

経営組織動態化の意味と方策

大阪大学経済学部教授 高 田 馨

目 次

- (1) 経営組織の意味
- (2) 動態化の意味
- (3) 理想組織と現行組織
- (4) 能率向上と経営組織動態化
 - (a) タスク・フォースないしプロジェクト・チーム
 - (b) 課制廃止
- (5) 創造性向上と経営組織動態化
 - (a) トップマネジメントの必要資格
 - (b) 常務会
 - (c) ゼネラルスタッフ
- (6) 個人主体性確立と経営組織動態化
 - (a) 提案制度
 - (b) リンギ制度
 - (c) 目標管理制度
 - (d) 専門職制定
 - (e) 分権管理, 事業部制
 - (f) 情報伝達

ちかごろ、とみに、経営組織動態化の必要が叫ばれるようになった。「動態的組織」とか「組織動態化」ということばは、いう方もきく方も、一応よくわかっているようにみえるが、さて、その本当の意味はなにか、どうすればよいのかということになると、案外にわかっていないようである。

そこで、本稿では、経営組織動態化の意味と方策について、実証的調査〔1, 2〕をふまえて、私の見解をも入れながら、考えてみたいとおもう。

(1) 経営組織の意味

「経営組織動態化」の問題を論ずるには、ま

ず、経営組織というものについてよく理解しておかねばならない。

まず、組織というものからはじめよう。「組織」とはなにか。これにはいろいろの解釈があるが、ここでは、「組織とは、人間の行動秩序である」と定義しておこう。行動の仕方が組織であるとみる。こういう解釈は通説とはやや異なっている。通説では、組織とは、個人に対して集団を考え、2人以上が協力するとき成立する行動体系をいう。私見では、個人にも行動秩序があり、それを個人組織という。集団にも行動秩序があり、それを集団組織という。個人がある集団の成員となって行動するとき、そこに成員の個人組織と集団それ自体の組織とが必ずしも統合（一致）されないで相剋矛盾をおこすが、それを調整して、統合をもたらすところにこそ管理とか経営といわれる活動の存在意義があるとみるのである。

以上で、もう、経営組織というものの意味が明らかになっているとおもう。経営組織というのは、ある集団の成員の個人組織と集団そのものの統合をもたらす行動の秩序である。そういう経営組織の主体が経営者といわれる人間である。

以上は、きわめて一般的に考えてのことであったが、われわれは、企業という集団に限定して考えよう。そうすると、経営組織というのは、企業の経営者が、企業の成員の個人組織と企業という集団の行動秩序＝組織とを調整し統合させるための行動秩序であるということになる。しかも、企業の成員というとき、きわめて広く解釈すると、損益計算書に関連して考えられる人間すべて——株主、社債権者、銀行、従業員、労働組合、材料や機械装置の納入者、下請加工業者、関係会社、代理店、問屋、小売

商、顧客、消費者、政府、地域社会住民、その他——を包むことになる。しかし、ここでは、とくに、従業員という成員に限定して考えよう。

こうして、ここでは、経営組織というのは、経営者が従業員の個人組織と企業そのものの行動秩序とを調整し統合させるための行動秩序であるということになる。

(2) 動態化の意味

さて、つぎに、動態化の意味を考えねばならない。動態化とは、動態にするということであろう。そうすると、動態とはなにかを考えねばならない。動態とは静態の反対であり、動く有様であるということはすぐわかる。この動く状態ということとは一体なにか。万物は流転するといわれるから、万物は動く状態にあり、その意味では動態は現実そのものであり、動態以外の状態はないことになり、静態というような概念は無用であるし、ことさらに動態ということの問題にする必要もないようにおもえる。

しかし、人間が作った制度の一つである企業では、行動秩序が少しも変わらずにあることができる。すなわち、静態的組織というものがありうる。この静態的組織を動く状態すなわち動態的組織にしなければならないという必要があるからこそ、経営組織の動態化が叫ばれるのである。

さて、動く状態の経営組織ということとは一体なにを意味するのか。それは、経営者の行動秩序、経営者の行動の仕方が変化することになる。経営者は、さきに述べたように、従業員の個人組織と企業という集団の行動秩序を調整・統合する主体であるから、経営者の行動秩序が変わるということは、従業員の個人組織への働きかけと企業そのものの行動秩序とを変化させることを意味するということになるであろう。経営者の職務である調整・統合の仕方が変化するということである。

