

第5講 分権管理

いままでの四回の講義の知識を前提にし、それらの応用問題として分権管理という問題を考えてみよう。

1. 分権管理の意味

分権管理というのはアメリカなどでディセントラリゼーション (decentralization) というものに相当する。さて、分権管理とはなんのことか。これについては、いろいろの解釈の仕方があって困るのであるが、いちばんいい定義と思われるのは、「分権管理とは、実質的な権限を最高経営者が下位の者に分散することである」という定義である。分権管理が全然おこなわれていないときは、集権管理であり、しかも、極端な集権管理であるが、こんな企業はまずないであろう。たいていの企業では、社長が全権をにぎっているのではなくて、部長や課長しそれ以下の者にも、ある程度の実質的な権限をまかしている。だからたいていの企業では分権管理をある程度は行なっているのである。ここで注意してほしいのは、実質的という語である。形式的な権限では、それを分散していても、分権管理とはいわない。権限委譲 (デリゲーション, delegation) は権限を下位の者に分散することであるが、それが形式的である場合と実質的である場合がある。あとの方が分権管理なのである。

なお、世の人々の多くは、分権管理は集権管理と全然相容れないもので、両者は二者択一的、相互排除的だと考えているが、これには間違った考え方である。分権管理と集権管理とは共存、併存するのである。社長がすべての実質的な権限を部長以下にまかせてしまったならば、社長はおらんでもよいことになる。そんな馬鹿なことはない。社長が必要であるから社長が存在するのである。だから、社長になんらかの実質的な権限が残されている。社長がすべての実質的な権限をもっている段階を極限的集権管理というなら、分権管理が行なわれた場合、集権管理は極限型からはなれるが、集権管理はゼロにならない。したがって、分権管理がある以上、それは集権管理と併存しているのである。したがって、分権管理の問題は「

集権管理か分権管理か」というような質的問題でなくて、「どの程度に分権管理を採用するか」という程度問題なのである。それなら、この分権管理の程度はどうしてわかるか。それは簡単である。具体的に個別的に判断できるものである。たとえば、大学卒の採用は社長みずから決定するが、高卒以下は部長が決定する場合は、中卒採用だけを部長にまかせる場合よりも分権の程度は大である。広告費の枠を社長がきめて、実際の広告の仕方などは部長にまかすときは、そのまかせる広告費の枠が大きいほど分権程度は大である。

2. 分権管理の必要

分権管理なぜ必要か。なぜ、社長は実質的な権限を部下にまかさなければならないのであるか。その理由は、単なる集権管理では経営活動が非能率的となり企業の生命力生活力が低下するからである。それならば、なぜに、単なる集権管理だけではいけないのか。それは、そうした方式であるときは、企業全体に企業者精神がおとろえてゆくからである。企業者精神というものもいろいろ定義されるが、わたくしは、企業者精神の特質は、創意工夫、真の責任感、経済性意識—節制的意義—原価意識であると思う。こういう企業者精神が衰えてゆくと企業全体の生活力も衰えてゆくことは明らかであるが、単なる集権管理では、そういうようになってしまうのである。単なる集権管理というのは、社長だけが実質的な権限をもち、部長以下は形式的な権限しかもっていないから、本当に自律的、自治的に活動できるのは社長だけで、部長以下は他律的にならざるをえない。なんでも上司から命令されるとおりにやるのが要求され、自分で考えることはできなくなる。そうすると、おのずから創意工夫力もなくなり、したがって責任感も形式的なものにすぎなくなり、経済性意識も低下しよう。そして企業の生命力生活力も低下する。はては競争にやぶれ企業は消滅せざるをえなくなろう。こういうことにならないようにするには、従業員が企業者精神をつねに活発にもつようにし

なければならないが、そのためには分権管理がよいのである。分権管理は実質的権限を部長以下ももつことであるから、それぞれ自活自律の分野が与えられることになり、おのずから企業者精神が盛んになるものと期待されるのである。

もちろん、分離管理をとり入れても、その条件として、二つ大事なことを忘れてはならない。一つは、各部門や各課を直接に企業外の競争の荒風にさらすことと、も一つは、頑張って能率を上げた部門や従業員にはそれ相当の報酬を与えるということである。

