

## 《経営組織論》論

サミット株式会社 代表取締役副社長 荒井 伸也



堺屋太一氏によれば、組織については、その動きが外部から知り得ないがゆえに、歴史的な記録が少なく、研究も遅れているとのことである。経営の組織についても、全く同じことがいえる。歴史的にはもちろんのこと、現在の組織についてさえ、外部からは、機構図以外は、ほとんどわからない。

そこで、組織については、一般論が幅をきかせることになる。経営の組織論の発展史を非常に大雑把に言えば、《成功した実務家による「組織はこうあるべきだ」という規範論》から、《企業を科学的に分析したうえで「組織はこう動いている」とする記述論》へと進化しているようである。学問の発展としては、大いに結構だと思うが、ただ、いつも不思議に思うのは、組織の研究というと、組織一般論か、でなければ個別の企業組織論になってしまうことである。動物の分類にたとえていうなら、《動物》という捕らえ方と《象》という捕らえ方はあるが、《哺乳類》という捕らえ方がないのではないかという気がする。

### 総合商社とスーパーマーケットの違い

20数年前、私は、総合商社から、その関係会社のスーパーマーケット会社に出向した。この2つの業種は、組織という観点で見ると、全く対照的な特色をもっている。

スーパーマーケットチェーンは、本部と店舗から構成されている。まず、この両者の関係であるが、これは、一般に考えられているように、本部が上位にあり店舗がその下に位置するということではない。もし、そういう関係であるならば、店舗数がある程度（統制の限界）を越えれば、店舗の

レベルは落ちてしまうはずである。統制の限界はせいぜい十代の店舗数であろうから、数百店、場合によると数千店の店舗を擁する優良チェーンが存在するという現実と矛盾する。このことは、本部と店舗の関係が上下ではなく、横の関係（つまり分業関係）であることを示している。

チェーンストアの組織は、《店舗では、店舗でなければできないことのみをやる》、逆に言えば、《店舗でなくてもやれる仕事は、すべて本部にもっていく》という考え方に立脚している。その結果、本部の仕事というのは、企画立案機能となり、店舗の仕事は、それを受けた実施機能となる。両者は、分業して全体を形作るために、きわめて密接に、有機的に結びついているのである。スーパーマーケットチェーンが、百貨店のように地域を飛んで出店しないのは、その故である（日本のいわゆる大型スーパーのなかには、地域を飛んで出店しているものがあるが、それは、その店の性格がスーパーマーケットではなく、百貨店に近いものであることを示している）。

スーパーマーケットチェーンにおける分業関係は、これだけではない。本部のなかで、また、きわめて複雑な分業関係になっている。

開発部が《店舗のハードウェアを設計・取得》し、商品部が《店舗のなかで売の商品を仕入れ》、販売促進部が《商品を売るための販売促進を立案》し、人事部が通常の会社の人事部の仕事に加えて、《店舗のなかの作業について立案》するなどという具合である。商品部は、商品別に、海産・水産・農産・加工食品・菓子・雑貨などに分れており、

しかも、これらの商品部が、ひとつの店舗という場面で1本化される以上、ばらばらに動くわけにはいかず、つねに共通のコンセプトに従って商売をする必要がある。

一言でいえば、スーパーマーケットチェーンはきわめて複雑な重層的かつ複合的な分業システムなのである。スーパーマーケットチェーンの組織は、この分業体制をうまく機能させるために作られ、スーパーマーケットチェーンにおける情報処理は、この分業体制を維持発展させるように工夫されている。

総合商社は、これとは全く対照的である。鉄鋼部門、機械部門、化学品部門、食糧部門など商社を構成する各部門は、基本的には、互いに無関係な商売をする。分業関係にあることはほとんどない。たとえば、機械部門と食糧部門とが（企業の理念というような抽象的なレベルではない具体的なレベルで）共通のコンセプトに従って営業をする必要はない。外貨のない国との取引など輸出と輸入を結びつける必要のある特殊な取引もあるがそれは、あくまで例外的である。

たとえていえば、スーパーマーケットチェーンは、サッカーや野球のようなチーム競技である。それに対し、総合商社は、卓球や柔道の団体戦のような、個人プレーの集合である。

## 組織の特性と企業文化

こうした違いは、当然のことながら、両者にできあがる企業文化に、次のような大きな影響を与えている。

### トップマネジメント

スーパーマーケットの場合、本部店舗などの各部門は、すべてが分業の一部機能を担うだけで、どれをとっても完全なものはない。それゆえに、全体を掌握し、全体について判断できるのはトップマネジメントだけである。スーパーマーケット

におけるトップマネジメントが、現場のデータベース情報に精通していないと動まらないのは、その故である。これに対し、商社のトップは、いちいち各部門の商売の内容を知り得ないし、知る必要はない。独立した各部門のリーダーたちのよいまとめ役であり、相談相手であり、時として、彼らに睨みを利かせる役割ももっている。

### 情報処理

スーパーマーケットの場合、情報処理は、分業関係をうまく機能させるために行なわれることが多い。また、コンセプトを作るための会議なども多くなる。すべてが協業とか協力などのためである。

総合商社では、日常の業務処理は、各部門がそれぞれ独立してこれに当たる。鉄鋼本部と繊維本部とが、共同歩調をとって、共同作戦を立てるということは、ほとんど必要ない。したがって、社内の会議は、多くの場合、他部門の情報を得て、自部門にどう活用するか観点で行なわれる。

当然のことながら、コンピュータの利用にも、こうした特色が現われる。

### 言葉

スーパーマーケットでは、社内で使われる言葉に、共通の意味をもたせておかないと、システムが破綻して動かなくなる。総合商社では、そういうことはない。それぞれの部門がしっかりやっていたら、多くの場合、安全である。

総合商社とスーパーマーケットの組織文化の違いを例示したが、これ以外のパターンもある。こういう種類の組織研究が実務的にも非常に重要と思うのだが、勉強不足のせいか、私はそういう研究を知らない。異業種進出、多角化、リストラなど、今日的課題に答えるためにも、こうした種類の研究が必要ではないか。