

## 講座

## 工業経営講座

大阪大学経済学部 高 田 馨

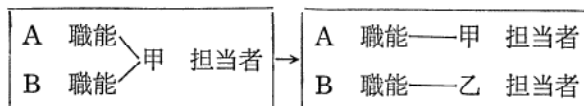
## 第3講 職 能 分 化

第1講では経営組織の意味を知り、第2講では職能体系を知った。そこで述べた職能体系はすでに相当に大規模に成長した企業を頭においてのことであったが、実は、どんな企業でも一足とびにそんなに大きくなるものではなく、相当に年月を経てそのうちにいろいろの苦労を重ねてゆくものである。このような成長の過程もいろいろの局面から眺めることができるが、私たちはこれを職能分化の過程として眺めてみよう。こんな職能分化というようなことは、現在の経営者にとってはなんの足にもならないというようにお考えにならぬように願いたい。実はもっとも大切なことがこの職能分化に関連しているのである。

## (1) 意 味

さて、職能分化という語はなにを意味するのか。文字通りには職能が分化することに違いないが、本当の意味は、職能の担当者が別個になることである。職能分化にも二種類を分ける。一つは異質分化、もう一つは同質分化である。異質分化とは、相異なる二つ以上の職能を1人の人間が担当していた段階から、それぞれ別個の担当者ができる段階に至ったときのことを指す。同質分化とは同じ質の職能を1人で担当していた段階から二人以上で担当するに至ることをいう。

## 異質分化



異質分化が生ずる原因は仕事量の増加もあるが、それぞれの職能の内容がますます複雑になり、従来の担当者では能力に余るようになるところにある。同質分化が生ずる原因は単に仕事量の増加である。

職能分化を二つに分けてみたが、大切なのは異質分化であるから、以下はそれについて考えてみよう。

## (2) 不 重 要 の 原 理

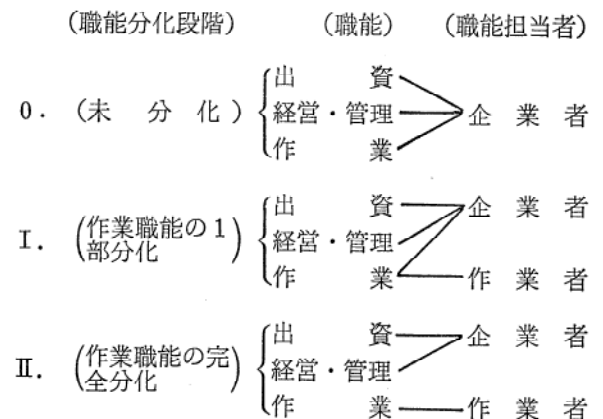
職能分化が行なわれてゆくとき、そこに貫かれている

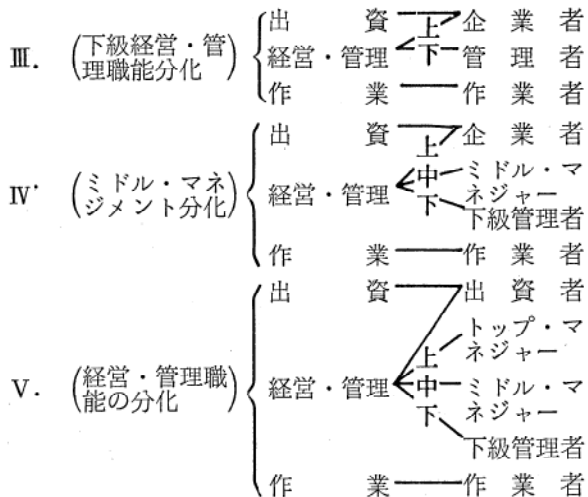
原理は不重要な原理といってよからう。不重要原理というのは私がはじめて唱えた原理であるが、これで職能分化過程の説明ができると思う。不重要原理とは、企業者が自分の立場から考えてもっとも重要性の小さい機能から次第に他人に（従業員に）任せてゆくということであり、これが結局は職能分化を実現してゆくことになるのである。職能分化といっても、人間の意思決定もなしに自然に進行するのではなく、必ず誰かが職能担当者を別個にしてゆく行為をとらねばならない。この行為の主体は企業者である。企業者が職能分担をさせることによって職能分化が生ずるのである。そして、このときの原則が不重要な原理である。企業者は自分の利益をまもるため、もっとも重要性の小さいと考える職能から次第に他人に分担させてゆくことになるのは当然である。

