いわゆる分権的管理組織について

植村省三

一　はしがき
二　組織問題に関する基本的考え方
三　分権組織の原理と具体的事例
四　「現代的」経営組織としての分権組織
　a、現代における経営管理の根本問題と分権組織
　b、分権組織適用の影響
五　むすび（日本企業への適用の問題をめぐって）

一　はしがき

最近、経営管理の分野での新しい動向として分権的管理組織というものが広く論じられてきている。もとよりこれは、アメリカでは必らずしも最近になって始めてあらわれてきたものではなく、大体第二次大戦中から戦後にかけての時期に実践的にとりあげられてきたものである。例えばジェネラル・エレクトリック社ではすでにこれに関する研究は一九四三年に着手されており、またジェネラル・モータース社でも、すでに一九二三——三七

年の時期に社長A・P・スローンによってその原理が考えられている。(1) しかもこれは、後述するように、現在のいちじるしく巨大規模化した独占企業の実践的要請によってのみ生れたものであることが銘記されねばならない。ところがそれが日本では、最近になってこの分権組織について一部でふれているP・F・ドラッカーの二著"New Society" および "The Practice of Manangement" が相次いで翻訳出版されて以来、そのドラッカーの名とともに広く関心が寄せられてきているといった状態である。ここにもまた、実践の必要に迫られてではなく、アメリカの文献を通してとりあげられ、実践に応用されるという、日本の経営学あるいは経営実践における特質がみられるのだが、そのこと自体大きな問題である。そこで、以下本稿では、この点に焦点をおいて「新しい経営組織形態」としての分権的管理組織をめぐる問題を検討してみたい。この分権組織という組織形態を、単に一企業家の恣意による選択的なものとしてではなく、現代のアメリカという地盤において展開されている独占企業の体系的な企業管理方式の具体的遂行のためには、企業管理組織としてはかかる形態をとらざるをえないという必然性において把握するというのがその場合の筆者の基本的立場である。本論一、でこれを明示するが、現代独占企業における資本の運動という観点から組織問題をみるこうした立場からこそ、問題への正しいアプローチが可能となるものと思われる。

なお、分権的管理組織という場合、アメリカだけではなく、ドイツにおいても例えばシュマーレンバッハの提唱するプレチアーレ・レンクンクの方式のあることを見逃すことはできない。(2) これに関してもまたドイツの独占的大企業の実践的基盤との関連において考えねばならないであろう。しかしここでは一応日本の経営実践の問題に問題意識をしぼるためにアメリカの事例だけをとりあげることにしたい。

（1）P. F. Drucker; Concept of the Corporation 1946. p. 40.
（2）E. Schmalenbach; Pretiale Wirtschaftslenkung 2. Bd. Pretiale Lenkung des Betriebs. 1948.

二　組織問題に関する基本的考え方

組織論は管理論とならんで経営学の二大分野をなすとか、組織論こそが経営学の主要な内容をなすとかいった、組織論をきわめて重視する主張がわが国ではかなり有力である。[1] しかしながらかような見解は果して正当であろうか、何よりも現実の経営実践において組織の問題は管理問題と対等の重要性をもつものであろうか。組織問題に対する基本的立場は、結局この疑問に対する態度如何にかかっている。つまり組織をそれ自体自己目的とし、それを最良に形成することが直ちに企業目的の達成を意味するものと考えるか、あるいは組織を目的に対する手段とし、企業目的遂行のための具体的な活動に役立つべきものと考えるかの相違である。もとより筆者の立場は後者であるが、企業の実践活動における組織の意義がかかるものである限りこのことは当然のことでありながら、その実必らずしも一般的な見解とはいえないようである。この点なお具体的に明らかにしておかねばならない。

このような組織問題の本質に関しては、何よりも実践的性格をもつアメリカの諸論者が一応正当に明らかにしてくれる。例えばP・F・ドラッカーは、「組織形成の三原則」の第一に「組織は事業目的の遂行に役立つべきものでなければならない」[2] ことをかかげ、「それ自体目的ではなく事業活動の遂行とその成果の達成という目的に対する手段にすぎない」[3] ことを明示する。現代経営の実践的要請をうけてその理論的基礎を提示するというド

ラッカーの実践的立場からここに組織問題の本質が率直に語られているのをみることができる。もとよりこのことはドラッカーの全理論体系の正しさを示すものではなく、その実践的、具体的性格を示すにすぎないのではあるが、企業の実践的課題としての組織問題に関する基本的考え方として大きな示唆を与えるものといえる。このような主張はドラッカーに限らず、E・デイル、H・J・クルイシンガ等にもみられる。すなわちデイルが「組織は目的のための手段である。優秀な組織は、企業の目的を達成する一つの手段として考えられるべきであって、それ自体が目的とされてはならない」といい、[4]またクルイシンガが「共通の目的の達成のために、会社のあらゆる成員の組織的な協働(systematic cooperation)をうちたてることは、あらゆる組織にとって本質的なことである。組織の各部分は、これらの目的に対して一定の、権威ある貢献をなさねばならない。さもなければ組織の存在理由はなく、むしろ会社の収益性と競争の克服をさまたげるであろう。[5]」といっているのがそれである。なおまたこれと同様の考え方はドイツにおけるグーテンベルグの見解にもみられるのは注目される。「組織はつねに目的への手段であって、自己目的ではありえない。―― 組織は、所与の秩序または目標を実現するために人が経営において用いうる一つの用具以上のものではありえないしまたあってはならない」として組織の「奉仕的」「用具的」性格を説くのがそれである。[6] これらの主張はいずれも組織が企業目的達成のための手段であることを強調したものである。もとより、ここにいわれる企業目的なることの意味・内容については、何れも利潤目的の否定につらなるものとして大いに問題とすべき点があることはいうまでもない。しかしながらそれはともかくとして、ここで組織が企業目的達成のための手段にすぎないということは、実は組織問題の核心をなす論点として深く考えなければならない。企業における組織である以上、それが実践において企業そのものの目的と不可分で

あることは当然というべきであろう。

こうして企業における組織は企業目的達成のための手段とされねばならないのだが、しかしそれは直接に企業目的にかかわるものなのだろうか。つまり「正しい組織構造」さえ実現されればそれだけで企業目的は達成されることになるのだろうか。さらにはまた、そもそも「組織構造がよい」とか「正しい組織構造」とかは真に何を意味するのか。このような疑問が次に生れてくる。結局このことは、企業活動における組織の意義という問題に関連してくる。組織を企業目的のための手段とする論者にあっても、それ以上に立ち入った検討を試みるものはみられない。しかしこの点を具体的に明らかにしなければ、組織問題の本質的解明、その現実的把握はできないといわねばならない。

企業の諸活動は、いうまでもないことだが、すべてただ一つの企業目的、すなわち利潤の最大限の追求という目的に統合され、この企業目的実現のための活動として理解されねばならない。ところで組織は、かかるものとしての企業の具体的活動そのものを意味するものではない。それはかかる企業の諸目的活動が現実に遂行される具体的な場である。それ自体企業目的そのものに直接に結びつくものではなく、企業目的実現のための企業の具体的諸活動を遂行するための手段体系としての意義をもつものである。そこで組織構造の如何が企業目的達成のための諸活動に影響し、そのことを通じて企業目的そのものに影響することになる。こうして企業における組織は企業目的に間接的にかかわるのであって、それ自体企業活動そのものとは考えられない。組織それ自体にはかかる意味での動的な要素はない。そこで問題は、ここにいう企業目的達成のための企業活動とは具体的に何を考えねばならないかということになる。この点を明らかにして始めて組織問題の本質が具体的・実践的に明らかに

なるであろう。そしてこれについて考える際、組織問題を現実の企業の実践的課題として出現させたところの、現実的・実践的基盤そのものがかえりみられねばならないことはいうまでもなかろう。したがってまたその場合、資本制的企業一般ではなく、特に現代の大規模独占企業における企業目的遂行のための最も枢要な実践的要請をとりあげ、それとの具体的関連において組織問題をみなければならないこともいうまでもないであろう。このように考えてくると、企業の実践課題としての組織問題を登場せしめたものは、企業規模の拡大とともにますます複雑化し、ますます大規模にまた体系的に展開される経営管理の実践活動以外には求めることはできない。組織が企業の諸目的活動の遂行のための手段体系だという場合、その企業の諸活動とは具体的には企業管理活動を除いては考えることはできないわけである。管理活動と組織問題との関連は、後に組織形態の歴史的展開にふれる際に明らかになろうが、要するに組織は、抽象的・観念的にはどのように考えられるにしても、具体的・現実的には管理活動の効果的遂行のための組織、管理活動遂行の具体的な場としての組織、すなわち企業管理組織として問題になるのである。このような組織の本質に関する理解においてもドラッカーの主張は一応きわめて現実的である。彼はいう。「正しい組織構造は（企業の）不可欠の土台であって、それなくしてはあらゆる領域における管理活動の最善の努力も効果のない、むだなものとなるであろう[7]」と。ドラッカー理論の現実的・実践的性格がここにも明らかにみられるであろう。

