. 264)。トップの権限委譲とは、組織上のヒエラルヒーの最上位としての①企業のトップマネジメント (ヒエラルヒー・トップ) と、ヒエラルヒーの2番目のレベル間における権限関係を決定することを意味している。これに対して、領域の権限委譲は、ヒエラルヒーの2番目のレベルの部分領域の管理者と、その人物が直接に管轄下に置く3番目のレベルに存在する権限の担い手間における権限の集権化あるいは、分散化の範囲が問題となる。

そして、v. ヴェルダーによれば、上述の2つの方策により権限委譲が部局関連的分業のモデルと職務関連的分業のモデルにおいて行われることで、下記の3つの権限委譲の状況が発生し得る。それらは、(1)トップマネジメントの機関内部における権限委譲 (organinterne Delegation)、(2)トップマネジメントの機関を越えて広がる権限委譲 (organübergreifende Delegation)、(3)トップマネジメントの機関外部における権限委譲 (organexterne

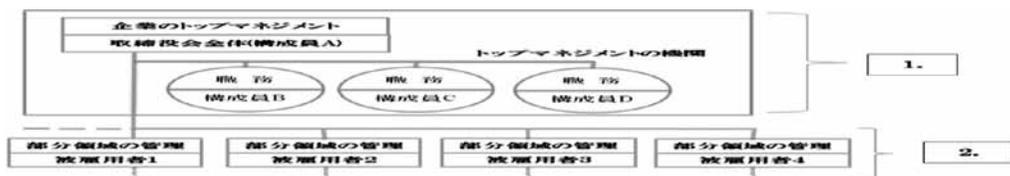


図6 トップマネジメントの組織のスタッフ・モデル

出所：v. Werder [2008], S. 186 を参考に、筆者作成。

20) v. ヴェルダーは、このスタッフ・モデルの具体例を挙げる事は困難であると述べている。なぜならば、このスタッフ・モデルは、中規模の同族経営の企業において採用されていることが多く、そのような企業は、ヒエラルヒーの組織図を殆ど公開しないためである (v. Werder [2008], S. 185 ff.)。

21) 垂直の権限移譲とは、企業のヒエラルヒー内部において、上位のレベルから下位のレベルに権限移譲が行われることを指している。詳細に関しては、v. Werder [2008], S. 262 ff. を参照のこと。

Delegation) である (v. Werder [2008], S. 264 f.)。下記の図7はこれら3つの状況が起こり得るのは、どのような場合であるのかを表している。以下においては、図7に基づいて、これら3つの権限委譲の状況を、前述の4つの基礎モデルと関連付けて説明する<sup>22)</sup>。

を参照のこと)。これは、複数人で構成されるトップマネジメントの機関、並びに、ヒエラルヒー・トップの内部の（全て、あるいは、唯一の）トップマネジメントの機関の構成員が、意思決定の権限を受け持つことが前提となる (v. Werder [2008], S. 265)。

(1) トップマネジメントの機関内部における権限委譲

まず、トップマネジメントの機関内部における権限委譲を説明する。この権限委譲に際しては、トップマネジメントの機関内部における権限の分配が問題となり、トップの権限委譲が行われており、且つ、それが部局関連的分業の図られている組織モデル、即ち、部局モデルとヒエラルヒー・モデルである場合に発生し得る状況である（図7

(2) トップマネジメントの機関を越えて広がる権限委譲

次に、トップマネジメントの機関を越えて広がる権限委譲についてみていこう。この権限委譲は、1人の人物により構成されるトップマネジメントの機関だけではなく、複数の人物によって構成されるトップマネジメントの機関においても発生し得る。そして、これは全ての基礎モデルにおいて問題となるが、職務関連的分業と部局関連的分業

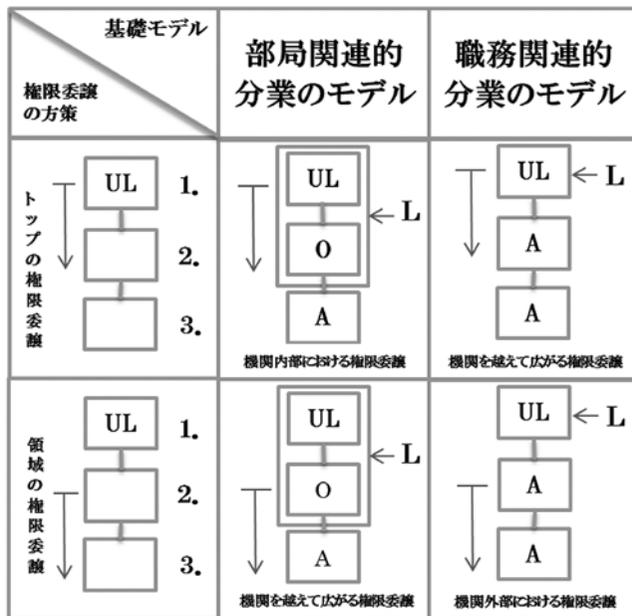


図7 基礎モデルと関連した権限委譲

注1：図中のUL (Unternehmensleitung) は企業のトップマネジメント、L (Leitungsorgan) はトップマネジメントの機関、O (Organmitglieder) は機関構成員、A (Arbeitnehmer) は被雇用者を意味している。