## (3) 職 能 分 化 の 過 程

異質的職能分化の過程は結局どのような順序で行なわれるか。まず認めておかねばならないのは、基本的な職能が3つあることである。それは出資職能、経営管理職能、作業職能である。この三職能はどんな小さな企業にでも必ず存在する。「金を出す人」、「経営する人」、「第1線の作業をする人」が揃わなければ企業が成り立たないことは明らかである。

さて、職能分化の過程をいくつかの段階に分けてみよう。





もっと細かく段階に分けてもよいが、この5段階で一応の理解はできよう。少しばかり各段階について述べよう。最初の0段階すなわち未分化段階では、出資と経営管理と作業の三つの職能は全部、企業者が担当している。一人企業（ワンマン・ビジネス）がこの典型である。早朝の電車に乗った人なら経験がおありと思うが、魚屋の主人が入口に魚の入った籠を置いて、座席で鉛筆をなめなめ何やら手帖に書いている風景を思い出して頂きたい。彼はおそらく「今朝中央市場で仕入れた鯛は1尾5百円だから、1尾ならば最低千円、刺身にしたら1皿60円に売らねばならん」というように、いわば、原価計算をし価格政策を思案しているのである。そして、自分の駅に着いたら重い荷物をかついで家に帰り、魚を店に陳列し、客がきたら売り、代金を回収して、明日の仕人資金とする。ともかく、魚屋さんは出資、経営、管理、作業を一人で兼務している1人企業者である。天下にその名をひびかせている松下幸之助さんも最初は一人企業の主人公であった。さて、このような職能未分化の段階から、さらに企業が繁栄して取引量が多くなると、一人ではまかないきれなくなる。そこで、丁稚、小僧を雇い入れ、彼らに作業職能を担当させる。出資・経営・管理は主人公が担当し、さらに、ときには丁稚小僧と一緒に作業もする。このような段階は作業職能の一部分化の段階である。さらに仕事量が多くなると、経営・管理の方も多忙になるから、主人公は作業から手をひいて出資と経営・管理を担当するにとどまるようになる。この段階が作業職能完全分化の段階である。さらに仕事量が多くなると、丁稚小僧のような作業員が多数になり、その管理も一人ではできなくなるから、下級管理職能を番頭手代とか職長、係長のような専門者を任命して彼らに任せることになる。主人公は出資職能と上級経営管理職能を担当するにとどまる。この段階が下級管理職能分化の段階である。さらに、仕事量が多くなると、作業員の数が増大し、したがって下級管理者の数も増大するから、その管理のため、

中級管理者を専門にこさえて彼に担当させる。このようにして次第に企業者は出資職能から最も遠い作業職能から次第に他人に担当させてゆき、最後の方になると、最高経営職能と出資職能だけの担当者になってしまう。中小企業の社長さんは大体これに相当する。さきの図式では第IV段階に相当する。ところが、企業がさらに発展すると、巨大な資本を必要とする。何十億円、何百億円という資本となる。これの全部を1人の企業者がまかなうことはできなくなるから、株式に分けて多数の出資者から出資を得なければならなくなる。出資者が何千人、何万人というように多数になる。ここに至ると、資本全額出資者でもあり同時に社長でもあるというような人は存在しなくなる。この辺りを、はっきり割り切って図に示したのが第V段階である。企業者というのが全額出資者兼トップマネジャーであるということであると規定すると、第V段階では企業者は空中分解をして消滅してしまう。出資者という人間（複数）、社長という人間は別個の人間となる。これを、「所有と経営の分離」とか「資本と経営の分離」とかいうのである。もちろん、企業者がいなくなっても「企業」という職能はあり、この職能は経営者が担当することになる。