それはともかく、このようにして企業管理組織として企業における組織問題をみることから、組織問題の実践的重要性もおのずから理解できるのである。管理活動の企業にとっての枢要性はいまさらいうまでもないが、その管理活動が効果的に推進されるかどうかが組織形態の如何によって決定されるというところに、企業における

組織問題の基本的重要性、その積極的意義が認められるのである。なお、いうまでもないことであるがここで注意しておかねばならないことは、ここに管理活動が企業目的遂行のための最も枢要な課題であるといっても、企業活動のすべてが管理活動だというのではないということである。管理という場合、当然に、管理される対象、すなわち経営諸過程における直接的執行職能が存在している。しかしながら、企業規模が大となるほど、その執行職能の遂行はますます管理職能の効果的遂行に依存してくる。管理活動の効果的な遂行が企業の最も枢要な要請であるということは、かかる意味で企業の目的諸活動は管理活動に集約されているということを意味する。そしてかかる意味でまた経営管理の問題は、企業目的達成のための企業活動の核心をなすものとなるわけである。

そしてこのような管理活動が効果的に推進されるためには、その具体的な遂行の場としての経営組織が、その管理実践上の基本的諸要求に適合したものでなければならず、かかるものとして一定の段階で組織形態はどのように形成されねばならないかという問題が実践的に提示され、ここに企業の実践課題としての組織問題があらわれるのである。したがってそれは、経営管理の体系的展開が実践的に要請されると同時に実践的にとりあげられた。Ｆ・Ｗ・テイラーが科学的管理法を展開したとき、それに適合する組織構造として、以前の直系組織（line organization）に代って職能式組織（functional organization）を同時に提起したことはこのことを明示している。

このように考えてくると、当然にまた、組織論が管理論とならんで経営学の主要分野をなすとの考え方には疑問が生れざるをえなくなる。すなわち組織論を管理論のうちに含めて考えることこそが、現実の実践に即した理解だといわねばならないのである。

かくて組織問題は、具体的には管理組織として管理問題とともに生れ、管理方式の発展に応じて変化・発展し

てゆく。そしてかかる変化の基盤は、いうまでもなく独占の高度化に応じてますます大規模化する企業の、ますます複雑化する実践的要請そのものである。そこでこのことから組織問題は、直接的に企業の大規模化そのものと関連づけられることにもなる（例えば分権組織が、企業の巨大規模化に伴なう経営機構のビューロークラシー化によって問題にされたという主張――後述）。そのこと自体誤まりではないにしても、その場合、組織問題を生み出したものは大規模化そのものではなく、それに伴って変化する経営実践における要請であることが忘れられてはならない。現在の分権組織に至るまでの組織形態の歴史的展開(8)をあとづければそのことは明らかにうかがわれるであろう。

先ず、組織的労働運動の成育が未熟で、企業規模の拡大がまだ独占の形成にまで進展していない段階では、資本の労働に対する攻勢的性格のあらわな、賃金形態による労務管理を中心とするいわゆる成行管理の方式で十分にことたりていた。そして成行管理のかかる性格に照応してそれに対する組織形態は、命令系統がはっきりとし、強力な支配関係をつらぬくことができる直系組織（line organization）という組織形態が必然化された。ところが以後の労働運動の進展と独占の形成による企業規模の拡大とはこれをそのままにしてはおかなかった。すなわちここに至り、資本の労働に対する攻勢的性格に何らかの擬装をこらし、「合理的」、「科学的」な管理方式の体系がうちだされざるをえなくなった（科学的管理法の生成）とき、組織形態もかかる性格を必然におび、大規模化に伴なう企業内の職能分化とあいまって、それぞれの労働者が職能的に分化された職長を上にもち、それによって命令・監督されるという、職能的職長制度（functional foremanship）とそれによる職能組織（functional organization）が形成されたのである。さらにまた、この組織形態もまた当然に万能的なものではなく、科学的管理法そのものの行詰りとともにその形式をかえることになる。以後の直系・職能組織の形成、さらに販売・財務の分野の意義

の重大化という新たな問題の展開に対処して、企業規模の拡大に伴なう経営職能の一層の分化、専門化の進展に応ずる、専門知識をもつ経営専門家を加えてのスタッフ組織、そしてさらにはトップ・マネジメント全体を組織する委員会方式という、合議制を原則とする組織形態が順次登場するわけである。ここにみるように、これらの組織形態は、何れも企業の大規模化による経営職能の分化を契機とし、それに伴なう経営管理上の諸要請を基礎として形成されたのであり、またしたがって、漸次進展する労働運動に対する防壁として、その本質に対する擬装をますます強くするものであった。なお、職能組織以後の諸組織形態は、すべて職能組織の原理を否定するものではなく、むしろそれを基礎としてその上に新しいシステムをとり入れたものであり、職能化の原理こそが今に至るまでも組織形態の基本原理となっている。このこと自体また、今日の企業管理方式がテイラーの科学的管理法の原理を全く否定し去るものではなく、むしろその基礎の上に展開されているということに照応しており、組織問題と管理問題との関連を物語っているといえる。

以上の考察から組織問題の本質はおのずから明らかになってくる。そこには、それぞれの段階の企業の実践的要請に適合する組織形態が展開されている（もちろんその場合、業種・職種により特殊性があり、必らずしも純粋にかかる発展の過程を辿ってはいないが、基本的な展開としてはこのように考えられる）。ここに明らかなように、それぞれの段階での企業管理方式は必然的に特定の一つの組織形態を要請するのであって、そこには経営者の恣意が入り込む余地がない。組織形態は恣意的な、選択的なものではなく、まさにかかる意味で必然的なものである。したがって一般に組織の問題は、先ず具体的な企業管理方式を体系的に理解することによって展開されねばならず、かくてこそはじめて現実的・具体的に解明することができるのである。

(1) 前者の見解を示している代表的な論者には山本安次郎教授があげられる。（山本安次郎「経営管理論」、「経営学と組織論」（PR、三一年十月号所収））
また後者の、組織論こそ経営学だとするものには、バーナード、サイモンの理論をよりどころとして経営学の対象を経営組織だとされる馬場敬治教授がある。（馬場敬治「経営学と人間組織の問題」）なおここでは組織概念の意味が若干異なることに注意を要する。

(2) P. F. Drucker; The Practice of Management p. 176. 邦訳現代経営研究会訳「現代の経営」続篇七頁。

(3) ibid. p. 168. 邦訳続篇四頁。

(4) E. Dale; Planning and Developing the Company Orgainzation Structure 邦訳経済同友会訳「経営組織の立案と実施」四頁。

(5) H. J. Kruisinga (ed); The Balance between Centralization and Decentralization in Managerial Control. p. 3.

(6) E. Gutenberg; Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion. S. 167. 邦訳溝口・高田訳「経営経済学原理」（第一巻生産篇）一七五―一七六頁。
なおグーテンベルグのかかる考え方は、ドイツ経営学の伝統的な思考（例えばニックリッシュにおける組織理論）とは全く異った、むしろアメリカ的な考え方を強くうち出している。グーテンベルク理論あるいは広くドイツ経営学へのアメリカ経営学の影響の一端を示すものとして注目される。

(7) Drucker; op. cit. p. 198. 邦訳続篇六一頁、（傍点、植村）

(8) これについては例えば牛尾真造、竹林庄太郎共著「企業管理」四一―六一頁に立ち入った分析がなされているのが注目される。
また藤芳誠一「経営管理の基本問題」五三―六二頁にもこの問題がとりあげられている。

三　分権組織の原理と具体的事例

先述のように企業における組織問題は、具体的には企業管理組織として、近代的企業管理方式とともに生れ、企業管理方式の変化・発展に応じて常に新たな展開をみせてきた。そこで組織問題の展開は、直接的には企業の大規模化の進展をその契機とするものであった。分権組織もまた、かかるものとしての組織形態の歴史的展開過程の頂点として、現代の巨大規模独占企業の組織形態として生れたものである。それは直接には、例えばG・Mのように、四六九、〇〇〇人もの従業員をもち、年間一二四億ドル（四兆五、〇〇〇億円）という巨額の販売をあげるという、日本の既成観念ではほとんど想像もおよばないほどにまで企業規模が巨大化したことによって、企業の実践的要請となったものである。もとよりこれ以上に立ち入った検討がなされねばならないにしても、何れにせよ分権組織は、現代の巨大独占企業の要請する組織形態であることが第一に認められねばならない。その点でE・デイル(1)による上の表は、分権

