

タイトル	マネジメントに有効な組織 - 『マネジメントの実践』研究(4) -
著者	春日, 賢; Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集, 19(3): 15-25
発行日	2021-12-25

マネジメントに有効な組織

—『マネジメントの実践』研究(4)—

春 日 賢

はじめに

『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)の「第3部 マネジメントの組織構造」全3章を内在的に整理・検討し理解することが、本稿の課題である。本第3部は、本書の枠組みにして柱をなすマネジメントの三職務(①「事業をマネジメントすること」、②「経営管理者をマネジメントすること」、③「働き手と仕事をマネジメントすること」)をあつかっていない。「第5部 経営管理者であることの意味」も同様ながら、同第5部は広義には②「経営管理者をマネジメントすること」にふくめられうる。したがって本第3部だけが本書において明確な位置づけを与えられておらず、全体の構成上浮いてみえる。

内容的には経営組織論であり、その中心は分権制論である。『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)ではじめて提唱され、『新しい社会』(49)での展開と洗練を経てのものである。両著もある程度視野に入れながら、以下ではできるかぎり内在的に整理し、また場合によっては再構成しつつ、検討していくこととする。

第3部 マネジメントの組織構造¹

本第3部に配されているのは、3章である。原文は「第3部 マネジメントの組織構造」全体で60頁、「第16章 どのような組織構造か」で9頁、「第17章 組織の構築」で25頁、「第18章 小企業、大企業、成長企業」で26頁である。展開としては、まず組織構築の基本が述べられ、ふたつの組織原理の意義と効果が説かれ、実際の組織構築にあたっての問題が企業規模の関係から考察される。内容的に本第3部のメインをなすのは、「第17章 組織の構築」である。

第16章 どのような組織構造か²

周知のように、実際の経営管理者がいう「組織」と組織理論家がいう「組織」は同じではない。前者の関心は(1)必要な組織構造のタイプは何かであり、後者の関心は(2)組織構造をいかに組み立てるかである。いずれも組織構造を論じるにあたって、問うべき重要な問題である。このふたつの問題に体系的に答えることができた場合にのみ、健全で効果的な組織構造ができあがる。本章では(1)必要な組織構造のタイプは何かを知ること、次の17章では(2)組織構造をいかに組み立てるかを、それぞれとりあげる。

まずわれわれは、必要な組織構造のタイプは何かを知らなければならない。組織とはそれじたいが目的ではなく、事業の活動と成果という目的（end）を達成するための手段である。組織の構造も同様であり、したがって事業の分析すなわち「わが社の事業は何か、何でなければならないか」からはじめなければならない。中長期的に事業の目標（objectives）を達成できる組織構造をデザインする必要があるが、それを知る方法は 3 つある。以下の①活動分析、②意思決定分析、③関係分析である。

①活動分析（the activities analysis）³； 事業目標の達成に必要な活動は何かを知るのは、当然のことである。しかし伝統的な理論では普遍的に適用可能な「典型的機能」（typical functions）なるものを仮定し、活動分析を行わない。メーカーであれば、生産、マーケティング、エンジニアリングらが「典型的機能」とされるが、その具体的な内容までは詳述されない。事業ごとに具体的な内容とその適否を明らかにする必要があるのであって、それを行うのが活動分析なのである。活動分析を注意深く徹底的に行うことで、なすべき仕事やまとめるべき仕事、重点をおくべき活動が明らかとなる。これは、ある程度長期的に行われてきた事業、とりわけうまくいっている事業で必要なことである。見過ごされていた重要な活動、時間の経過につれて要不要となったり、重要度と意味づけの変化した活動を発見できる。新規事業でも、成長にともなう諸資源と諸活動のギャップを明らかにできる。

②意思決定分析（decision analysis）； 事業における意思決定が何かを決めるのは、次の 4 つの特徴である。第一に、意思決定が今後どれほど効力を有するのかという期間の長さである。第二に、意思決定が他部門や事業全体に与える影響の大きさである。意思決定は、影響力が大きければ大きいほど高い階層で、小さければ小さいほど低い階層で行うことになる。第三に、行動指針、倫理的価値、社会的政治的信念といった質的要因を、どれほど意思決定に盛り込むかである。重要な価値を考慮するのであれば、意思決定は高い階層で精査し行われる必要がある。第四に、定期的・反復的に行われる意思決定か、めったに行われない意思決定かということである。いずれにしても、意思決定としての影響力と価値の問題に応じた階層で行われるべきである。

