

新しい自律的経営組織の運営と業績評価 — 事業部制組織から小規模事業単位へ — (中)

Management and Performance in Divisionalized Organization

唐 澤 昌 敬

Masataka Karasawa

3 小規模事業単位

1) 小規模事業単位の本質

小規模事業単位は、細分化された独自市場もしくは製品に個別に対応するために、現在の組織の責任と権限、コミュニケーションの体系の中で作られた自律的かつ自己完結的な分権化された小さな事業単位である。小規模事業単位も、成果が測定される事業単位ごとに必要な資源を所有し、権限が委譲され、製造、販売といった基本的執行活動を中心に自律的、自己完結的な活動を行ない、それぞれ責任を果している事業部制組織に近い性格を有する組織形態である。但し、事業部制組織とくらべて、もっぱら専有し利用できる資源の範囲、活動分野、委譲される権限、果すべき責任は量的にも質的にも限られている。その範囲と限界は小規模事業単位の規模、直面する環境、責任者の能力、求められる業績の内容によって影響されるのである。

小規模事業単位の活動分野は事業部制組織と比較して若干狭くなっている。建設業、外食産業における販売と生産、製造業における購買と生産、アパレル産業における企画と販売、流通業における購買と販売というように現業を中心にその事業単位の業務の遂行上必要な基本的な活動が行なわれる。原則として、総務・人事・財務・経理等の専門の間接部門は小規模事業単位には存在しない。また、購買、研究開発等の業務も、現場の業務に不可欠なものを除き本部等で集中的に行なわれる。事務等の間接的な仕事は、専任の要員を置かず、必要最小限の仕事を全員で分担している場合が多い。

小規模事業単位も事業部制組織と同様ほとんどの資源を専有し、共用する資源は少い。設備も人員も原材料も小規模事業単位でもっぱら用い、基本的設備を地理的に離れた複数の小規模事業単位で共用したり、人員を複数の事業単位で共用することは原則的に少い。したがって、小規模事業単位では設備、人員、原材料等の資源をほぼ100%その市場に向けることができるのである。

また、直面する市場環境も、小規模事業単位に特定しており、他の小規模事業単位との重複もない。その事業活動において、他部門との調整の問題はほとんど発生しないのである。したがって小規模事業単位においては、資源のみならず管理者の意識と能力のすべてを市場への弾力的対応と資源の効率的利用に向けることができるのである。但し、このような資源の単独所有は資源の利用効率の面でいくつかの問題を発生させる。事業部制組織のようにある程度の規模を前提にしても資源の単独所有は、資源の重複投資、スケールメリットの低下という問題を発生させている。小規模事業単位は、事業部制組織よりもはるかに小さな事業単位なのでこれらの問題の発生する可能性はより一層高いのである。このような問題の発生を防止するため、稼働率の異なる現場ごとにシフト制をしいたりして人員の稼働率を高める努力をしている小規模事業単位もあるが、この方法を中途半端に導入するとかえって責任が不明確になり小規模事業単位制導入のメリットが消えてしまうことになる。

したがって、現在小規模事業単位は、地理的に完全に分離されており他部門補助が困難であると

か、ハイテクの研究等仕事が高度に専門化しており能力的に他部門補助が困難であるというように、本質的に資源の分散により稼働率の低下をもたらさない業態もしくは市場特性のある業種を中心に導入されている。

小規模事業単位は原則として資源を専有するのであるが、資金の面では制約がある。小規模事業単位の資金は本部に一旦吸収され、本部で集中的に管理され配分される。小規模事業単位では回収の努力はするが、その保管、運用は行なわれない。支払も小額なものを除き本部で行なわれる。一部業種では回収も本部で集中的に行なわれる。小規模事業単位においては、社内資本金の制度を取っている場合を除き、どんなに業績を上げて、資金収支の余剰を生んでも、その業績は評価されるが、小規模事業単位でその一部を小規模事業単位の事業に自由に再投資することはできないのである。

小規模事業単位も、権限をできるだけ下の段階に委譲する組織形態である。但し、事業部制組織と小規模事業単位は、権限委譲の面で若干異なる。事業部制においては事業部内のメンバーの能力に関係なく、抱括的権限が一律に与えられる。各事業部においては、この包括的に与えられた権限にもとづき、事業部の目標・方針を決定し、利益計画を立案し、予算を編成し、原価計画を立案し、各種実行戦略を決定し資源の効率的利用に向けて努力するのである。事業部制組織はこのような経営管理が可能な経営管理者の存在を前提にしている。

しかしながら小規模事業単位においては、その責任者がすべて経営者に準じた能力を備えているわけではない。経営者に近い能力や可能性を持った責任者もいるし、そのような能力がいまだ十分備わっていない責任者もいる。責任者の能力にバラツキがあるのが一般的である。小規模事業単位の責任者の能力が高い場合は、より多くの権限を与えることにより、市場への対応の効率と活動の統一性は高まる。これに対して、小規模事業単位の責任者の能力が低い場合、権限を多く与えると、それを十分用いることができず、事業活動は混乱し、効率と活動の統一性は低下するのである。したがって小規模事業単位においては権限は一律に与えるべきではない。権限委譲を進めることは好

ましいことであるといっても、それは委譲を受ける人が、それにふさわしい能力を持っているかどうかを判断して進めなければならないのである。能力の不足している人への権限の委譲は、上位の管理者の責任の回避に過ぎないのである。

また権限の行使の質は、現場スタッフの整備状況によっても左右される。利益計画の立案、販売実行戦略の立案と決定、生産計画の立案と決定、予算の編成には、データの収集分析・評価という科学的手続が必要であり、その作業量は相当なものになる。しかしながら、小規模事業単位の責任者は一般的に多忙である。生産、販売に関する日々の業務的意思決定、毎日発生する問題の解決、切れ目のない部下の動機づけに忙殺されている。この点が各機能を複数の管理者で分担している事業部制組織との大きな違いである。いかに有能な責任者であったとしても、何らかの援助がなければこれらの権限を行使し、必要な意思決定と問題解決をすべて適正に行なうことはできないのである。したがって、小規模事業単位の責任者に与えられた権限を適正に用いるには、スタッフの援助が不可欠である。与えられた権限を十分活用できるかどうかは、この現場スタッフの整備状況にも依存しているのである。権限の委譲にあたっては能力とこのような状況を十分考慮すべきである。そして必要に応じて一部の権限は本部等に留保し、活動の調整を行なうのである。

このような前提のもとに、どのような権限が小規模事業単位の責任者に与えられるのであろうか。小規模事業単位も、自律的、自己完結的な組織なので小規模事業単位の責任者には次の範囲内の権限が与えられる。

小規模事業単位の責任者の権限

利益計画の立案 * (承認はトップ)
 予算立案 (承認はトップ)
 原価計画の立案 (承認はトップ)
 販売戦略の立案と決定
 価格政策 *
 プロダクトミックス *
 販売促進 *
 広告宣伝 *
 販売チャネル