会社発展の七主要段階

発展段階	規　模（従業員数）	組織問題及びその影響
Ⅰ	3～7（規模にかかわらない）	目的の設定 仕事の分掌
Ⅱ	25（10）	責任の委譲 陣容の整備
Ⅲ	125（50～100）	経営機能をさらに委譲する,部下の数
Ⅳ	500（50～300）	経営首脳部の負担の軽減 補佐スタッフ
Ⅴ	1,500（100～400）	新機能の決定（機能化） 専門家スタッフ
Ⅵ	5,000（100～500）	経営機能の調整 合議による決定
Ⅶ	465,000（500以上）	委譲程度の決定 権限の分散化

上段の数字は被調査会社の実際規模を示す，（　）内の数字は，特定の組織問題が最初に発生する時の会社規模の大略を示す。組織問題の発生は必らずしも示された規模に固定されていないこともちろんである。これは限られた実例から知りえた大略を示すものである。

組織の性格を一応具体的にあらわしているといえよう。また、分権組織が企業の大規模化による経営機構のビューロークラシー化にともなって、その非能率、レッド・テイプの弊を打破するものとしてあらわれたという主張も、かかる点を説明するものとしてうなずける。このように分権組織は、現代の巨大独占企業そのものに形成の基盤をもつものであるが、これを一層立ち入っていうならば、このような企業の巨大規模化そのものが、職能化の原理にもとずく旧組織形態を、企業の目的活動の遂行上効果のないものにしたということによって、分権組織を登場せしめたものである。それでは旧組織形態のどのような点が、巨大規模化した企業の実践的要請と相容れないのだろうか、この点を具体的に明らかにすることこそが、ここでの問題の核心となる。

旧組織形態の何れにも共通の特質は、管理職能における統制権はもとより、意思決定権のほとんどすべてが中央のトップ・マネジメントの手に集中されていたことである。もとより、企業の大規模化に応じて次第に経営職能の分化はすすみ、「責任と権限の委譲」の問題はその段階でも管理職能・経営組織における重要な問題になってはいた。しかし企業規模の以前の段階では、この「責任と権限の委譲・分散」にはおのずから限界があり、せいぜいトップ・マネジメントそのものの内部での問題にすぎず、またその範囲も重要な決定権にまではおよぶべくもなかった。このように、中央トップ・マネジメントであらゆる決定が画一的になされるということ、旧組織形態のこの点こそが、極度なまでに巨大規模化した現代の企業の実践と相容れず、非能率、レッド・テイプの根本的な原因とされるべきものでもあった。そこで、この欠点を是正して現代企業の活動を能率化しようという要請をうけて生れたのが分権組織なのである。かくてそれは、主としてトップ・マネジメントの諸階層間の問題にすぎなかった「責任と権限の委譲」の原理を、より低い経営階層にまでおしひろげ、各経営単位に広汎な自主

性を与えようとするものだということができる。特にまた、この場合、委譲が決定権のほとんどすべてにおよんでいるという点が重要である。E・デイルは、分権化の程度は次の事情によって高度なものになるとしてその特質を明示している。(2) すなわち

一、低い経営階層においておこなわれる決定の数が多いほど、

二、低い経営階層において決定されることが、重要であるほど、

三、低い経営階層で決定されることが、多くの機能に及ぶほど、

四、決定についての制約が少いほど。

これと同様な見解は先にあげたクルイシンガや、E・F・L・ブレック、J・R・シンプソンなどにもみられる(3)が、かかる主張は、旧組織形態の現代企業にとっての欠点を是正するものとしての分権組織の特質を明示しており、それ自体としては正当だといえる。

このようにして分権組織は、根本的には「責任と権限の委譲」の問題と考えられるのだが、それは、旧組織形態にあってはトップ・マネジメントの手に集中されていた管理職能に関する「責任と権限」のほとんどが、低い経営階層の手に委譲され、しかもそのことを通じてそれぞれの低い経営階層（具体的には地理的あるいは職能的に分化した経営部門の長）に広汎な自主性を与え、その経営部門があたかも独立の小規模企業であるかの如くに創意を十分発揮させて活動させるものだという点がここで重要なのである。ジェネラル・エレクトリック（G・E）社社長R・J・コーディナーが自社の分権組織を論じて「G・E社では、分権組織は大企業のもつ重要な役割を維持し発展させながら、同時に一方では、小規模企業に多くみられる――もっとも実際には必らず実現されるもの

とは限らないが――ところの組織の柔軟性と〝人間的な接触〟を達成する手段である。」[4] といっているのもこの分権組織の特質とねらいを示すものであるし、また山本安次郎教授がこの点をとらえられて、「大規模化の不利益と小規模化の不利益を排し、大規模化の利益と小規模化の利益とを統合するのが、分権組織の意味である」[5] といわれ、同じく河野豊弘氏が「分権管理は大企業を小企業の如く自由に、能率的に、各部の創意を生かして経営する方式である。」[6] といわれるのも以上の点からして一応それ自体としてはうなずけるであろう。それが山本教授のいわれるように規模の最適化を意味するとの主張[7]には首肯しがたいとしても、現代の巨大規模企業における新しい組織形態としての分権組織の原理的意味とそのねらいはこの点にこそ求められねばならない。

以上のように、「責任と権限の委譲」が分権組織の本質的意味といえるのだが、その限りでは、テイラーのいわゆる「例外の原理」に発するものとして必らずしも新しい問題ではないかもしれない。しかしすでに明らかなように、その委譲がトップ・マネジメントの枠内を出てできる限り低い経営階層にまでおよび、しかも委譲される責任と権限がきわめて広範囲におよんでいるという点に基本的問題があり、そこにこそ新しい組織形態としての特質が認められるのである。「責任と権限の委譲」の意味が以前とはいわば質的に異なるわけである。またこの点で分権組織は、旧組織原理を一応うけいれつつも、それに新しい意味・内容を与えたという意味で旧組織原理、旧組織形態（特に職能化の原理、職能組織）[8] を止揚したものだともいえるであろう。

かくて分権組織のもとでは、企業の各分権単位は、それぞれ最大限の自主性を与えられ、あたかも独立の小企業であるかの如くに活動する。例えば、各分権単位はそれぞれ独自の市場をもち、その市場の開拓のためにまた独自の活動をなし、独自の経営計画を樹立し、独自に価格決定を行い、さらには独自に従業員の雇用・解雇をも

行い、そしてそのような活動を通じてそれぞれ十分な利益をあげなければならない。(9)同一企業に属してはいても、各分権単位はたがいに競争的関係にあり、例えば、原料・部分品等の買付けに際しても、条件さえよければ同一企業に属する他の分権単位とよりもむしろ他の競争企業と取引を行うといったような、徹底した自律性が与えられているのである。かくてこそ経営機構のビューロークラシー化の弊は打破され、経営活動はより一層能率化され、したがって企業目的は一層効果的に達成されるというのが、この分権組織のねらいである。

なお、ここで、かかる分権組織の特質を具体的に知るために、その最も典型的なものであるG・M社の組織について若干ふれ、必要な限りでG・E社のそれにも説き及んでおこう。G・M社は（もとよりG・E社などもそうであるが）現代アメリカの最も代表的・典型的な巨大独占企業として、その経営実践上、経営政策上の諸問題は、現代アメリカ資本主義の縮図ともいうべく、現代企業の経営上の諸問題を集約的にあらわしているといえる。その意味でそれはドラッカーのいうように、「社会構造および大規模事業会社の制度的諸問題の一典型」(10)だともいえる。そしてそこでは分権組織は、「産業管理の一つの哲理にまで高められ、」「単なる管理技術ではなく、社会秩序のアウトラインをあらわすものにまでなっている」(11)といわれるほどの意義をもつに至っている。

G・Mでは、製品別に、自動車およびトラック部門、自動車部品製造部門、ディーゼル・エンジン製造部門の三つのグループが生産部門を形成している。そしてこれら生産三グループは、シボレー、キャディラック、ポンティアック、ビュイック、フイッシャー車体その他製品種類別に三十もの部門（divisions）によって形成されており、この製品種類別の各部門が、それぞれ中央トップ・マネジメントから（中央のトップ・マネジメントの構成については註(18)参照）ほとんどすべての重要な決定権を委譲された部門経営者（divisional manager）をもち、その

