慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	組織形態(職能別組織と事業部制組織)と企業業績： わが国上場企業260社の「組織効率」実態調査を中心にして
Sub Title	Divisional Organization and Business Behavior
Author	平田, 恒一郎(Hirata, Koichiro)
Publisher	
Publication year	1974
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.16, No.6 (1974. 2) ,p.229- 257
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19740225-03959086

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

＜資　料＞

組織形態（職能別組織と事業部制組織）と企業業績

——わが国上場企業260社の「組織効率」実態調査を中心にして——

平　田　恒一郎

I　序

およそ，事業部制組織がアメリカにおいて初めて導入されたのは意外に早く，チャンドラー[(1)]によれば1920年代初頭のGM社，デュポン社等で先ず採用され，その後特に1930年代以降に急速に普及したといわれている。

そしてこのようにして導入され普及されてきた事業部制組織は，一般には「最高管理組織としての中央本部のもとに，製品別または地域別に業務諸活動が部門化され，しかも各部門が利益責任単位（a profit center）として形成される管理組織の一形態である[(2)]」と定義されている。

ではこのような組織形態は一体如何なる背景から生れて来たのであろうか。これについてたとえばチャンドラーの企業成長4段階説[(3)]によれば，彼は企業の発展段階を(1)経営資源の蓄積の第1段階，(2)経営資源の合理的運用の第2段階，(3)成長の継続の第3段階及び，(4)成長中の経営資源の合理化の第4段階に分けてとらえたのであった。そして第1段階で販売部門と資材部門が設立され，第2段階では，権限とコミュニケーションの明確化と全社的な管理機構とがつくられ，いわゆる集権的な職能別組織が形成される。次の第3段階は，他市場の開拓とか新事業への進出とかが成長の継続のためにとられるところの多角的な資源探索の段階で，この段階では主要製品系列の完成や海外進出，それに新事業への進出がおこなわれ，いわゆる研究開発資源の重視による多角化戦略がとられるのである。第4段階では，この多角化戦略による拡大が今までの組織に問題を生じ，組織の再編成の必要性から，各主要製品別などによる総合的な自立事業部と総合本社が設立され，製品別事業部制あるいは地域別事業部制が採用されるのであり，ここにいわゆる事業部制組織の出現にい

---

(1) A. D. Chandler Jr., "Strategy and Structure", 1962. 三菱経済研究所訳「経営戦略と組織」実業之日本社，昭和41年，18頁。

(2) 中村常次郎編著「事業部制」春秋社，昭和41年，51頁。

(3) A. D. Chandler Jr., "Strategy and Structure", 邦訳前掲書379頁。

たる4段階説が主張されたのである。

他方，戦後わが国の企業経営において，事業部制組織がいつ頃から採用されるにいたったかは議論のあるところである。しかし，昭和35年9月に通商産業省の産業合理化審議会によって「事業部制による利益管理」なる答申[4]が発表された当時は，数えるほどしかなかった事業部制組織も，十余年を経た今日では上場製造業企業の約半数に達するといわれている。そして経営学者の中でも積極的な事業部制組織肯定論者によれば，事業部制組織は，わが国経済の飛躍的な成長の中で大規模化していく個々の企業にとって急速な技術革新，市場競争の激化，多様化する環境変化といった事態に最も敏速に適応しうる組織であると主張され，今日でも積極的に導入され普及されているのである。

そしてそれと共に最近において，わが国事業部制組織の態様を明確につかまえようとの意図から，経営学界をはじめ各種の実証的研究が展開されるにいたっている。たとえば，三菱経済研究所「戦後における経営組織の発展」[5]昭和40年，占部都美編「日本の主要企業の組織構造」[6]昭和43年，関西生産性本部「経営組織実態調査報告書」[7]昭和45年，日本経営者団体連盟「わが国の労務管理の現勢」[8]昭和46年，日本学術振興会経営問題第108委員会「わが国企業成長の原動力に関する経営学的研究」[9]昭和47年といった研究がそれである。

しかし，これらの研究はその先駆的な意味で，あるいはその調査分析局面における貢献は高く評価しえても，その分析は，ともすると事業部制組織とそれに伴う制度の採用ないし実施の有無を質問するにとどまり，真に有機的な総合的な実証研究とはいえないようである。つまりこれらは，事業部制組織が上場製造業企業の約半数以上になるにもかかわらず，未だ単純に一つないし若干の局面だけを取り上げているだけで，そこに存在する各種要素の複雑にからみ合った現実に深く分析のメスを加えていないように思われ，そこで今日，多角的な多面的な総合観察の視点からの分析こそが要求されていると思われる。

したがってわれわれは以上のごとき現実と研究の現状に鑑み，本稿においてはなによりもまず多角的な，かつ多面的な分析を行い，多くのファクターを関係づけつつわが国企業経営における事業部制組織の特質とその問題点をさぐることを一大目的にしている。勿論このようにいっても，この試論はこのような問題意識に対し，未だ第一歩をふみだしたばかりで資料的貢献を果すにすぎないと思われるが，しかしかかる方面の研究が今後着実に集大成されれば，各国の企業経営における事業部制組織との比較研究も可能となるものと信ずる。

---

(4) 古川栄一・中山隆祐・青木茂男・鴈本弘著「事業部制のすすめ方」経林書房，昭和35年，239頁付録。
(5) 「昭和39年度機械工業基礎調査報告書」機械振興協会経済研究所，昭和40年。
(6) 占部都美著「事業部制と利益管理」白桃書房，昭和44年，57頁，40頁。
(7) 古川栄一編著「実証分析・日本の企業成長」中央経済社，昭和48年。
(8) 日経連職務分析センター編「人を生かす組織戦略」日本経営者団体連盟，昭和74年，104頁。
(9) 古川栄一編著「前掲書」。