生産戦略の立案と決定

生産計画
製造方法
工程管理
外注
品質
購買 *

在庫数量の決定

小規模事業単位内の配置の決定

小規模事業単位内の人事考課

現場従業員の教育訓練

臨時労働者の採用と賃金決定

小規模事業単位内の問題の解決と調整

*上位の権限として留保されることがある。

事業部制組織においては、この種の内容の権限は包括的に事業部に委譲されるが、小規模事業単位においては責任者の能力、責任者の仕事の量と質、現場スタッフの整備状況を考慮してこの範囲内の権限が与えられる。拡大、縮小、撤退の意思決定も上位の責任者によって行なわれるのである。事業部長の権限と質的に異なる最も大きな点は投資の決定権限がほとんどないことである。また、事業部長のようなトップが行なう投資決定、要員決定、小規模事業単位の長期目標と長期方針の立案に対する影響力もほとんどない。

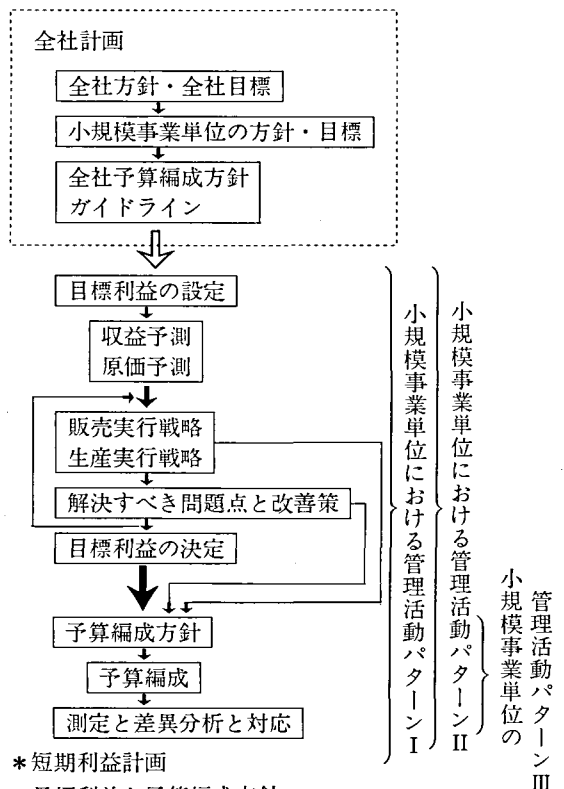
上記権限のうち特に重要な権限は、利益計画の立案に関する権限である。利益計画の立案を通して短期の一連の事業活動は整合性あるものとして体系化されるのである。長期計画、全体計画との関連で、過去の実績、同業他社の利益を参考に目標利益を設定し、収益の状況と費用の状況を予測し、それを実現する販売戦略、生産戦略を立案するのである。価格を決定し、製品組み合わせを決定し、製造方法を変更し、外注か内作かの決定をするのである。予測利益が目標利益を下回る場合その実現に向けて、生産及び販売上の各種改善策が工夫されるのである。小規模事業単位においては責任者の能力、支援体制の整備状況により、この利益計画の立案に関する権限が与えられる場合と与えられない場合がある。また与えられても、その内容が制限される場合もある。この利益計画の立案に関する権限が小規模事業単位の責任者に

あるのか否かにより、その後の管理と業績評価が異なるのである。

小規模事業単位に利益計画の立案に関する権限がある場合。責任者が収益及び費用の構成要素に対して十分な影響力があり、そこにおける課題と問題、将来の動向を予測できる場合である。この場合、小規模事業単位の責任者は、全社方針、目標のもとに小規模事業単位の目標を決定する。そして、それに環境分析等を加え、将来を予測し、目標利益とそれを実現するための具体的諸施策を決定する図-1の小規模事業単位の管理活動パターンIとパターンIIがこれにあたる。

この具体的諸施策を予算編成方針として行動計画を具体化した予算が編成されるのである。日常の業務活動を測定し、この予算と比較することにより、目標の達成度合いとそこにおける問題を把握するのである。この予算と実績との比較は、日、月、半期等を単位として行なわれる。各種実行戦略、改善策の実施状況の確認、それが実施できな

図-1



*短期利益計画

目標利益と予算編成方針

※上記の管理活動は原則としてスタッフの協力のもとに行われる。

い場合の原因の追求、新たな状況の発生の確認、対応策の検討が随時行なわれす速い対応が行なわれる。利益計画を作成する場合は、計画、組織、指導、統制という一連の経営管理活動が小規模事業単位内で完結するのである。

小規模事業単位に利益計画の立案に関する権限がない場合。小規模事業単位の問題点、改善すべき課題、その方法、販売実行戦略、生産実行戦略等について、小規模事業単位の責任者に対する事前のヒアリングを行ない本部スタッフの協力のもとトップもしくは本部長が利益計画を立案する場合である。図-1の小規模事業単位の管理活動パターンⅢがこれにあたる。小規模事業単位では、その目標利益、予算編成方針にもとづき、予算編成するとともに残された販売実行戦略、生産実行戦略を決定する。価格と製品組み合わせと広告宣伝が利益計画の立案とともに上位の責任者によって決められている場合、その前提のもとで、各種販売促進の方法、時期、場所、金額が決められる。生産の面では人の効率、設備の効率を高め、財貨生産の流れを進め、品質を高め、原材料の歩留りを改善する諸施策を決定する。また休務率の上昇、クレームの増加等の過去明らかになった問題点の改善策を工夫し、行動計画としその見込まれる成果を予算に反映する。

小規模事業単位では、このような諸施策を反映した予算をよりどころに、毎日の業務的意思決定を行ない、努力を結集し、その効率と活動の統一性を高めていくのである。個々の目標を達成するための具体的な改善策、行動計画に沿って、収益が増加するように、費用が予算を上回らないように、品質が向上するように実践活動を続けるのである。また、日々の業務的意思決定、問題の解決と調整を行なっていくのである。また、その活動結果を測定し、実績を把握し、予算と比較し、差額原因の究明を行ない、タイムリーに是正策を実施し、その活動を意識的、自発的に適正な方向へ導いていくのである。

小規模事業単位において、この統制活動は現場を中心に自発的に行なわれる必要がある。上から指示されるのではなく、収益および費用の構成要素に影響力のある人たちが、その問題について自分から考え、原因を分析し対応策を立てていくこと

である。現場の状況は多様化、複雑化しており、トップが現場の状況を個々に理解することは困難である。現場のことは現場の人が一番理解しているのである。また、現場の人が自分の意思で働くことにより、はじめて頭脳は積極的に働きはじめ問題を深く掘り下げ、問題の本質に迫ることになるのである。上からの指示では、主体的、積極的意思が働かないことが多いのである。また、自分の意思で働くことにより、はじめて現場の人々の人格の成長ももたらされるのである。利益計画の立案に関する権限がない場合、小規模事業単位においては、この自己統制をいかにうまく行なうかが最も重要な管理上のポイントとなる。