#### (4) 経営者の歴史社会的意義

このように企業が大きくなり経営者という専門家が出てくるようになると、ここでいろいろのことが明らかになる。

(a) 経営者はプロフェッショナル・マンである。

まず注意すべきことは、職能分化の結果現われる経営専門家は本格的な意味の職業人であるといわれるようになる。ここでプロフェッションというのは、プロ野球とかプロゴルファーというような「プロ」ではない。カーライルとかラスキンとかいう社会評論家が十九世紀（企業家はまだプロフェッショナルマンではないと批判したときのプロフェッションの意味であり、彼ら社会評論家からみれば、軍人とか牧師とか弁護士とかがプロフェッショナル・マンであった。なぜ、企業家はプロフェッショナル・マンとみられなかったか。カーライルやラスキンによると、軍人は国家国民の安全のために命を投げ出すし、牧師は人間の靈魂を救うために命をかける。要するに、社会一般のために尽すという意味をもっている。ところが企業家は単に利益を得るために命をかけるにすぎない私利追求人であるから、プロフェッショナル・マンとはいえないというのである。ところが、二十世紀に入って、職能分化が進行し、専門に経営を担当する人間すなわち経営者という階層が現われるに至って、経営者の仕事は大きな社会的意義をもつに至ったことが認めら

れるから、プロフェッショナルマンとみなしてもよいことになったのである。もちろん、カーライルやラスキンがそう認める由もないが、経営学者がそう認め、一般にもそう認められてきたのである。何万人という従業員とその家族の生活を支え、何千人何万人何十万人という消費者によい品物を低廉な価格で供給し、国家には租税を収め、地域社会には寄附金や租税で貢献し、株主には配当金を支払うなど、多数の利害関係者との関係を調整してゆくという大仕事を実際に担当する経営者の職能は軍人や牧師や弁護士よりもずっと大きな社会的意義をもつものである。資本主義社会の運命は主としてこの経営者の双肩にかかっているといっても過言でない。

#### (b) 経営者の社会的責任

経営者が独自の社会的地位を確立したことは、同時に、経営者が資本主義社会ないし自由企業制度の社会において非常に大きな責任を負わされていることでもある。経営者は企業経営の実質上の支配者ともいふべき地位にある。株主総会が重役を任命する権利があるといわれるが、その権利は形式的なものである。事実上は、株主総会は実力ある重役の計画通りに承認せざるを得ない。実力ある経営者を任命しなければ業績が悪化し配当も低下し株価も低下して自分が損害を受けざるを得ないからである。さて、しかし、経営者はこのような実質上の企業支配力を濫用するときは、また天罰を受けねばならない。材料や部品の提供者に適正利潤を与えないほどに価格を切下げると、良い材料や部品を得られなくなる。従業員の気持を無視し、給与を不当に抑圧すると怠業、争議などで反抗をくろう。他人資本利子を払わなかったり返済が円滑にできないと債権者たる金融機関から差押えを受けたり出向重役を派遣されたりして経営の自主性を奪われる。地域社会の人々とつき合いが悪く、公害にも平気な顔をしていると地元民から不満をまねく。税金を納めるのを滞ると差押えを喰う。販売径路上の人々に適正利潤を与えず会社への信頼を失うと販売成績が思うようにならない。消費者に良質安価な商品を提供しなかったら商品の売れゆきは伸びない。こうして、あらゆる関係者の利益を尊重しつつ、調整を図ることが経営者の職分である。これが広い意味での経営者の社会的責任である。一つの企業が破産したら直接間接の関係者がいかに多数、巨大な迷惑をこうむるかは想像に余りがある。このような社会的責任は天下りに経営者に命ぜられるのではなく、自由企業制度の社会に必然なのである。この責任を果す者は経営者以外になく、もし、経営者がこれに答えなければ、自由企業制社会、資本主義社会への信頼がうすれ、別の体制に向うべしという気運が生まれるのは必定である。このような重大な経営者使命を自覚して自己の