以上で、経営組織の動態ということとはわかったが、動態化ということとはなにか。「化」ということばは「させる」「する」ということであ

ろう。したがって、経営組織の動態化というのは、経営組織を変化させるということになる。経営組織の動態化が必要だといわれるのは、どういう理由によるのか。人間は行動秩序は変化させることはあまり好まず、従来の行動の仕方に無意識的に執着しているという傾向がある。その方が気楽であるし、経験による自信もあるからである。しかし、企業に関連する人々の趣味や欲求の質も量も断えず変ってゆく。経営者にとっては、そういう環境の変化は断えずつきまとう。従業員自体についても、従業員の新陳代謝によって、従業員の構成は変化する。個性の構成も変化する。各個人の欲求自体も変化する。経営者と従業員とが協力して作り出した商品・用役を買う顧客の年齢構成や欲求が変化する。競争企業の行動も変化する。経営者にとって、すべての条件が断えず変化する。こうした変化にもかかわらず経営者の行動秩序が不変であったならば、商品・用役も売れなくなるし、従業員の生産性も低下して、ついには、企業は存続できなくなるであろう。経営者も従業員もその所得の源泉が断ち切られてしまう。だからそういう状態に陥らないようにするためには、経営者の行動秩序自体を変化させてゆかねばならなくなる。すなわち、経営組織の動態化の必要があるのである。

さて、経営組織の動態化の意味も必要も以上でわかったとしても、動態化の内容はどうか。動く、変化するようにするとしても、どういう風に動かし、変化させるのか。どういうところをねらって動かし、変化させるのか。個々の企業によって経営者の質・量も異なるから一般化していうことは困難である。しかし、どの企業にでも要求される動態化のねらいどころは、基本的なものとしては、少なくとも2つある。1つは、効率化の促進であり、もう一つは創造力の促進である。「効率化」ということばは実業界で最近よく用いられるが、これよりも、能率向上といった方がわかりやすいであろう。要するに、能率向上と創造力向上とが経営組織動態化のねらいどころであり、同時に動態化の基準・目安であるといつてよからう。平たくい

ば、新しいことを能率よく実行していくように経営組織を変化させてゆくというのが、いま要求されている動態化のあるべき姿であるとみてよいとおもう。

最近では、社会の流動化にともなう、組織も流動的にならねばならないであろうということがいわれる。組織学会編集の『組織科学』（丸善発行）第5巻第1号（1971年3月）は「流動的組織と社会的流動性」という特集号となっており、その巻頭言で、高宮晋教授が、流動的組織が要請されるに至ったのは、組織が大規模化し官僚化し硬直化してきたことへの反省によるものであり、流動的組織として要求されるのは、第1に柔軟性、第2に創造性、第3に人間主体性確立であるという趣旨のことを述べておられる。これは非常によいまとめ方であるとおもう。しかし、私見では、柔軟性や機動性は能率向上のためである。また、個人主体性確立の問題やモチベーションの問題は能率向上と創造性向上のための基本的条件であるとおもう。

したがって私は、やはり、上述のように、能率向上と創造性向上の二つを経営組織動態化の二大要点としてとらえ、それを達成するため基本的条件としてモチベーションの問題を取扱いたいとおもう。

（3）理想組織と現行組織

経営組織動態化に関連して理想組織と現行組織の問題を考えておかねばならない。これは、主としていわゆる組織構造の変化に関連していて、その意味では、形式的な問題であるが、それにしても、やはり、動態化に関連しているから忘れてはならない重要な意味をもっている。アメリカの組織論の書物によく理想組織（ideal organization）と現行組織（actual organization）ということばをみかける。これは、伝統的組織論の古くさい概念であると一蹴するのは誤っているであろう。さきに述べたように、経営組織の動態化というのは、経営組織を能率的向上と創造力向上をめざして変化させることであるが、この変化の過程は、実は、現行組織から理想組織への移転の過程とみることができる。現