意思決定は可能なかぎり低い階層で、現場の近くで常に行われるべきである。しかも影響が出ることをすべてを考慮できるレベルで常に行われなければならない。予測する意思決定を分析すれば、トップ・マネジメントに必要な組織構造と、それぞれのマネジメント階層がもつべき権限と責任とは何か明らかとなる。

③関係分析（relations analysis）； 経営管理者の仕事を定義するためにまずすべきことは、上位部門に対する彼の貢献である。つまりまず分析されるべきは上との関係である。他の経営管理者に対する貢献も重要であり、横との関係も分析されねばならない。関係分析は組織構造のみならず人員配置でも不可欠である。

以上の①活動分析、②意思決定分析、③関係分析は、常にできるだけシンプルかつ簡潔にしておかねばならない。これらの分析は中小企業をふくめ、あらゆる企業で行われなければならない重要な仕事である。というのも、企業に必要な構造を明らかにし、また機能する組織を組み立てられるのは、これらの分析によってのみだからである。

第 17 章 組織の構築¹

組織を構築するうえで、まず充たすべき要件がある。組織にかかる力と成果にかかわる問題であり、次の3つがある。

1. 「組織は、事業上の成果をめざして構築されなければならない。組織の力を誤った成果に向けてはならない。」； 組織は全活動を成果に転換するものであって、直接的かつシンプルであればあるほど、効率的である。そして過去の業績に安住するよりも、未来への意欲と能力に資するものでなければならない。
2. 「マネジメントの階層をできるだけ少なくし、命令系統をできるだけ短くすること。」； 階層がひとつ増えるごとに、同じ方向を向いて相互に理解することが難しくなる。目標 (objectives) や関心はゆがみ、摩擦やストレスが生じる。階層の増加は、企業にとって深刻な問題である。自覚症状がないままに経年で進行し、しかも完全に防ぐべきではない。適切な組織原理がなければ、増えつづけるだけである。手本とすべきは、カトリック教会である。法王と司祭の間には、権限と責任にかかわる階層は司教ただひとつだけである。
3. 「組織は、明日の経営トップの育成と評価を可能とするものでなければならない。」； 新しいことが吸収できる若いうちに、人々にマネジメントの責任を実際に担う機会をつくってやらねばならない。自ら意思決定を下すプレッシャーを経験することが重要なのであり、補佐的な仕事では意味がない。それができないなら、せめて事業全体が見渡せるポジションにおいてみるべきある。こうした育成と同時に、事業全体をマネジメントする能力の評価も行わねばならない。その際、失敗しても本人や企業の受ける影響を極力抑える配慮が必要であるが、大企業であればその余力が十分あるはずである。未来のトップ・マネジメントを選ぶ合理的な原理として、自ら行った事業が実際どうなったかという成果ほど適切な評価はない。

以上の三要件を充たすには、「連邦分権制」(federal decentralization) と「機能別分権制」(functional decentralization) の二原理のうちいずれか、あるいは両方によって組織を構築しなければならない。「連邦分権制」とは、それぞれ独自の市場・製品・収益責任をもつ自律的な製品事業へと諸活動を極力まとめていくものである。それができない場合に用いられるのが「機能別分権制」であり、事業プロセスの主要段階ごとに最大の責任を負うユニットをつくって編成するものである。両原理は補完関係にあり、ほぼすべての事業で用いられるべきである。「連邦分権制」の方が効果的であるが、規模が小さすぎると適用できないなど、適用できる規模と業種に限界がある。「機能別分権制」はあらゆるマネジメント組織に適用できるものの、小企業以外では二次的な原理でしかない。