所信を経営者諸氏はたえず内外に表明し自己の所信にもとづく行動を促進することへの努力が行なわれている。経済同友会の相つぐ経営理念の表明がそのもっともよい例である。その他経団連やいろいろの経営者団体があらゆる機会に自己の所信を表明していることも御承知のとおりである。

#### (c) 能力主義

経営者という独自の職能人が出現するに至った以後においては、職能未分化の段階や経営職能未分化の諸段階とは異なった理由によって経営職能担当者となる。資本を出したから経営職能担当者となるような時代は過ぎ去って、むしろ経営の能力があるから経営職能担当者となるという筋みちが支配的とならざるをえない。資本金があっても経営能力がなければ経営者とはなれなくなったのである。中小企業においてもこの論理が通用する。出資者と経営者が一体であっても、出資職能を理由にして経営者となった人はとても経営できない。出資者であっても、別に経営能力があるという理由によって経営者となるのでなければならなくなってきた。

経営能力は、高度の知識と豊かな経験によってはじめて得られる。小学校しか出ていない人で立派な経営者になった人はいつの間にか努力して高度の知識と豊かな経験を積んだ人に相違ないのである。高度の知識を養うにもっとも効率の高いのが大学教育であることは御承知の通りであり、大学卒の俊秀が私企業に入ってゆくことによって経営も発展し国民も豊かになるのである。国民の血税を消費している国立大学の卒業生が私企業に就職してゆくのを正当化する論理は、ただ一つ、すでに述べたように、彼らが将来立派な経営者として日本国民経済の運命を双肩に担うことになるというところにある。もちろん、大学を卒業しただけでは単に素養とか基礎知識があるにすぎず、企業に入ってはじめて豊かな経験が得られ、これによってはじめて経営者となることができる。そして、立派な経営者や管理者を育成することは個々の企業にとっても死活の大問題であるから、経営者育成の必要性が強く叫ばれ、各社は相当の金を教育に注入しているのが実状である。経営者は資本主義社会の「選ばれた者」、エリートであるが、これは一朝一夕にしてでき上るものではない。大学の知識教育と人格教育の上に企業での実務経験が合成されてはじめて経営者ができ上る。これこそ本当の産学協同である。この真の意味の産学協同に思いを致すとき、われわれ大学人の社会的責任もきわめて重いことが痛感されるのである。

#### (5) 水平系列の職能分化

以上(2)から(4)までで述べたことは、いわば垂直系列の

職能分化であるが、さらに、水平系列の分化も企業成長にともなうて行なわれる。ここで、企業活動の水平系列というのは、経済行動のプロセスを意味する。購買→製造→販売という過程である。このように購買と製造と販売という三つの基本活動が分化してゆくという意味は、さきにも述べたように、その活動の担当者が別個になってゆくということである。はじめは企業者ひとりでの購買→製造→販売を兼務していたが、作業量の増加にともない、また、それぞれの活動内容が複雑になるにしたがって、他の人間にまかせてゆくことになる。はじめに作業をまかせ、下級管理をまかせ、中級管理をまかせるという垂直的職能分化は、実はこの水平的分化と同時に進行してゆくのである。こうして、いわゆるピラミッド型の職能体系ができてゆくのである。

