

## 新しい自律的経営組織の運営と業績評価 (下)

### — 事業部制組織から小規模事業単位へ —

#### Management and Performance in Divisionalized Organization

唐澤 昌 敬

Masataka Karasawa

#### 4. 小規模事業単位の運用例

##### 1) 外食産業の店舗別組織

外食産業は、地域別に独自の市場を持った店を中心に部門化が行われている組織である。店舗を中心に社会的要請にこたえとともに業績を上げ、企業のエネルギーと成長力を維持しているのである。この外食産業の組織構造は、顧客のニーズにす速く対応し、店のイノベーションを進め、店の活力を高めることをねらいとして、店をたばねる営業本部もしくは営業部を中心に各機能部門、スタッフ部門がそれを支える形で編成される。

店舗は、店長を中心に分権化の進んだ自律的経営単位であり、小規模事業単位として位置づけられる。店舗、設備、什器備品、人員、原材料等を専有し、生産、販売という基本的執行活動に専念している。店長には販売実行戦略の一部、生産実行戦略の相当部分の決定権限が与えられる。また日常的には現場の問題解決、調整、業務的意思決定に関する権限が与えられる。これらの権限を用い、市場に目を向け、効率の向上と品質の向上やサービスの向上を中心として顧客満足の向上に向けて努力し、利益責任、製品管理責任、市場管理

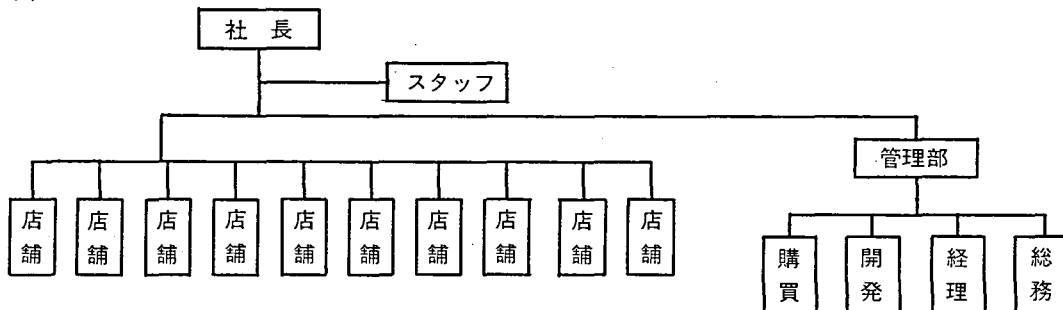
責任、人材管理責任、資産管理責任を果しているのである。この店舗はまさに分権化組織の一形態であり、事業部制を簡素にし、小規模に展開し、機動力を高めたものである。

小規模事業単位制の運営は、全体の規模によって若干異なる。外食産業においては店舗からの現場情報は極めて重要なので、店舗数が10前後の小規模な場合は図-2のように社長が直轄することが多い。この場合委譲する権限の範囲は店舗の規模によって影響されない。原則通り、分権化の程度は店長の能力に依存する。店舗数が若干増えても、管理部門を充実し、社長のスタッフを揃えることにより効率を維持することができる。

このフラットな社長中心の組織は、次に掲げる諸条件を満す場合大変効率の良い組織になる。

- ①社長の能力が高くかつ体力がある。特に現状をす速く理解する能力と計画や指示を明瞭簡潔に伝えるコミュニケーション能力に優れている場合である。
- ②部下の訓練が行き届いている。部下の能力が高く、訓練が行き届いていれば問題の多くが管理者レベルで解決され、トップに持ち込まれない。

図-2



また部下の自己調整力も高いので調整の問題が著しく減少する。さらに、タイムリーに要領の良い報告、連絡が行なわれるので現状把握のためのトップの負担も減少する。外食産業においては、創業時からのベテラン店長が多い場合は、この形態は極めて高い効率を発揮する。

- ③職務権限の明確化と権限委譲
- ④公式のコミュニケーション経路の明確化、毎日、そして毎月何がどのような形で報告されるべきかが明確に定められていること。そしてそれが確実にトップに伝えられていること。売上、原価率、解決すべき課題、新しい市場の変化などが過不足なく、タイムリーにトップに伝わることである。
- ⑤仕事の主要な部分が定型化、マニュアル化しており、トップが時間をさくべき例外事項が少ない。
- ⑥内外の社長への助言機能を充実し、頭脳的部分を強化する。ワンマン経営は、時々、全体の方向づけを誤ったり、新しい市場の変化を見誤ることがある。したがって内外の頭脳の力を結集し、トップの頭脳の力を高める必要がある。
- ⑦ラインの活動を促進し、援助するスタッフ部門を充実する。