いずれの原理もすでに日常用語になっているほど、分権制そのものはアメリカ産業に広く流布している。実にデュポン、GM、シアーズ、GE は、1929 年以前から採用している。分権制を組織原理として最初に考察したのは、管見のかぎりでは GM 調査にもとづく私の『会社の概念』だった。従来の組織理論は、分権制にほとんど関心を払っていなかった。というのも機能を所与とし、事業を機能の集積とみなしていたからである。したがって議論の出発点は、事業の目標 (goals) や条件よりも事業内部の機能となる。しかもその際、機能を関連技能の集合と定義し、技能の類似性こそが機能主義 (functionalism) の本質にして利点ととらえていた。ところが

しっかり組織された機能単位には、そのような技能の集合などない。機能別組織（functional organization）は関連技能による組織ではなく、プロセスの段階による組織である。

けれどもプロセスの段階によっていかに適切に編成された機能別組織であっても、事業の組織的条件にうまく対応するわけではない。機能別組織の経営管理者は自身の部門を最重要視する傾向があり、事業全体の業績に焦点を合わせることが難しい。機能別組織は専門性に長けているが、そこでの専門家は視野が狭くなってしまい、全般的なマネジメントには適さないからである。しかも事業全体ではなく部分を対象とするため、目標の設定と成果の測定が難しい。設定される目標は概して「専門家基準」となり、事業としての成功とは乖離したものとなる。事業成果に全責任を負うポジションもないため、人材の育成と評価もほとんど期待できない。マネジメントの階層が増えるだけで、それも単なる昇進のための階段にすぎなくなってしまう。

そこで急速に普及したのが、自律的な製品別事業による組織、すなわち連邦分権制である。それが現代大企業の支配的な構造原理として、登場した主な理由は次の 5 つである。

1. 経営管理者のビジョンと努力を事業の成果に直接フォーカスさせることができる。
2. その結果、不採算部門を明かにすることで、そのリスクを低減化できる。
3. 目標によるマネジメントの効果を存分に発揮することができる。そのため、経営管理者の率いる部下の数や部門は、「統制の範囲」ではなく「経営管理責任の範囲」によることになる。
4. 明日の経営管理者の育成にきわめて効果的である。
5. 指揮能力について、早い時期に、またかなり低い階層にいたるまで、試すことができる。

連邦分権制は、「できるだけ多くの事業単位（managerial units）をそれぞれ独立の事業であるかのように組織する構造原理」と定義される。とすれば、具体的に意味されるのはどのようなことか。何が条件で、何が限界か。連邦分権制をとっている自律的な製品別事業は、規模のうえでも範囲のうえでも千差万別である。全社的な統一性を保ちつつも、多様性を利用できることが連邦分権制の利点のひとつであるが、成果をあげるには充たすべき条件がひとつある。各事業単位は単に会社全体の利益に貢献するよりも、自らあげる利益をもって会社に貢献しなければならない、ということである。製品別にせよ地域別にせよ、各事業単位の損益はそのまま企業全体の損益となる。各事業単位のあげた利益は、市場の客観的かつ最終的な判断によって決まった、偽りのない利益なのである。連邦分権制を適用するにあたっては、次の 5 つのルールを守らなければならない。

1. 分権化された部分と中央の双方が強力でなければならない。「分権制」の語は中央の弱体化をイメージさせるが、まったくの誤解である。中央こそが、明確かつ有意義な高い目標（objectives）をかがげ、全社を強く方向づける。評価による統制にかかわるのも中央である。
2. 分権化された事業単位の規模は、マネジメントを維持できるだけの大きさがなければならない。連邦分権制でめざされるのは、自律的な事業単位をできるだけ多く、しかもできるだけ小規模化することである。ただし事業によって異なるが、必要最低限のマネジメントを維持できるだけの規模は確保しなければならない。

3. 分権化された事業単位には、それぞれ成長可能性がなければならない。
4. 事業単位の経営管理者には、幅広い裁量の余地と挑戦の機会が与えられていなければならない。たとえばイノベーションに対する責任を担うことがある。
5. 事業単位はそれぞれが独自の業務と市場、製品をもち、対等な関係でなければならない。各事業単位は密接で友好的ではあっても共同することは通常なく、重複する領域では競合する事業上の取引関係になければならない。対等に組織できず組織間に上下関係ができる場合でも、私が「連邦法適用拒否権」(right of nullification)とよぶものが与えられなければならない。事業単位間の取引を受け入れるか否かを各事業単位が自ら決定することで、それらの自律性、効率性、責任、業績が促進されるからである。