行組織に執着しているときは、組織の静態である。現行組織から理想組織へ移ることが組織の変化であり、これが動態である。環境変化によりよく適応でき、より能率が高く、より創造力を向上させると考えられる組織を理想組織として構想し、現行組織を捨てて、理想組織に移るのが、組織動態化なのである。経営者は、経営組織の含む大小さまざまな問題について、さまざまな理想組織をそれぞれについて考え出し、機を失わず現行組織を理想組織に移してゆかねばならない。その理想組織は、それぞれ、現行組織よりも能率が高く、創造力が高い組織でなければならない。

（4）能率向上と経営組織動態化

能率（efficiency）という概念もいろいろの解釈がされるが、ここでは、生産性と同義に解釈しておこう。生産性は投入と産出の比率で示され、生産性を向上させるためには、投入一定の場合は産出を最大化し、産出一定のときは投入を最小化すればよい。こういう意味では、昔からいわれる「経済原則」と同じことであるとみてよい。能率向上は生産性向上、経済性向上と同じ意味とみてよい。

さて、経営組織を変化させるときのねらいの一つが、上記のような意味の能率向上にあるとすると、大小さまざまな、しかも、無数といってもよいほどの事項について、経営組織の変化を考えねばならないことになる。しかし、現在の時点において、経営組織動態化について最も重要なことがらとして実業界が理解しているものだけについて考えてみよう。

さきに言及した関西生産性本部の経営組織実態調査で、つぎのような質問が含まれていた。

「最近『動態的組織』、『組織動態化』が叫ばれていますが、貴社ではどのように具体化されていますか」である。この質問に対する回答を集計してみると、全体として最も多数の会社が答えた動態化方策は、タスク・フォースないしプロジェクト・チームの活用と課制廃止であった。〔1—17頁〕

経営組織動態化のねらいを、さきに述べたよ

うに、能率向上と創造力向上にみるとすれば、実業界の人々が経営組織動態化方策の重要なものとしてあげた「タスク・フォースないしプロジェクト・チームの活用」と「課制廃止」の二つは、単に能率向上の方策としてくくるよりも創造力向上にも関連するものとしてつかまなければならないとおもわれるが、中心的な意義はどちらかといえば能率向上にあると解釈できるので、能率向上の方策としてくくったわけである。

そこで、タスク・フォースないしプロジェクト・チームの活用と課制廃止が、どのような意味で能率向上に関わる経営組織動態化方策なのであるかをみよう。

(a) タスク・フォースないしプロジェクト・チーム

タスク・フォース (task force) は、辞書を引いてみると、「機動部隊」と訳してある。もともと軍隊用語とおもわれる。task は「課せられた仕事」とか「任務」という意味をもち、force は「部隊」という意味をもっている。部隊はいずれもなんらかの仕事・任務をもっているはずだから、とくに task force といわなくてもよさそうだが、タスク・フォースというのは、「特定の任務を課せられ、それが達成されたら解散する臨時・臨機の部隊」というのが本当の意味であろうとおもわれる。

プロジェクト・チーム (project team) のプロジェクトは辞書によると「計画」(plan) とか「もくろみ」(scheme) という意味であり、したがって、プロジェクト・チームは特定の計画・もくろみを促進実行するための人間集団ということになる。

そうすると、タスク・フォースもプロジェクト・チームも大体同じような意味をもっているとみてよいであろう。

タスク・フォースないしプロジェクト・チームがどのような活動領域で活用されているかは、産業部門や会社によって異なるが、さきの関西生産性本部の調査結果のうち機械金属工業部門について、比較的採用社数の多いものだけみると、つぎのようになっている〔1—85頁〕

事務合理化・業務改善 (11社)、新製品開発 (7社)、建設・工事推進 (7社)、コンピューター・システムの企画・開発 (5社) などである。これで、大体どういう領域で活用されているかがうかがえる。いろいろな領域で活用されており、開拓的任務であることがわかる。開拓的であることは、さきに述べた創造力向上に関連するが、しかし、本当のものの創造力によって考え出されたものを実行する段階でタスク・フォースやプロジェクト・チームが活用されていると解すべきであろう。創造力によって考え出されたある仕事・任務を能率よく実践に移し、企業活動を促進するために貢献しているとみてよいであろう。