このように小規模事業単位においても資源を専有し、相当の権限が委譲されるので事業部と同様次の5つの責任が発生する。

- ①利益管理責任
- ②製品管理責任
- ③市場管理責任
- ④資産管理責任
- ⑤人材管理責任

但し、その責任の程度は事業部制のように一律ではない。責任者の能力、委譲される権限、直面している環境、製品の内容によって異なるのである。状況によってはその責任の一部は、事業部長、統括部長、営業本部長等の上位の管理者が負うこともある。

①利益管理責任

利益管理責任は、与えられた権限の内容によって異なる。利益計画の立案に関する権限を小規模事業単位に与えている場合は、小規模事業単位が利益に対して第一次責任を負う。これに対して利益計画の立案に関する権限を本部長等が持っている場合は、本部長が利益に対して第一次的責任を負い、小規模事業単位の責任者は利益に対して第二次的責任を負う。

イ) 利益計画の立案に関する権限が小規模事業単位にある場合

トップ・マネジメント→本部長等→小規模事業単位 (第一次的利益責任)

トップ・マネジメント——→小規模事業単位
(第一次的利益責任)

ロ)利益計画の立案に関する権限が小規模事業単位にない場合

本部長等立案

トップ・マネジメント→本部長等——→小規模事業単位
(第一次的利益責任) 単位 (第二次的利益責任)

トップ・マネジメント立案

トップ・マネジメント——→小規模事業単位
(第一次的利益責任) (第二次的利益責任)

第二次の利益責任とは与えられた諸施策の範囲内で利益責任を果していくことである。すでに定められた価格政策とプロダクトミックスの中で、収入増加に力をつくすとともに定められたコストダウンの手法を用いて費用を一定の範囲内に収める努力をすることである。差異分析等、結果の評価においては、価格政策が正しかったか、プロダクト、ミックスが正しかったか、コストダウンの諸施策が正しかったかは問われない。したがって、利益目標達成のための売上目標が不達成でも、それが主として価格政策の失敗であれば小規模事業単位の責任者の責任は問われない。これに対して顧客サービスの不足、努力の不足、権限内の販売促進の誤りであれば、それは小規模事業単位の責任者の責任となる。同様に原材料費の上昇が、プロダクト・ミックスの変更による予測外の影響であれば小規模事業単位の責任ではないが、原材料の保管、払出し、使用上のロスであれば小規模事業単位の責任となる。

②製品管理責任

製造方法、作業方法に関する決定権限は原則的に小規模事業単位にある。また、毎日の作業量、作業手順等の日常的な業務的意思決定、調整も小規模事業単位で行なわれる。このように日常的業務活動に関する権限は現場に委譲されるのが一般的である。したがって品質を向上させるとともに原材料の歩留りを改善することは小規模事業単位の重要な責任である。

③市場管理責任

市場管理責任も小規模事業単位の重要な責任で

ある。これは小規模事業単位成立の本質に関する責任である。小規模事業単位は激しく変化している細分化した市場に正しく対応するために現場に近いところで問題解決とイノベーションを行ない価値創造していくことをねらいとした組織である。

したがって、顧客と一体化しながら市場のニーズをつかみ、それに木目細かくこたえていくことは小規模事業単位の基本的役割なのである。それが公式化されているかいかにかかわらず常に果していかなければならないのである。市場の動向をすばやくつかみ、製品の内容、生産の方法、サービスの質に素速く反映していかなければならないのである。また、これに伴う調整活動をスムーズに行なうため、常に新しい状況をトップに伝え、各種計画に反映できるようにしていかなければならないのである。この市場管理責任は小規模事業単位の最も基本的責任のひとつである。

④資産管理責任

小規模事業単位も設備、什器備品、原材料等を専有するので資産を善良な管理者として維持、保全する責任が発生する。この点は事業部制組織と同じである。事業部制組織と異なるのは、不正、盗難、紛失に対する内部統制機能が低下する点である。小規模事業単位においてはほぼ全員が現場の作業に追われ、お互いに相手の仕事をチェックする牽制機能や現場の確認がおろそかになったりするのである。したがって、小規模事業単位においては定期的に棚卸をし現場の確認をし、不正、盗難から資産を守っていく必要がある。但し、内部統制の整備、運用は労力がかかるので基本的には本部を中心に行ない、この面での資産管理責任は本部と分担していくのが現実的である。

⑤人材管理責任

現場作業員の教育と動機づけは小規模事業単位で行なわれる。マニュアル・チェックリストの理解と実践がOJTを中心に進められる。特に、パートアルバイトの短期戦力化のための教育が小規模事業単位の教育の重要な部分を構成する。また、インタビュー、小集団活動、目標管理の援助を通して、現場従業員を動機づけ現場の活性化をするのも小規模事業単位の重要な役割である。

小規模事業単位においてはこのような責任が、与えられた権限、責任者の能力に応じて発生する

のである。これらの責任は、与えられた権限に比して広範であるので、責任の遂行にあたっては上司や他部門の理解と協力が不可欠である。情報の収集と分析を支援したり、日常的な管理活動について話し合いの機会を設け、問題解決のアドバイスをしたり、上下のコミュニケーションシステムの整備をしたり、現場の不満を正しく取り上げたり、マニュアル作りに協力したりする体制を整備することである。このような配慮をしないだけで責任のみを追求するとかえって責任を回避する動きが強まってしまうのである。

小規模事業単位の展開において見逃せない重要な要素がある。それは企業内情報化の進展である。企業の情報処理能力の向上に伴い今まで大きな単位で行なわれていた外部環境、内部環境に関する情報の収集、加工、分析がより小さな単位で可能になったのである。今まで、事業部などの大きな単位で計算されていた損益が店舗別、営業所別、製品別、担当者別といった細分化された単位で計算されるようになったのである。また顧客情報、生産情報、販売情報はそれぞれの現場の責任単位別にリアルタイムで得られるようになったのである。これにより、在庫を発生させずに今回何をどれだけ仕入れ翌日販売するかの管理、商品別にどれだけ利益がでているかの管理、将来どのような製品を開発するかの意思決定などが細分化された責任単位で可能になったのである。

現在、このような小規模事業単位は様々な事業分野で見られるようになって来ている。流通業は店舗別事業部制組織を採用しているが、その店舗内をさらに細分化し、部門別もしくは家庭用品、衣料品、食料品、レジャー用品といったマーチャンダイジング別に業績管理をしている。最近では、セールス・マネージャー等のさらに下位の責任者別の業績管理を行なおうとしている。また、地域別事業部制を採用している建設業においては、営業所をプロフィットセンターにしてより目目細かい業績管理を行なおうとしている。外食産業における店舗は最も日常的に見ることができる小規模事業単位である。その他、工場における工程、アパレルメーカーにおける市場別の事業単位と大企業から中堅企業に至るまで幅広く採用されつつある組織形態である。

2) 小規模事業単位編成上の留意点

より一層分権化を進めることにより市場に対する弾力性は高まるとともに管理者の動機づけも高まる。また管理者の能力の成長の機会が多様化する。しかしながらそれに伴い、運営の困難性は増大する。直接統制にかわる間接統制のための方法をその状況によって工夫しなければその効率と活動の統一性は低下してしまうのである。小規模事業単位が組織のエネルギーを高め、高い業績の達成につながるためには次の点に留意しなければならない。