連邦分権制は、われわれが知りうる最善の組織である。産業や企業内領域にはいまだ適用可能な余地が多く残されており、徹底して行われれば行われるほど事業成果に関する組織的な条件は充たされることになる。ただし各事業単位が独自の市場を有さなければならないために、事業の領域やレベル、単位組織で適用するには一定の限界がある。ある水準を下回ると、事業はすべて機能別分権制にせざるをえなくなるのである。重要なのは連邦分権制の限界とルールを強く意識して、濫用しないようにすることである。

機能による組織(organizations by function)も連邦分権制に近づければ近づけるほど、成果をあげるとともに問題が発生しなくなっていく。したがっていかに機能的な職務であっても、経営管理者には最大限の責任と権限を与えるよう組織すべきである。分権制は、機能的な諸活動を組織するうえでも常に最善の方法である。多少なりともオートメーションの要素がある生産システムであれば、最善どころか不可欠でさえある。情報と意思決定のためのセンターがきわめて低いレベルで設定されつつも、それらが高度に統合していなければならないからである。最大限の情報と意思決定権、行動範囲をもつ単位組織が分権的に組織されねばならない。

そしてかかる機能的な組織単位をできるだけ小規模化し、またできるだけ行動範囲を広くするには、マネジメントの階層をできるだけ少なくすることである。機能別部門の長の上司は事業部全体の長のみ、というのが理想的である。機能別部門に必要な階層がふたつ以上というのは、機能別組織(functional organization)とするには大規模すぎるか複雑すぎるからである。その場合には、連邦分権制を導入すべきである。機能別分権制であったとしても、機能別組織では事業の構造的な要請に十分こたえられない。機能別の単位組織は、共同してはじめて意味をなす。連邦分権制の単位組織ではやるべきことが具体的に金額であらわせるのに対し、機能別の単位組織では最終的な事業成果への貢献が直接的でなく、やるべきことを明確に提示するのは難しい。したがって、経営管理者の個性と能力に合わせて調整する余地がなければならない。強い人間が率いるときには役割の拡大をはかり、弱い人間が率いるときには役割の縮小をはかるのである。

分権制とは、多様性を通じた統一性である。したがって連邦型と機能別のいずれであっても、企業全体で共有しあう市民意識(common citizenship)が必要となる。事業単位はいかに自立しているといっても決して独立しているわけではなく、各事業単位はあくまでも企業全体の業績を向上させるための手段でしかない。したがってその長たる経営管理者は自立していればいる

ほど、自部門をふくむ、より大きなコミュニティすなわち企業全体の一員であることを強く自覚しなければならない。マネジメントがかかる市民意識を育成し、連邦型と機能別のセクショナリズムから生じる遠心力を抑制する手段は次の 3 つである。

- (1) 事業全体に関する意思決定権や、部門よりも全体の利益を優先させる意思決定権をトップ・マネジメントに留保すること。
- (2) 経営管理者の昇進を、部門や専門を超えた横断的かつ体系的なものであるようにすること。
- (3) 具体的な業務については現実を重んじつつも、共通の原則すなわち共通の目的 (aims) や信念をかかげてしっかりと守ること。

健全な組織を説明するのは難しいが、不健全な組織の兆候を識別することはできる。組織構造の原理が守られず、マネジメントの階層が増加していることである。そういったところでは目標 (objectives) がパツとしなかったり定まっていなかったり、無能な者がはびこっていたり、過度の集権化が行われたり、適切な活動分析が行われなかったりしている。摩擦を回避する調整のための措置と間接費の増加や、手続き履行 (go through channels) の重視にも、不健全化の兆候はあらわれている。これは、とりわけ機能別組織 (functional organization) で深刻である。いかに分権化されていても、機能別組織とはセクショナリズムをもたらしもの (a heavy insulator) にほかならず、事業全体よりも自部門に専念してしまう。手続き履行の重視は単なる不健全な組織の兆候どころか、その原因なのである。