タスク・フォースやプロジェクト・チームはここ数年間、採用する会社が増加しており、現在では約7割の会社が採用している〔1—15頁34頁〕。今後もお増加すると予想される。採用している会社は、「成功している」と初期目的を達成するのに貢献していることを認める会社が断然多い〔2—80頁〕が、成功するためには、とくに、まず、強力なリーダーが強力な調整力・指導力を発揮しなければならない。タスク・フォースやプロジェクト・チームは各部課から派遣された専門家のいわば「寄せ世帯」であるから、悪くすれば、「烏合の衆」と化してしまうからである。また、各部課から、必要とされる専門家を快く派遣してくれることが大切である。各部課が全社的視野に立って、全社的に必要とされるチームには、部課のエゴイズムを抑制して、専門家を快く派遣してゆくという全社的協力か態度が必要である。〔2—79頁〕。

(b) 課制廃止

課制廃止も経営組織の動態化の基本方策と解されているが、これは、とくに、能率向上に貢献するとみてよい。最近の調査によると、課制廃止の理由で、最も多いのは、「人員の機動的配置」という理由である。そのつぎは、「管理階層の短縮」という理由がある。〔1—30頁〕これら二つの理由は、いずれも、人員を効率よく活用して能率を向上させようというねらいをもっているとみてよい。

課や係という制度があると、課単位や係単位のそれぞれにおいて、日本独特の団結心が発揮されて能率を向上できるという長所もあるが、他面において、課や係の利己主義やセクショナリズムが強くなり、隣の課がテンテコ舞いの大忙しの場合でもこちらはお先きに失礼ということになり、部全体としては望ましくない結果を生ずる。課制や係制があると、課や係の職務負担が明確に区切られており、他の課や係の仕事を手伝うのは、権限を侵すことにもなるということも手伝って、セクショナリズムが助長される。常識で考えれば、お互いに忙しいときには手伝い合うということができはずであり、そうすれば、なにも課制や係制を廃止しなくてもよさそうであるが、現実にはそう簡単にはいかず、むしろ、根本的に意識革命をさせるために課や係の壁をとり払ってしまう（課係制廃止）のがよいということになるようである。

もちろん、常規的仕事が絶えずあるときは、むりに課係制を廃止しないでもよいが、仕事の内容や量が変動しやすい課や係の場合に、むしろ、廃止して、部全体として、そのときどきの問題によって自由自在に人員を配置していく方が部全体の能率向上に役立つ。実態調査結果でも課制廃止は、全社的にというより、必要有効な部についてのみ（部分的に）行ったという会社が大部分（91%）である。〔1-30頁〕。

課制廃止をした会社は大体半数（49%）であるから〔1-30頁〕、今後ますます課制廃止する会社は増加するようにおもわれる。

しかし、課制を復活したという会社も196社中2社ある〔1-30頁〕。一度課制を廃止してみたが、また復活したのはなぜか。その理由はいろいろあるが、最も大きな理由は、「権限責任関係が逆に複雑化した」ということにある。

〔1-30頁〕。課や係の制度は権限責任関係が明確であるところに長所があるが、この長所が再確認されたということになる。別の実態調査結果〔2〕によると、課制廃止による不利益として、「課制廃止で組織が複雑化し効率を阻害する」、「従業員がオールラウンドな能力をもつことはできない」ということをあげる会社が比

較的多い。〔2-77頁〕。

以上のようにみえてくると、課制廃止は、部全体の能率向上に貢献すると期待される反面、かえって権限責任関係を複雑化して能率低下の危険をもはらむという矛盾ももっている。したがって、課制廃止しても、組織が複雑化しないようにすることが大切であるということになる。

なお、課制廃止は、さきに述べたタスク・フォーメーションないしプロジェクトチームと密接に関連していることを忘れてはならない。というのは、課制を廃止したあとにできる班とかグループは、問題ごと、プロジェクトごとに臨機に組成される性格のものであるはずだからである。

（5）創造性向上と経営組織動態化

企業活動全体が先見性に富み将来に備えて新しい方向を目指してゆくためには、結局において、トップマネジメント、すなわち、会社経営者陣そのものか活動秩序がそういうようになっていなければならない。

（a）トップマネジメントの必要資格

トップマネジメント（経営者）が創造性をもっていなければならないという認識はよく浸透しているようである。最近の実態調査〔2〕によると、トップマネジメントに必要な資格としてつぎのようなものが重視されている。〔2-94頁〕。