部門経営者があたかも独立の一企業の経営者の如く各過程別に管理者を配し、その部門の経営を独自に動かしている。すなわちそれぞれの部門経営は、部門経営者のもとに独自の生産部長、技師長、販売部長、コントローラー（財務部長）、人事部長等をもち、それぞれ中央あるいは他の部門に一応影響されることなく、まさに独立の一企業の如くに独自の活動を行っている。つまり、G・Mという一つの巨大企業は、三十もの小規模企業の集合体であるかの如き外観を呈するのがこの分権組織である。かくして各部門経営者は、それぞれに最も適した方法で部門を運営し、それを通じてG・M全体の円滑な企業目的の達成をはかろうとするわけである。この点たしかに小規模企業の利点を活用せんとするものではある。G・E社の場合でもこのような部門の独立性は、各部門間の競争、各部門の自由、独自の部門計画・予算の作成などが特に強調されることによって重要視されている。(12)

しかしながら、どのように徹底した自主性が各経営部門に与えられたとしても、もとより各経営部門が真に独立した一個の企業なのではなく、あくまでもG・MあるいはG・Eという巨大独占企業の一経営部門であるにすぎない以上、その独立性、自主性にはおのずから限界があるのは当然である。つまり、当然ながらその自主性が、利潤の最大限の追求という、全体としての企業の唯一最高の目的に合致し、そうした企業の全般的な基本方針に沿ったものでなければならないわけである。それはいうまでもなく資本主義的企業の本質的性格である。各論者が強調するところの、分権化における中央統制の必要性という主張、分権化と集権化の均衡という問題の提示も、(13)表面上はどうあれ実践的・本質的にはまさにかかる基本的見地より出されるものとみなければならない。このように経営部門の自主・独立制が真のものではありえない限り、部門に委譲される責任・権限の範囲もおのずから限られたものとならざるをえないことはいうまでもない。それではその委譲の限界とは具体的にどのようなな

ものであろうか。

それに関して、M・H・ジョーンズは「組織内のどこである決定がなされるべきか」[14]の問題について「それぞれの型の決定は可能な限りそれを取扱うことのできるヒエラルヒーの最下層の手におかれるべきことを私は唱導したい」[15]が、しかしどのような場合でも「会社の長期的な福祉に影響するような基本的な決定」は中央のトップ・マネジメント（特に社長＝chief executive）に集中されねばならないことを主張している。[16]これもまた分権組織における中央統制の不可欠なることを説いたものであるが、ここにいわゆる「会社の長期的な福祉に影響する基本的な決定」とは要するに、各経営部門の「自主的」な活動の基本方向を規制し、その活動を統制するような、まさに基本的な決定を指すものである。社長を中心とする中央のトップ・マネジメントは、会社全般の活動の基本方向、全般的な基本方針を樹立し、それによって、「自主的に」活動する各分権単位を規制し、統制しなければならないというわけである。その基本的な決定とは具体的には、企業予算の編成とその部門への配分、資金計画その他全般的・綜分的な経営計画の樹立、等に関する決定とその実施に関する統制の権限などが考えられる。かくてこのような、経営部門への広範囲にわたる「責任と権限の委譲・分散」と、基本的な財務的分野の決定・統制権の一層強力な集中、これこそ分権組織における基本的特色をなすものである。次にまたこれをG・M、G・Eについて具体的に検討してみよう。

G・Mでは、販売、購買、生産、労務等広汎にわたる諸過程におけるすべての責任と権限が各経営部門に委譲されているにもかかわらず、最も基本的な「財務的および法律的機能」（financial and legal functions）[17]は中央に集中され、このことによって中央のトップ・マネジメント[18]は、分権単位たる各経営部門に対して強力な中央統制

を行っている。例えば各経営部門にそれぞれ配置されている財務部長としてのコントローラーは、生産部長、販売部長、人事部長などのようにその部門の部門経営者だけに責任を負うというのではなく、同時に直接に中央のトップ・マネジメント（具体的には小委員会としての財務委員会→運営委員会）に結びつき、月次貸借対照表、月次損益計算書を本社に提出する義務を負っている。また直接に中央から派遣された監査人によって部門の活動の成果＝営業成績が監査されるということもある。つまり他の分野では独立の企業と異ならぬ管理者が配置されているにもかかわらず、財務部長としてのコントローラーだけは本社の直接の監督をうけ、いわば本社の財務部直属の一部課としての性格をもっており、中央トップ・マネジメントの直接の支配下にあるというわけである。こうした点にもはっきりあらわれているように、各経営部門は、中央で決められた基本方針の枠内でのみ「自主的」活動が許され、断えず中央のトップ・マネジメントから種々の統制をうけるのである。しかもそれのみではなく、トップ・マネジメントによる中央統制は、会社の全般に及んでいるのである。例えば中央トップ・マネジメントは各部門経営者自身の責任範囲の決定（部門経営者の任免も当然含まれる）、「部門における主要な政策決定」についての部門経営者との討議などの権限をも堅持し、さらにはまた中央管理者のサービス・スタッフは、必要に応じて何時でも決定上の勧告を行うという権限までもが保持されている。(19)

右にあげたのはG・Mの分権組織における中央管理者と部門経営者との関係の一端であるが、G・Eにおいてもこれと同じ関係が示されている。例えば部門における予算の作成、計画の樹立の際には中央の同意を要することが特に指摘されていることなどである。以上のことはコーディナーが「部門の長は、会社全体の一部としての観点から、部門に関する長期計画をたてることに専念する」(20)と特に主唱していることにも明示されている。

ここに典型的にみられるように、経営部門に広汎な自主性が与えられるといっても、最も基本的な財務の部面⑵その他かなりの面での強力な中央統制が、その自主性を大きく制約しているのをみのがすことはできない。

かくて分権化は、一方ではまた強力な中央集権を必要不可欠とするものであって、分権組織はまさに、このような分権化と集権化という相反する二つの面をもつという矛盾的な性格のものなのである。このような、基本的な資金面、財務活動の分野における強力な中央統制と、それによっておのずから限界を画される各経営部門のいわば形式的独立性こそ、大規模独占企業の要請をあらわすものとして、分権組織の本質とみなければならない。その場合、いわゆる「トップ・マネジメントの綜合管理」としての利益計画＝利益管理などは、中央機関の分権単位に対する財務的統制の基本的な方式として分権組織において今後ますます重要な意義をおびてくるであろう。というよりも、むしろ分権組織は、かかる手段による強力な中央統制にこそ本質的な側面を求めるべきであって、現在の緊迫した市場問題（後述）の中にあって独占利潤の確保をめざす独占企業が、利益計画などに具体的に示されるその基本的な要請を、一層効果的に実現しうるような組織形態として現実にとりあげたのがこの分権組織だといった方がより適切であろう。つまり、分権組織といっても、中央集権こそが本質なのであって、中央の基本的要請を強力に遂行するための分権化、いわば中央集権の強化のための分権化だと考えなければならないのである。またここにこそ分権組織の基本的矛盾を求めるべきであろう。その点よりして次の高橋昭三氏の言葉はきわめて示唆に富む指摘だといえる。すなわち氏は主張される。「それ（連邦的分権組織を指す―植村）は各経営部門に広汎な責任と権限を賦与すると同時に、資本配分、経理的統制などのいわば総括的財務的管理機能を中枢部に集中することを特徴とするものであるが、かかる形式的自立性の賦与と財務的統制とを基軸とする管理方式は、

金融的手段を根幹として各企業を広く結合、支配してゆくコンツェルンにもっとも相応しい管理方式であると規定することができるのである」[22]と。

かくてこの点をさらに具体的に明らかにするためにも、この分権組織を現代の具体的な企業管理方式との関連において立ち入って検討することが必要となってくるのである。

（1） Ernest Dale; Planning and Developing the Company Organization Structure 邦訳経済同友会訳「経営組織の立案と実施」一五頁。

（2） ibid. 邦訳一六四―一六五頁。

（3） H. J. Kruisinga (ed.) The Balance between Centralization and Decentralization in Managerial Control pp. 4–5, p 9, pp. 58–60.

（4） R. J. Cordiner; New Frontiers for Professional Managers p. 47. 邦訳川村欣也訳「これからの経営者」四九頁。

（5） 山本安次郎「分権管理と分権管理組織」P・R三十二年四月号所収二五頁。

（6） 河野豊弘「分権組織についての諸問題」P・R三十二年四月号所収四三頁。

（7） 山本安次郎　前掲論文　二三頁。

（8） P. F. Drucker; The Practice of Management pp. 178–182. 邦訳続篇二二一―二二九頁。

（9） 例えば Joel Dean; Decentralization and Intracompany Pricing (Harvard Business Review Vol. 33, No. 4 1955 July-August pp. 65–74) では、このために各分権単位はプロフィット・センターとして、それぞれ競争的な価格決定を行うことを明示している。

（10） P. F. Drucker; Concept of the Corporation p. 41.