3. 分権管理の基本型

分権管理の方式をとるとき、まず第一に、社長からその直屬下位の部長に実質的権限を委譲するときの型が問題となる。すなわち、どのように企業全体の活動を分類して部門分けにするかが問題となる。分権管理のねらいである能率の向上と能率向上成果の分配にもっとも好都合な部門区分をとるべきである。さらに、第二に、部長がその下にある課長に実質的権限を委譲するときにも、同じく、すでになされた部門区分を前提にして、その上でもっともよく分権管理の理想に合う活動区分によって課の区分をすべきである。こうして、課の内部での係の区分を考えるべきである。さて、こういう活動区分の仕方にはいろいろあるが、代表的なのはつぎのごときものである。

1. 職能別区分——製造→販売という区分
2. 商品別区分——A商品、B商品、C商品……という区分
3. 地域別区分——北海道地区、東北地区、関東地区……というような区分。
4. 消費者、需要者別区分——たとえば、官庁向け、学校向け、共済組合向け……というような区分
5. 工程別区分——たとえば、紡績→織布→加工というような区分。

もっと外にも活動区分の仕方はあるかも知れないが、主なものは、これぐらいであろう。さて、この5つの区分の仕方のうち、第1に挙げた職能的区分すなわち経済活動過程区分(製造→販売)にどこかで採用しなければならない基本的な区分方式である。いま、部形成を第1次区分、課形成を第2次区分、係形成を第3次区分とすると、この三つの区分でさきの5つの区分方式のとり方は多数あり得ることになる。しかし、実際には、あまり多くの形はみられない。実際にみられる主なものはつぎのようである。

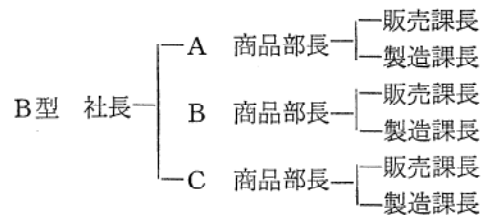
(第一次区分) → (第2次区分)

A 職能別区分→商品別区分

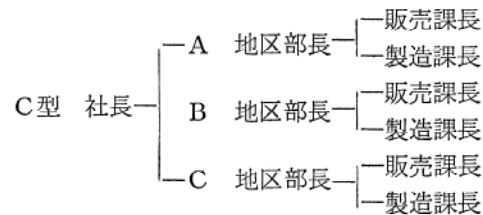
B 商品別区分→職能別区分

C 地域別区分→職能別区分

このA型は普通の伝統的な方式である。しかし、これによると、部長に利益責任を課するときには都合が悪い。製造部長は、自分自身では利益を生むことができないのであり、必ず販売部長と共働してしか利益はつかめない。製造部の利益というものは本来独立に設定できるものではない。だから、分権管理方式には、B型やC型の方がもっと好都合である。B型でもC型でも、部長にはっきり利益責任を課することができるからである。もっとはっきり書いてみよう。



これによると、社長は、各部長にその担当商品の利益責任をはっきり割り当てることができる。



このC型は単一商品の場合であるが、これでは地区別に利益責任をはっきり部長にまかせることができる。多種商品の場合は、第二次区分で商品別区分、第3次区分で職能別区分を入れればよい。百貨店や商社の分権管理はこの方式がよいということになりそう。(製造の外に仕入も必要となることはもちろんである。B型は、日本で「事業部制」といわれる分権管理方式の型に相当する。もちろん、この外にもいろいろの型があり得る。なお、同一の区分段階で二つ以上の区分方式を併用するときもあろう。これを混合型とよんでいる。たとえば、つぎのような型は第一次区分で職能別区分と商品別区分とを併用した混合型である。



ともかく、いろいろの活動区分のできるものであるが、要は、分権管理の理想を実現するのにもっとも好都合のものを選べばよいのである。

いずれの型を選ぼうとも、分権管理を実行することによって、部長の企業者精神はさかんにになり、部長にあたかも独立の企業の経営者かであるような権限と責任をもつ部分がくるから、その会社の副社長や社長の後継者の養生過程としての意味もあるというものである。分権管理がトップ育成のための経営教育的意義もある点を忘れてはならない。

4. 分権管理の実例

実質的権限を社長から部長にまかせ、さらに部長→課長→……と順次にまかせてゆくことによって、はたして実際に効果があがるものかどうかについては実例をもって答えることができる。もちろん分権管理を実行したことによって生まれた効果はどれだけかを自然科学における実験のように正確に測定することはできない。また、分権管理は万能薬でもない。しかし、つぎのような実例は、分権管理が起死回生の妙薬になったことを示しているし、その意味では量的に測定すべき効果というより、むしろ、質的效果をもつものといえよう。