注2：部局関連的分業の基礎モデルとは、部局モデルとヒエラルヒー・モデルであり、職務関連的分業の基礎モデルは、代表者モデルとスタッフ・モデルである。

出所：v. Werder [2008], S. 266 を参考に、筆者作成。

22) 前述の4つの基礎モデルで行われている権限移譲の状況は、上記の図7に示されている3つである。

のどちらが採用されているかによって、状況が異なってくる。なぜならば、これまでの基礎モデルの図及び、図7においても描かれているように、職務関連的分業が図られている場合には、トップマネジメントの機関そのものをヒエラルヒーの1番目のレベルと見なすためである。

まず、職務関連的な組織、即ち、代表者モデルとスタッフ・モデルの場合、ヒエラルヒー・トップとヒエラルヒーの2番目のレベル、即ち、トップマネジメントの機関からヒエラルヒーの2番目のレベルに存在する被雇用者における権限の配分が規定される。これに対して、部局関連的な解決策、即ち、部局モデルあるいは、ヒエラルヒー・モデルにおいては、ヒエラルヒーの段階の2番目である機関構成員と3番目に存在する被雇用者間の集権化（分権化）によって規定される（v. Werder [2008], S. 265）。

### (3) トップマネジメントの機関外部における権限委譲

最後に、トップマネジメントの機関外部における権限委譲を検討する。この権限委譲の対象となるのは、機関外部の下位のヒエラルヒー・レベルにおいて活動する被雇用者である。そして、この権限委譲の形態が起りうるのは、以下の場合である。図7においても描かれているように、職務関連的分業の基礎モデルが選択され、また、被雇用者で構成されるヒエラルヒーの2番目のレベルから、その下のレベルへ権限が移譲される場合に起り得る（v. Werder [2008], S. 265）。

### 3. 基礎モデルの重要性と権限の測定

これまでに考察を行ったトップマネジメントの組織の基礎モデルと、権限委譲の関係を図7に依拠して解明する。v. ヴェルダーにおいては、権限委譲の方策（トップの権限委譲と領域の権限委譲）と、権限委譲の状況（機関内部の権限委譲、機関

を越えて広がる権限委譲、そして、機関外部の権限委譲）の関係は、その時々々の基礎モデルに依存する（v. Werder [2008], S. 265 f.）。トップの権限委譲は、部局関連的分業のモデルである場合、機関内部における権限分配、即ち、企業のトップマネジメントと機関構成員間の権限配置を規定する。これに対して、職務関連的な分業を採用する基礎モデルでは、機関構成員から被雇用者への権限委譲、即ち、機関の境界線を越えて広がる権限委譲を意味している。領域の権限委譲は、部局関連的な分業において機関を越えて広がる形成の方策であり、職務関連的分業が行われるモデルの場合、機関外部の問題である（図7を参照のこと）。以上のように、権限委譲の方策と状況は、4つの基礎モデルに依存するため、基礎モデルを理解することは、ヴェルダー理論を解明する際に非常に重要である。

最後に、権限移譲の測定（Delegationsmessung）の問題について触れておく。どのような基礎モデルが選択されるかによって、どの権限委譲が行われているのかが明らかになる。そして、権限委譲がなされることで、意思決定の担い手が持つ行為の自律性が、どのように配分されるかが規定されることになる。v. ヴェルダーによれば、この権限移譲の度合いを測定することにより、一般的に想像される極端な権限委譲、即ち、“完全な集権化”と“完全な分権化”のような二元理解を除外することが可能となる（v. Werder [2008], S. 266 f.）。完全な集権化についてのみ言及するのであれば、そのような集権化がなされた場合には、全ての意思決定がヒエラルヒー・トップで下され、下位の単位の行為の担い手は、どのような種類の意思決定の自律性をも持たないことが想起されうる<sup>23)</sup>。しかしながら、このような“完全な集権化”は、先にも述べた企業管理の複雑化・非構造化の傾向により、非現実的である。より現実的に権限移譲を考察するには、各ヒエラルヒー・レベルに存在す

23) 完全な集権化のイメージとは対照的に、完全な分権化が行われる場合には、全ての意思決定が企業の末端のヒエラルヒー・レベルで下されるという内容が想起されることになる。この場合に発生する問題としては、過度な自律性コストの問題である。自律性コストについては、v. Werder [2008], S. 19 f., 岡本 [2011], 60 頁以降を参照のこと。