なお本稿の構成について最初に説明しておけば次の通りである。まず第Ⅱ章で，われわれが行ったアンケート調査の質問項目についての解説と具体的な問題点を述べ，続いてその新しい組織形態分類にのっとり，第Ⅲ章の各節で組織形態と，業種，規模及び企業業績との関連を，製造業と非製造業に分けて調べてみる。さらに第Ⅳ章において組織形態と企業行動との関連をまず制度の面からとらえ，その後その他明らかになった関係を提示しようとする。

Ⅱ　アンケート調査項目と具体的な分析視点

さて，本主題からやや離れるかもしれないが，われわれは慶応義塾大学商学部清水龍瑩教授を中心に，わが国上場企業260社を対象として昭和48年度に共同研究「組織の効率化に関する実態調査」を行った。この共同研究は，従来の財務指標を中心にした分析ではなく，定性的な要因による経営力評価モデル（コンピューターによる多変量解析モデル）の作成を目指した過去6年間にわたる一連の研究の一つで，本年度の研究は企業の「組織の効率化」が企業業績にどのように貢献するかを調査しようとしたものである。

この調査は清水龍瑩教授のたてられた「トップの意思決定，製品戦略，組織の効率化の3者こそが，企業成長のための最も重要な要因である」[1]との考えに基き，この調査参加メンバーがそれぞれの専門研究分野及び関心にしたがって，最も効果的にわが国企業の態様を把握しうるように調査項目の提出を行い，度重なる討論の末にアンケート項目[2]として整理したものである。

調査項目としては，実際のアンケート構成順とはやや異るが，まず設問6「事業部制」の6—1事業部制，6—2　事業部制の形態，6—3　事業部制の責任体制と，設問3「権限の委譲」の3—1一般的権限，3—2　人事権の項目の挿入を行った。

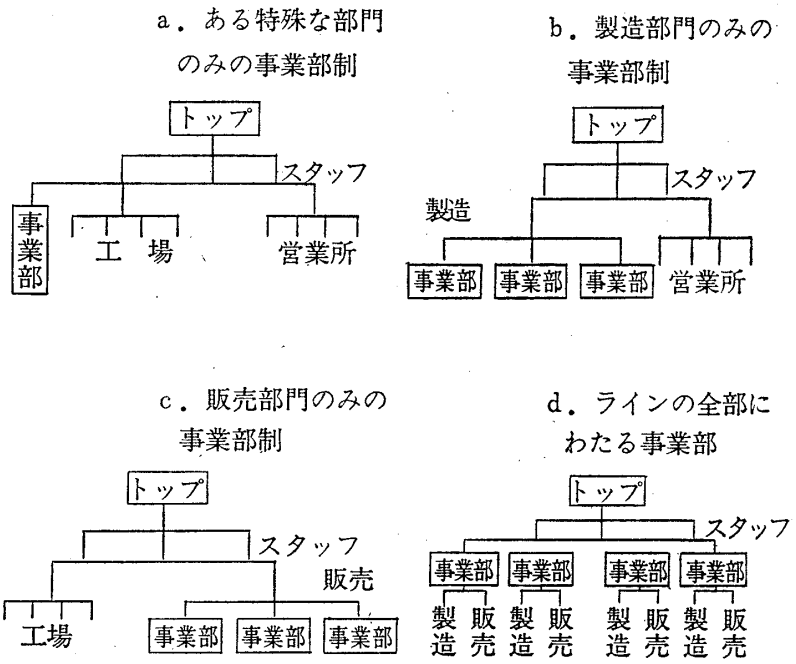
このうち設問6—1　においては，これまでの調査と同様に一応事業部の有無から聞いている。そしてこの場合われわれは事業部制組織を，企業のそれまでの職能別組織の欠陥を解決するためにとられた組織形態であると考えるので，事業部を採用していないと解答した企業は「職能別組織」であるはずと考えた。

またわれわれは次の設問6—2　で，事業部制組織の形態を第2・1図に見られるように4分類にわけ，アンケート解答者に最も近いと思われる組織形態に○印をつけてもらった。この分類の仕方は今回新たに行なったものであり，その論拠は次の通りである。すなわちわれわれは，今までの実証研究で主にとられてきた分類基準は(1)製品別事業部制，(2)地域別事業部制，(3)顧客別事業部制と

(1)　清水龍瑩稿「わが国企業経営者の意思決定パターン」三田商学研究第14巻第3号。
　　清水龍瑩稿「企業成長と企業評価の実証研究」三田商学研究第15巻第6号。
(2)　清水龍瑩他稿「わが国企業の組織効率に関する実態調査」三田商学研究第16巻第5号。

いった形態分類であるが，周知の通り[3]わが国で事業部制組織を採用している企業の約90%近くが製品別事業部制を採用しているので，この分類基準では事業部制組織の内容に関する比較研究が充分行なえず，結局新しい展開が行なえないと考えたからである。したがって新しい4分類では，ドラッカー[4]の(1)連邦的分権制，(2)職能的分権制という分類から多くのヒントをえて，図からもわかるように一応前者にあたるものとしては，(1)ライン[5]全部にわたる事業部制である「連邦的事業部制」(第2・1図のd)を考え，そして職能的分権制にあたるものとして，(2)製造部門のみの事業部制である「製造部門事業部制」(図のb)と，(3)販売部門のみの事業部制である「販売部門事業部制」(図のc)の2者に分けて考えた。そしてこれにさらに，職能別組織の中の一部に，たとえば新製品開発事業部などの事業部を設置した(4)ある特殊な部門のみの事業部制である「一部事業部制」[6](図のa)を考えた。このような分類をとることによって，職能別組織と事業部制組織とが，事業部制の導入の度合によって，職能別組織，一部事業部制，「職能別事業部制」(製造部門事業部制と販