以上のような前提を満すことにより社長中心の組織では次のようなメリットが生まれる。

- ①社長を中心に、機動力、行動力のある組織となり市場への対応も速くなる。

- ②社長の方針が会社全体に浸透する。
- ③社長のやる気、人間性が従業員ひとりひとりに伝わる。
- ④人員増、それに伴うコスト増が避けられる。
- ⑤情報の流れが速くなる。
- ⑥指示が末端まで行き届き、画一的な行動が期待できる。

また同時に次のようなデメリットが発生する可能性がある。

- ①社長の頭脳の力を高めないと、変化が大きくなるにつれて対応力が落ちてくる。
- ②例外事項が多いと対応ができなくなる。
- ③衆知を結集することができなくなる。社内の様々な能力を結集して問題を解決することが困難となる。
- ④スタッフを充実しないと戦略立案部分が弱くなる。
- ⑤社長のやる気と倫理観が落ちると、全体の活力は低下する。

以上の前提条件を満たし、デメリットの発生を最少化する配慮をすれば社長中心の小規模事業単位制は、集権と分権のバランスの取れた、大変パワフルな戦闘集団となる。

しかしながら社長を中心にした小規模事業単位のフラットな運営は、店舗数が相当数にのぼる場合明らかに管理限界が発生する。店舗数が20~30を超えた中規模な外食産業においては、一般的には図-3のように地域、業態、規模(大型店、小

図-3

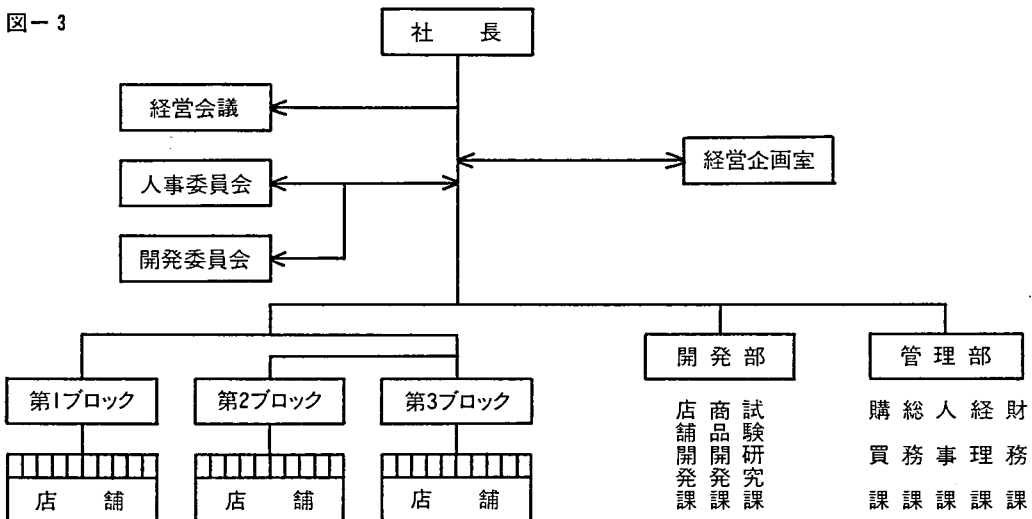
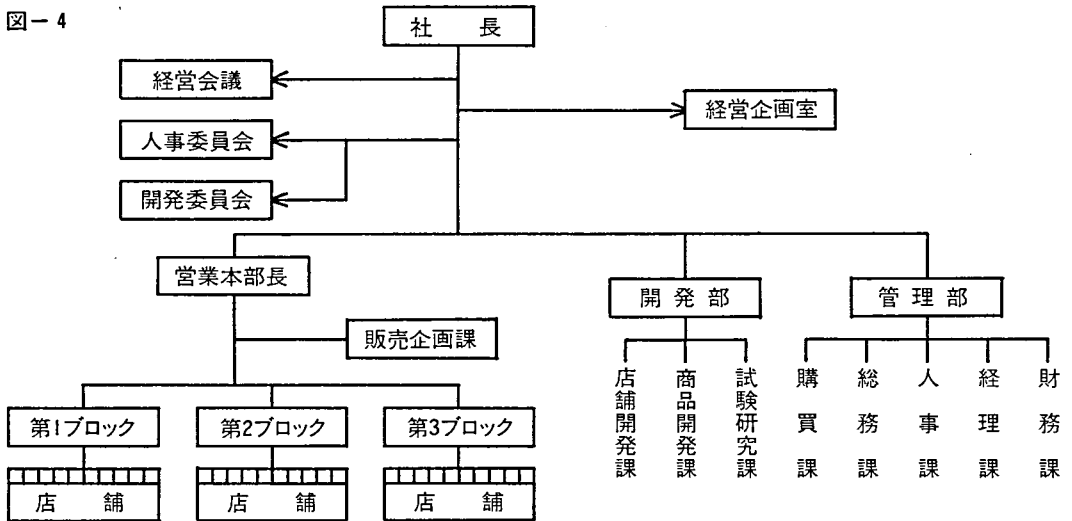