①間接部門を最小限にする。

小規模事業単位は第一線の戦う集団である。現業を優先して組織編成が行なわれ、ほとんど全員が生産もしくは販売といった基本的執行活動に従事しているのである。管理者も第一線で基本的執行活動を指揮、監督している。原則として専任の総務、経理、財務の事務担当者を置くことは少い。

現業を優先するし、専任の事務担当者もいないので小規模事業単位の事務量は最少化する必要がある。小規模事業単位では、売上記録に連動するE D Pの打込、作業日報の作成、タイムカード、納品書、請求書の整理といった最小限の仕事をし、その集計、分類等は、本部の機能部門で集中的に処理する必要がある。

また、間接統制を行なう場合、様々な報告書の作成を義務づけることが多い。営業日報、生産日報、在庫報告、現金収支日報等の現業に関する種々の記録である。しかしながら報告書の作成には多大な時間がかかる。提出を求められている報告書の種類が多いと責任者がその作成に追われ、かえって現場の管理がおろそかになってしまうことがある。したがって現場からの報告書は必要最小限にとどめ追加的資料は本部の機能部門で作成するようにすべきである。

しかしながら小規模事業単位の事務、雑用を無制限に本社機能部門へまわすと、本社機能部門に仕事があふれ、本社の間接部門が必要以上に増大する恐れがある。したがって事務の流れと内容を再検討し、必要性の高い事務と必要性の低い事務に区分し、必要性の高い事務を優先的に取り扱い、必要性の低い事務は統合するか削減する必要がある。また、資料についても随時見直しを行ない、

必要性の低下した資料、作成されてもあまり利用されていない資料はどんどん廃止していかなければならないのである。

②能力と状況に応じた権限委譲

事業部制においては事業部門のメンバーの能力に関係なく抱括的権限が一律に与えられるが、小規模事業単位では責任者の能力に応じて権限が与えられる。各種意思決定のうち立案、審議、決定のどの部分の権限が与えられるのか。また立案に関する権限が与えられる場合でも様々なケースが考えられる。本人が立案する場合もある。スタッフの援助のもとで本人が立案する場合もある。上司の指導のもとに立案する場合もある。スタッフが立案し、それに手を加える場合もある。状況に応じて行使できる権限の内容が異なるのである。小規模事業単位制においては、個々の活動分野ごとに責任者の能力、仕事の量と質、スタッフの充実度を考慮して、実施可能な権限を慎重に割り当てていく必要があるのである。

③人間の成長と動機づけ

市場への弾力的対応とともに小規模事業単位のもうひとつの重要な本質的要素は、動機づけと人間の成長である。小規模事業単位はスケールメリットを低下させることが多いがそれを人間のやる気と価値創造力で補う組織である。個性を高め、それを最大限生かす制度は職務拡大^{注1}と参加である。職務拡大は仕事の流れに沿って仕事の種類を増加させることである。参加は決定への参加であり次の3つの要件からなっている。^{注2} 従業員が決定できる分野を確保すること。状況の理解、問題点の把握、問題の解決、成果の把握に必要な情報・知識が必要に応じて入手できること、相互理解を深めることである。この3つの要件を満たすことにより、人々の個性を豊かにするとともにそれを最大限発揮させることができるのである。

小規模事業単位においては生産・販売・企画・販売等複数の仕事に携わっている。関連する複数の仕事に携わることは、彼の持っている複数の能力を十分に利用し、仕事に対する満足度を増大させるとともに、本人の能力をより一層生かそうと感じさせる。また、知識、能力を確実に増加させる。したがって小規模事業単位においては職務拡大を徹底するために一人の人間に割り当てる仕事

の種類を増加させたり、ジョブローテーションを定期的に実施したりして、責任者だけではなく小規模事業単位内の数多くの人が複数の仕事に携われるようにする必要がある。

小規模事業単位制は、また能力に応じて自分の仕事に関する権限を可能な限り委譲するものすなわち、従業員が決定できる分野を最大限確保しようとするものであり本質的に参加の基本的要件を満たしているものである。したがって小規模事業単位の編成において権限委譲とあわせて、参加の要件を整備することによりその効果を高めることができる。小規模事業単位において、その日常的業務活動に必要な知識・情報のみならず意思決定においても必要な知識・情報が安定的に提供される情報システムを整備すること。小規模事業単位の現況が理解できる業績管理会計制度を整備すること。関係者の話し合いが行なわれる公式の機会を設けることが必要である。また、上位で行なわれる各種意思決定にも意見が述べられる機会も整備することも必要である。小規模事業単位では利益計画の立案に何らかの形でかかわっているので若干の配慮により長期計画、全体方針を理解し、意見を述べる機会を設けることを可能にする。このような前提条件を整備することにより、小規模事業単位は人間の成長と動機づけの可能性をより一層高めるのである。

④本部は強力でなければならない

小規模事業単位制においては、小規模事業単位の現在の利益金額や利益率を参考に、ランクづけを行なったり、拡大、縮小の意思決定を行なったりすることは少ない。黒字であることは好ましいが赤字であるからといって短絡的に縮小したり切り捨てたりすることはないのである。全体の利益目標、投下資本利益率目標を長期的に維持し、将来のあるべき姿の実現を目指して、有形、無形のベネフィットを評価し、各種シナジー効果を追求しているのである。こういった全体性の中で、現在の小規模事業単位の経営課題の解決にねばり強く取り組むとともに、長期的見地から小規模事業単位の新設、拡大、縮小、廃止の意思決定を行なっているのである。また必要に応じて優秀な人材の重点配置を行なっているのである。小規模事業単位制においてはこのような長期的見地から全体

のバランスをとり各種調整活動を速に行なっていくことが重要なのである。この種的意思決定をダイナミックに行なうには、トップ・マネジメントの強力なリーダーシップが確立していなければならない。小規模事業単位制は分権化をより一層進めた組織構造であるが、それにあわせて将来を洞察して、企業全体をあるべき方向に導く、トップのリーダーシップは強化していかなければならないのである。このトップリーダーシップに導かれて、自律性、自己完結性の高い小規模事業単位はあるべき方向に向って動き始めるのである。

トップが強力であるためには、事業部制組織の場合と同様いくつかの前提がある。その第1はトップは少数で有能であるということである。少数のトップが一体感を持って動くことにより、その頭脳の力は高まり、将来を洞察し、それを実践していくエネルギーは増大するのである。その第2はスタッフの充実である。提供される情報の質が高まればトップの意思決定の質は高まる。したがって将来の状況に影響を与える情報が常に加工された形でトップに提供されるようにスタッフを充実していかなければならないのである。第3は間接的統制を効果的に行なうための業績管理会計の仕組みを整備することである。小規模事業単位は、分権化の進んだ組織である。トップからの指示がなくても自律的、自発的に活動しており、トップと直接接する機会は少ない。したがってトップの直接統制には限界があり、データにもとづいて、現況と問題点を共通に理解していく方法によって補う必要がある。このため、目標を設定し、その達成状況を明らかにする業績管理会計制度を整備し、間接統制の方法を充実していくことが大切なのである。