(11) ibid. p. 46.

(12) Cordiner ; op. cit. pp. 58–64. 邦訳五九―六五頁。

(13) このような見解は多くの論者にみられる、例えば

○ Raymond Villers ; Control and Freedom in a Decentralized Company (Harvard Business Review Vol. 32, No. 2. 1954 March-April, p. 89.)

○ Drucker ; Concept of the Corporation pp. 50–55.

○ E. Dale ; op. cit. 邦訳一六二―一六三頁。

○ Kruisinga (ed.) ; op. cit. pp. 27–28, pp. 46–49. その他。

(14) M. H. Jones ; Executive Decision Making p. 262.

(15) ibid. p. 265.

(16) ibid. p. 263.

(17) R. Villers ; op. cit. (H. B. R. Vol. 32. No. 2.) p. 89.

(18) G・Mのトップ・マネジメントにおける組織構造をここであげておかねばならない。(Drucker ; Concept of the Corporation による)

先ず、ライン系統として、社長および二人の常務副社長により監督される製造部門 (manufacturing divisions) がある。そしてこの社長・常務副社長を補佐するスタッフがこれにつく。これは取締役会長および副会長によって主宰される。このライン・スタッフを統括する五人の最高経営層の役員が一つのチームを形成し、それとならんで形成されている二つの委員会（政策及び経営の両委員会）とともに、そしてその二つの委員会を通じて会社全般の運営に当る。これがG・Mの最高の中央機関をなす。

ラインとしての製造部門のもとに職能的なサービス・スタッフが配されている。また右の最高の中央機関としての委員会のもとには、多くの専門的な小委員会（技術、労務、財務、PR、分配等の）があり、最高委員会の統制のもとに各分野の管理、監督に当っている。

各分権単位＝経営部門はかかる中央機関（財務小委員会→最高委員会）からの財務的統制を直接にうけるわけである。

(19) Drucker; Concept op the Corporation pp. 50-55.

(20) Cordiner; of. cit. p. 63. 邦訳六四頁（傍点―植村）

(21) なお、中にはコッパース社のように、購買機能が中央に集中されているという特殊な例があることに注意を要する。(R. Villers; op. cit. H. B. R. Vol. 32. No. 2. p. 89.)

(22) 高橋昭三『連邦制分権的経営管理』の基本構造」P・R三十二年四月号所収　五五頁。

四　「現代的」経営組織としての分権組織

a、現代における経営管理の根本問題と分権組織

分権組織にあっては、かように集権化こそが本質であるにもかかわらず、分権化がなぜとなえられねばならないのだろうか。それは分権組織が旧組織形態に代るものとしてあらわれたという既述のところによってすでに明らかだが、それが具体的にどのようにして問題にされたのだろうか。われわれは、この分権組織が現実化される実践的な基礎を何よりも先ず、現在の企業活動、管理実践の遂行上最も肝要なものとなっている市場問題と労資間の安定という要請にこそ求めなければならない。

全般的・綜合的な経営計画のもとに体系化された生産、販売、購買、財務、労務等の諸過程におけるそれぞれ

の管理方式のなかにあって、いうまでもなく以前は剰余価値の直接的生産過程たる生産――労務の問題が基本的な重要性をもっていた。もとより現在でもその重要性に変りのないことは当然だが、しかしそれとともに現在では、特に第二次大戦後のアメリカ資本主義そのものの基本的諸条件の変化により国内市場の狭隘化が問題となってきたことによって、独占企業の実践課題として市場問題、具体的に販売の問題が基本的課題となってきた。すなわち、剰余価値の生産とともにその利潤としての実現が企業の基本的な実践課題となったわけである。単に、販売活動の効果的な推進ばかりではなく、積極的な市場の開拓ということが企業管理において何よりも中心をなすにまで至っているのである。かかる全般的な市場活動の重要性は、「現代の経営理論家」ドラッカーによって何よりもはっきり認識されている。(1) 近時ますます大きな問題となりつつあるマーケティングの諸手法――マーケット・リサーチ、マーチャンダイジング、セイルス・プロモーション、プロダクト・プラニング（新製品開発計画）などの諸方式がそれであるが、これらを包括する販売管理の問題は、現在、後述する人間関係管理とともに管理方式の体系の中で最も重大な、基本的に中心的な部門管理方式となっている。それは、現下の状況のもとで、オートメーションという高度の生産技術体系が展開されればされるほど、ますます重要視されてゆく性格のものである（もとより、それに応じて他の部門管理方式もそれぞれ新しい形態に変化・発展してゆくのだが）。それはオートメーションの進展によって増大する生産力にみあうだけの需要が増大せず、それだけ市場が相対的に狭隘化することになるからである。なお、このオートメーション（それに代表されるいわゆる技術革新）と市場問題との相即的な矛盾的関係については一言しておかねばならない。分権組織がこの矛盾の集中的表現と考えられねばならないからである。

戦後の諸情勢の変化により深刻な市場問題に直面することになったアメリカ資本主義は、後進諸国に対する帝国主義的支配を強化するとともに、他方国内経済の軍事化を強力におしすすめることによってこれに対処するになった。しかし一方では、その成立以来の本来的特質である「国内市場を基調とする発展」という方向をも最後的に放棄することなく、種々の国内経済拡大の方策をもうち出した。戦後アメリカ資本主義の基本的問題である市場問題は、こうして各面から対処されることになるのだが、その際、国内市場拡大に大きな役割を果してきているのが巨額にのぼる設備投資とそれによる大規模な技術革新の推進である。これが企業自らによる積極的な市場開拓のための新しい販売管理の諸活動（前述）と呼応し、あるいはそれに唱導されつつ展開されることによって、生産財に対するぼう大な国内市場を形成し、アメリカ資本主義の景気維持、恐慌回避が現実に可能となってきているのである。この点明らかに現代資本主義の一大特質であり、これが資本主義の性格変化（いわゆる人民資本主義、資本主義革命の理論）が論じられる大きな現実的根拠であることを見逃すわけにはゆかない。

ところがこうした大規模な技術革新による市場の拡大は、ほかならぬ市場問題そのものに新たな矛盾を生み出さずにはいない。いちじるしく増大した新しい生産設備による生産物にみあう市場が少くとも十分には見出すことはできないという問題がそれである。そしてこのことは何よりも各企業それ自体の枢要な実践的問題としてはねかえってくるのだから、企業としてはますます大規模な市場開拓の努力を推進しなければならないことになる。

ここに前述の大規模な販売管理活動が新たな意義をおび、ますます重要なものとなってくるのである。こうして、技術革新と企業の市場活動とはいわば悪循環的な関係をもつわけであるが、分権組織は先ず何よりも、こうした矛盾において一層重要性を増しつつある販売管理活動をできる限り効果的に推進させようという実践的要請

から生れたものとみることができる。それは次のような理由による。

ますます重要化する市場問題は、まさに企業そのものの死活にかかわる基本的に重要な問題である。そしてそれは、地理的にも職能的にも多くの経営部門に分れた現代の巨大規模独占企業が、中央の機関による遠隔からの画一的な命令一つで、いわばいながらにしてきりひらいてゆけるようななま易しいものではない。そのようなやり方では、地域によってバラエティに富む需要の内容を把握し、市場を開拓してゆくにはどうしても不十分たらざるをえない。そこで、企業の市場活動は、各部門経営者の努力によりそれぞれの特殊条件に応じたやり方で、その最寄の市場を開拓してゆくというのが最も有効なものたらざるをえない。こうして市場活動は、それぞれの市場の特殊条件とその動向を最も敏速にとらえることのできるそれぞれの経営部門（地域的ないしは職能的）に委任されざるをえなくなる。そのことが実践的に緊急の必要事となるのである。かくて大規模独占企業を直接の地盤とする分権組織は、実践的には何よりもこの市場活動＝販売管理の面においてとりあげられざるをえないことになる。分権組織をいう場合、ここまで立ち入らねばならないのであって、企業の大規模化そのものはそれを生み出す決定的な要因ではないことを知らねばならない。市場活動＝販売管理のこうした問題こそが、大規模独占企業にあっては分権組織の登場を促がす決定的要因の一つなのである。ドラッカーが、そのいわゆる「連邦的分権組織」について述べる際に、各分権単位はそれぞれ独自の市場をもたねばならないことを特に強調しているの(2)も、彼がその実践的立場からこうした点を明らかに認識していることを示しているものといえよう。

このようにして何よりも先ず市場活動＝販売管理の面に関する決定権が各経営部門に委譲されざるをえなくなるのであるが、その販売管理の問題がいまや企業の最も基本的な実践課題であるということから、その他の諸過