さらにマネジメントの年齢構成の偏りという深刻な問題がある。経験とチャンス若者に提供する高齢者と、活力と組織的継続性を高齢者に提供する若者は必要である。ただし、いずれか一方が多くなりすぎるのは危険である。計画的に経営管理者を活用していくうえで、年齢構成のバランスをはかることは重要な案件のひとつである。

良い組織構造といっても、万能薬ではない。しかし正しい組織構造がなければ、マネジメントで最良の成果は望みえない。経営管理者個人がいかにすぐれていようとも、組織構造が貧弱であれば良い成果などなしえない。

「連邦分権制をできるかぎり導入し、機能別に編成された諸活動に分権化の原理を適用することで組織構造が改善されれば、常に成果も改善される。今まで息を殺していた有能な者たちが、良い仕事をできるようになる。多数の凡人の視点を高め、彼らへの要求水準を高めて、彼らをできる者へと変える。できない者を見つけて、できる者におきかえることも可能となる。」(p.226, 上田訳 (1996) 下 59-60 頁。)

第 18 章 小企業、大企業、成長企業⁵

ジェファソンの郷愁から、アメリカには小企業に対する誤った思い込みがある。小企業では意欲や組織構造、コミュニケーションで問題などなく、経営管理者の育成にめぐまれているそれがごく自然に行われる、というものである。しかし実際には、ワンマン社長が何でも意思決定したり、従業員が一人何役もこなすことで組織が混乱するなどの問題が発生している。経営管理者の育成も、大企業の方が体系的に行えるので明らかに優位である。規模の大小は企業の本質や事業経営の原則を変えたりしないが、マネジメントの構造に影響を与える。規模が異

なれば、マネジメントに要求される行動と姿勢が異なってくるからである。そして規模そのものよりも影響が大きいのは、規模の変化すなわち成長である。

企業の規模については、まずどれほどの規模をもって大企業といえるのかという問題がある。もっとも一般的な尺度は、従業員の数である。確かに従業員の数も関係あるが、それじたいは決定的な要因ではない。大手コンサルティング会社のように、少数の従業員で大企業のあらゆる特性をそなえている企業もあれば、1930年代のクライスラーのように、従業員数は多くてもマネジメントその他の面で小企業と何ら変わらない企業もある。所在地の関係上、従業員の数は少なくとも大人数の企業と同じ問題に直面している企業もある。結局のところ、行き着くポイントはマネジメントである。マネジメントの構造・組織行動・範囲、とりわけトップ・マネジメントの構造こそが規模を決める唯一確かな基準となる。企業の規模は、マネジメントの構造によって規定されるのである。この基準にそって見るならば、企業の規模は次の5段階からなる。

- (1) 小企業 (small business)。トップと労働者との間にマネジメント層がひとつある点で、個人企業とは異なる。マネジメント組織を必要とする最小のものである。
- (2) 私が便宜的に中企業 (fair-sized business) とよぶもの。通常認識されない企業規模の段階ではあるが、もっとも一般的で難しいものである。専門化が進んでトップ・マネジメントはチーム化し、彼らと機能別部門の経営管理者との関係が問題化してくる。組織構造の二原理のいずれを採用するか決める必要があるのも、この段階からである。小企業は機能別組織でよいが、中企業になると連邦制組織のメリットの方が大きい。専門職と機能別部門の経営管理者、トップ・マネジメントとの関係、さらには専門職と事業目標 (objectives) との関係を十分に検討しなければならなくなるのも、この段階からである。マネジメントの組織上の問題を解決しないと、深刻な事態となってしまうからである。
- (3) 大企業 (large business)。この段階では、全体的な目標 (objectives) 設定と業務遂行というトップ・マネジメントの仕事のうち、いずれかがチームとして組織される必要がある。ひとりでこなすにはあまりにも大きくなってしまったため、分担しなければならないのである。その際、ひとりで専任の場合と複数で兼任の場合がある。また連邦制が唯一の有効な組織原理といってよく、トップ・マネジメントと各事業部長との関係が問題化してくる。
- (4) 巨大企業 (very large business)。トップ・マネジメントの仕事ふたつ、すなわち全体的な目標 (objectives) 設定と業務遂行が、専任者によるチームとして組織される必要がある。巨大化し複雑化しているため、組織は連邦制組織でなければならない。この段階では、トップ・マネジメントの仕事を経営化することがもっとも必要でありながら、もっとも難しい。CEOを経営化することと、かかる組織と業務遂行のマネジメントとの関係が、主要な問題となる。
- (5) マネジメントできないほど巨大な企業 (unmanageably big business)。企業規模の大きさが独占その他による弊害をもたらし、公共の利益に反すると信じる理由はほとんどない。しかしマネジメントを機能させなくなってしまうことがある。たとえば①事業部長とCEOとの接触が手続きを経ないとできなくなってしまった場合や、②マネジメント階層が多くなりすぎた場合である。また③事業が分散しすぎてしまい、経営管理者間の一体感 (共通の市民意識; a common citizenship) や全体目標 (objectives) が失われ、企業をひとつのものとしてマネジメントできなくなった場合である。③については、化学や電気などひとつの共通技術から