⑤小規模事業単位の事業は単一でなければならない。

小規模事業単位制は、資源と情報と人間の意識を特定の市場に集中することにより価値創造力を高めることをねらいとしているので、事業分野は単一であることが必要である。人間の考えの深さは投入時間の長さには比例するのではなく、投入時間に対して加速度的に増加する。平均的な人間にとって、2つのことを取り扱う場合と、ひとつのことに集中した場合を比較するとひとつのことに

集中した方が、その効果が2倍以上に高まるのである。1年中朝から晩まで特定の製品—市場について意識し、その製品—市場に関する知識・情報はすべて見逃がさず、その製品—市場を中心に変数を体系化し、その関連性を常に考えることにより、表面的動きのみならず、その製品—市場の底辺に流れている新しい流れをつかみ、最もふさわしい行動を選択することができるのである。

また、小規模事業単位で2つの事業を取り扱うことは、戦略的判断の面でも限界が発生する。小規模事業単位に2つの事業があると一時的に業績が悪くなった事業に力を入れなくなり、現在業績の良い事業に集中してしまう傾向がある。このため現在は悪いが将来成長する可能性がある事業の展開が遅れ、ビジネスチャンスを逸してしまう可能性がある。

したがって小規模事業単位においては、洋食と中華、紳士服とレジャー用品、建設と土木などのように複数の事業は好ましくなく、単一の事業に集中すべきである。

⑥長期間赤字の小規模事業単位の評価の特殊性

小規模事業単位はトップの戦略的リーダーシップのもとに長期的観点から資源配分が行なわれている。特に新規投資の場合は、競争企業とのシェア争い、知名度の向上、地域のシナジー効果の向上等の全体的戦略判断のもとに行なわれる。したがって利益の絶対額、投下資本利益率による単純な比較は避けるべきである。年度ごとに適正な目標利益を設定し、目標達成率と前年対比の業績によって評価し、戦略的赤字と業務的意思決定の不適切さと努力の不足による赤字は明確に区別すべきである。都心の駅前の新設店の赤字と根拠地の既存店の年々の業績低下による赤字とは性格が全く異なるのである。この点の配慮が不足すると戦略的に展開している新しい小規模事業単位に配属された人の社内的評価が低下し、優秀な人のやる気と責任感が徐々に低下するという事態が発生してしまうのである。

3) 小規模事業単位の問題点

小規模事業単位には、多様化、細分化されている市場に弾力的に対応する、現場に近いところで問題解決とイノベーションが行なわれ価値創造ができる、中間管理者の能力開発が進む、責任感が

高まり動機づけが行なわれるなどの各種メリットがあるが、それと同時に様々なデメリットが発生する。

- ①小規模事業単位中心のセクショナリズムの発生
- ②技能の専門性の低下
- ③資源の重複投資とスケールメリットの低下
- ④行動原理の短期化

これらのデメリットは事業部制組織においても発生するデメリットであるが小規模事業単位においてはこれらの問題がより広範囲に、尖鋭化して発生する可能性が高いのである。

- ①小規模事業単位中心のセクショナリズムの発生

限られた市場にすべてのエネルギーを集中するので、市場、消費者、得意先との一体感が高まる。また、比較的狭い分野で小数の仲間と協力してその持っている能力を完全に発揮するので、仲間との連体感も高まる。しかしながら注意と意識が限られた市場と人間に集中するのでそこにおける業績が上るとともに価値創造力が高まるが、対応が悪いと視野はますます狭くなり、全体の理解、他部門との理解は事業部制よりも一層低下する。また、業績評価も事業部制組織よりも身近になるので、競争意識は高まり、本来は自分の担当している仕事に対する責任感と損益意識を高めることをねらいにしているにもかかわらず他の小規模事業単位の業績達成に対して、必要以上に敏感になってしまうのである。他の小規模事業単位はどの程度の業績を上げているのか、自分の属している小規模事業単位は其中でどこに位置づけられるのかを強く意識するようになるのである。このような意識が強くなり過ぎると、自分の属している事業単位の業績の向上につながるものはどんどんやるが、それ以外のものには全く興味を示さないとセクショナリズムの発生の可能性が高くなる。時には全体会議を行なっても、他部門の問題に対しては攻撃を行ない、その解決策については一切考えない、協力しないという極端な姿勢も発生するのである。

- ②専門性の低下

それぞれの分野の専門家が小規模事業単位に分散するので市場に対する感性、特定市場の知識、

経営管理者としての能力は高まるが、専門性が低下する恐れがでてくる。小規模事業単位には、特定の市場、特定の顧客に対する知識・情報が集積するとともにそれに密接に関連した技能は高まる。知識・技能が個別化、特殊化するのである。しかしながら、基礎的技術、新しい技術に関する知識・情報にふれる機会は著しく減少する。小規模事業単位においては、そのような知識・情報を入手する仕組みも機会もないのが一般的である。

また、人間の能力は優れた仲間を手本にすること、適度に仲間と競争することにより成長するが小規模事業単位制組織を採用するとこのような機会も減少する。企業内の手本となるような優れた人材の数は限られているが小規模事業単位制においては、そのような人と身近に一緒に仕事をする機会は機能部門別組織と比較して著しく減少する。また、技術、知識、指導力、先見性、判断力という個々の能力は、身近な同レベルの仲間とお互いに相互に能力を比較し、競い合って伸びるが、小規模事業単位内ではほぼ同じレベルのライバルを見出すことはまれであり、仲間との競争により能力を伸ばす機会も減少する。この種の弊害は事業部制組織においても発生するが、小規模事業単位においてはその弊害が発生する可能性が著しく高まるのである。したがって本部の配慮が全くない状態で小規模事業単位の仕事に長期間没頭していると、新しい技術の修得が遅れ、少しずつ専門家としての能力、時代適応力が低下していくのである。

このような弊害を減少させるには、小規模事業単位と本部の機能部門との間で定期的にジョブローテーションを行ない、小規模事業単位に長期間埋没しないようにする必要がある。特に、一時的に業績を上げた小規模事業単位の責任者はなかなか現場作業から解放してもらえない傾向があるので、その配慮が重要である。また、集合教育、連絡会等の小規模事業単位と本部の機能部門との公式の交流の機会も増加させる必要がある。この他一般的な知識、基礎的技術に関する情報を定期的に小規模事業単位に流す情報システムを確立する必要がある。このような配慮が欠けると、一時的には業績は上っても、長期的には中間層の専門能力が低下し、大きな技術革新等の新しい環境変化に対応できなくなってくるのである。