程における責任・権限もまた委譲されることにならざるをえない。それぞれの過程の活動が孤立分散的でなく、有機的に密接に関連しあって全体として大規模な企業管理活動の体系を形成しているものである以上、このことは当然であろう。またこのことは、市場活動の一層効果的な遂行という要請自体からも必要となるのだが、この市場開拓の種々の努力からたてられる販売計画にもとずいて他の部門計画がたてられるからでもある。

かくてここでそれぞれの過程における管理活動に関する権限のほとんどすべてが各経営部門に委譲されることになるわけである。そしてその結果、中央のトップ・マネジメントには、前述の利益管理のような綜合的な管理方式による財務的中央統制だけがしっかりと保持されることになるのである。分権組織はかくて独占企業の組織形態として現実化するのだが、市場活動の遂行ということにこそその基底的動機が先ず求められねばならないのである。そしてまたここにこそオートメーション下の経営組織形態たる分権組織の基本的特質があるといわねばならない。オートメーション下の経営組織形態としてはかかる分権組織とならざるをえないという必然性がここに認められるわけである。

以上のような市場活動の要請とならんで、分権組織を生み出すもう一つの実践的要因は労資間の安定という基本的要請である。

資本主義的企業の実践的立場からは、労資の協力関係の維持が基本的に重要な要請であることは改めていうまでもなく、テイラー以来の経営管理の諸原則、諸経営理論は、この労資協力の原理をその基本原理の一つにしてきた。テイラーのいう「労使双方の完全なる精神革命」の主張、フォードのいわゆる「経営奉仕原理」などもそうであり、また最近の制度論的思考の基本原理もまたそうである。労資の協力は、まさに独占企業の遂行する企

業管理における基本的な鉄則の一つである。そしてそれは、独占資本主義の成熟、労働運動の昂揚とともにますます強力にとなえられることもまたいうまでもない。現在、企業管理の実践活動において人間関係論の原理が、単に人事管理のみならず、企業管理の全分野における基本的な原理としてますます重要性をおびつつあることは、このことを明示するものだが、分権組織が現実に問題視される実践的根拠の一つはまさにこの点に関連するのである。

前述のような技術革新と市場問題との悪循環的な関係は、それが激化すればするほどますます強力な労資協力を必要とさせる要因ともなる。オートメーションの広範囲の展開は当然に失業問題を新たな規模で生み出すのだが、このことはまた当然に、現在巨大な組織力を有する労働運動による抵抗をもたらさざるをえない。そしてそのこと自体技術革新の大きな阻止的要因となり、またますます重要化する市場活動に、したがってまた全般的な企業活動の遂行のためにも大きな壁となる。特に市場活動がさまたげられることは、たちまち企業にとって存立そのものにかかわる問題となる。現代企業における労資協力の要請は、このような新たな意義をおび、企業活動遂行のためのまさに不可欠な要請となるに至っている。またそのためにこそ、人間関係の原理にもとずく具体的な管理方式がますます重要視され、それが企業管理の体系において核心的な地位を占めるものとならねばならないのである。かくて人間関係論の原理が強力に従業員に徹底されねばならないことになるのだが、そのためには、それが現場の労働者とできるだけ接触の深い管理者層によって行われねばならないことはいうまでもない。人間関係論は、人間の合理的な思惟以上に人間の情感（sentiment）を重視し、フォーマル・オーガニゼィションよりもインフォーマル・オーガニゼィションの洞察により主眼点をおくからである。したがって、人間関係の原理の

基礎であるところの、いわば労働者と経営者、あるいは労働者相互間の心のふれ合い（円滑なコミュニケーション）といった関係をうちたて、それを利用して企業活動を円滑に推進してゆくためには、例えばG・Eのように三五〇種類もの製品を造り出し、一〇七都市に一三八もの工場をもった巨大規模企業にあっては、中央からの画一的なやり方では全く効果はないであろう。人間関係の原理を実現しうる関係は、むしろ各々の小規模な集団ないし組織単位の中にあってこそ形成されうるものである。ここにかかる人間関係管理、さらにはそれを中心とする労務・人事管理全般に関する責任・権限が、各経営部門に委譲されるということが実践的に要請されることになる。労資協力のために人間関係管理の効果をよりあげること、分権組織のあらわれるもう一つの基本的な実践的根拠がかくてここに明らかになる。G・L・リピットは分権組織と人間関係との関連について次のようにいっているが、この言葉も右のことを意味するものと考えて始めて正当性をもってくる。すなわちいう、「われわれは、（分権組織の適用によって――植村）経営の特殊環境に応じて、われわれの経済組織におけるあらゆる階層の従業員に対して大きな人的参与の感情を与え、企業への大なる帰属意識を与え、さらに個人としての、また産業共同体に参加するメンバーとしての彼らの価値を認識させ、その尊厳をもつような偉大な感情を与えるような工夫をなさねばならない」(3)と。まさにここにいわれているようなことこそ分権組織の最も根本的なねらいの一つだといわねばならない。最近人間関係論における新しい動向として、いわゆるグループ・ダイナミックスの心理学的手法が重要視されてきているが、本来小規模集団（特に face-to-face group(4) との呼び名が適合するような小集団）に対する手法であるこのグループ・ダイナミックスの重視は、また以上のような情勢の一つのあらわれだともみることができよう。

かくして労資間の安定、労資協力の維持という基本的要請をうけてますます重要視される人間関係管理を、さらに効果的におしすすめるためにも、経営組織の分権化への方向が実践課題となるに至ったのである。人間関係の原理自体は、テイラーからフォードに至るまでの科学的管理法の思考を止揚するものとして、一九三〇年代の段階における大規模独占企業を地盤として生み出されたものであるにもかかわらず、それが一層重要視されるにしたがって、それぞれの小規模単位の手に委ねられねばならなくなったわけである。このこと自体人間関係論のもつ矛盾であるが、またそれは現代独占企業の実践そのものにおける矛盾ともいうべきである。分権組織はこの意味で、かかる矛盾の集中的表現ともみることができよう。

それはともかくとして、こうして人間関係管理における権限・責任が各経営部門に委譲されねばならなくなったということから、それが人事＝労務管理において中核的な意義をもっているが故にそれをめぐる労務＝人事管理の他のあらゆる部面もまた各経営部門に移譲されざるをえなくなる。かくて各経営部門がそれぞれ独自の人事計画をたて、その具体的遂行に当ることになる。そしてそこでは、従業員の雇用、解雇すらも独自に行われることができるようになる。ここにおいて各経営部門は、一企業の経営部門として保持しうる最大の独立性をもつようになる。例えば、「G・Mにおける独立性の程度は、各部門および各工場がそれぞれの人事部長をもっていることでもわかる」(5)わけである。さらにこれればかりではなく、この人間関係管理が、すでに明らかなように、単に人事管理の面だけでなく、全般的な企業活動遂行の上にも核心的な意義をもっていることから、先に市場活動に関して述べたと同様に、他の諸過程における管理活動に関する責任・権限もまた各部門に委譲されることが要請されてくる。かくてこのようにして分権組織が現実化されるに至るわけである。

かくて以上のように、市場活動――販売管理、労資協力――人間関係という二つの基本的な管理分野の決定権が委譲されざるをえなくなるという点こそが、分権組織形成の現実的・実践的な基盤なのである。かように管理問題との関連においてみるとき、分権組織の本質が具体的に明らかにされるのである。まこと分権組織は、以上で明らかなように、現代独占企業の基本的要請に適合した組織形態であり、いうならばまさに「現代的経営組織」ともいうべきものである。

ところでこのように考えてくると、分権組織があたかも企業繁栄の万能薬であるかの如き、時代的、社会的背景を無視した一般の見解(6)の誤りはもはや明らかであろう。分権組織はすでに明らかなように、まさに現代アメリカの巨大規模独占企業が要請する経営組織形態であり、どの時代、どの社会の企業にも適用して意義のあるものではない。よく指摘されるように、フォード会社の一九三〇年代における凋落の原因を、そのワンマン経営、すなわち分権組織を採用しなかったことに求める見解(7)は、かかる点を無視した主張だといわなければならない。もとよりフォードが新しい時代(8)の要請に適合しなかったという点は認められるべきだとしても、フォードの時代にはまだ前述のような分権組織を生み出す実践的要請そのものが表面化していなかったこと、そしてフォードのとったようないわゆるワンマン経営がむしろ効果をあげていた時代が存在したことをこそここで考えなければならない。分権組織はフォードの時代のではなくまさに「現代の」経営組織形態なのである。しかも現代の巨大規模企業にとっては、分権組織はあれかこれかの選択的なものではなくて、好むと好まざるとにかかわらず採用せざるをえないといった、必然的性格の組織形態である。