図-4



型店)などの一定基準で複数店舗をまとめたブロック制をとることが多い。但しこの場合でも新業態等、戦略的に重要な店舗については社長が直轄することもある。

社長の他に社長の能力に近い人材がいる場合は、

ブロックをたばねる本部長に社長の権限のかなりの部分を包括的に委譲し、本部制をしくこともできる。この場合社長はビジョン作り、戦略的意思決定、ネットワーク作り等高度な仕事に専念できる。

表-1 権限の体系

トップの権限	経営会議で審議決定	人事委員会で審議決定	開発委員会で審議決定	立案に営業本部長、部長、ブロックマネージャーの意見が参考にされる	経営企画室等スタッフが立案に協力する
(戦略的意思決定)					
・経営理念、経営方針の変更、調整	◎				◎
・新しい事業概念の創造	◎				◎
・長期目標の決定	◎				◎
・全社的経営戦略の立案と決定	◎				◎
・会社形態に関する事項の決定 社名、資本金、役員構成、商標	◎				
・会社資産の調達と処分	◎				
・財務計画の立案と決定	◎				
・ブロックの(店舗の)長期目標の決定	◎				
・ブロックの(店舗の)長期方針の決定	◎				
・当該年度の目標の決定					
・当該年度の方針の決定					
・商品開発計画の決定			◎		
(管理的意思決定)					
・組織構造の立案と決定	◎				◎
責任と権限の体系の変更					
組織改善					
・要員計画の立案と決定	◎			◎	◎
・投資計画の立案と決定			◎	◎	◎

<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗の新設、縮小、強化、統合、再編成、廃止 (業務的意思決定)</li> <li>・全社的利益計画の立案と決定 (予算編成方針の立案と決定)</li> <li>・販売品目の決定</li> <li>・販売価格の決定</li> <li>・メニュー内容の決定</li> <li>・調理、サービス手順の決定</li> <li>・使用原材料の内容の決定</li> <li>・各部門間に発生した問題の調整</li> <li>・人事考課</li> <li>・営業部(ブロック)の利益計画の審議と決定</li> <li>・全体予算の審議決定</li> <li>・公告宣伝の決定</li> </ul>	◎		◎	◎	◎
		◎			

<p>営業本部長の権限</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ブロックの(店舗の)長期目標の立案</li> <li>・ブロックの(店舗の)長期方針の立案</li> <li>・ブロックの(店舗の)目標の決定</li> <li>・ブロックの(店舗の)方針の決定</li> <li>・営業部の利益計画の立案(利益目標と予算編成方針)</li> <li>・ブロックの利益計画の立案、予算編成の支援</li> <li>・販売促進策の決定</li> <li>・営業部内の問題解決</li> </ul>
---

<p>店長の権限</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>予算立案</li> <li>業務改善の実行計画の立案</li> <li>販売促進策の立案</li> <li>商品組み合わせ計画(販売計画)の立案</li> <li>販売価格計画の立案</li> <li>メニュー内容の立案</li> <li>調理、サービス手順の立案</li> <li>使用原材料の内容の立案</li> <li>正社員の人事計画の立案</li> <li>購入計画の立案(購入品目)</li> <li>店舗発注の決定(品目、数量)</li> <li>店舗内の業務割当ての決定</li> <li>店舗内の勤務時間の決定</li> <li>店舗内の配置の決定</li> <li>店舗内の休日、休暇の決定</li> <li>小額の現金支出</li> <li>パート、アルバイトの採用と賃金決定</li> <li>店舗内の教育訓練</li> <li>店舗内の問題の解決</li> </ul>
---

<p>ブロックマネージャーの権限</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ブロックの目標の立案</li> <li>ブロックの方針の立案</li> <li>店舗の目標の立案と決定</li> <li>店舗の方針の立案と決定</li> <li>ブロックの利益計画の立案 (ブロックの予算編成方針の立案)</li> <li>販売促進策の立案 *1</li> <li>商品組み合わせ計画(販売品目)の立案 *1</li> <li>販売価格計画の立案 *1</li> <li>メニュー内容の立案 *2</li> <li>調理・サービス手順の立案 *2</li> <li>使用原材料内容の立案 *1</li> <li>店舗別業務改善の実行計画の決定</li> <li>店舗別業務改善の実行計画の支援</li> </ul>
--