発展してきた企業で生じやすい。技術の発展にともなって事業は多様化し、それらがそもそも何なのかがトップ・マネジメントにはわからなくなってしまうのである。さらに各事業が互いに相殺しあうといったことも生じる。トップ・マネジメントが管理できる事業はせまい範囲で限定的となる。マネジメント不能化への対策は連邦制組織の採用はもとより、経営管理者の仕事と事業構造を適切に組織化し、企業規模を抑制することである。巨大企業のトップ・マネジメントはマネジメントできない規模にどれほど近づいているか、常に自問しなければならない。そして近づいているのであれば、企業の分割方法をみつけることが義務となる。

これら企業規模の段階にはそれぞれ固有の問題と弱みがあり、それらに応じたマネジメントの構造が必要となる。まず小企業と中企業がかかえる主要な問題は、規模が小さすぎて必要なマネジメントを支えきれないことである。大企業のような高度なスタッフがいらない小企業と中企業では、トップ・マネジメントは多芸かつ有能であることがもとめられる。とりわけ中企業では、マネジメントに対する要求とマネジメントの能力との間の隔たりが恒常的な問題となる。さらに小企業と中企業では、同族会社の場合が多いことと、トップ・マネジメントの視野がせまく凝り固まってしまうことがある。対策としては、一族の者でも実力がなければ仕事は与えないことを鉄則とし、小企業であっても外部取締役会などの外部の視点を導入することである。

次に大企業と巨大企業がかかえる問題は、第一に CEO の仕事を組織化し範囲を定めることである。対策としては、既述のように、適切な組織原理を用いて、CEO の仕事をチームとして適切に組織し、取締役会を適切に用いるのである。活動分析、意思決定分析、関係分析も必要である。

大企業とりわけ巨大企業がかかえる問題は、第二にマネジメントが内向きになって独善的な傾向があることである。対策としては、有能者からなる社外取締役会を設置したり、マネジメント層をほかの企業や職業の人々と出会える場を意図的につくることである。さらに重要なのは経営管理にたずさわる者が基本的な姿勢を改め、企業の外部に関心をもつよう奨励することである。自社のためだけの人間にしないことこそが、自社のためになるのである。

大企業と巨大企業がかかえる問題は、第三に本社スタッフ部門（central office service staffs）が肥大化して「スタッフ帝国」と化すことである。この問題の根本はラインとスタッフというとりえ方、すなわちスタッフ機能なるものが存在するという信念にある。本当に存在するのはマネジメント機能、すなわちマーケティングやイノベーションなど事業の創造を担う機能と、事業への供給を担う機能だけである。事業への供給機能がスタッフ機能とみなされがちであるが、実は違う。そもそもスタッフ機能など、望ましいものではない。スタッフという概念は責任なき権限を意味し、有害なだけである。スタッフ概念のもたらす弊害は小企業と中企業でもみられるが、とくに深刻なのは大企業と巨大企業である。無数の本社スタッフ部門が生み出される状況にあるからである。