（1） P. F. Drucker; New Society 邦訳現代経営研究会訳「新しい社会と新しい経営」三一二頁。

（2）Drucker ; The Practice of Management p. 186, p. 190. 邦訳現代経営研究会訳「現代の経営」続篇三七頁、四六頁。

（3）Kruisinga (ed.) ; op. cit. p. 99. (Human Relations Factor in Centralization versus Decentralization of Industrial Organizations)

（4）Kurt Lewin ; Resolving Social Conflict 邦訳、末永俊郎訳「社会的葛藤の解決」九三―一八七頁（第Ⅱ部）
これはグループ・ダイナミックスの手法の創始として経営学の見地からも重視されるべき文献であろう。

（5）E. Dale ; op. cit. 邦訳 160頁。

（6）例えば野田一夫「分権管理の問題点」（ビジネス、三十三年四月号、五八―六五頁）などもその例である。

（7）この点については前記野田教授も同じであるが、何よりもドラッカーがこの見解を明瞭に出している。(Drucker ; The Practice of Management pp. 95-99. 邦訳一六〇―一六六頁)

（8）この時代は、フォード的合理化の方向がはじめてはっきりと行詰りをみせた時期として、それに代り人間関係論の原理がようやくあらわれてきた時期である。また企業規模も現在ほどにまで拡大しておらず、したがって分権組織が具体的に問題にされる地盤は成熟していなかったとみなければならない。G・Eで分権組織について研究に着手されたのはようやく一九四三年であり、また実際に適用されたのはさらに下って一九五一年であって、時代的にも実践的にもフォード社衰退の一九三〇年代前期とは一段階のひらきがあることを考えなければならない。

b、分権組織適用の影響

前節で述べたように、分権組織が市場活動――販売管理、労資の協力――人間関係という現代独占企業の基本的要請をうけて必然的にあらわれたものである以上、その適用の結果全般的な企業管理活動が円滑に遂行され、右の二つの基本的要請が一応より効果的に達成されることになるのは当然である。分権組織適用の影響とは、し

たがって当然このことにつきるわけである。もとよりそれが独占企業の当面している諸問題の最後的な、根本的な解決をもたらすものではなく、それ自体また次の新たな問題を生み出さずにはいないのではあるけれども、以上でも明らかなように、分権組織の採用が企業自体にとって利益になるものだということはうたがいのないところで、その意味で分権組織が現実に果している積極的な役割はこれを率直に認めなければならない。もとよりこのことを一方的に強調することだけでは誤りではあるけれども、またかかる点を無視してただいたずらに攻撃するだけでは、学問的にも、また実践的にも何らの意義もないといわねばならない。分権組織の現実に果している積極的役割をはっきりと認めなければならず、そしてそのこと自体の中に、客観的立場から新しい問題の所在を見出さなければならないのである。

例えば、基本的課題としての市場活動が分権組織の採用によってより一層効果的に遂行されうるという点に関してであるが、各分権単位がそれぞれ独自の市場をもたねばならないというとき、そのことによってたしかに活動の効果はあがるとしても、そこに新しく根本的な問題が生ずるのを見逃すわけにはゆかない。すなわちそれは、分権組織をもってしても前述のような技術革新の必要と市場活動の推進の必要ということとの、いわば悪循環的な矛盾関係は根絶してしまうことはできず、むしろ一層はげしいものとなるであろうということである。

もとより市場の開拓といつても、それ自体おのずから限界のある需要に対するものである限り、というよりも市場の限界がみえてきたからこそ市場開拓が叫ばれねばならなくなったものである限り、最初からそれは万能的な力を発揮するものではありえなかったわけである。したがって、分権組織によって一層市場活動の効果があがることになる反面、当然にその限界につきあたるのも促進されることになるであろう。こういう事情がますます

技術革新を必要とさせ、市場活動をますます大規模にすすめさせ、両者の悪循環的な関係をますます激化させることになるのだが、要するにこの点が根本的な問題であって、現在におけるアメリカ景気の後退ないしは停滞、恐慌要因の成熟は、かかる矛盾の一つのあらわれとも考えることができる。まさに一つの矛盾の解決は同時にそれ自体新しい矛盾の生成を意味するわけである。

同じことは分権組織生成のもう一つの実践的要因である労資協力の要請という点についてもいえる。しかしこの点については一層注意しなければならない。

第一に、人間関係管理とそれを中核とする人事管理の全分野が各部門経営者の独自の判断に委ねられるということであるが、前述のようにして、分権組織採用の結果、各経営部門に従業員の雇用、解雇の権限までもが与えられることになれば、労働組合は、基本的な問題に関してはなお企業の中央機関との交渉を行うものであるとしても、日常の具体的事項に関してはそれぞれの部門経営者に当らなければならなくなる。つまり、分権化によって、日常生起するたいていの労資間の問題は経営部門＝分権単位に独自の問題としてあらわれるため、労働組合の団体交渉その他に関する力は経営部門単位に分散され、組合自体の全企業的な結束力は弱められることになるわけである。この点分権組織の重大な結果とみなければならず、労働組合にとって無視できない点である。考え方によってはむしろこの点が分権組織適用の一つのねらいだといえるかもしれない。しかも、二、で述べたようなG・Mの例にみられるように、各部門経営者は中央のトップ・マネジメントとの連けいを常に強力に保ち、そのため分権化は経営者側の力の分散を意味することにはならず、しかもその上に、分権化によって人間関係の原理はより一層徹底される。このようにして分権組織適用の意図である「労資間の安定、労資協力の維持・強化」

は一応の大きな効果をあげることになるのである。

他方分権組織は、部門経営者にあたかも独立の小規模企業の経営者の如き活動を要求するため、部門経営者はかかるものとして専門的知識が要請され、その職能は一層専門化される。このためにまた管理者・監督者訓練が一層重要なものとなるのだが、同時にこの小規模経営部門において全般的な管理活動を遂行する部門経営者の企業における重要性は増大し、その職能は、「社会的」性格を有する企業の目的を分担するものとして、ますますその私的性格はおおいかくされる。中央トップ・マネジメントだけではなく、部門経営者（低階層の経営者）までもがかかる現象を強くあらわしてくるのである。しかも強力な中央統制によって各部門経営者はただ一つの企業目的にかたく統合されている。(1)かくて現代企業とその経営者の社会的性格・社会的責任がとなえられる客観的な基礎は、分権化によって一層明確なものとなってくるわけである。経営者階層の社会的・客観的基礎は一層確固なものとなるかの如き観を呈するのである。したがってかかる企業・経営者の社会的責任の主張に対しては、超越的批判はますます許されなくなるといわねばならない。

それはともかく、右の点については例えばフォーチュン誌編の The Executive Life は、分権化の影響として次の五点をあげている。すなわち、「(1)最高層の下位にある経営者たちの意志決定能力を増進し、(2)その決定を行う人々が実際によく知っているだけに迅速なよい決定ができ、(3)経営者層の摩擦を少くし、よりよい仕事をしようとする彼らの意欲をもりあげ、(4)最高経営層の人たちが部下の経営者の仕事の成果をより正確に評価することを可能とし、(5)社長（top executives）たちを監督的な仕事から解放して、より多くの時間をさらによい意志決定の計画や思索に用いることを可能とする」(2)と。たしかにここにいわれていることは分権組織のねらいの一つ

でもあり、経営者の諸職能に対するその重大な結果でもあるのだが、まさにこのことによって全体としての経営者の力が絶対的にも相対的にも増大し、これが逆に勢力を分散させられた労働組合に対することになるのである。そしてこうしたこととの全体の結果として、企業の基本的要請たる労資間の安定は一応効果をおさめることになるわけである。その際に、一層強力に推進されることになった人間関係管理が大きな役割を果すことになるのはくりかえすまでもない。

右に述べたことは分権組織の最も重要な影響であって、この点でたしかに、分権組織それ自体の中に、労働組合に対する資本攻勢の強化というねらいがつらぬかれているともいえる。(3) そこで分権組織は、以上みたような独占企業のもつ矛盾を最終的に解決・克服しうるものではなく、過去の諸組織形態が労働運動の発展と経済的基盤の変化、企業規模の拡大によって発展する管理方式に適合して種々変化し発展してきたように、やがては労働運動の力と経済的基盤そのものの変動とによってその矛盾を露呈せざるをえないであろうこともたしかである。前述のように、分権組織は、現代の巨大規模独占企業のもつ矛盾の集中的表現なのであって、まさに一つの矛盾の解決は他の新しい矛盾の萌芽にほかならないのである。とはいえ、以上に述べてきたような分権組織の積極的役割と効果を何ら考慮せずして、かかる点だけを抽象的にとりあげてそれをただ攻撃するだけでは何らの生産的意義もないことをここで再びくり返しておきたい。