このような中規模な外食産業においては、次のような権限の体系のもとで市場変化に弾力的に対応するとともに資源を効率的に利用するマネジメントコントロールが行なわれる。

外食産業ではこのような責任と権限の体系のもとに、多様化、細分化している市場に弾力的に対応するとともに効率と活動の統一性を維持しようとしているのである。

\* 1. 店長、開発課長、購買課長と共同して立案する。店長の意向が強く反映される(承認はトップ)

この権限の体系のうち特に重要な権限は利益計画の立案に関する権限とそれに伴う各種実行戦略の立案の権限である。この一連の権限を中心に日常の活動は体系化され、一定の活動の質が維持されるとともに業績が達成されるのである。全社目標、全社利益計画を実現すべく、全社方針、予算編成方針にもとづきブロックの目標・方針、利益計画を立案する。ブロックマネージャーは利益計画の前提となる販売品目、価格、メニュー内容、販売促進、使用原材料等について店長と密接に協議するとともに売上と原価の予測を行ない、店舗別に利益目標等の決定を行なう。そしてその集約としてブロックの利益計画を立案するのである。この過程において各店舗における問題点、経営課題について話し合いが行なわれる。何故売上が伸び悩んでいるのか、何故原材料費率が高いのか、何故歩留りが悪いのか、何故人の効率が悪いのか等の問題点について原因を明らかにするとともに可能な対応策の追求が行なわれるのである。これらの課題と対応策が明確にされていれば、後日、各店舗で編成される予算は確実な裏付けのある実行計画に支えられたものになるのである。変化に弾力的に対応するためには、各種目標を達成するための実行計画は、収益と費用の発生原因に近いところで決定される必要があるのでこのプロセスは重要である。また、経営企画室等で全体の利益計画を立案する場合もブロックマネージャーや必要に応じて店長に対するヒアリングが行なわれるので、ブロックマネージャーは常にこの問題について店長と協議している必要がある。

店長には利益計画の立案に関する権限はないが、ブロックマネージャーが利益計画を立案するさいに、店長の意見が大幅に採用されるので実質的に利益計画の立案に参加している。また、間接的ではあるが、経営企画室のヒアリングを通して全社的利​​益計画の立案にも参加している。したがって行動計画が店長主導型で決定されることと併せて、店長の参加の程度は大変高く、その個性と自発性を十分に発揮する前提は整備されているのである。このような手順を経ることにより活動の合理性が高まるとともに参加を通して店長のやる気も高まりどんどん変化している多様化、細分化された市場の要請に弾力的にこたえ、適切な価格で、必要

とされる品質とサービスを過不足なく提供する各種実行戦略を立案し、それをどんどん実践していくようになるのである。またそれと併せて、一定の業績を確保することもできるのである。

このような権限の体系が原則であるが、ブロックマネージャーの能力が十分に成熟していない場合、このブロック利益計画の立案に関する権限が営業本部長もしくは経営企画室に留保される場合がある。営業本部長がブロックマネージャーと協議しながら作成する場合、営業本部長と経営企画室が協力して作成する場合、経営企画室が専門権限を持って作成する場合が考えられるが、いずれの場合も、ブロックマネージャーは、利益計画の立案の重複からはずれるのである。この場合、マネージャーは、上からの方針を店舗に伝えるとともに、店舗の現況を上へ伝えるコミュニケーションのキーステーションの役割を果すこと。また、日常的には店舗の問題解決を応援することが重要な役割となる。

規模がさらに拡大すると地域別もしくは業態別に複数の営業本部長を置き対応していく。営業本部長が経営者に近い能力を有している場合、より多くの権限を与えると同時に管轄する機能を加え、図-6のように事業部制組織を採用することがある。東京、名古屋、大阪など地理的に離れかつ市場ニーズも全く異なった分野でそれぞれ集約的に事業展開する場合、和食、洋食、中華など業態の全く異なった複数の事業を大規模に展開する場合に採用される。この場合、それぞれの営業本部には、従来の生産、販売機能の他に、市場ごとに、業態ごとにその内容、質が全く異なる購買機能、商品開発機能、加工機能などが必要に応じて加えられる。またその独自性、個性の高いその営業本部の利益計画の立案、価格政策・プロダクトミックス・販売促進の立案と決定に関する権限は営業本部長に与えられる。この他、トップが行なう営業本部の投資、要員計画、長期目標、長期方針の立案にも積極的に参加していく。