第2・1図　事業部制の組織形態



(3) 三菱経済研究所「戦後における経営組織の発展」機械振興協会経済研究所，昭和40年，35頁。
古川栄一編著「前掲書」114頁。

(4) P. F. Drucker, "The Practice of Management", 1954，現代経営研究所訳「現代の経営」ダイヤモンド社，昭和40年，下巻21頁。

(5) 一般にはライン職能を購買，製造，販売という生産過程の分化にそって分ける考え方と，購買部門をスタッフ職能とする考えとがあるが，ここでは簡略化のために後者の立場をとり，ライン職能を製造部門と販売部門としてとらえ，購買部門をスタッフ職能としてあつかった。
小島三郎著「現代経営学総論」税務経理協会，昭和48年，218頁。

(6) 分類の簡略化のために，一部事業部制の事業部内の製造部門と販売部門の存在については考慮していない。

売部門事業部制の総称)，連邦的事業部制という流れでとらえることができると考えたのである。

また事業部制組織は，前述したごとく，(1)中央本部，(2)製品別または地域別等の部門化，(3)利益責任単位といった特質を持つが，これは職能的分化に対する意味での(2)製品別等の事業部門化と，集権化に対する意味での(1)中央本部(3)利益責任単位による分権化との混在に他ならない。つまり，一般には事業部制組織は分権化されているものが多く，また理論上でもその発生基盤からして当然そうあるはずであるとの考えが行きわたっているが，現実には集権的な事業部制組織も存在するのであり，また逆に，集権的な職能別組織とともにドラッカーのいうところの職能的分権制も存在しているのである。したがってわれわれは，事業部門化という組織形態上の問題と，分権化という権限の問題を先ず別個にとり上げ，その後に両者を組み合せて考えてみようとするのである。

次の設問6—3は事業部制の責任体制についての設問である。アメリカにおいては，事業部制組織の責任体制はその生成基盤から当然独立採算的な責任体制を意味しているのであるが，わが国の場合では，原価あるいは売上高に対して管理責任を持つ原価的責任あるいは収益責任と区別して，利益，特に資本利益率に対して管理責任を持つ利益責任単位として事業部制組織を考えている。したがって本設問では両者を加味して考え，(a)独立採算的，(b)利益責任的，(c)原価責任的の3者に責任体制を分類したのである。このように設問することによって，組織形態分類と責任体制による分類とを組み合せて考えることができ，独立採算制をとる連邦的事業部制といったアメリカ流の厳密な意味での事業部制組織もとらえることが可能となるのである。

さらにわれわれは，分析を，事業部を有する組織に限らず職能別組織にも適用できるようにするために，組織問題の中で重要な問題であるにもかかわらず，今までの実証研究ではあまり解明されることなく放置されてきた権限委譲について，設問3の項目を作成した。設問3—1は，社長の一般的権限を100%とした時の専務，部長，課長の一般的権限をパーセント表示によって記入してもらうという新しい試みであり，初めから定性要因を数量化して表わしたところに特色がある。これに対し，設問3—2は今までの実証研究の成果に照らし[7]，権限の委譲の度合を相対的に明確に表わすものとして採用・解雇に関する人事権があげられているので，ここでは特に高卒男子及び大卒男子の採用・解雇に関する人事権の所在によって権限委譲の問題を解明せんとしたものである。

かくして権限の問題についても詳細な分析が可能となり，加えて先の組織形態分類との組み合せにより，今までほとんど行なわれていないに等しい多角的な多面的な分析が可能となるはずである。

そこで，以下この各項目について解明しえた事柄を順次説明していこう。

(7)　日本生産性本部「経営力強化のためのアンケート調査報告」昭和44年。

Ⅲ　企業行動と組織形態分析（Ⅰ）

1.　全体的傾向把握

先ず本章では，調査項目6—1，6—2，6—3，に関係して事業部制組織の導入の度合を，組織形態及び責任体制を通して明らかにし，さらに業種，規模，企業業績との関連を求めようとするものである。

第3・1・1表

	全企業	職能別組織	一部事業部制	製造部門	販売部門	連邦的	独立採算的	利益責任的	原価責任的
社数	260	146	23	15	22	54	29	68	17
業種　電機	56	22	3	12	1	18	10	18	6
機械	15	7	3	0	1	4	1	7	0
化学	55	26	10	1	10	8	2	25	2
輸送機器	22	13	1	2	0	6	0	4	5
食品	22	13	3	0	2	4	2	5	2
商業不動産	45	27	2	0	5	11	10	6	2
金融・保険	45	38	1	0	3	3	4	3	0

第3・1・2表　全企業

	一部	製造部門	販売部門	連邦的
独立採算的	5	4	5	15
利益責任的	13	3	17	35
原価責任的	6	8	0	4

最初に全企業にわたっての全体的傾向を概観してみると（第3・1・1表），本調査に対する解答全企業260社のうち，職能別組織をとる企業は146社でそれは全企業の56.2%にあたり，他方残りの43.8%すなわち114社は事業部制組織を採用しているのである。しかしながら，この事業部制組織ももう少し詳細に観察すると，全企業組織のうち一部に事業部制を採用している企業は23社（それは260社中の8.8%）であり，製造部門にのみ事業部制を採用している企業は15社（5.8%）であり，販売部門にのみ事業部制を採用している企業は22社（8.5%）で，結局製造部門事業部制及び販売部門事業部制の両者を含む職能別事業部制は37社（14.2%）にも及んでいるのである。したがって，ライン全部にわたる本来の事業部制組織である連邦的事業部制は，事業部制を採用している企業の約半分の54社（20.8%）でしかない。

他方このことをさらに裏付ける意味で，事業部制組織の責任体制についてみると，独立採算的な企業はわずか29社（事業部制を採用する企業114社の25.4%）にすぎず，いわゆるアメリカ流の責任体制をとる事業部制組織はわが国の場合かなり少ないことがわかる。しかしながらこれに対し，利益責