第1位 先見性、決断力

第2位 広い常識と理解力

第3位 組織力

第4位 創造力、組織力

第5位 対外交渉力、社会的責任感

これをみると、創造力は第4位になっているが、いまわれわれがいう創造力は、先見性や決断力も含むものであり、その根底には、広い常識と理解力や組織力も含むものであるから、広い意味の創造性はトップマネジメントの第1資格として認められているとみてよいであろう。

（b）常務会

トップマネジメントの必要資格が広い意味の創造性を第1とすることが認められているとしても、それを発揮していくための組織はどんな

っているか。まず、常務会をみよう。

常務会制度は大部分（86％）の会社が採用している〔1-7頁，22頁〕。常務会は決議機関なのか諮問機関なのかについては、なかなか決めにくい。現在では、決定機関とみている会社の方が多きようである。〔1-7頁，22頁〕。形式的・法律的には、会社の最高意思決定機関は取締役会であり、また、それを承認する株主総会であろうが、実質的な最高意思決定は常務会とってよきようである。

そこで、この常務会の付議事項をみると、戦略的事項が飛躍的に増加しているのが最近の動向である。〔1-8，9，22，頁23〕。「戦略的」というのは、ここでは、「致命的に重要な」という意味と解釈されているものとみてよい。戦略的事項のうちどれが目立って増加しているかを、会社数によってみると、金属機械工業では「研究開発」、化学工業では「長期戦略」と「関連事業」となっている。〔1-9頁〕。これによって、大体において、戦略的事項は先見性を含む創造性の向上をめざしているということがうかがえる。こういうものを重点とする戦略的付議事項の増加している会社が多いということは、常務会の運営が日常的、常規的な事項についての意思決定よりも、むしろ、問題提起的ないし戦略的意思決定に重点をおく会社が多くなっていきつつあることを示すとみてよいであろう。〔1-10頁〕。

(c) ゼネラルスタッフ

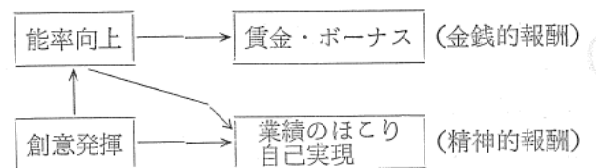
トップマネジメントを補佐するゼネラルスタッフの所管業務も次第に変化しているようである。会社数から判断して、最も重視されている業務は、「総合的長期経営計画」であり、ついで「新規事業計画」である。〔1-11頁〕。これでも、やはり、創造性の向上をめざしていることになる。

なお、上記に関連することであるが、別の調査〔2〕で「トップマネジメントが全社的な革新的・戦略的意思決定を行なうに先立って、なにが戦略的要因であるかを発見・確認し、それに対する方針原案をつくる仕事を担当するチームを持っているか」という設問に対しては、回

答29社中17社が「もっている」と答えている。〔2-100，101頁〕。こういうチームはトップマネジメントにおけるタスクフォースないしプロジェクトチームの一種であり、トップマネジメントの創造性を高めるかに貢献するもかとおもわれる。

(§) 個人主体性確立と経営組織動態化

さきにも述べたように、経営組織動態化は、能率向上と創造力向上を基本的ねらいとするが、能率向上と創造力向上の主体は結局は従業員各自であるから、従業員各自が能率向上と創意発揮ができるような条件を整備しなければならない。各個人の行動秩序（個人組織）と企業の行動秩序が矛盾しないように調整・統合するのが経営者の職務であり、そのときの条件づくりのねらいが、個人の能率向上と創意発揮にあることになる。個人が能率向上と創意発揮ができるようにするためには、生産組織と分配組織の双方に留意しなければならない。生産貢献に応じて物的・金銭的報酬を与えることが必要である。それとともに、生産組織そのものにおいて、創意を発揮し、それが能率を高めるのに貢献して、それが賃金・ボーナスに反映されるとともに、他面、創意発揮によって能力が伸びること（自己実現）や業績のほこりという報酬が得られるようにしなければならない。図式化するとつぎのようにしなければならない。