中堅企業の外食産業においても、ブロックごとに業態が著しく異なりかつブロックマネージャーに優秀な人材がいる場合は、ブロックの活動分野を広げるとともにブロックマネージャーにより多くの権限を与え、ブロックを事業部とした事業部

図-5 小規模事業単位と利益計画の関係

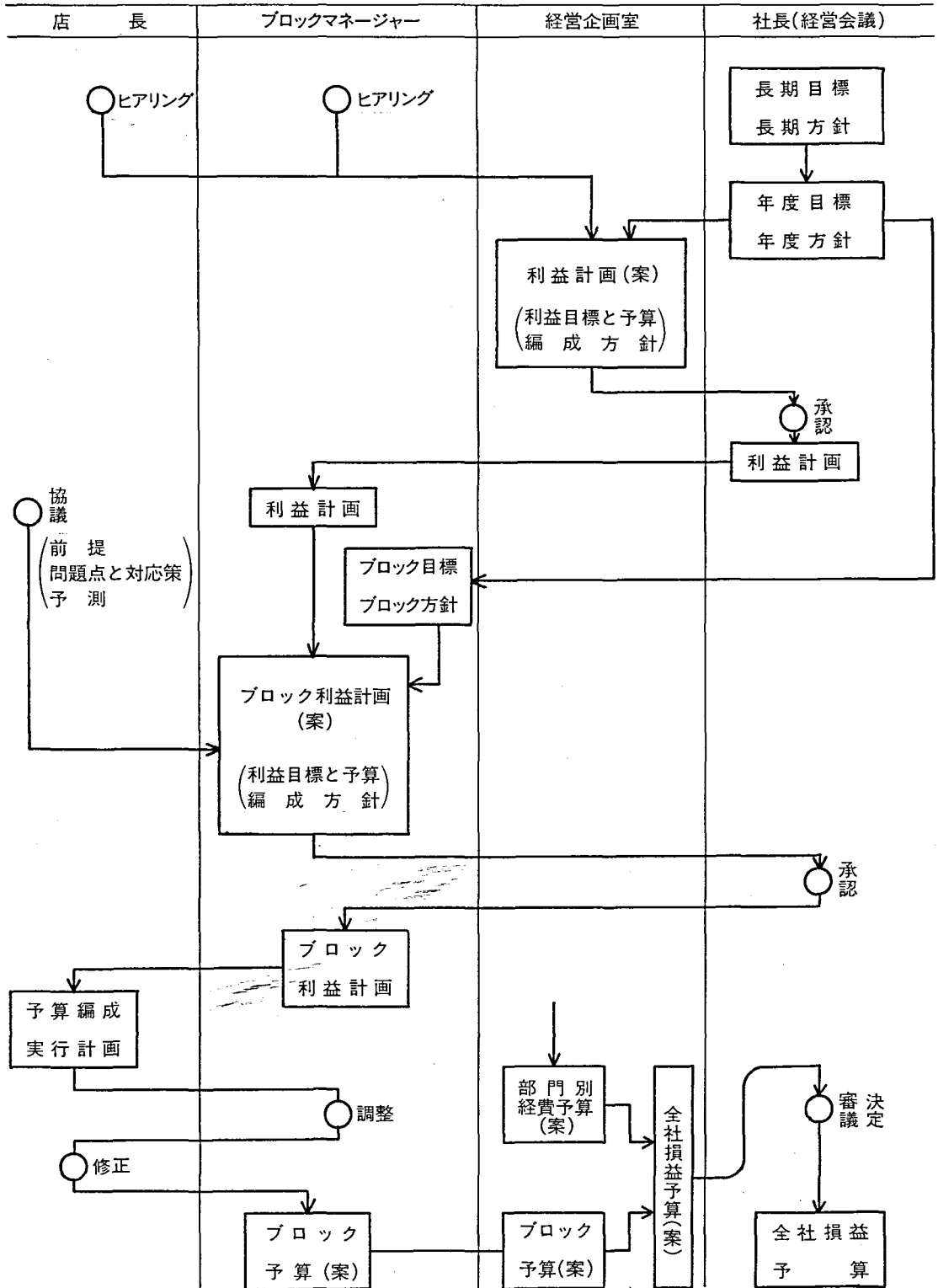
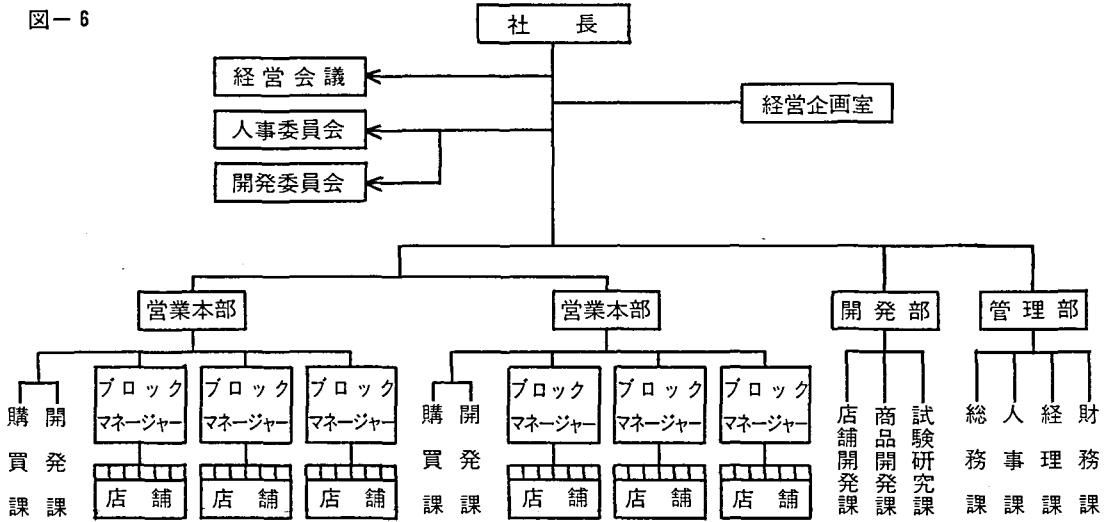