任を明確にするという意味で，利益責任的事業部制を採用している企業は68社 (114社の59.6%) に及び，この意味では一般によくいわれている事業部制組織が少くとも利益責任を明確にするための組織であるという認識は広く行きわたっているようである。しかし本調査によれば，原価責任を明確にするために事業部制組織を採用している企業が17社 (14.9%) もあり，このへんにわが国企業の事業部制組織の一大特質が存在するように思われる。

かくしてわが国の場合，厳密な意味での事業部制組織である独立採算的な連邦的事業部制を採用している企業は第3・1・2表の通りわずかに15社で全企業の5.8%にすぎないことがわかる。また一歩ゆずって利益責任的な連邦的事業部制も真の事業部制組織に加えても合計して50社で，事業部制組織の43.9%，全企業の19.2%にすぎない。なお本調査結果の中に，製造部門事業部制中4社，販売部門事業部制中5社は，あたかも独立採算制をとるかのように解答しているが，これは事業部制組織の本来の課題その他からして矛盾であり，しかもかかる解答が寄せられたということは正にわが国企業の事業部制と独立採算制に対する認識の浅さのあらわれであると思われる。

他方，組織形態と業績との関係についてみると，電気機器産業では解答56社 (260社の21.5%) のうち60.7%の34社が事業部制組織を採用しており，特に連邦的事業部制に18社 (56社の32.1%)，製造部門事業部制に12社 (21.4%) と数多く見られるが，販売部門事業部制は1社にすぎない。機械産業15社 (260社の5.8%) では職能別組織が7社 (15社の46.7%) の他は，一部事業部制3社，販売部門事業部制が1社，それに連邦的事業部制4社である。化学工業55社 (260社の21.2%) では，職能別組織の26社 (55社の47.3%) に次いで一部事業部制と販売部門事業部制とがともに10社 (18.2%) あり，連邦的事業部制は8社 (14.5%) で，製造部門事業部制は1社にすぎない。輸送用機器産業と食品工業はともに22社 (260社の8.5%) ずつでそのうちの13社 (22社の59.1%) が職能別組織であり，前者には販売部門事業部制の形態をとる企業はなく，後者には製造部門事業部制を採用する企業はない。商業・不動産業45社 (260社の17.3%) の27社 (45社の60.0%) は職能別組織であり，金融業・保険業45社 (260社の17.3%) でも38社 (45社の84.4%) もの企業が職能別組織の形態を採用しているといった傾向がみられるのである。

2. 製造業業種別組織形態の分析

さて前節は，アンケート解答企業の組織形態に関する全般的な特質を説明したものであるが，しかしこの説明にあってはすでに若干の無理が行なわれている。それはこの説明にあっては製造業と非製造業の両者が同列に論じられているということである。

つまり，前節では非製造業についても製造業と同様に，一部事業部制，製造部門事業部制，販売部門事業部制，連邦的事業部制といった分類をあてはめて論じているが，しかし考えてみると本来非製造業，すなわち商業・不動産，金融・保険には製造部門がないのが普通であるので，この分

第3・2・1表　製造業

	製造業	職能別組織	一部事業部制	製造部門	販売部門	連邦的
社数	170	81	20	15	14	40
業種						
電機	56	22	3	12	1	18
機械	15	7	3	0	1	4
化学	55	26	10	1	10	8
輸送機器	22	13	1	2	0	6
食品	22	13	3	0	2	4
資本金規模						
第1部上場	114	47	13	11	11	32
第2部上場	56	34	7	4	3	8
従業員規模 (人)						
●＜800	47	33	5	3	1	5
800≦●＜1800	49	25	7	4	4	9
1800≦●＜3500	38	13	5	5	7	8
3500≦●	36	10	3	3	2	18
成長パターン						
1. 高成長持続型	56	26	5	9	4	12
2. 加速成長型	17	7	4	1	1	4
3. 成長屈折型	28	16	5	0	1	6
4. 安定成長型	35	14	3	2	5	11
5. 低成長型	34	18	3	3	3	7
事業部制責任体制						
独立採算的	15	—	4	4	0	7
利益責任的	59	—	12	3	14	30
原価責任的	15	—	4	8	0	3

類をあてはめることは無意味といわなければならない。そこで次に調査解答企業中製造業だけについてさらに詳しく分析を行ってみようと思う。

そこで組織形態の問題を製造業に限ってみると（第3・2・1表，第3・2・2表），製造業170社のうち職能別組織は81社（47.6%）と半数を割り，事業部を有する企業が89社（52.4%）と優位にたつ。しかも一部事業部制は20社（170社の11.8%，89社の22.5%），製造部門事業部制は15社（170社の8.8%），販売部門事業部制は14社（170社の8.2%）であり，連邦的事業部制組織は40社（170社の23.5%）と事業部制組織の44.9%にあたる。

また事業部制組織の責任体制については，独立採算的と原価責任的はともに事業部制組織89社の16.9%（15社）で，利益責任体制は66.3%の59社で採用されている。しかし，独立採算的な連邦的事業部制はたった7社で，製造業企業の4.1%にすぎず，事業部制組織の中でも7.9%にすぎないのであり，これに利益責任的な連邦的事業部制の30社（89社の33.7%）を加えてみて，やっと事業部制