購買→製造→販売のそれぞれの活動の内部でまた水平的分化が進行してゆくのであるが、とくに、製造活動における水平的分化のもっとも高度なものの典型として、フォードシステムが挙げられる。フォードシステムに製造活動のうちでもとくに作業レベルにおける水平分化の典型である。しかも、作業者の技能熟練による主観的分業ではなくて、機械そのものの分業の高度化が特長である。自動車そのものを一定の型に限定し、さらにその部品を限定し、それぞれを標準化し、それを単純機械によって集中的に大量生産する。専門化された多数の単純機械の分業である。そして、この分化＝分業を統一するのが有名な移動組立線方式である。小川が中河に注ぎ、中河は大河となるというたとえに似た流れ作業方式である。フォードシステムはフォードという技術家の頭脳における分析⇒総合の深い思考から生み出されフォードイズムという思想に裏づけられて実現されたものである。技術的思考と経済—社会—文化への理解の見事な統一である。もちろん、この頃のフォード社の現実にはフォード一世の頃からはずいぶん離れている。しかし、フォード一世の遺した業績は高く評価すべきであろう。

#### (6) 分化→分業→専門化→専門家

いままで、いわゆる垂直系列と水平系列とについてその「職能分化」の意味をみてきたが、これでわかるように、職能分化ということは、1人の人間がやっていたことを二人以上の者が分担することであるから、「分業」であるともいえる。職能分化が進行することは分業の形成および発展であるということになる。そして、分業の発展は、各人についてみれば、その担当する仕事が質的にみて比較的せまく限定されたことになる。すなわち「専門化」されたことになる。そうすると、そのような専門化された仕事を担当すべき人間は「専門家」である

ことが要求されるようになる。「なんでもや」ではいけなくなる。学問も分化し、分業化し、学校教育も分化し分業化し、卒業生は専門家ないし専門家の卵として企業に入り、その専門家的素養を生かすように専門的仕事を与えられ練磨される。こうして、企業の中には専門家ばかりとなる。作業者はもちろん旋盤工、鍛金工、鑄造工などと専門家となり、管理者も「技術屋」と「事務屋」に二大分化し、それぞれの内部でまた分化する「技術屋」は「電気や」「材料や」「機械や」などに分かれ、「事務屋」も「経理や」「人事や」「労務や」「セールスや」などに分化して専門家とならざるをえない。経営すらも「経営専門家」(specialist management)といわれる専門家となる。企業のなかには、職能分化の結果、分業が高度化、専門化が行なわれ、専門家のより集まりとなる。これは企業が生きのびるため、成長するため、高能率→高収益をあげるためにやむを得ないことである。

専門化が進み、専門家ばかりとなる企業で、大きな問題となるのは、企業経営の全体的統一的な活動と専門化の間の調整をどうするかである。専門化(specialization)の進展につれて調整(coordination)という職能が大切となる。各人が、また、各課、各部門がバラバラに活動しては企業全体の活動の能率が低下する。各人の行動ベクトルをなるべく同一方向に合わせる調整という仕事が必要となる。最近やかましくいわれるようになった行動科学的研究や近代的組織論で「調整」が主要概念となっているし、このためにこそ「情報」(information)の伝達、意思疎通(communication)も大切といわれることも、実は、いままで述べた職能分化→分業→専門化の背景と、企業の統一的行動の必要とからして当然のことなのである。日本では、まだ職能分化という概念も、「分業」も「専門化」も本当によく理解され自覚的に実行されていない企業が多いから、「調整」ということばをきいても読んでもピンとこないという場合が非常に多い。そもそも企業自体が「なんでもや」のところが多い。「危険分散のための多角化」という美名のもとで、もうかりそうなものにはなんでも手を出す。それに最近はやりの「事業部制」をむすびつけて、弱体の事業部をたくさんこさえる。これでは、これからの世界開放経済の荒波を乗切るわけにはまいらぬ。企業自体が専門化し、そのなかで、さらに、活動＝職能を分化させ専門化させ、それに、調整を加えてゆくようにすべきである。

職能分化という言葉はなじみのうすいものであるが、これは実は、いままで述べたように、経営者の能力主義とか社会的責任とか社会的地位を明らかにし、さらに、調整という重要な経営管理職能の意義をも明らかにしてくれるものなのである。(第3講おわり)