（1）ドラッカーのいわゆる「目標と自己統制による管理」(management by objectives and self-control) とは、まさにこのことをいったものである。(P. F. Drucker; The Practice of Management pp. 104-117. 邦訳一七四―一九八頁）

（2）Editors of Fortune; The Executive Life 邦訳内田幸雄訳「現代の経営者」一八四頁

(3)「むしろこの問題(分権組織の問題——植村)には第二次大戦中から戦後にかけて新しい段階にはいった独占の深刻化した矛盾の克服の要求を、社会主義が世界体制にまで成長した段階での恐慌と労働者階級の闘争にうちかち、他の大トラストと独占利潤の確保を争うための手段を、われわれはここに読みとらぬわけにはいかないように思える。」(岩尾裕純「ポリシイ・メイキングとディセントラリゼーション」(PR、三十二年七月号所収三四頁、「経営技術の研究」一二四頁)、この岩尾教授の言葉は以上のように具体的にみてくるとまさに適切な指摘だといえる。しかしながら、その場合抽象的にそれを強調するのではなく、具体的な実証が望まれるところである。

五　むすび(日本企業への適用の問題をめぐって)

分権的管理組織について以上みてきたところは、しかしながら、もとより日本の現実の中における状況なのではなく、現代アメリカの経済動向の中における問題なのである。分権組織は、まさに現代のアメリカ資本主義の地盤の上にこそ形成された組織形態にほかならず、どの時代、どの社会の企業にも適用されうるといったものではない。そこで当然に、それは日本の現実にそのまま適用できるものではなく、事実また分権組織をとらねばならないといったさし迫った実践的要請も存在しないのである。ただ先述のように、それがアメリカの文献を通じて一般に論じられているにすぎない。もとよりこの分権組織を日本の現実に適合するように利用することは可能であり、またあるいは望ましいことであるかもしれない。それはそれとして別個に考えなければならないのだが、何れにしても、日本独自の経営実践の方途をうち出すのではなく、それがアメリカで効果をあげているからというだけでとりあげられるというのが、戦後わが国の学界ないしは実際界の特色なのである。この分権組織にして

も、現在、それがあたかも企業繁栄のキイ・ポイントであるかの如くに喧伝されているということ自体が問題だといわねばならない。しかもそれが、日本の特殊条件の基本的洞察がほとんどかえりみられていないというのであってみれば、なおさらのことである。

いままで述べてきたような過程を経て、アメリカの極度なまでに大規模化した独占企業を地盤として分権組織が生れたのに対して、日本ではかかる直接的な地盤そのものが存在していないことを先ず考えるべきである。すでにあげたG・MやG・Eのように、日本の既成観念ではほとんど想像もおよばないほどの巨大規模をもった企業の、それもさし迫った実践的要請に迫られてこそ分権組織が問題にのぼされたのである。それが、日本では最大規模を誇る企業、例えば八幡製鉄、富士製鉄のような企業でさえも、それぞれ従業員は四万人前後であり、せいぜい数個の工場をもつにすぎないという程度に止まるといったように、全くその直接的な地盤を異にするのである。いってみれば、アメリカの巨大企業の一分権単位＝経営部門の規模が、日本の産業界を代表するような一つの大企業の規模と同じなのである。このような企業規模の段階では、規模の巨大による経営活動の非能率が云々される以前の状態にあるといわねばならず、したがって当然そこでは実践的に分権組織が問題にされるべくもない。もとよりそこでも固有の意味での「責任と権限の委譲」は当然とりあげられるであろう。しかしそれは、すでに述べたように、分権組織の内容である「低い経営階層への責任・権限の委譲」とは異ったもので、それ以前の段階にあるものである。本論二、であげたE・デイルの「会社発展の七主要段階」によってみれば、日本の企業は最大規模のものでも、せいぜいその第六段階における問題が実践的にとりあげられるという状態にしかすぎないであろう。もとよりここで、企業規模だけが考えられればよいというのではない。もっと基本的な実践の

問題に立ち入らねばならないことはいうまでもない。しかしながら、その実践的要請も、たとえそれがアメリカにおけるそれと同じであったとしても、日本の企業ではそれが直ちに分権組織の形成を必然化するということにはならないのである。例えば同じく市場問題だといっても、そのことが日本ではアメリカのように分権組織の適用という要請をもたらさないわけである。しかも、その企業活動における基本的な実践の要請が生れるそもそもの社会的・経済的基礎が全く異なるのであるから、それが同じ性格のものではありえないというのであってみればなおさらのことである。それは最も基本的には、成立の当初から前期的要素を残さず、典型的に近代的資本主義として国内市場の基礎の上に発展し、しかもその本来の基調を変えざるをえなくなった現段階にもなお国内市場開拓の積極的な努力を続けるアメリカ資本主義と、旧勢力との妥協の上に成立し、前期的遺制をむしろ発展の基軸として最初から国内市場よりも海外への帝国主義的侵略を基礎として発展し、しかも現段階では外国資本主義への従属、依存を基礎としてなおかかる基調をつらぬいている日本資本主義との相違である。それによって、同じく市場問題が最も重要なものとなっているといっても、その意味・内容は根本的に異っているといわねばならない。

さらにまた同じ根拠によって、企業の基本的要請としての労資協力の意味も大いに異ってくる。ひとしく労資協力といっても、一方は近代的労資関係の確立された基礎の上でのそれであり、他方はむしろ前期的要素を基礎とした労資関係におけるそれ（もっとも、戦後の労働運動の大きな発展がこのような性格を大きく変化させたことは認められなければならないにしても）であり、そのねらい、意図が質的に異っている。人間関係なども、日本では労資関係を封建的な家族関係の枠の中にはめこむために利用されるという、少くともその可能性は厳存しているのであ

る。

こういった日本企業の基本的性格、企業規模の基盤にあっては、少くともそのままの形では、分権組織は適用されえないことは当然である。それにもかかわらずあえてそれをとりいれようということになれば、その本来のねらいがゆがめられて利用されるということになりそうである。例えば前述のような特有の方面への人間関係の原理の利用の効果をあげるために。またアメリカ流の近代的な「工場共同体」ではなくて、いわゆる「事業一家」という言葉で象徴されるような特殊日本的な封建的関係を形成・強化するために。また、前章b、で述べたような、分権化による労働組合の力の分散という危惧も、産業別組合として全産業的に結束しているアメリカ労働組合よりも、企業別組合という特性をもった日本の労働組合の場合の方が、むしろはるかに大きいものがあることをも考えなければならない。

このように分権組織の日本的適用をめぐっては数多くの根本問題が出てくるのを見逃すことはできない。現在、分権組織をとってかなりの成果をあげている日通や国鉄の例なども、純然たる分権組織とはいえないようであり、多少とも以上のような要素をうちに含んでいるものとみることができる（例えば中央機関による各分権単位への「監査とその結果にもとずく人事および報償による信賞必罰」（河野豊弘「分権管理についての諸問題」ＰＲ三十二年四月号、四八頁）が必須のものとして特に強調されている国鉄の場合など）。このような点に関しては大いに注意しなければならず、労働組合としては絶えずこうした動きに注目していなければならない。

かくて日本企業への分権組織適用の問題は、その基盤が存在しない現在、実践的にとりあげられるべくもないのである。分権組織適用が実践的に要請される基盤がもし日本企業にあるとすれば、それは右に述べたようなゆ

がめられたねらいを実現しようという実践的要請にほかならない。しかしその場合は、分権組織の外形だけを利用するものであって、真に分権組織といいうる内容をもつものではないことを知らねばならない。アメリカで生れた分権組織を名実ともに適用することのできる基盤は何ら存在しないのである。日本生産性本部の第二次トップ・マネジメント視察団報告書に、「我国の企業にとっては、まず経営管理の本質に従って、集権的経営管理が確立された上で、さらに将来の方向として分権的経営管理の導入について研究される必要がある。それには何よりも、トップ・マネジメントの強化ということが、その不可欠の前提になっているものと考えられなければならない」と主張されているが、かかる見解自体一応誤りではないにしても、問題はさらにそれ以前の段階、一層根本的なところになければならないことは以上で明らかであろう。要するに前記の特殊日本的特質の払拭、日本経済の近代化、これこそが先ず考えられなければならない。これを果さずして分権組織も何もなく、アメリカ式経営管理方式がとられなければならないか否かはその後においてはじめて実践的にとりあげられるというべきである。現在はしたがって分権組織を問題にする段階にまで立ち至っていないといわなければならない。くりかえしいうが、分権組織は一経営者の恣意によってどのような基盤にても自由に適用して効果あるといったものではなく、それ自体一定の段階において必然的に要請されるものである。