(a) ゼネラル・モーターズ社の例

いま世界一の大企業といわれるゼネラルモーターズ会社も1921年には大欠損を出し存続がおびやかされる危機に見まわられた。このとき有名なスローン氏（マサチューセッツ工科大学の卒業生で、同大学には氏を記念するスローンビルディングがある）が新社長となり分権化を実行した。さしつかえないかぎり多数の部門に分け各部門にできるだけ有能な部長をつける。それぞれの責任を明らかにして、能力を全体的に発揮させるようにした。スローンのねらいどころは要するに「利益中心点基礎（profit center basis）にもとずいて部門分けし分権化し、大量生産の利益を活用するとともに、なお、小企業における創意と弾力性を保とうとする」ことにある。大企業はいわゆる「規模の利益」をもつ。すなわち、大量生産によって製品一個当たりのコストが安くなる。大企業はこのような点をもつと同時に反面、さきに述べたように、部長以下作業者に至るまで——単なる集権管理のままならば——企業者精神が衰退し、折角の大企業の利益を実現できなくなる。大企業の利点は生かしておきながら、この欠点をなくすために分権化して、部長に実質的な権限を与えて企業者精神を回復させ、キビキビした小廻りのきく能率的な活動をやらせようというのがねらいである。大企業の利点と中小企業の利点とを結びつけるのが分権管理のねらいであるといってもよからう。こういうねらいをもって、ゼネラル・モーターズ社は35部門に分けられ、すべてはちょうど独立の企業であるかのように活動した。すなわち、各部門のトップはデザイン研究、

製造、販売をみずからの判断によって行ない、自分の部門の成功や失敗に責任をもつ。部門長とその下位者はすべてその成績によって報酬が与えられる。このような分権化の実行によって、ゼネラル・モーターズ社は存立の危機を乗り越え、現在の地位のきそをつくったのである。

(b) フォード・モーター社の例

ここでもまったく同じような経験がみられる。1921年ごろ、すなわち、ゼネラル・モーターズ社が危機に面していたころは、フォード・モーター社は最高調にあり、アメリカの自動車需要の55パーセントを供給して第一位にあった。ところが、戦後1947年には大欠損を出し、破産の一步前に追いこまれた。この年フォード1世は死去したが、フォード2世が分権化を実行して、劇的な更生に成功した。そのやり方は、ゼネラル・モーターズ社のそれとまったく同様であったといつてよい。

われわれは、フォード・システムで周知のとおり、フォードは大量生産の利益を活用した模範的会社と承知しているが、天才フォード1世も財務管理や人間組織については十分な素養と実力をもたなかったということになる。ゼネラル・モーターズ社とフォード・モーターズ社の外にも、有名なデュボン社やゼネラル・フード社の分権管理の実例もあるが、ここでは省略する。ともかく、アメリカの代表的会社が分権管理によって起死回生したり生長したりしたことは事実である。

5. 事業部制について

以上(1)から(4)までで、分権管理という管理方式が企業経営の効率を高めるのに相当な効果をもつことが知られた。さて、日本では、こうよう分権管理はどのように行なわれているか。だいたい企業が大規模になると必ず、いくらかは分権管理をしなければならないのであって、分権管理ということばを用いなくても、日本でも行なわれてきている。まず一ばんよく知られている百貨店の経営方式をみよう。これは商業企業であるから、地区別に支部に支店を設けて、その支店長、支配人に相当の権限を委せている。つぎに、銀行も地区別分割による分権管理をしている。銀行の支店長には自由裁量の貸付額が定められているが、これは分権管理の程度を示すものである。小売商でも、いわゆる「しにせ」の菓子屋やそばやその他の店でも地区別に分権しているものもある。商事会社も銀行や百貨店と同様に地区別区分を第一次分割の方式としてとっている分権を行なっている。

ところが、工業企業（メーカー）で商品別区分を第一次分割にとっているのも増加してきた。これを「事業部制」とよぶのがならわしになっているようである。これ

は日本的な分権管理の代名詞のようになっている。事業部制は近代化の切札のようにもてはやされ、バスに乗りおけないようにと事業部制ラッシュがみられたが、最近では落付き、反省もされている。わたくしが感じている問題点を示すとつぎのようになる。

(a) 事業部の競争力の問題

事業部は直接に他の企業や他企業の事業部と競争しなければならないから、競争力のあまり小さい事業部をこしらえるとひとり立ちしてゆけなくなる。もちろん、事業部にして独立の責任権限を与えること自体によって競争力が強くなるのではあるが、はじめからあまり小さな事業部をつくることにはやはりだめである。

