

人間性原理の展開 その4-(1)

— 職制の役割 —

丸 山 啓 輔

目次

はじめに	1
I 職制とは	2
I-1 辞典から見る職制	2
I-1-1 国語辞典および漢和字典からの職制	2
I-1-2 英語からの職制	3
I-2 辞典からの職制のまとめ	4
II 職制の職務	5
II-1 法律上の職制とその職務	6
II-1-1 商法上の職制	6
II-1-2 労働基準法(以下基準法という)上の職制	6
II-1-3 法律上のまとめ	7
II-2 経営上の職制の職務	7
II-3 職制間の相互関係	8
III 職制の役割	9

はじめに

人間性原理である「個人が与えられた仕事を意欲的に、能率的・効率的に果たす」ために、職制の役割は重要であると考えます。職制は、日常において部下と接し、部下に指示命令をし、部下を統率する立場にあるからである。職制の言動・行動によって、部下はやる気を出したり無くしたりするし、また、能率的・効率的な仕事のやり方をも創造し試行する。職制と関連して考えられるのがリーダーである。しかし、リーダーの職務であるリーダーシップと職制との関係をどうとらえたらよいのか、さらに、職制がその職務を遂行するためには意思決定およびコミュニケーションが密接に関係するが、これがリーダーシップとどう関係するのか、を明らかにする必要があります。

筆者は職制が部下を人間性原理の実現に向かわしめるために、リーダーシップを発揮しなければならないと考え、それには的確な意思決定を行う必要があるし、また的確なコミュニケーションをも取ることが必要であると考えます。

職制が取るリーダーシップ、意思決定、コミュニケーションは、職制の能力として位置づけることが出来るが、筆者は人間性原理の実現に向かわしめるためには職制のこのような能力の他に、人格をも身につける必要があるものと考えます。この人格も職制が身につけなければならない能力のひ

とつととらえることができる。リーダーシップ、的確な意思決定およびコミュニケーションを狭義の能力ととらえるならば、人格を含めた能力を、広義の能力としてとらえることができる。

本題の「職制の役割」では、以上の諸課題を踏まえ、下記の内容を採り上げて考究する。

- ・ 職制とは、職制の本来の役割とは、職制の本来の役割を果たすために何が必要か（身につけなければならない能力を含む）
- ・ リーダーとは、リーダーシップとは本来どのようなものか、リーダーシップを発揮するために必要な要件（能力を含む）とは、
- ・ 意思決定とは、的確な意思決定とはどのようなことか、意思決定と人間性原理との関係、意思決定の種類とそれを取るための条件および留意点
- ・ コミュニケーションとは、コミュニケーションの重要性、よいコミュニケーションを取るための条件および留意点

以上の諸課題の中からまず職制を採り上げ考察する。ここでは職制の範囲と本来の役割を C. I. バーナードの理論を参考にして考察する。

I 職制とは

経営者、管理者、監督者という階層の個々の役職者を取り上げて論じている文献は多々見られるが、職制に関する文献は、筆者の浅学なる私見であるが、皆無といってよい。そこでまず職制について明らかにする。

I-1 辞典から見る職制

I-1-1 国語辞典および漢和字典からの職制

ここでは、国語辞典、漢和辞典、英語語源などを参考に職制の本来の意味をとらえる。まず、国語辞典からの職制の意味をとらえてみる。

広辞苑（第四版）では職制の意味について次のようにでている。「①職務の分担に関する制度。②係長・課長以上の管理職又はその職にいる人。」

集英社国語辞典では、「①職員の身分や指揮系列などの職務分担に関する制度。②官庁や団体の職員や会社の従業員で、係長以上の管理職、また、その人。」との意味になっている。

また、漢和辞典（「学研漢和大字典」学習研究社、1978年）で職制の意味を調べる。

職…良く心得ている一定の仕事や持ち場。

制…木材や布地の一部を切り取る。断ち切る。

職制…①職務の分担のうえでのとり決め。②【国】職務を管理する人。

以上、国語辞典や漢和字典を見ると、職制とは、「職務の分担のとり決めのための制度であり、それを司る人として、一般に経営者、管理者、監督者をさす。」ととらえることができる。