図-6



制組織を採用することがある。事業部制採用に伴って発生するデメリットを最少化することができれば、この組織形態は独立会社の連合体に近いコンパクトな戦闘集団となり、組織を複数の自立性の高い自己完結的な組織に分割するという理想に近くなり、市場への対応力、効率と活動の統一性はより一層高まるのである。

2) 外食産業の業績管理会計

外食産業の店舗も店長の権限が収益、費用の構成要素と発生原因に直接及ぶプロフィットセンターなので利益を中心に業績が把握され管理される。店長の責任(目標)には品質の向上、サービスの向上、部下の指導、教育という重要なものもあるが、これらの成果は、売上の増加と収益性の改善に集約されるものと考えられ、個々の項目は店長の業績評価として取り上げられることは少ない。これらの項目は通常の人事考課と併せて行なわれるのが一般的である。したがって外食産業の店舗の業績評価においても利益が重要な役割を果たすのである。

外食産業の店舗の利益は原則として次のようにして計算される。

- 売上高
- 原材料費
- 売上総利益
- (変動費)

- 臨時人件費
- 水道光熱費
- 消耗品費
- (管理可能固定費)
- 人件費
- 環境衛生費
- 修繕費
- 販売促進費
- 営業利益(1)
- 家賃
- 減価償却費
- 租税公課
- 保険料
- 営業利益(2)
- 共通費
- 本社経費
- 社内金利
- 純利益

臨時的な人件費はパートアルバイトの賃金と残業手当である。人件費は正規社員の給料と福利厚生費である。人員の採用・移動は年1回を原則としている企業が多いので期中の仕事の量の増減はパートアルバイトの採用、残業時間で調整している。特に外食産業においてはパート、アルバイトを中心に弾力的なフォーメーションを組んでいるので、この臨時的人件費の割合は高い。G社の例では労働時間で正社員1に対してパート・アルバイト2の割合になっている。したがって管理可能変動費としてこの臨時的人件費管理が、外食産業の収益

性管理の重要なポイントとなる。これに対して店長・次長等の正規社員の給料はどうであろうか。店長以下の正規社員の給料は、予算編成時にその人数について店長の意見が反映されるので管理可能費である。また、配属された正規社員は一定期間仕事の有無にかかわらずその店舗に専属し、仕事の量に応じて弾力的に他部門補助を行なう体制になっていない。地理的に離れ、責任体制が明確になっている外食産業においては正規社員の固定性は高いのである。したがって正規社員の給料は固定費でもある。

共通費は、購買、物流、商品開発、販売促進等の各店舗の事業活動に必要な業務の支援活動を行なっている部門の費用である。各店舗の市場の個別事情に合わせて購入する特殊な原材料、日常的に用いる少量の物品で一定金額以下のものはその購入先、購入時期、購入量を店舗で決定し使用していくことが合理的であるが、各店舗が共通して使用する原材料については購買で一括して購入し配送した方が品揃え、品質、価格の面で有利である。したがって外食産業においては共通に利用する原材料については本社で一括して購入して、必要に応じて各店舗に配送し、これらの費用を一定の基準で各店舗に負担させていることになる。セントラルキッチンを採用している企業においては、これらの購買、加工、物流の費用は原材料の内部振替価格に含まれる。商品開発、販売促進についても、各店舗で工夫するよりも、本部の専門部門の協力をあおいだ方が効果的であるので、これらの機能についても本社に集中し、その支援を受けこれらの活動の質を高めている。この場合も、これらの部門の費用を一定の基準で各店舗に負担させることになる。