③資源の重複投資とスケールメリットの低下

事業部組織においては、それなりに最適規模を意識して分権化を行なっているので市場ニーズに敏速に対応するとともにある程度のスケールメリットを維持している。しかしながら、小規模事業単位は本来、市場への直接的対応、責任と権限の明確化、利益管理体制の確立を中心に、人間のやる気と対応力を優先して分権化を進めた組織である。本質的に設備の利用効率、人間の利用効率の面では適正規模を下回る可能性があるのである。したがって既述の通り、市場が完全に分離され他部門補助が困難な場合、求められる能力が個々の事業単位ごとに全く異なっている場合のように、本質的に資源の重複投資、スケールメリットが低下しない場合に採用される。また、スケールメリットのはっきりでる分野でも、動機づけによる質の向上がスケールメリットの低下による効率の低下をカバーしている場合も採用される。

このような配慮をしても、資源の重複投資による無駄とスケールメリットの著しい低下という弊害が発生する可能性がある部門がある。購買、保管、物流、電算機等の各部門である。小規模事業単位個々に購買を置いた方が市場の変化に弾力的に対応した仕入ができるが購入条件が不利になったり、品揃えが不足したり、保管スペースが無駄になったり在庫管理が負担になったり様々な問題が発生することがある。これらの問題が大きい場合、各小規模事業単位から購買機能を分離し一括管理が行なわれる。また同様に配送においても同様の問題が発生する可能性がある。各小規模事業単位ごとに車輛を持つことにより、車輛の利用効率の低下、運転手の管理と事故処理という管理負担の増大という問題が発生する。この場合も物流業務を一括する部門を設け、共同利用することにより、問題を解決することができる。この他、保管、電算機、セントラルキッチンを別部門にすることにより、資源の利用効率を高め、小規模事業単位の負担を減少させることができる。

④行動原理の短期化

長期的問題の取り扱いとはトップを中心に行なわれ、小規模事業単位では現在の問題の解決が求められる。日常業務を中心に、すぐ収益の増加、原価の削減につながる短期的課題に取り組んでいる

のである。利益目標達成のための各種実行戦略を所定の方針通り実施する過程で期待される成果が出ない場合、その原因を追求して、直ちに改善策に取り組んでいくのである。数年先の状況よりも月次の業績、日々の市場の変化に注目し、それへの対応を優先しているのである。したがって物の見方が短期化する恐れがあるのである。

小規模事業単位の責任者は利益を中心に業績評価されるが、責任と権限の明確化に伴い、その業績は小規模事業単位ごとに整合性ある形で客観的に測定されるのである。小規模事業単位の業績を一覧すればどの小規模事業単位がどの程度その責任を果しているか、そのランクはどうなのかは容易に認識することができるのである。したがって小規模事業単位の責任者に対して、現在の業績を少しでもあげるように強く動機づけるのである。売上を少しでも増やすように、原価率を少しでも下げるように、利益を少しでも増やすようにその意識と時間を集中するのである。この業績に対する意識が過剰になると先行投資的活動は見送られるとともに長期的な課題の解決は繰り延べられ、行動原理が短期化するのである。

このような弊害が発生しないように利益を中心とした短期的な業績評価の仕組みを併せて、長期的な業績評価の仕組みを整備しなければならないのである。

4) 小規模事業単位における業績管理会計

小規模事業単位も、責任者の権限が収益と費用の構成要素、発生原因に及ぶプロフィットセンターなので利益を中心に業績評価が行なわれる。管理者の業績評価基準としては、部下の育成、マーケット・シェア、新製品の開発、新しい方法の発見等さまざまなものがあるが、責任と権限の明確化、利益管理体制の確立、業績の明確化による動機づけをねらいとした小規模事業単位においては、利益による業績評価により一層の重点が置かれている。

小規模事業単位においては利益は次のようにして計算される。

図-2

売上高
変動費
売上差益

管理可能固定費
小規模事業単位利益(1)
小規模事業単位その他の固定費
小規模事業単位利益(2)
共通費
本社経費
社内金利
純利益

変動費とは売上高の増減に伴い比例的に変化する費用である。原材料費、商品、人件費、水道光熱費、消耗品費、販売促進費、販売手数料等が変動費に属する。管理可能固定費とは小規模事業単位の責任者の権限内の意思決定によって発生する費用である。研究開発費、設計費、修繕費、教育訓練費、広告宣伝費等がこれに属する。

その他の固定費とは、過去の意味決定においてすでに決められた、小規模事業単位の責任者にとって管理不能な費用である。地代、家賃、減価償却費、保険料、租税公課などがこれに属す。どの勘定科目がどの分類に属するかは一応の目安であり、業績、規模、管理目的により分類が少しずつ異なる。

上記区分において人件費が変動費であるか否かについては若干議論の分れるところである。アルバイト、臨時工の賃金、残業手当は明らかに変動費であるが、正規社員の人件費、責任者の人件費についてはそれが変動費か固定費か、また管理可能固定費か管理不能固定費かが問題にされる。人件費を変動費として取り扱う考えは、他部門補助等を弾力的に行ない、正規社員が仕事量に応じて増減することを前提としている。したがって正規社員の数が一定期間固定され原則として他部門補助を行なわない小規模事業単位においては、正規社員の人件費は固定費として取り扱われることになる。また、その人数の決定においては事業部制組織においては人員配置に長期的、固定的要素が強いのにに対して小規模事業単位においては責任者の意向が強く反映されそれが速かに実行されるので管理可能固定費としての性格が強い。

同じ人件費でも責任者の給料の取り扱いは複雑である。現在、これには2つの考えがある。そのひとつは責任者の給料を管理不能費として取り扱

う考えである。給料の異なる管理者をどの小規模事業単位に配置するかはトップの意思決定であり、それを小規模事業単位の業績に反映されてはならないという考えである。事業部制組織を採用している企業では事業部長等の給料を管理不能固定費として取り扱っているところがある。これに対してもうひとつは、責任者の給料を管理可能費として取り扱う考えである。事業部制組織と異なり、小規模事業単位の責任者の多くは営業等の現業にもたずさわっている。人員計画をたてる場合、自分を含めて正規社員の数を決め、仕事のフォーメーションを形成する。したがって責任者の給料も正規従業員の給料と同じように現業と関連した管理可能費としてとらえるべきであるという考えである。実務上、小規模事業単位の責任者の給料は、現業に従事する社員と同様と考えられ管理可能固定費として取り扱われている。

この他通信費、旅費交通費などのように、変動費と固定費の要素が複合している費用については、その内容、変動費に属する部分と固定費に属する部分に細分化して取り扱っている。

事業部制組織同様、この利益を中心とした業績評価は、小規模事業単位の責任者の業績評価目的と小規模事業単位の収益性判定の目的という2つの目的から行なわれる。それぞれの目的によりどの利益をどのように用いるかが異なるのである。

まず第一に小規模事業単位の責任者の業績評価はどのようにして行なわれるのであろうか。小規模事業単位の責任者の業績評価は、小規模事業単位の責任者に利益計画の立案に関する権限がある場合とそうでない場合とでは若干異なる。