人間は金銭的報酬と精神的報酬の両方とも多くなることを望んでいるとってよい。そういうことが能率向上と創意発揮によってできるようにするのが経営者の職務であり、そういう行動秩序をつくるのが経営組織動態化の条件である。もちろん、この条件づくりそのものが経営組織の問題である。現在のところ問題となる経営組織動態化のための諸方策を、代表的なもの

について述べてきたが、そういう方策が本当に能率向上と創造力向上というねらいを実現することができるか否かは、各個人に、能率向上と創意発揮による物的・精神的報酬が与えられるか否かによってきまる。だから、経営者は、上記の図式が実現するような経営組織づくりをしなければならない。

能率向上と金銭的報酬を結びつけるのは、私のいう分配組織の問題であり、これは、普通いいう経営組織の問題とはされていない。私はこれが非常に、いや、根本的に大切だとおもうが、ここではふれない。それは、成果分配の問題としてとりあげているから、有志は拙著〔4, 5〕を参照してほしい。ここでは、私のいう生産組織において、従業員が創意を發揮し能率向上をめざすようにするために経営組織として用いられているもののうち重要とおもわれるものの動向をみよう。

(a) 提案制度

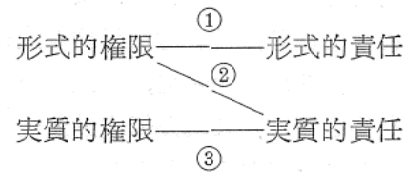
提案制度の存在意義については、実態調査〔2〕によると、「従業員の創意を刺激する」が最も多くあげられており、ついで、「従業員が経営効率化に参加する意識をもつ」と「技術改良・原価節約などに貢献する」があげられており、〔2—85頁〕まさしく、創意発揮と能率向上に貢献することが認められていることになる。

提案制度は大部分（83%）の会社が採用しており〔1—36頁〕、歴史も古い。現在提案制度を採用している会社の大部分は将来も継続するというが〔2—84頁〕、これは、上述のような存在意義を認めているからであろう。ただ、提案制度にも解決すべき問題が残っている。その主なものは「実施不十分」とか「マンネリ化している」ということである。〔1—37頁、2—86頁〕。歴史が古いだけに、提案が底をつくということもあろうし、提案から採決までの時間がかかりすぎたり、報酬が不満足だったりすることもあろう。これからは、こういう問題を解決しながら継続していくことが要求されている。

(b) リンギ制度

リンギ制度も古い歴史をもって日本の企業に

定着している制度である。リンギ制度の特質についての解釈は多様であるが、私見では、実質的責任は与えられているが実質的権限が与えられていない部下が、みずからの形式的権限を実質化するか、責任を形式化するかいずれかをもたらすための手続である。



すなわち、図で、②から①または③に落つかせる手続がリンギ制度である。権限と責任の均衡の原理というのがあるが、上記のことも、この原理に含めても差支えないとおもう。もちろん、この場合は性格均衡原理である。②のままであると、部下は自分の思うように活動できない。①になったときは、身軽になり思うように働けるし、③になれば、真剣に創意を發揮し能率向上に努力することになるであろう。③になった場合の方が、組織動態化によりよく貢献するといつてよかろう。そして、③の状態は、まさしく、あとに述べる分権管理に等しいのである。リンギ制度という古めかしい制度もこうしてみると、案外に新しい性格を含んでいるのであり、リンギ制度は③になるように運営した方が組織動態化により多く貢献するものとおもわれる。

実態調査〔2〕の結果でも、リンギ制度継続の理由の第1には、「リンギ決裁で発案者が権限を委譲されたことになり、分権管理と同じ効果をもつ」があげられている〔2—63頁〕。その他に、コミュニケーション機能や報告機能が果されるといふ利点もあげられる〔2—63頁〕。今後は、手続面の改善や職務権限明確化などに留意しながらリンギ制度は継続される動向である〔1—32頁〕。

(c) 目標管理制度

アメリカで management by objective とか management by results とかいうことがいわれて、日本にはそれが目標による管理、目標管理として紹介され、次第に採用会社が増加し、現