これらの共通費をどのような基準で各店舗に負担させるのであろうか。原則的にはサービス利用高に応じて配賦すべきである。事業部制組織では38.5%の会社が購買部門費をサービス利用高に応じて配賦している。しかしながら外食産業においては売上高を基準にして配賦しているケースが多い。

本社経費はトップ・マネジメントおよび経理、財務、人事、総務、法務、情報処理、広報、社長室、企画室等の各機能部門の経費である。これら

は諸活動を調整し、会社を維持するために必要な基本的活動を行なう部門である。これらの部門の経費は会社運営のためには不可欠な費用なので各店舗の利益でカバーされる必要がある。したがって、これらの本社経費も一定の基準で各店舗に負担させることになる。事業部制組織では、売上高、人員、使用資本、限界利益、労務費、付加価値などのうちいずれか複数の要素を組み合わせた複合基準を用いているが、外食産業においては、単一基準が用いられている。

社内金利は各店舗における使用資本に対して賦課される金利であるが、事業部制と異なり社内金利を個別の科目として各店舗に負担させていることは少ない。金利を負担させる場合は、使用資本とは関係なく本社経費に含めて計算することが多い。

中規模の外食産業の多くは、共通費、本社経費、社内金利をまとめて売上高を基準に配賦している。したがって売上高が増加すると本社費等の負担が増え、売上高が減少すると本社経費の負担が減少する仕組となっている。これは本社経費等は負担能力に応じて負担するという考えのもとに、計算手続きの簡素化という要請にもこたえ現在幅広く用いられている。

外食産業の店舗の業績評価も店長の業績評価目的と店舗の収益性判定の目的という2つの目的から行なわれる。外食産業の店長の業績評価は利益金額と利益率、原価率によって行なわれる。外食産業においては各店舗の利益の合計が全体の利益の源泉となる。したがって、店舗別に一定金額以上の利益の計上が求められ、それによって業績が評価されるのである。この店長の業績評価を行なうにあたり、どの利益で業績評価が行なわれるのであろうか。外食産業において投資は経営企画室で立案され、開発委員会もしくは経営会議で審議、決定される。店長には投資に対する決定権限も影響力もほとんどないのが一般的である。したがって、家賃、減価償却費、償却資産税、物件の保険料は過去の意思決定、上司の意思決定によって発生した店長にとって管理不能費であり、店長の業績は、これらの管理不能費を控除する前の利益、営業利益(1)で評価されることになる。

各店長の業績評価は営業利益(1)を基準に行われ



るが、単純に金額の大小によって業績評価が行なわれるわけではない。利益金額は立地、他の外食産業との競合状態、投資総額、投資時期によって著しく異なるのである。これらの要素のほとんどが店長にとって管理不能であるのである。したがって利益金額による業績評価は、金額の大小ではなく原則として営業利益(1)の目標に対する達成率と前年度からの伸び率によって行なわれる。

店長は目標として設定された利益金額の実現が求められるが、それと併せて各種問題を解決し、一定のオペレーションの質を維持することが求められる。品質を向上させるとともに、原材料費を一定の比率内に収めることである。購入価格は本社の管理下にあることが多いので店ではその使用の面での工夫が求められる。保管中のロスの減少、加工の歩留りの改善、廃棄の減少等を通して原材料費を削減することが求められるのである。また顧客サービスの向上と併せて、従業員の配置の工夫、パート、アルバイトの勤務時間帯の調整、作業手順の改善、パート・アルバイトの短期戦力化、部下の動機づけを行ない人件費が一定の比率の中に収まるようにすることも求められるのである。店舗においてはこの原材料費と人件費が最も重要な管理項目である。この原材料費と人件費の売上高に対する好ましい比率は60%以内と考えられており、原材料費と人件費の比率を60%以内にするのも各店舗の重要な目標のひとつとして取り上げられている。特別販売、値下げ等の価格を下げた販売する場合を除き、売上が増えて利益金額が増えても、原材料費率、人件費率等の原価率が上がり、利益率が下ればそれは経営効率が低下していることを意味し、店長の評価は割引かれるのである。この他、1時間当りの売上、労働生産性などが店長活動の評価基準として用いられる。