第3・2・2表　製造業

(パーセント)		製造業	職能別組織	一部事業部制	製造部門	販売部門	連邦的
製造業		100	47.6	11.8	8.8	8.2	23.5
		100	100	100	100	100	100
業種	電機	32.9	27.2	15.0	80.0	7.1	45.0
		100	39.3	5.4	21.4	1.8	32.1
	機械	8.8	8.6	15.0	0	7.1	10.0
		100	46.7	20.0	0	6.7	26.7
	化学	32.4	32.1	50.0	6.7	71.4	20.0
		100	47.3	18.2	1.8	18.2	14.5
	輸送機器	12.9	16.0	5.0	13.3	0	15.0
		100	59.1	4.5	9.1	0	27.3
	食品	12.9	16.0	15.0	0	14.3	10.0
		100	59.1	13.6	0	9.1	18.3
資本金規模	第1部上場	67.1	58.0	65.0	73.3	78.6	80.0
		100	41.2	11.4	9.6	9.6	28.1
	第2部上場	32.9	42.0	35.0	26.7	21.4	20.0
		100	60.7	12.5	7.1	5.4	14.3
従業員規模	●<800(人)	27.6	40.7	25.0	20.0	7.1	12.5
		100	70.2	10.6	6.4	2.1	10.6
	800≦●<1800	28.8	30.9	35.0	26.7	28.6	22.5
		100	51.0	14.3	8.2	8.2	18.4
	1800≦●<3500	22.4	16.0	25.0	33.3	50.0	20.0
		100	34.2	13.2	13.2	18.4	21.1
	3500≦●	21.2	12.3	15.0	20.0	14.3	45.0
		100	27.8	8.3	8.3	5.6	50.0

組織の41.6% (37社) になるにすぎないのである。

次に業種別による職能別組織，一部事業部制，製造部門事業部制，販売部門事業部制，連邦的事業部制といった組織形態の差異についてみると，概略的説明はすでに前述したところであるが，もう一度整理して述べてみるとそれは次の通りである。職能別組織は製造業すべてにわたって第1位を占める形態で，半数近くの企業81社がこの形態をとり，輸送用機器と食品では59.1%と最も高く，化学で47.3%，機械で46.7%，そして最も低い電機でも39.3%がこの職能別組織の形態をとっている。一部事業部制の形態を採用する企業20社の50.0%は化学で，製造部門事業部制を採用する企業15社の実に80%は電機であり，また販売部門事業部制を採用する企業14社の71.4%は化学なのである。連邦的事業部制もほぼ全業種において採用されているが，この形態を採用する企業40社の中で最も多いのは電機が45.0%で，以下化学20.0%，輸送用機器15.0%，機械10.0%，食品10.0%であ

る。また各業種に占める連邦的事業部制の比率については，電機の32.1%，輸送用機器の27.3%，機械の26.7%，食品の18.2%，化学の14.5%にこの形態がみられる。

かくして以上のことから観察しうる最も典型的な特質は，業種別にあっては，電機に連邦的事業部制と製造部門事業部制が多く，化学に一部事業部制と販売部門事業部制が多いという組織形態的両極がみられるということである。この差異がどこから由来するかということは別の精密な分析が必要とされると思われるが，概略的にいえばやはりテクノロジーの差異と市場の差異によると考えられる。何故なら，およそ電機産業は一般に電池，電球，ラジオ，スピーカー，ブラウン管，TV，冷蔵庫，洗濯機等といった部門から成りたち，それらは各種組み合わされて別の製品をつくることも可能であるが，また各製品各々でも，たとえばブラウン管はブラウン管だけで製品として販売可能なのである。したがって電機産業の場合は，各製品取扱い部署が収入を実現することが可能なので，そこで独立採算的ないし利益責任的な事業部制組織を採用しやすい基盤があると思われる。他方化学工業の場合，それは装置産業といわれるほど巨大な連続的生産装置を前提とし，しかも化学反応を通して各種製品を生産するために，各種製品別に生産プロセスを分離することは不可能であり，そのために製造部門で製品別事業部制を採用することも不可能である。したがって，化学工業にあっては全社的に製品計画をたてる必要もあり，副産物的な製品が好むと好まざるとにかかわらず生まれることもあり，ここにどうしても販売部門事業部制を採用する必然性があると思われる。

3. 製造業企業規模別組織形態の分析

次に製造業における組織形態と企業規模との関係について，先ず資本金規模によって第1部上場企業と第2部上場企業に分けてみた。この場合，製造業170社の$^2/_3$は第1部上場企業であり，$^1/_3$が第2部上場企業であった。この第1部，第2部上場企業と組織形態上の差異をみれば，第1部上場企業114社の場合，職能別組織は47社 (114社の41.2%) で採用され連邦的事業部制も32社 (28.1%) で採用されており，一部事業部制，製造部門事業部制，販売部門事業部制はほぼ同数である。他方第2部上場企業56社についてみれば，職能別組織は34社 (56社の60.7%) でこの形態をとる全製造業81社の42.0%であるが，連邦的事業部制8社 (56社の14.3%) はこの形態をとる全製造業40社の20.0%でしかなく，他の一部事業部制，製造部門事業部制，販売部門事業部制はこの職能別組織と連邦的事業部制との中間を示している。

さらに従業員規模で比較すると (第3・2・1表，第3・2・2表)，各組織形態とも各従業員規模[(1)]に分散するが，それでも各組織形態別の規模別分布をみれば，職能別組織81社では従業員数が800人

(1) 従業員規模の分類は，調査回答全企業がほぼ均等に散らばるように4分類してあるので，全企業では従業員数が800人未満の企業は61社，800人以上1800人未満の企業は70社，1800人以上3500人未満の企業は66社，3500人以上の企業は63社となる。

未満の規模の企業は33社 (81社の40.7%)，一部事業部制20社では800人以上1800人未満の企業が7社 (14社の50.0%)，製造部門事業部制15社と販売部門事業部制14社では1800人以上3500人未満の企業がそれぞれ5社 (15社の33.3%) と7社 (14社の50.0%) であり，連邦的事業部制40社では3500人以上の従業員規模の企業が18社 (45.0%) である。またそれぞれの平均従業員数は職能別組織で2409人，一部事業部制1905人，製造部門事業部制2722人，販売部門事業部制2977人，そして連邦的事業部制では9279人であった。