たとえば、江戸幕府の職制を見ると、将軍、老中（時には老中のうえに大老）、若年寄などがある。これらは職務の分担およびそれに伴う責任と権限が定められている。その職制を遂行するのは

それぞれの職制に就いている人である。したがって、職制とそれに就いている人とは、切り離して考えられない。

企業の職制を見ると、階層のおよび機能的に役割分担が決められており、それに伴って責任と権限が定められている。やはりこの場合でも定められた役割分担を遂行する人をおこななければならない。それが社長、専務、常務、〇〇取締役、〇〇部長、〇〇課長などと呼ばれている。それを階層的にとらえると、経営者、管理者、監督者といわれる。

この経営者、管理者、監督者の経営、管理、監督について、前出の漢和字典からその意味を調べる。

経営…「直線の区画を切るのを経といい、外側をとり巻く区画をつけるのを営という。あわせて、荒れ地を開拓して畑をくぎるのを『経営』といい、転じて仕事を切り盛りするのを『経営』という」(同字典、453ページ)の意味である。

管理…管は「わくをはめた中のものをとりまとめる。」、理は「きちんとすじみちを立てる。」の意味である。

監督…監は「上から下のものをしげしげとみおろしてみさだめる。」、督は「みはって悪いことをしないように引き締める。ただす。」の意味である。

以上、国語辞典および漢和字典から、経営、管理、監督を総称すると次のようにまとめることが出来る。

「高所から管掌部署を見て経済合理的に遂行する。」

I-1-2 英語からの職制

またこの職制としての経営者、管理者、監督者に相当する英語は次のように表すことができる。それは executive、manager、supervisor、superintendent である。つぎにこれらの意味を調べる。

一般に executive は経営者、manager は管理者、supervisor、superintendent は監督者、と邦訳されているが、それらの言葉の意味は多義的である。そのことを明らかにするために、研究社の英和辞典を見てみる⁽⁴⁾。

executive…【名】(企業の) 役員、管理職員、経営者、重役

manager…【名】1a 支配人、経営者、管理者、(銀行の) 支店長；部長、局長、幹事、主事。

b (芸能人・興行団体などの) マネジャー、興行人。

c (スポーツチームなどの) 監督、マネジャー。

supervisor…1 監督者、管理人。

superintendent…1 監督(者)、管理者、取締役、指揮者。

英和辞典からすると、executive、manager、supervisor、superintendent はいくつかの意味で表される。また、バーナードの名著 'The Functions of The Executive' は邦訳では『経営者の役割』と訳されている。executive を経営者と訳すとすれば、その書の題15章「The Executive Functions」は邦訳で、「経営者職能」と訳すべきところ、「管理職能」と訳されている。

以上の事実からすると、executive、manager、supervisor、superintendent の固有の訳はな

く、文章の内容から最適の訳語をしたほうがよいと考えられる。このようなことから、以上4つの単語を総称して「職制」と呼称することにする。そこで英語の職制の意味を掘り下げると次のようになる⁽²⁾。

executive の動詞 execute は、「実行・実施する」の意味とか、「追求する」の意味である。manager の動詞 manage は、語源からすると「(手で) 操作する」の意味である。この操作は、「①機械などを操って働かせること、②物事を自分の都合のよいように操ること。」(集英社国語辞典) の意味である。「自分の都合のよいように操る」と言うことは、「やりくりする」ということに通じるものと理解する。この「やりくりする」は、「最小の犠牲で、最大の効果をはかる」ことと考える。このことは能率・効率、経済合理性に通じることである⁽³⁾。また、supervisor の動詞 supervise、superintendent の動詞 superintend に共通している super は接頭語で、「(以) 上、過度、極度、超越」の意味で、vise は、ラテン語 videre 「見る」の意味である。supervise はラテン語で「上から見る」の意味である。superintend の intend はラテン語で「気持ちを向ける」の意味である。以上をまとめてみると、つぎのように表すことができる。