小規模事業単位の責任者に利益計画の立案に関する権限がない場合、どのようにして業績評価が行なわれるのであろうか、トップもしくは本部長によって決定された目標となる利益およびその前提となる価格政策、製品組み合わせ政策の範囲内で小規模事業単位の責任者は各種販売実行戦略、生産実行戦略と行動計画を決定し実行しているので、それらの諸政策の実施状況と目標利益の達成状況が評価される。目標利益を達成しているか、利益は前年と比較して増加しているか、目標利益を達成するために採用した諸施策を実施し効果をあげているかが評価されるのである。

一連の活動は最終的に利益に集約されるので利益を中心に体系的に諸活動が評価されるが、この場合どの利益を用いるべきであるか。小規模事業単位の責任者はその発生原因に直接的影響力のある収益および費用について諸施策を実行し、調整活動を行ない日夜改善に努めているので、小規模事業単位の責任者が直接的影響力がある収益と費用から導き出される利益を中心に業績評価すべきであり、発生原因に対して影響力のない収益、費用は業績評価の利益計算から除かれるべきである。

図-2のその他の固定費はどうであろうかその他の固定費は減価償却費、家賃、租税公課、保険料等の投資に関連する費用である。小規模事業単位の責任者が利益計画を立案しない場合、小規模事業単位の責任者は投資に対する影響力はほとんどない。したがって減価償却費、家賃等のその他の固定費は業績評価から除かれる。また管理可能固定費のうち上司が決定する広告宣伝費、教育訓練費、開発費等も除かれる。したがって小規模事業単位においては、売上高から原材料費（仕入）パート、アルバイトの人件費、残業手当、水道光熱費、消耗品費という変動費と人件費、修繕費、販売促進費という管理可能な固定費の一部を控除した小規模事業単位利益で業績が評価される。利益計画の立案に対する権限がないので、トップもしくは本部長の価格政策の誤り、製品組み合わせの誤りにより上記利益が影響された場合は、その影響を考慮して業績評価が行なわれる。

それでは小規模事業単位その他の固定費、その他の管理不能費、共通費、本社経費、社内金利は小規模事業単位の業績評価とは無関係なのであろうか。小規模事業単位の責任者にこれらの費用をコントロールする力はないのでこれらの費用が原価目標として提示されることはない。これらの原価目標を提示して控除後の利益目標を作成しても、これらの数値は日常的な活動とは結びつかず、行動の改善につながらない。小規模事業単位の責任者は、これらの費用を意識せずに事業活動を行なっているのである。

しかしながらこれらの費用が全く考慮されていないわけではない。目標利益の設定の段階では、これらの費用が回収できるように個々の小規模事業単位の利益(1)が提示されるのである。したがっ

て目標利益を通して、間接的にはこれらの費用の回収責任を果すことが求められているのである。

利益による業績評価は金額の大小によって単純に行なわれるわけではない。有望な市場に立地した小規模事業単位、地方に立地した小規模事業単位、将来性を見込んで先行投資のために進出した分野の小規模事業単位の間では利益の金額が異なるのは当然である。したがって小規模事業単位における業績評価は目標利益をどの程度達成したか、前年とくらべて利益がどの程度増加したかによって行なわれる。

	利益金額	目標金額	前年実績
A	100,000 ^{千円}	125,000 (80%)	100,000 (100%)
B	50,000 ^{千円}	50,000 (100%)	40,000 (120%)
C	30,000 ^{千円}	25,000 ^{千円} (125%)	20,000 ^{千円} (150%)
D	20,000 ^{千円}	10,000 ^{千円} (200%)	5,000 ^{千円} (400%)

利益の絶対額からするとA、B、C、Dの順になるが、目標達成率60%、前年対比の増加率を40%の割合で100%を10として評価すると、それぞれの得点は次の通りとなり、評価は逆転する。

A	8.8
B	10.8
C	13.5
D	28.0

このように小規模事業単位においては利益の絶対額によってではなく利益の意味によって業績評価されるのである。

事業部制組織においては利益金額の他に投下資本に対する利益率によっても事業部長の業績評価が行なわれるが、小規模事業単位の責任者の業績評価においては投下資本利益率による評価は行なわれない。小規模事業単位においても資源を専有しているが、その増加、縮小に関する権限はほとんど有していない。すでに過去の意思決定において一連の設備投資がなされており、その決定に対しては参加していない。その投資に対する経済性は全く別の部門で検討評価されているのである。したがって小規模事業単位の責任者の利益金額を増やすために収益率の低い事業を加えたり過剰な設備投資をする可能性はほとんどないのである。また、土地の取得費、建物の建築費、機械の購入費等の投資金額は、投資の時期により異なるのである。同じ収益を上げるのに必要な投資金額は、

経済が順調に成長している場合、時期が遅ければ遅いほど多くなるのである。したがって同じ設備能力はほぼ同じ市場でも投資の時期の違いにより投下資本利益率は異なるのである。この違いは小規模事業単位の責任者の業績評価に反映すべきではないのである。

利益を増加させるには売上数量を増やすこと、売価を上げることも大切であるが、それとともに問題点を解決し内部効率を上げることも重要である。利益を増加させようとする場合、売上を増やしてそれを実現しようとするのが一般的である。確かに、同一の投下資本人員のもとでの売上増であれば利益金額も増え、収益性も高まるが、一般的には売上増は、人と設備の増加、運転資本の増加を伴うことが多く、全体の資金バランスを崩す可能性がある。また、売上が増加し、利益が増えても管理限界を超えることにより、内部管理上の問題が発生し、効率が徐々に低下し、将来の収益力低下の原因を作ることもある。したがって利益を増加させる方策として内部管理を強化し効率を上げることも重要なのである。特に、利益計画の立案に関する権限のない小規模事業単位は、価格決定の権限もないのでその専有している資源を効率的に用いることによる利益増が強く求められる。

したがって小規模事業単位の責任者は、売上高の大小にかかわらず常に一定水準以上の効率を維持するとともに日々、それを改善していかなければならないのである。この作業効率の良さ、問題点の改善状況は売上高利益率、原価率によって明らかにされる。現場に近く、費用の発生原因を直接コントロールできるのでこの売上高利益率、原価率は小規模事業単位においては事業部制組織よりも重要な業績評価の基準となるのである。利益計画の立案の権限のない小規模事業単位においては、この売上高利益率、原価率によるマネジメントコントロールがきっちりと行なわれる。主として売上高総利益率、限界利益率、売上高原材料費率、売上高人件費率、売上高経費率、売上高販売費率を中心に、その比率の改善が強く求められるのである。小規模事業単位の責任者は、所定の方針にもとづきこれらの比率の改善の実行計画を立案し、その実施状況を確認し、改善策が日々の業務の中でとどこおりなく行なわれるように指導す

るとともに内部管理上新たな問題が発生した場合、是正策を立案しす速く対応することが求められるのである。利益計画の立案の権限のない小規模事業単位においては、この改善活動が業績評価の重要な点になるので利益金額が増加しても率が低下すればその評価は割引かれるのである。利益計画に関する立案権が与えられることが少い、外食産業、建設業、製造業の小規模事業単位においては利益金額と売上高利益率、原価率を中心とした業績評価が行なわれる。