したがって，一般に事業部制組織を導入するにはある程度の企業規模が必要であるといわれ，また規模の拡大などの大型化によって現行組織に様々な問題点が生じ，組織再編が必要となって事業部制組織がとられるのであるとも考えられており，漠然と組織形態と企業規模との間の関連が意識されてはいたようであるが，それもこの調査によりある程度裏付けられたと思う。

しかも以上の事柄をさらに詳しく調べるために業種別の組織形態と規模別の組織形態を組み合せてみると，第3・3・1表で明らかのように，特に電機のように，職能別組織から一部事業部制，次いで職能別事業部制 (製造部門事業部制と販売部門事業部制)，そして連邦的事業部制へと事業部制の導入度合が増大するほど，規模も増大することが判明し，ここに組織形態と企業規模の関連が明らかとなったと思う。

第3・3・1表

従業員規模	職能別組織	一部	製造部門	販売部門	連邦的
電機 ●<800 (人)	12	1	2	0	1
800≦●<1800	7	2	2	1	5
1800≦●<3500	3	0	5	0	4
3500≦●	0	0	3	0	8
機械 ●<800 (人)	1	0	0	0	0
800≦●<1800	4	1	0	0	1
1800≦●<3500	2	1	0	0	2
3500≦●	1	1	0	1	1
化学 ●<800 (人)	12	2	0	1	2
800≦●<1800	8	4	1	2	1
1800≦●<3500	4	3	0	6	2
3500≦●	2	1	0	1	3
輸送機器 ●<800 (人)	2	0	1	0	0
800≦●<1800	3	0	1	0	1
1800≦●<3500	2	1	0	0	0
3500≦●	6	0	0	0	5
食品 ●<800 (人)	6	2	0	0	2
800≦●<1800	4	0	0	1	1
1800≦●<3500	2	0	0	1	0
3500≦●	1	1	0	0	1

4. 製造業企業業績と組織形態の分析

次にわれわれの最大の関心事である組織形態と企業業績との関連を製造業について考察してみよう。

まず成長パターン別にみると[(2)]（第3・2・1表），製造業170社では32.9%の56社が成長パターン1（高成長持続型）であり，20.5%の35社が成長パターン4（安定成長型），20.0%の34社が成長パターン5（低成長型），16.5%の28社が成長パターン3（成長屈折型），そして10.0%にあたる17社が成長パターン2（加速成長型）である。そして職能別組織から連邦的事業部制という各組織形態はだいたい各パターンに分布しており，ただ製造部門事業部制では成長パターン1が60.0%（15社中9社）も占めており，他方販売部門事業部制では成長パターン4と5を合せると57.1%（14社中8社）にもなることぐらいが注目されるにすぎず，成長パターン別では組織形態にあまり差はみられないようで

第3・4・1表

(従業員規模)	(成長パターン)	職能別組織	一部事業部制	製造部門	販売部門	連邦的
800人未満	パターン 1	10	1	1	0	1
	2	1	1	0	0	2
	3	6	2	0	0	1
	4	9	0	2	0	1
	5	7	1	0	1	0
800人以上～1800人未満	パターン 1	10	2	3	1	4
	2	2	2	0	0	1
	3	6	2	0	0	0
	4	2	0	0	3	4
	5	5	1	1	0	0
1800人以上～3500人未満	パターン 1	2	1	4	2	2
	2	3	1	0	1	0
	3	3	1	0	1	1
	4	2	2	0	1	2
	5	3	0	1	2	2
3500人以上	パターン 1	4	1	1	1	4
	2	1	0	1	0	1
	3	1	0	0	0	4
	4	1	1	0	1	4
	5	3	1	1	0	5

(2) 成長パターンは昭和37年，42年，47年時点の売上高をとり，次のように分類した。

成長パターン1（高成長持続型）	37年—47年売上高伸び率年平均30%以上
成長パターン2（加速成長型）	37年—47年売上高伸び率年平均25%以上 42年—47年売上高伸び率年平均30%以上。
成長パターン3（成長屈折型）	37年—47年売上高伸び率年平均20%以上 42年—47年売上高伸び率年平均15%未満。
成長パターン4（安定成長型）	37年—47年売上高伸び率年平均15%以上25%未満
成長パターン5（低成長型）	37年—47年売上高伸び率年平均15%未満。

第3・4・2表

(業種)	社数	アチーブメント1	アチーブメント2	アチーブメント3
電機	56	9.82	3.87	3.83
機械	15	8.98	3.69	3.55
化学	55	7.44	2.93	2.92
輸送機器	22	7.60	2.97	2.86
食品	22	7.25	2.74	2.64
商業	45	7.56	3.12	3.11
金融	45	5.80	2.81	2.91

ある。

そこで，昭和37年，42年，47年の間の売上高伸び率と総使用資本純利益率を評点づけて，業績評価モデル「アチーブメント」[(3)]を作成し，これにのっとって組織形態の企業業績への貢献を調べてみよう（第3・4・2表，第3・4・3表，第3・4・4表，第3・4・5表）。まず業種別に全体的傾向をアチーブメント1によってみると，電機が9.82とずばぬけて高く機械も8.98と高いのだが，輸送用機器は7.60，商業は7.56，化学は7.44，食品は7.25であり，金融は5.80と最も低いのである。

(3) 「アチーブメント」モデルは次のようにして作成された。

○売上高伸び率の評点

昭和37—42年売上高伸び率の評点

評点 $\left(\frac{42年売上高}{37年売上高}\right)$
0 A<1.0
1 1.0≦A<1.8
2 1.8≦A<2.6
3 2.6≦A<3.4
4 3.4≦A