「①高所から見て、②経済合理性を、③遂行する」

I - 2 辞典からの職制のまとめ

辞典から職制を、「職務の分担のとり決めのための制度であり、それを司る人として、一般に経営者、管理者、監督者をさす。」ととらえたが、国語辞典および漢和字典、さらに英語の諸辞典から職制のとらえ方を総称すると、職制の職務は次のように表すことができる。

「管掌部署全体を見渡し、経済合理性を遂行する。」すなわち、①経済合理性を遂行することを任務とすること、②管掌部署全体を見渡すこと、である。

①経済合理性を遂行することを任務とすること。

まず経済合理性について記述する。manager の動詞 manage の英語語源「手で操作する」からも、邦語における経営の意味「仕事を切り盛りする」の両方も、「やりくりする」ことにつながるものと理解する。この「やりくりする」は、経済社会の諸構成要素（家庭、企業、政府および地方公共団体、病院、学校、宗教団体、NGO、NPO など）において、その維持・発展をはかるための必須の行動である。そこでは究極的に、「最小の犠牲で最大の効果をあげるようにはかる」ことであり、このことは換言すると、「支出は出来るだけ少なく、収入は出来るだけ多くなるようにはかる」ことである。つまりこのことは「能率・効率を上げる、経済合理性を追求する、生産性を上げる」ことを意味するものと考えられる。

なお、経済合理性の合理性⁽⁴⁾は、「道理、論理、理屈などに適っていること」と理解することができる。また、合理性は、頭に何かをつけることによって、始めてその意味が明らかにされる。すなわち、「〇〇合理性」である。経済合理性は、「経済活動が成り立つようにはかること」であり、もっと具体的に述べるならば、「財・サービスを最小の犠牲で、最大の効果が上がるように提供するようにはかること、別名で、財・サービスを能率・効率よく提供するようにはかること」である。

任務とするの任務とは、「責任を持たされて行う努め。また、役目。仕事。」(集英社国語辞典)のことである。

以上、経済合理性を追求することを任務とするということは、「財・サービスを最小の犠牲で、最大の効果がはかれるように提供することを責任を持って実施すること」とまとめることが出来る。企業では、究極的に、財・サービスの提供ということが求められるが、その財・サービスの能率的・効率的提供は、機能的・階層的に役割あるいは職務の専門化された活動と統合化された活動を通して行われているのである。

階層的に見ると、経営者層、管理者層、監督者層のそれであり、それらの階層に所属する人をそれぞれ、経営者、管理者、監督者と呼ぶのが一般的である。また、機能的に見ると、直接機能、間接機能、統合機能の3つの機能があり、企業における各部門は、これら3つの機能のどれかに属するものである。たとえば、製造業であるならば、研究開発、生産、販売などという部門がある。これらの部門は、企業の目的達成に直接関係する直接機能に属する部門である。経理・財務、人事、総務などという部門は、各部門がその活動を円滑に行うために援助する機能を果たし、企業の目的達成活動に間接的に関係する機能であるところから間接機能に属す。経営企画室、戦略作成室などは、企業の性格、方向を定めたり、企業目的達成のために各部門を統合する機能を果たすと見られることから、統合機能に属す。

これら各部門は、職制と結びついている。たとえば、事例が簡単なので、販売部門を採り上げて説明する。販売部門全体を統括する役目を果たすのが、販売部長である。販売部にはさまざまな課があるとしよう。その課を任されているのが、〇〇販売課長である。さらにその下に係長、リーダーなどの職制が存在する場合がある。それらの職制を中心として、各部門は与えられた役割を経済合理的に果たしていくのである。