(b) 事業部長の経営能力の問題

事業部長はその担当する製品については資材、機械装置、製造方法、販売、人事、経理、研究、PRなどあらゆる面にわたってよく知っており、高い識見と実行力、判断力をもっていなければならない、さきにも述べたように、独立の会社の社長としてもたねばならぬと同じ程度の経営能力をもっていなければならない。ところが、そういう全般的経営能力のある人を、事業部制にするからといって、おいそれと見つけられるはずがない。もちろん、事業部長に任命することによって、おのずから経営能力が養われるのではあるが、それにしても、最初からある程度は全般的経営能力をもつ者を事業部長にしなければならない。ところが、大体従来の職能別区分すなわち製造部長、販売部長と分けている方式では専門家ばかりで、全般経営者はいるはずである。この辺りに、事業部制の人的困難がある。事業部長にもゼネラル・スタッフをつければよいといえば、それまでであるが、そうすると、本社スタッフと事業部スタッフを合計するとスタッフ増大となり、間接費増大を生じて、事業部制の利益を消してしまうことになりかねない。

(c) 権限委譲の深さの問題

事業部制では、部長にだけ実質的を社長から委せるにとどまって、部長以下では行なわれないという場合が見受けられるが、これでは分権管理の利点を十分に生かすことにはならない。部長→課長……→作業員に至る全階層に適当に実質的権限の委譲を行なうことによってはじめて全社的に活力がみなぎってくるのである。もちろん、実質的権限を部下に委せたら、またそれに対する指導責任が生ずるから上司はほんやり安心してはいられない。部下もつねに自己発展に努め信頼に応える用意がなければならぬ。

(d) 信賞必罰

分権管理は、さきにも述べたように、実質的権限を部下に与えるかわり、部下は実質的責任を負うというのが

たてまえである。日本は、昔から、形式的権限しか与えられていないのに責任は実質的に負うという封建的伝習であったから、実質的責任を負うことには問題は生じないであろう。しかし、標準以上の業績をあげた者に経済的に公正にむくいるということは事業部制においても欠けている。売上責任、原価責任などは負わされているが、成果処方の権限は与えられていない。まことに日本型分権管理である。ようそんなことで社員が働いているなあと思うが、これには日本の理由がある。

1. 市場的ハンデキャップの問題

同じ労働の質と量を注入しても成績のよい事業部と悪い事業部とができるのは、その取扱い商品の需要関係によることが多い。A 商品は比較的楽に売れるのに、B 商品はなかなか売れないというように市場ハンデキャップがつくとき、A 事業部の従業員には B 事業部の従業員よりもよい給与報酬を与えると、一見合理的——事業部成績による報酬だから合理的とみえる——であるが、これは実は不公平となる。同じ努力を同じような仕事でしたのなら、事業部は異なっても同じ給与報酬を与えるのが公平である。従業員はみずからの自由決定によって、ある特定の事業部員になったのではなくて、社長から配置されたのに従っているだけであるから、事業部制の市場格差をそのまま給与に反映させると、従業員から不満がでてくる。もちろん、日本特有の「同期生は仲よくお手手をつないでゆこう」という同期意識も、給与格差をつけにくくする理由である。

2. 労働組合の態度

日本の労組は「企業内組合」といわれる特長をもっている。これは、もともと、業種別ないし職種別労組ではなく、企業の枠にとじこもった労組という意味であるが、この企業内労組は、事業部制の場合には、超事業部、企業全体の視野でことを論ずる性格となって現われるという注目すべき現象となる。すなわち、労組は事業部別に個々に給与を決定することには賛成しない、事業所労組の連合体としての企業全一体労組として企業一律に交渉しようとする。だから、事業部別に格差を生むような給与体系はできようはずがない。

3. 企業の長期計画

現在は弱体の事業部ではあるが将来はどうしても中心となるように期待しなければならない事業部には、やはり、他の事業部と同じ水準の給与を与えねばならない。短期的に判断してはならないということになる。

以上で、分権管理について大事なことは述べたつもりである。日本では分権管理という言葉は昔からは用いてこなかったが、事実上は大企業では大なり小なり実行されてきたのである。また、最近数年で急にさかんにな

生産と技術

った「事業部制」だけが分権管理ではなく、事業部制という名を用いなくて分権管理が行なわれている企業も多いことを忘れてはならない。また、分権管理は経営者教育にも従業員訓練にも大切な意味をもち、従業員の能力

開発、感情満足にも貢献する大切なことからである。もちろん、この管理方式の自覚的適用に際しては、日本の特性や企業特性を十分考えてかからなければならない。

(第五講 おわり)