昭和42—47年売上高伸び率の評点

評点 $\left(\frac{45年売上高}{42年売上高}\right)$
0 A<1.3
1 1.3≦A<1.75
2 1.75≦A<2.18
3 2.18≦A<2.67
4 2.67≦A

○総資本利益率の評点

昭和37年総資本利益率の評点

評点 $\left(\frac{37年純利益}{37年総使用資本}\right)$
0 B<1.1%
1 1.1%≦B<3.8%
2 3.8%≦B<6.5%
3 6.5%≦B<10.8%
4 10.8%≦B

昭和42年総資本利益率の評点

評点 $\left(\frac{42年純利益}{42年総資本}\right)$
0 B<1.1%
1 1.1%≦B<2.5%
2 2.5%≦B<5.8%
3 5.8%≦B<10.1%
4 10.1%≦B

昭和47年総資本利益率の評点

評点 $\left(\frac{47年純利益}{47年総使用資本}\right)$
0 B<1.08%
1 1.08%≦B<1.97%
2 1.97%≦B<4.40%
3 4.40%≦B<8.00%
4 8.00%≦B

○アチーブメント・モデル

アチーブメント1

$$=\sqrt{\{(37—42年売上高伸び率の評点)+(42—47年売上高伸び率の評点)\}^2+\{(37年総資本利益率の評点)+(42年総資本利益率の評点)+(47年総資本利益率の評点)\}^2}$$

アチーブメント2

$$=\sqrt{(42—47年売上高伸び率の評点)^2+\left\{\frac{(42年総資本利益率の評点)+(47年総資本利益率の評点)}{2}\right\}^2}$$

アチーブメント3

$$\sqrt{(42—47年売上高伸び率の評点)^2+(47年総資本利益率の評点)^2}$$

第3・4・3表 アチーブメント1

	全企業	製造業	電機	機械輸送機器	化学	食品	非製造業	商業	金融
社数	260	170	56	37	55	22	90	45	45
資本金規模									
第1部上場	7.62	8.14	9.41	7.98	7.51	7.29	6.60	7.26	5.96
第2部上場	8.10	8.80	10.35	8.72	7.22	7.19	6.86	8.18	5.44
従業員規模									
800人未満	8.01	8.30	10.31	8.07	7.44	6.63	7.04	7.27	4.10
800人以上1800人未満	7.87	8.31	10.11	7.81	7.09	7.28	6.99	7.87	5.81
1800人以上3500人未満	7.60	8.34	9.25	8.82	7.49	7.73	6.47	6.86	6.31
3500人以上	7.64	8.50	9.25	8.07	8.14	8.77	6.48	8.04	5.23
組織形態									
職能別組織	7.65	8.43	10.07	8.70	7.92	6.27	6.68	7.95	5.77
事業部制組織	7.95	8.30	9.66	7.52	7.01	8.67	6.70	6.99	5.96
一部事業部制	8.66	8.62	9.87	8.80	7.93	9.43	8.93	8.40	10.00
製造部門事業部制	9.01	9.01	9.35	6.80	9.40	0	0	0	0
販売部門事業部制	6.80	7.36	11.40	12.40	5.73	10.95	5.84	6.20	5.23
連邦的事業部制	7.79	8.17	9.72	6.67	7.15	6.95	6.71	7.09	5.33
事業部制責任体制									
独立採算的	7.91	9.85	10.62	8.20	8.90	7.80	5.82	5.97	5.45
利益責任的	7.87	7.93	9.47	7.55	6.72	9.28	7.44	7.85	6.63
原価責任的	8.27	8.11	8.58	7.32	8.75	8.00	9.50	9.50	0

第3・4・4表 アチーブメント2

	全企業	製造業	電機	機械・輸送機器	化学	食品	非製造業	商業	金融
社数	260	170	56	37	55	22	90	45	45
資本金規模									
第1部上場	3.13	3.22	3.81	3.09	2.95	2.91	2.96	3.13	2.80
第2部上場	3.25	3.42	3.95	3.80	2.86	2.50	2.96	3.08	2.83
従業員規模									
800人未満	3.12	3.21	3.92	3.27	2.98	2.42	2.84	2.75	4.00
800人以上1800人未満	3.26	3.31	4.01	3.49	2.64	2.78	3.19	3.47	2.81
1800人以上3500人未満	3.33	3.32	3.70	3.59	2.91	3.13	3.06	3.14	3.03
3500人以上	3.08	3.33	3.75	2.93	3.51	3.33	2.74	3.14	2.43
組織形態									
職能別組織	3.09	3.20	3.86	3.44	3.00	2.10	2.95	3.25	2.74
事業部制組織	3.28	3.37	3.86	3.05	2.87	3.67	2.99	2.91	3.19
一部事業部制	3.53	3.49	4.23	4.20	3.02	3.40	3.77	3.30	4.70
製造部門事業部制	3.53	3.53	3.77	1.90	4.00	0	0	0	0
販売部門事業部制	2.89	3.04	4.00	4.50	2.40	5.00	2.64	2.54	2.80
連邦的事業部制	3.26	3.35	3.87	2.67	3.11	3.20	3.02	3.01	3.07
事業部制責任体制									
独立採算的	3.21	3.70	4.03	3.20	3.65	2.35	2.69	2.52	3.10
利益責任的	3.25	3.25	3.85	3.05	2.74	4.04	3.29	3.28	3.30
原価責任的	3.52	3.49	3.65	3.02	3.60	4.05	3.75	3.75	0