彼らは生産・販売・人事ら特定領域の現場の経営管理者に対して、助言などを行う専門家集団である。かかる本社スタッフの存在が、マネジメントの成果を妨げている。トップ・マネジメントについては、CEO チームのメンバーがそれぞれスタッフ部門（service staffs）の担当になってしまうと、そちらに労力をとられ、企業を全体として考える彼ら本来の仕事が損なわれてしまう。現場の経営管理者については、彼らに奉仕するはずのスタッフ部門が、逆に彼らの

主人になろうとする傾向があり、分権化を主張しつつも実際は集権化を推進する主体としてある。経営管理者が良い仕事をできるようにするどころか、彼ら経営管理者の権限と責任をむしろむしむのである。

対策としては、本社スタッフの仕事を、①経営管理者がサービスの専門家に期待することは何かを明らかにする責任、②経営管理者が選んだサービスの専門家を訓練する責任、③調査する責任、の3つに限定すべきである。彼ら本社スタッフは、経営管理の任につくべきではない。現場の経営管理者のためのスタッフではなく、CEOの補助役でなければならない。

企業の規模に関する最大の問題は、これら5段階⁶を経て企業が徐々に大規模化するわけではないという変化の問題、すなわち成長の問題である。そして成長における真の問題は、(1) マネジメントの姿勢の問題、(2) 企業が達した規模を認識する明確な手段の問題である。

(1) マネジメントの姿勢の問題は、とりわけトップ・マネジメントに関することである。創業者の少なくない数が、もはや小さな店舗を営んでいるのではないという事実を受け入れようとしないし、実際受け入れていない。頭では十分わかっていても気持ちが追いつかず、行動は従来のままなのである。変化は必要ながら、実行は難しい。企業の成長は常にトップ・マネジメントに対して、従来とは異質な新しい能力をもとめてくる。長期的な視野に立ち、諸原理を理解して適用し、組織構造を重視し、目標(objectives)を明確に設定し、全マネジメント層における責任の程度を明確化することを要求する。

トップのみならず、ミドルや現場のマネジメントも然りである。小企業時代の仕事で業績ある人たちが、企業の成長拡大によってマネジメントを担当することになった。彼らがマネジメントの任には不適であっても、いまだ社内で重要な地位にあるのは何ら珍しいことではない。自らにもとめられていることが何かもわからず、ただ部下を抑圧するだけの存在なのであれば、企業全体のマネジメント力をそぐ足かせでしかない。

(2) 企業が達した規模を認識する明確な手段の問題については、活動分析、意思決定分析、関係分析がある。これら3つの分析は、マネジメントの姿勢と行動を変える唯一の手段でもある。これらの分析はマネジメントに対し、仕事の優先順位を明らかにし、行うべきことを示し、明確な業績基準の確立に資するものである。

成長は、成功の結果である。良い仕事をしているからこそ、企業は成長できる。しかしこの「成長の問題は成功の問題でもある」ということこそが、難しさの原因をなす。成功をもたらした姿勢と行動は、さらなる成功をもたらすと思われがちである。企業の成長につれて、自らの姿勢をも変えるべきと気づいている経営管理者など、ほとんどいない。成長に成功するための要件は、マネジメントが自らの基本的な姿勢と行動を大胆に変える能力なのである。

「したがって経営管理者のマネジメントを論じる際に、成長による問題を重視することがもっとも重要である。とりわけ成長が成功するためにまず重視すべきことは、マネジメントの組織構造、およびトップ・マネジメントの姿勢と行動を変える意欲と能力である。」(p.252, 上田訳(1996)下102頁。)

小 括

いくつかのポイントを検討し、まとめておこう。本第 3 部は第 17 章をメインに組織を論じるものであるが、その大要は分権制の提唱にある。組織原理としての分権制の有効性が前面に掲げられ、実際に適用するうえでの要件その他注意点があげられる。分権制じたいはこれまで『会社の概念』（＝『企業とは何か』）（46）、『新しい社会』（49）で考察されてきたが、あくまでも政治学的な社会論でのものであった。分権制は企業を自治的コミュニティ化するためのアプローチと位置づけられ、ひいては「自由で機能する社会」をもたらす新しい産業秩序とされたのである。本書も大きくはかかる社会論を枠組みとするが、基本的なスタンスは企業経営の実践書である。したがって分権制は、あくまでも企業を成功に導く組織上の有力な手法としてある。マネジメント論＝経営学におけるものとして、本格的に論じられたのである。