②管掌する領域があること。

職制の本分は、「経済合理性を追求すること」である。職制はさまざまな機能の職制(たとえば経営者でも企業全般を管掌とする職制、取締役〇〇部長のように経営者であるが、〇〇部門を管掌とする職制など)がある。しかし彼らは「経済合理性を追求する」ということにおいては共通した任務をもっている。しかも職制は、その担当する領域(このことを職制の守備範囲ともいえるし、これを果たすことを職務とここでは呼ぶことにする)をもっているのが一般的である。このことについて次に論じることにする。

II 職制の職務

職制を筆者は、「職務の分担の取り決めのための制度であり、それを司る人として、一般に経営者、管理者、監督者などをさす。」と定義をしたが、これは経営上のとらえ方と考えることが出来る。経営上の職制の職務をみていく前に、法律上の職制はどうなっているのかをみていく必要があるものとする。経営は法律によっていろいろと規制されるからである。したがってこの法律上の職制を考察したあと、法律上の職制と経営上の職制との関連に言及し、さらに経営上の職制の職務を考察していくことにする。

Ⅱ－１ 法律上の職制とその職務

法律上の職制として商法と労働基準法（以下基準法という）を中心に採り上げる。この両法は、企業経営上密接な法律である。企業の設立、企業形態、企業行動においては商法が、労働者の労働条件・生活条件においては基準法が、それぞれ関係しているからである。

Ⅱ－１－１ 商法上の職制

商法上の職制として、取締役、監査役、支配人、使用人がある。商法第260条で「取締役会の権限」が謳われている。その1項で取締役会で決定（このことを経営側からは執行の意思決定であるにとらえることができる）した会社の業務のある事項を執行する取締役を監督することが謳われている⁶⁾。

この条文からすると、株主から経営の執行を委任されたのは取締役会であり、そこで経営上の諸課題を審議、決定し、その執行を各取締役に委任し、さらに各取締役はその執行状況を3ヶ月に一回以上、取締役会に報告することとなっている。

また取締役会は、支配人その他の重要な使用人の選任・解任を決定する。これは担当の取締役の下で、取締役会から委任された部署または業務の執行をする人たちを選出したり、外したりすることと理解する。したがって、支配人・使用人は取締役会で選任・解任されるが、担当取締役のもとで与えられた役割を果たすことになる。この支配人や使用人が管理者に相当する人たちであると理解することが出来る。さらにこれら支配人・使用人が、担当取締役と協議のうえ彼らの担当職務の一部を果たすことを任務とする者を選任したり外したりする。この人達がいわゆる監督者ということになるものと理解する。なお監査役は株主総会から執行の監視を委任された立場の役職位であるので業務執行と異なる役職位である。

Ⅱ－１－２ 労働基準法（以下基準法という）上の職制

基準法上の職制として想定される名称は、使用者、事業主、代理人、使用人である。これらの名称のうちで、基準法で頻繁に出てくる名称は使用者である。基準法第10条では次のように使用者の定義がなされている。

第10条「この法律で使用者とは、事業主又は事業の経営担当者その他その事業の労働者に関する事項について、事業主のために行為するすべてのものをいう。」

この条文からすると使用者は事業主及び事業主から経営を任された経営者（専門経営者）、さらに事業主に代わって労働者に関する事項、たとえば、労働条件の決定（第2条）など、とり決める者、すなわち、管理者を指すものと考えられる。

また事業主については、第121条1項で次のように述べられている。

「…前略、但し、事業主（事業主が法人である場合においてはその代表者、事業主が営業に関し成年者と同一の能力を有しない未成年者又は禁治産者である場合においてはその法定代理人を事業主

とする、…後略)」

ここでは法人の代表者および事業主の法定代理人を事業主としている。また同条1項で、「…前略、事業主のために行為をした代理人、使用人その他の従業員である場合においては、…後略」と述べられている。

この条項から読みとれることは、代理人、使用人は事業主から任されて、事業主に代わって行為をする人であり、専門経営者、管理者に相当するものと考えられる。したがって、事業主は事業の所有者、または所有経営者（企業者）ということになる。