る意思決定の担い手が持つ行為の自律性を測定する必要がある<sup>24)</sup>。その際には、これまでに考察を行った基礎モデルと権限委譲の方策・状況が非常に重要な意義を持つため、さらなる解明が必要である<sup>25)</sup>。

## V. 結

本稿においては、v. ヴェルダールの提唱する企業の管理組織の内、組織理論的な観点から考察されるトップマネジメントの組織(Leitungsorganisation)に焦点を当てて考察を行うとともに、v. ヴェルダールがこの組織を分析する際に用いる方法についても検討を行った。

前稿(岡本 [2012])において検討を行った法的な上位組織(Spitzenorganisation)は、ヒエラルヒー上層部に位置するトップマネジメントの機関(Leitungsorgan, 株式会社で例えれば取締役会)と、ヒエラルヒー外部に存在し、トップマネジメントの機関の自由裁量余地を制約する他の法的な機関(例えば、株式会社における監査役会や株主総会)間における権限配置を考察する枠組みである<sup>26)</sup>。そして、この権限配置は、法的機関間での権限の問題を取り扱うため、“水平の権限配置”が主たる問題として取り扱われる。

これに対して、本稿で考察した組織理論的な観点からのトップマネジメントの組織においては、企業のヒエラルヒー内部における権限がどのように配置されるかが主たる問題であるため、“垂直の権限配置”が規定される。トップマネジメントの組織を考察したことにより、前稿の残された課題、即ち、法的な観点からの考察のみでは、トップマネジメントの機関内部の構成員間の権限配置と機関内部の構造を考察できず、また、その下位に存在する被雇用者を、トップマネジメントの機関構成員と結び付けて考察することができないという

問題を克服することができた。これにより、組織理論的な観点と法的な観点から考察されるv. ヴェルダールの企業の管理組織(Führungsorganisation)の概要が解明された。

最後に今後の課題について触れておこう。本稿で考察を行ったv. ヴェルダールの権限委譲の方策・状況、そして、トップマネジメントの組織の基礎モデルを用いて、どのようにして各ヒエラルヒー・レベルにおける意思決定の自律性を測定するかに関しては、稿を改め考察を行う。その際には、v. ヴェルダールにおいては、トップマネジメントの機関の制約要因として把握されている他の法的な機関(株主総会や監査役会)に付与された権限が、先の4つの基礎モデルの選択あるいは、その際の権限委譲の状況に対して、どのような影響を与えるのかについても、同時に検討する必要がある。また、トップマネジメントの機関の自由裁量余地がどのような制約を受けるかによって、企業成果あるいは、組織成果に対して、いかなる影響が与えられるのかについても検討を進めていきたい。

## 【参考文献】

- 1) Becker, Fred G. [2007], *Organisation der Unternehmensleitung : Stellgrößen der Leitungsorganisation*, Stuttgart.
- 2) Frese, Erich [2000], *Grundlagen der Organisation : Konzept - Prinzipien - Strukturen*. 8. Aufl., Wiesbaden, (清水敏允監訳 井藤正信・宮田将吾・山縣正幸・柴田明訳 [2010], 『組織デザインの原理～構想・原則・構造～』文眞堂)。
- 3) Gutenberg, Erich [1962], *Unternehmensführung -Organisation und Entscheidungen-*, Wiesbaden, (小川洸・二神恭一訳 [1963], 『企業の組織と意思決定』ダイヤモンド社)。
- 4) Kosiol, Erich [1966], *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, : Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum*, Wiesbaden.

24) この場合における測定とは、必ずしも数的な尺度、あるいは数学を用いて行うことを意味するわけではなく、異なる測定対象の相違や大小関係、そして、差異を明らかにすることを意味している。

25) このような問題の考察に関しては、稿を改めて解明を行うこととする。

26) 脚注5に記載したように、法的な上位組織は、トップマネジメントの機関の自由裁量余地を制約する機関(例えば、株主総会や監査役会)と、そこに参加する企業内外の利害集団(ステイクホルダー)を考察する枠組みとして、重要な意義がある。

v. ヴェルダールの組織構造論

- 5) v. Werder, Axel [2008], *Führungsorganisation : Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- 6) 岡本丈彦 [2011], 「v. ヴェルダールの企業の管理組織についての一考察」『商学研究』関西学院大学大学院商学研究会, 53-76 頁。
- 7) 岡本丈彦 [2012], 「v. ヴェルダールの企業構造論 —法的な上位組織 (Spitzenorganisation) の分析を中心として—」『商学研究』関西学院大学大学院商学研究会, 27-46 頁。
- 8) 宮田将吾 [2010], 「トップ・マネジメントの職務と組織」『京都学園大学経営学部論集』第 19 巻第 2 号, 75-92 頁。
- 9) 吉田修 [1976], 『ドイツ経営組織論』森山書店。