これに対して小規模事業単位の責任者に利益計画の立案に関する権限がある場合はどうか。この場合、小規模事業単位の責任者が広告宣伝および各種販売促進等を決定することができる。したがって、売上高から変動費と管理可能固定費を控除した小規模事業単位利益(1)で業績が評価される。小規模事業単位の責任者が、その利益計画の立案の過程で投資に対する影響力がある場合小規模事業単位利益(2)で業績が評価される。

また利益計画の立案に関する権限がある場合製品組み合わせも価格も小規模事業単位で決定される。利益率の低い製品を中心に回転率をあげ利益を増やすか、高級品を中心に販売して利益を増やすか、販売数量を抑えて価格を上げて利益を増やすかという各種利益増大策が決定され、利益計画の実現がはかられる。この場合、どのような価格政策、製品組み合わせ策をとるかによって利益率は著しく異なり、利益率を目標とすることはあまり現実的でない。したがって、利益計画の立案に関する権限がある場合、率よりも利益金額を中心に業績が評価される。製品別に区分してどの程度の売上目標と利益目標を達成したか、その結果小規模事業単位全体の利益目標をどの程度達成したかが検討されるのである。もちろん各製品別の売上高利益率も計算されるが、それは小規模事業単位内で利益目標達成のための内部管理の指標として用いられるのである。流通業の多くはこの利益金額による業績評価を採用している。

それでは小規模事業単位の収益性の判定はどのようにして行なわれるのであろうか。

小規模事業単位は、利益を生み出す第一線部隊である。小規模事業単位の生み出す利益の集積が企業全体の利益となるのである。小規模事業単位

組織を採用している企業では長期の成長目標、総資本利益率目標などをもとに必要な目標利益を計算し、その実現を小規模事業単位にゆだねているのである。このため小規模事業単位の収益性の判定は共通費、本社費、金利を控除した純利益で行なわれる。トップは小規模事業単位のそれぞれの純利益の動向を見ながら小規模事業単位の活動の調整を行ない全体の利益目標の実現に向けて努力するのである。

純利益が十分出せない小規模事業単位については、その課題を明らかにし、その改善策の立案と実行を小規模事業単位の責任者に促し、利益計画に反映していく。新規参入が多く、激しい競争に直面している小規模事業単位については必要な支援活動を行ないテコ入れをして行く。市場のニーズに対応できずに収益力が徐々に低下し、抜本的な対応が必要な小規模事業単位についてはリニューアル等の追加投資を行なう。売上も減少し、赤字が長期間続いている見込みがない小規模事業単

位は縮小、撤退の決定をするのである。これらの一連の調整活動を通して全体の利益目標が達成されるのである。資本利益率は、全体の目標を決定する場合は考慮されるが、個々の小規模事業単位においては考慮されないことが多いのである。

特に小規模事業単位の新設においては厳格に投資利益率を計算して投資決定を行なうことは少い。将来の事業展開とある程度の市場の可能性のもとに長期的観点からイメージの向上、知名度の向上、物流の改善、品揃えの充実といった有形、無形のベネフィットと各種シナジー効果等を考慮して決定される。したがってまず小規模事業単位利益(2)の黒字が求められ、長期的に課題を解決しながら目標利益が達成できる水準へと引き上げていくのである。特に戦略的進出の場合家賃等の物件費をそのまま負担させると大幅な赤字になる場合があるが、それを全体の収益でカバーしていくという発想で投資が決定されるのである。

事業部制組織と小規模事業単位の相違

事業部制組織	小規模事業単位
独自市場	細分化された独自市場
迅速な対応	本目細かく迅速な対応
資源を単独所有	原則として資源を単独所有（一部資源を共用する場合がある）セントラルキッチン、物流センター、車輜、コンピューターなどの資源を共有する場合がある
適正規模の維持 対応の迅速性と資源の利用効率（スケールメリット）の維持	資源の利用効率の面で適正規模を下回る可能性がある。
活動分野は広い 製造、販売を中心に購買、開発等の企業の基本的執行活動が含まれ、自己完結性が高い。総務、経理、人事等の間接部門が含まれる場合もある。	活動分野は限定されている 販売・生産、開発・生産、開発・販売という現業を中心とした最小限の活動分野である。購買、物流は別の場合が多い。原則として間接部門は含まれない。

<p>権限は広範</p> <p>広範な権限が包括的に委譲される。事業部に利益計画の立案に関する権限がある。また、トップの投資決定に対しても影響力がある。</p> <p>責任は一律</p> <p>利益責任 製品管理責任 市場管理責任 資産管理責任 人材管理責任</p> <p>業績評価</p> <p>事業部長の業績評価</p> <p>利益金額（変動費と管理可能固定費とその他の固定資産を控除した利益）</p> <p>投下資本利益率</p> <p>収支余剰</p> <p>売上高利益率 原価率</p> <p>事業部の業績評価（収益性の判定）</p> <p>利益金額（共通費、本社費、金利を控除した利益）</p> <p>投下資本利益率</p>	<p>権限は限られている</p> <p>限られた分野の権限が能力に応じて委譲される。利益計画に関する権限が委譲される場合とされない場合がある。価格決定、製品組み合わせに関する権限も委譲されない場合がある。トップの投資決定に対する影響力はない</p> <p>責任は能力に対応している。</p> <p>利益責任 製品管理責任 市場管理責任 資産管理責任 人材管理責任</p> <p>原則的に上記責任が発生するが、責任者の能力によりその責任の程度は異なる。委譲されている権限に比して責任の範囲は広い。</p> <p>業績評価</p> <p>責任者の業績評価 (利益計画の立案と権限がない場合)</p> <p>利益金額（変動費と管理可能固定費の一部を控除した利益）</p> <p>売上高利益率 原価率</p> <p>(利益計画の立案の権限がある場合)</p> <p>利益金額（変動費と管理可能固定費を控除した利益）</p> <p>小規模事業単位の業績評価（収益性の判定）</p> <p>利益金額（共通費、本社費、金利を控除した利益）</p> <p>その他</p> <p>トップがかなりの権限を留保しているので中央集権と分権の中間的運営ができる。中央集権と分権の良い面ができる可能性があるが、運営を誤ると中央集権と分権の悪い面だけ出る可能性もある。</p>
--	---

(からさわ まさたか 助教授)
(1992. 4. 30受理)

注1 クリス・アーギリス著、伊吹山太郎・中村実訳

『組織とパーソナリティ』日本能率協会、昭和45年、

265ページ

(Chris Argyris Personality and Organization, Harper & Row, 1957)

注2 グラス・マクレガー著、高橋達男役『企業の
人間的側面』産業能率大学出版部、昭和41年54ページ
(Douglas McGregor, The Human Side of Enter-

prise, McGraw-Hill 1960)

注3 谷武幸著『事業部業績の測定と管理』税務経理
協会、昭和62年、57ページ

注4 関西生産性本部『リストラクチャリングと組織
革新』1991年、42ページ