II-1-3 法律上のまとめ

商法上でいう執行の側面から見ると、職制は次のようにとらえることができる。

「職制は、取締役と支配人および使用人で、企業全体の執行を担当するのが取締役である。取締役の委任を受けて、ある部署（これを管掌部署ということが出来る）の執行を担当するのが支配人であり使用人である。」

基準法上では、使用者及び事業主と代理人及び使用人という用語が見られる。恣意的ではあるが、結果として、次のように整理することが出来る。

取締役、使用者、事業主は経営者であり、企業経営を司る。支配人、代理人、使用人は、取締役、使用者、事業主等から「ある部署、ある職務を任されて」ということであるならば、管理者ということが出来る。したがって、法律上は、監督者という者が見あたらないことになる。監督職は、取締役から委任された「ある部署」を執行する管理者の執行を容易にするために、さらにその部署を細分化しその執行を任すために選任（委任）された立場の人であるにとらえることができる。この監督職は、法律上ではなく、経営上においてみられる役職と考えられる。

II-2 経営上の職制の職務

経営上の職制の範囲は、経営者、管理者、監督者としてとらえることができる。したがって、経営上の職制の職務は、これらの三者の職務である。

職制に共通した職務内容は、①（担当する範囲を）高所から見て、②経済合理性（換言すると能率的・効率的に）を、③遂行する、ことであるが、経営者、管理者、監督者それぞれは与えられた職務範囲が異なっている。

経営者の職務は、企業全体をその範囲とし、企業の維持・発展をはかることにある。そのために、資源（人・モノ⁶⁾・金・情報）環境、市場環境、企業能力を把握し、企業の進むべき方向を決定し、その実現のために長期的、中期的、短期的な施策を決定しそれを遂行することである。もちろんその施策を実施する過程で、企業の経営資源を能率的・効率的に活用⁷⁾する必要があることは当然である。その資源の中の人的資源については、意欲的ということを加える必要がある。このことは、管理者、監督者についても同様である。

管理者の職務は、経営者から委任を受けた、部署（このことを管掌部署という）の目標及び職務を、与えられた資源を能率的・効率的に活用することを通して、果たすことである。

監督者の職務は、経営者及び管理者から委任を受けた、部署（このことを職場という）の目標及び職務を、与えられた資源を能率的・効率的に活用することを通して、果たすことである。

以上は、経営者、管理者、監督者の職務概要を述べたものであるが、経営者の場合は、企業全体に関係し、管理者の場合は委任されたある部署に関係し、監督者の場合はさらに細部の部署に関係するということになる。そしてこれら三者の相互関係は、Plan-Do-See[®]のサイクルで直接的におよび間接的に関係している。

また、この三者はその職務を遂行する上での必要な能力には共通したものがあるが、そのウエイトが異なっているという。次に経営者、管理者、監督者の相互関係を述べる。

Ⅱ－３ 職制間の相互関係

職制間の相互関係は、技能面、職能面に見ることが出来る。技能面は、ハーシーとブランチャード (Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard 以下ハーシ等という) 職能面では、ファヨール (Henri Fayol) およびクーンツとウエイリッシュ (H. Koontz & H. Weihrich 以下クーンツ等という) の文献に見ることが出来る^⑨。

ハーシ等は、職制^⑩の技能として技術的技能 (Technical skill)、人を扱う技能 (Human skill)、総合的に理解する技能 (Conceptual skill) が必要であるとしている (同書 p.6-7)。

技術的技能は、経験、教育、そして訓練から得られた特定の仕事を遂行するうえで必要な知識、方法、技術、及び設備を使用することが出来る能力である。

人を扱う技能は、動機づけを理解したりすることや効果的なリーダーシップを用いたりすることを含め、人びとと協働したり、人びとをうまく扱ったりすることができる能力や判断である。