論調はこれまでと変わらず、分権制の可能性がことさら強調される。その傾倒ぶりは著しく、分権制オンリーといってよいほどの内容である。豊富な事例が織り込まれ、より踏み込んだ具体的な検討が行われるなどの充実ぶりも認められる。しかしながら基本的な用語や概念が不明瞭で、内容的に錯綜している感は否めない。

まず分権制の二類型、「連邦分権制」（federal decentralization）と「機能別分権制」（functional decentralization）である。両者は前者をメイン、後者をサブとする補完的な対関係にあるとされる。前者は本来的な意味での分権制であるが、後者は前者が適用できない場合に適用されるもの、すなわち疑似的な意味での分権制でしかない。およそ「機能別組織」にできるかぎり分権制をとり入れて、「連邦分権制」にできるかぎり近づけていったもの、ということになる。この点に関する定義づけは必ずしも明確でなく、またそもそも「機能別分権制」の語は見出し以外ではほとんど登場しないため、それが意図するものは不明である¹。

さらに「機能別分権制」については、そもそも「機能別組織」（functional organization）、「機能主義」（functionalism）、「機能による組織」（organizations by function）といった周辺概念との違いも明確化されていない。したがって読者としては、たとえば「機能による組織」は「機能別分権制」の見出しの直後に登場するので、機能別分権制や機能別組織をさすようであると、類推して理解するしかないことになる。

以上をまとめると、概念的な明確さや論理的整合性でみて、本第 3 部もまた雑文の域を出ていない。しかもその混乱と錯綜ぶりは、先にみた第 2 部以上である。「分権制の有効性とその具体的適用」というテーマで本第 3 部は強く印象づけられるが、議論としては不十分であり、とくに細部については結局のところよくわからないものといわざるをえない。

注

¹ 本第 3 部の参考文献として、ホールデン、フィッシュ、スミス『トップ・マネジメントの組織と統制』（Holden, Fish and Smith, *Top Management Organization and Control*, Stanford University Press, 1948.）などがある（p.394）。

² 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「組織理論と「実際の」経営管理者 — 活動分析 — 意思決定分析 — 関係分析」（p.193）

³ 原書の見出しでは、3つの分析のうち activities analysis にのみ、“the”が付されている。

⁴ 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「企業の構造上の三要件 — 業績に向けた組織 — で

きるだけ少ないマネジメントの階層 — 明日の経営トップの育成と評価 — ふたつの構造原理 — 連邦分権制 — その利点 — その要件 — その限界 — その適用のためのルール — 機能別分権制 — その要件とルール — 分権制における共通の市民意識 — トップ・マネジメントに残された意思決定 — 全社的促進 — 共通原理 — 不健全な組織の兆候 — マネジメントの偏った年齢構成」(p.202)

- ⁵ 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「のどかな小企業という神話 — どれほどの大きさが大きいのか — 従業員の数に基準はない — ハドソンとクライスラー — 他の要因：産業上のポジション；資本化の必要性；意思決定，技術の時間的循環；組織的配置 — 会社の規模は，必要なマネジメント構造と同じ — 事業規模の4段階 — どれほどの大きさが大きすぎるのか — あつかいにくい事業 — 小さいことの問題 — マネジメントの範囲とビジョンの欠如 — 同族企業 — 小さな事業ができることは何か — 大きいことの問題 — CEO とその職務 — 派閥人事の危険性 — スタッフ部門とその帝国 — サービス労働をいかに組織するか — 成長という最大の問題 — 成長段階の診断 — 基本姿勢を変えること — 成長：成功という問題」(p.227)
- ⁶ 原著では「第4段階」と表記されており，巨大企業までが意図されている。ここではわかりやすく再構成することを期し，「マネジメントできないほどの巨大な企業」をふくめて「第5段階」と表記した。
- ⁷ ちなみに『マネジメント』(73)で，「疑似分権制」(simulated decentralization)の語が登場しているが，厳密にいうと本書での「機能別分権制」とも異なるものである。