在では、45%の会社が採用している〔1—31頁〕。

目標管理制度ということばは、いわば重語である。目標のない管理などはじめから存在しないのであり、管理はつねに目標志向的だから、ことさらに目標管理といわなくてもよいはずである。あえてそういうからには、なにか深い意味があるはずである。それは、目標設定における自治である。それによって、創意の発揮と能率向上が期待される。これが組織動態化の条件を満足させることになる。しかし、悲しいかな、目標管理は自治を媒介とする以上、時間がかかる。日本のようなセッカチな環境では本当の意味の目標管理は育ちにくい。私のきいている範囲では、目標管理制度はノルマ管理にすりかえられているようである。上から目標、ノルマを与えてシリを叩くという制度に陥っている。これでは本当の創意発揮はできない。馬車馬の能率向上を強制する邪道に陥ってしまっている。自治を媒介として、長期的に創意を發揮し能率向上に導く本来の目標管理制度にもどらねば、本当の組織動態化の基礎とはなり得ない。

(d) 専門職制度

専門職制度も比較的新しい制度であり、ここ5年位の間に急速に普及してきた。現在では、44%の会社が採用している〔1—35頁〕。

専門職制度というのは、もともと、部下をつけないで一匹狼として活動させた方が本人の創意発揮によいが、企業内外にその地位を明らかにし、本人にステータスの誇りを与えるためにとくに、専門課長とか、首席研究員とか主任研究員とかいう職名をつけるという制度である。したがって、最初は、研究所あたりからはじめられた。とくに、技術者に適用された。これはやはり、本人の創意発揮に貢献し組織動態化のきそをなしたとみてよからう。

しかし、最近では、本来の意味からはなれ、実力はないが待遇だけ年功のゆえによくしてやらねばならない者に専門職のポストを与えたり、昇進問題の解決のため、職位増加の一策として専門職を用いるというような企業もでき

たようである。こういうのも邪道であり、それでは創意発揮も期待できない。単なる待遇制度の意味をなくすることが大切であり、その必要は会社は自覚はしているようである〔2—84頁〕。

(e) 分権管理、事業部制

分権管理は、実質的権限委譲のことである。部下に実質的権限と実質的責任を与え、量的にも性質的にも権限と責任の均衡をはかることが分権管理の特質であるとみてよい。それによって、部下は、その実質的な権限の範囲内で創意を發揮し責任をもって職務に当たるようになる。この分権管理は、銀行、商社、メーカーのいずれでも行われているが、とくにメーカーがとっている事業部制は分権管理の代表とみなされる。

事業部制も相当に古い歴史をもっており、定着したようである。事業部制によって各部ごとに自治的運営を行ない、それぞれ部長、課長以下に自治が任され、全体として創意力の向上、能率の向上が期待される。こうして、経営組織動態化の基礎となる。

しかし、問題点も多い。とくに、大きな問題点は「人事の硬直化」である。〔1—27頁、2—70頁〕。また、「全社的視野の欠如」ないし「事業部セクショナリズム」も大きな問題である。これらは、全社的な先見性や機動力を阻害する。これらの問題については、結局は、本社の統制権の強化がもっとも有効な手段であろう〔2—71頁〕。

(f) 情報伝達

現代組織論では、コミュニケーションの重要性が強調される。それは、従業員各自が創意を發揮して能率よく仕事をするときの決断が正確にできるために必要であるといえよう。ツンボ棧敷におかれては、考えようにも考え方がわからぬであろう。

情報伝達については、各企業とも案外に不十分な状態にある。従業員各自がどのような情報を必要とするかがよくわかっておらず、わかっていても、どこに求めればよいかわかっておらず、求められた方が適切に情報を提供できると

いう状態にはなっていないようである(2—87頁以下)。「情報化時代」といわれるが、情報の整理・活用が有効に行なれるように経営組織を改めることが、まだ十分になされていないようである。

参 考 文 献

1) 『昭和45年経営組織実態調査報告書』——関西

- 生産性本部，昭和46年5月刊。
2. 『人事・組織管理の動向』——日本生産性本部生産性研究所，昭和46年3月刊。
 3. 「経営組織は変革に耐えられるか」——『日経ビジネス』1971—5—17，32頁以下。
 4. 高田馨『経営成果の原理』，千倉書房，1968年刊。
 5. 高田馨『成果分配論』，丸善，1971年刊。