総合的に理解する技能は、組織全体の複雑性や自分の作業が組織の中のどこに適合するかを理解することが出来る能力である。

人がこの技能を知っていると、目標に基づいてとか、自分自身の直接の集団のニーズのみよりはむしろ組織全体の目標にしたがって行動することが出来るようになる。

以上が職制に必要な3つの技能の説明であるが、この3つの技能は、各職制によってその必要性のウエイトが異なるとしている。職制が上位になるに従って、3つの技能のうち総合的に理解する技能のウエイトが強まり、技術的技能のウエイトが弱まる。その反対に、職制が下位になるに従って、総合的に理解する技能のウエイトが弱まり、技術的技能のウエイトが強まる。職制の上位下位でも変わらないウエイトがある技能が、人を扱う技能である。

ファヨールは、事業を引き起こすすべての職能として、①技術職能 (制作、製造、加工)、②営業職能 (購買、販売、交換)、③財務職能 (資本の調達と運用)、④保全職能 (財産と人の保全)、⑤会計職能 (財産目録、貸借対照表、原価、統計、など)、⑥管理職能 (予測、組織、指揮、調整、統制) をあげている。

大企業の職制に必要な能力としてこの6つの職能をあげているが、上位の職制になるに従って、管理職能のウエイトが強まり、技能職能のウエイトが弱まり、職制が下位に行くほど、管理職能のウエイトが弱まり、技能職能のウエイトが強まるとしている。

クーンツ等は、職制の経営諸職能の実施上で費やされる時間を述べている。それは計画作成

(planning)、組織化 (organizing)、指導すること (leading)、統制すること (controlling) の職能である。

この4つの職能の職制上下におけるウエイトは次のようであると述べている。計画作成、組織化、統制することの各職能は職制の上位へ行くほど大きくなり、職制が下位に行くほど小さくなる。指導することの職能は、上位職制になるほどウエイトが小さくなり、下位職制になるほどそのウエイトが大きくなる。

本稿で、P. ハーシイ等、H. ファヨール、クーンツ等の職制に必要な技能及び職能を述べたが、以上の理論及び、C. I. バーナードの協働体及び貢献と誘因の理論との関係を次のように理解することができる。

ハーシイ等のあげる技能は、能力としてとらえることができる。この能力とファヨールの職能との関係を見ると、次のようにとらえることができる。

ファヨールの各職能を遂行するに必要な知識・技術等は、ハーシイ等の技術的技能に該当するものとする。また、ハーシイ等の総合的に理解する技能はファヨールの技術・営業・財務・会計・の各職能全体を考慮して管理職能を遂行することと理解する。ハーシイ等の人を扱う技能はファヨールの管理職能の中の指揮と調整及び人の保全職能に関係するものと理解する。

クーンツ等は、計画作成、組織化、指導すること、統制すること、の職能を上げているが、これはファヨールの管理職能に相当するものと見て良いであろう。

バーナードは、組織を2人もしくはそれ以上の人びとの協働体系と定義し、組織が個人を組織にとどめるために、貢献<誘因の不等式が成立することが必要と説く。この誘因には、ハーシイ等の人を扱う技能、ファヨールの管理職能の指揮、調整、クーンツ等の指導すること、などが関係しているものとする。

Ⅲ 職制の役割

以上職制の役割に関係すると思われる4つの文献を概観したが、職制の役割として次のように要約することが出来る。①職制の本来の役割は、経済合理性を遂行すること、②個人の意欲と、経済合理性行動を引き出すこと、である。

① 経済合理性の遂行

職制の本来の役割は職制に与えられた任務の達成である。経営者においては、企業の維持・発展をはかるために、企業の方向を決定し、経営資源の効率的調達とその配分をはかることである。管理職・監督職においては、与えられた経営資源を有効に活用し、管掌部署の目標を達成することである。そこには職制共通の果たすべき(守るべき)ことがある。すなわち、⑦職制の担当職範囲全体を見て、①経済合理性を、②遂行する、ことである。