店長の業績は営業利益(1)、原材料費率、人件費率、人時生産性等によって行なわれるがこれをストレートに店長の昇給昇格、賞与の査定に結びつけているところは少ない。賞与の一部に業績を反映するのが一般的である。業績を賞与に結びつける企業は中堅企業以下に多く、規模が大きくなるにつれて減少している。

各企業とも、諸目標を達成した店長に対しては、賞与や人事考課の仕組みとは別に表彰の制度を設

け動機づけにつなげている。

店長の業績評価と併せて全社見地から店舗の収益性の判定が行なわれる。各店舗の収益の発生状況、シナジー効果をみながら、各店舗の課題を明らかにし、全体の利益目標を達成していくのである。企業全体の利益は店舗が上げた利益から本部のすべての経費を控除して生み出される。したがって店舗の収益性の判定は家賃、減価償却費、租税公課、保険料といった管理不能費だけではなく、共通費、本社経費、金利を控除した純利益によって行なわれる。この純利益の合計が企業全体の利益となるのである。トップマネジメントは、各店舗の収益の発生状況と改善の可能性を検討し、ブロックマネージャーと相談しながら企業全体の目標の純利益をブロックごとに分割する。この目標純利益がブロックの利益計画の内示となり、ブロックマネージャーと店長が協議し、個々の店舗別に目標の純利益と解決すべき課題を明らかにし、ブロックの利益計画立案へとつなげていくのである。

## 5. むすび

構造的変化を中心とした社会構造の変化は始まったばかりである。現在発生している新たな変化を加え、社会構造は今まさに大きく変わりつつあるのである。ひとりひとりの人間性が尊重される社会へ。機能性と美的感覚が両立する社会へ。グローバルな視点から自然と人間性がバランスする社会へ。産業を中心とした社会から、産業と文化と宗教と人間性と自然が相互作用する社会へ大きく移り変わっているのである。

こういった状況のもとで現在大きな2つの流れが起こっている。社会をより大きな原理のもとに統一し、ひとつの秩序を作ろうとする動きである。自然、地球を切り口にものごとを考えていこう。宗教を中心に横断的協力関係を築いていこう。人種を中心に協力関係を築き上げていこう。政治的、経済的利害を中心にブロック化していこうといった動きである。もうひとつの流れは全く対極的な動きである。高まる個性、民族意識を中心とした多様化、分散化の流れである。この多様化、分散化の流れは、国家のレベルから、経済活動、個人の生活、芸術に至るまで社会全体の様々な分野で

見られる一般的傾向である。本稿は、この大きな流れのひとつである多様化、分散化に対する対応策を企業組織を中心に具体的に考察したものである。

新しい時代には、それを支える思想とそれにふさわしい制度と仕組みが必要である。アメリカの産業社会が、拡大する市場、新しい技術、新しい資源から生みだされた様々な要請にこたえ発展することができたのは、それにふさわしい組織構造、経営管理制度、会計統制の方法を発明したからである。中央集権的機能部門別組織、分権的複数事業単位組織、ラインとスタッフの発明、そしてそれに続く事業部制組織の発明によって大規模な組織の効率と活動の統一制は保たれたのである。またシステム化、計画化、標準化を支える各種経営管理の手法の開発、動機づけの手法の開発、業績評価を可能にする会計手法の発明も、大量生産・大量販売を進める大規模な組織のより良い運営に大きく貢献したのである。社会主義経済が行き詰まったのは、このような組織構造の発明、経営管理手法の開発、業績評価を可能にする会計手法の発明という大規模な組織を運営するための制度と仕組みの整備が著しく遅れたことが大きな原因の

ひとつであると考えられる。

したがって、このような多様化、分散化に対応し、社会がより良い形で進歩していくには、それにふさわしい制度と仕組みを工夫することが必要なのである。現在様々な制度と仕組みの工夫が必要であるが、本稿では、多様化、分散化に伴い事業分野が細分化していくなかで、どのようにして人々の個性を豊かにするとともに組織の効率と活動の統一制を維持していくかを、仕事の分担、責任と権限、業績評価、動機づけに焦点をあて考察した。理論的な部分では、現在最も代表的な分権化組織である事業部制組織と対比しながら、実践的な部分では、必ずしも理論的に完全ではないが、現在最も代表的な小規模事業単位である外食産業の店舗の事例を通して、その本質、可能性、限界、実務上解決すべき課題を明らかにした。業種により、その環境と人間の資質は異なり業種別には小規模事業単位の運営方法と展開は若干異なるので業種別に実践事例を増やし理論をより完全なものにしていくつもりである。

（からさわ まさたか 助教授）

（1992, 6, 25受理）