② 個人の意欲・経済合理性行動を引き出すこと

職制の本来の役割は、前述のことであるが、職制が本来の役割を果たすためには、職制の下で与えられた職務を果たす部下(従業員、個人)の協働が不可欠である。ここの協働の意味は、人間性

原理の意味に等しいものである。すなわち、「与えられた役割・職務を意欲的、能率的・効率的に果たす」ことである。部下からこれをうまく引き出さなければ、職制の本来の役割は果たせないものと理解する。ここにリーダーシップの問題が存在するものと考ええる。

職制が本来の役割を果たすために、職制がリーダーシップを発揮しなければならないと一般に言われている。このリーダーシップとは本来どのような内容なのか、リーダーシップを発揮するためにはどのような能力を有しなければならないのか、意思決定・コミュニケーションとリーダーシップ発揮とどのような関係があるのか、これらの問題を究明していく必要がある。これらの点については次回論じることとする。

筆者は経営者、管理者、監督者を総称する意味で、職制なる用語を使用した。この職制に関係すると考えられる用語はC. I. バーナードおよびH. A. サイモンのオーソリティー (authority) である。このオーソリティーについては今後考察する必要がある。

注

- (1) 『KENKYUSHA's NEW CALLEGE ENGLISH-JAPANESE DICTIONARY』6th. ed.
- (2) ここでは下記の英語辞典を参照した。
伊藤健二、羽島博愛監修『英語派生語活用辞典』研究社、1987年
下宮忠雄他編『スタンダード英語語源辞典』大修館書店、1989年
竹林滋他編『KENKYUSHA's NEW CALLEGE ENGLISH-JAPANESE DICTIONARY 6th. ed.』研究社、1994年
- (3) この点に関して、下記の拙著を参照されたい。
丸山啓輔著『経営学基礎』同友館、2004年、pp.1-8
- (4) 合理性については、下記の拙稿を参照されたい。
「合理性の研究－統合経済合理性の一環として－」日本橋学館大学「紀要」、第3号、2004年
- (5) 商法第260条は、次の内容である。
 - ①取締役会は会社の業務執行を決し取締役の職務の執行を監督す
 - ②取締役会は左の事項その他の重要な業務執行については取締役に決せしむることを得ず
 - 一 重要な財産の処分および譲受
 - 二 多額の借財
 - 三 支配人その他の重要な使用人の選任及び解任
 - 四 支店その他の重要な組織の設置、変更及び廃止
 - ③取締役は三ヶ月に一回以上業務の執行の状況を取締役に報告することを要す
- (6) モノは物を包含している。物は、土地・建物・機械・設備・原材料の有形の物を対象とするが、モノはその有形の物に加えて、無形の物をも含むとらえ方をしている。無形の物は技術・ブランド・のれん・ノウハウなどである。
- (7) 経営者の経営資源の能率的・効率的活用（これを経済合理的に遂行するということである）するということは、企業の持てる経営資源の配分に関係することであると同時に、企業に必要な経営資源を経済合理的に調達することでもある。

- (8) Plan-Do-See のサイクルのとらえ方は、多種多様である。このことは、拙著『新経営管理論 [改訂版]』同友館、1998年、22ページを参照されたい。筆者は経営のサイクルを簡単にとらえて、Plan-Do-See としている。
- (9) ここの紹介した文献は、今まで筆者が接したものである。
- P. Hersey & K. H. Blanchard 'Management of Organizational Behavior 2 ed.' Prentice-Hall., Inc. 1 ed. 1969, 2 ed. 1972
- H. Fayol 'Administration Industrielle et Generale' Dapon, 1970 (佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社、1972年)
- H. Koontz & H. Weihrich, Management, 9th ed., McGraw-Hill, 1988 (前掲拙著『新経営管理論』 pp.36-38)
- (10) 職制の技量は、Skills of Manager を訳したものである。managerを職制と訳したのは、skills of managerがtop management、middle management、supervisory managementに関係しているからである。