第3・4・5表　アチーブメント3

	全企業	製造業	電機	機械輸送機器	化学	食品	非製造業	商業	金融
社数	260	170	56	37	55	22	90	45	45
資本金規模									
第1部上場	3.10	3.16	3.87	2.94	2.87	2.78	3.07	3.19	2.95
第2部上場	3.21	3.38	3.77	3.76	3.07	2.44	2.89	2.95	2.83
従業員規模									
800人未満	3.10	3.18	3.81	3.07	3.09	2.37	2.84	2.75	4.00
800人以上1800人未満	3.18	3.26	3.98	3.35	2.57	2.92	3.20	3.37	2.97
1800人以上3500人未満	3.16	3.20	3.74	3.42	2.76	2.63	3.10	3.14	3.08
3500人以上	3.10	3.28	3.71	2.87	3.63	3.00	2.87	3.22	2.59
組織形態									
職能別組織	3.08	3.16	3.87	3.26	3.04	2.02	2.99	3.21	2.84
事業部制組織	3.21	3.30	3.79	2.99	2.81	3.53	3.05	2.94	3.33
一部事業部制	3.58	3.54	4.60	4.37	2.98	3.23	3.83	2.90	5.70
製造部門事業部制	3.46	3.46	3.72	1.40	4.50	0	0	0	0
販売部門事業部制	2.62	2.89	3.60	4.50	2.28	4.75	2.66	2.58	2.80
連邦的事業部制	3.22	3.26	3.73	2.61	3.06	3.15	3.11	3.12	3.07
事業部制責任体制									
独立採算的	3.03	3.55	3.79	3.20	3.65	2.40	2.77	2.64	3.10
利益責任的	3.21	3.17	3.83	2.97	2.66	3.78	3.42	3.32	3.63
原価責任的	3.51	3.53	3.70	3.00	3.85	4.05	3.35	3.35	0

過去10年間の流れでとらえているアチーブメント1によって組織形態をみると，製造業全体では職能別組織は8.43で事業部制組織の8.30よりも高く，業種別でも食品以外は職能別組織の方が業績は高い。しかし，過去5年間についてのアチーブメント2と特に現在に力を入れて5カ年をみているアチーブメント3では，業種ごとには職能別組織の方がいくらか業績は高いようだが，事業部制組織の業績との間の差はほとんどなくなってきており，製造業全体では事業部制組織がアチーブメント2で3.37，アチーブメント3で3.30であるのに対し，職能別組織ではアチーブメント2は3.20，アチーブメント3は3.16であり，事業部制組織の方が高業績を示している。つまり事業部制組織よりも職能別組織を現在採用している企業の方が業績はよいのであるが，最近の成長については事業部制組織を採用している企業の方がよいようである。ところが各組織形態別にみるとわかるように職能別組織か一部事業部制を採用している企業の業績は高く，他方連邦的事業部制か職能別事業部制[(4)]を採用している企業の業績は低いということが，3種のアチーブメントすべてにみられる。特に一部事業部制を採用している企業の高業績は顕著であるが，この一部事業部制という組織形態は本来

(4) 電機及び機械（輸送用機器を含む）の販売部門事業部制採用企業と化学の製造部門事業部制採用企業は，各々1社だけなので，ここでは両事業部制を職能別事業部制として統合して考えている。また製造業全体の分析では業種の形態上の片寄りが業績に反映されているゆえに，各業種内の形態別に分析を行なっている。

職能別組織であるとも考えられるので，この2者をまとめて職能別組織として考えると，事業部制組織と職能別組織の差異は際立ってくると思われる。

かつてチャンドラーは，その成長4段階説の第2段階で集権的な職能別組織がひかれ，経営諸資源の合理的運用がなされ，そのためにそこにおいて企業業績は高く，多角化戦略のとられる第3段階に入って業績は低下し，さらに第4段階で事業部制組織を採用することによって再び経営資源の合理化が行なわれ，低下した業績を立ち直らせると指摘した。勿論われわれは，チャンドラーのように各企業がいつ事業部制組織を採用したかといった事柄を問題とはしていないが，これまでの調査結果の分析はある程度このチャンドラーの研究に共通するのではないかと思われる。なぜなら，職能別組織の業績の高いことは，第2段階の企業業績と第3・第4段階の企業業績を比較した場合には当然のことであると思われる。また昭和42年から昭和47年で事業部制組織採用企業の業績が高まっているということは，それ以前の多角化戦略の段階から多くの企業では第4段階の多角的経営資源の合理的利用の段階に入ったと考えられるからである。

5. 製造業企業における組織形態と責任体制

次に本節で，事業部制の責任体制と業種，規模，企業業績との関連を，製造業について分析してみよう。

第3・5・1表をみると，製造業170社のうち事業部制組織を採用する企業は89社であり，事業部制組織のうち独立採算的な責任体制を採用している企業は15社(89社の16.9%)であり，利益責任的体制を採用している企業は59社 (66.3%)，原価責任的体制を採用している企業は15社(16.9%) である。

業種別にみると，事業部制組織を採用している電機34社のうち，独立採算事業部制 (製造業全体で15社) の組織形態をとる企業は10社 (15社の66.7%，34社の29.4%) と多いことと，輸送用機器9社に原価責任的事業部制が5社 (9社の55.6%) もあることが注目に値いするが，他の機械，化学，食品ではほとんどの企業が利益責任的な事業部制組織を採用しているのがわかる。

事業部制組織の責任体制と企業規模についてみると，第1位を占めるものは独立採算的事業部制においては従業員規模の3500人以上の企業が6社 (15社の40.0%) もあり，利益責任的事業部制では1800人以上3500人未満の範囲の従業員規模にある企業が19社 (59社の32.2%)，原価責任的事業部制では800人未満の企業が5社 (15社の33.3%) である。また平均従業員数は独立採算的事業部制で5796人，利益責任的事業部制で6187人，原価責任的事業部制では2653人であり，分権化の進んでいる企業ほど，規模は大きいようである (第3・5・2表)。

成長パターン別からでは何もわからないが，独立採算制を採用する事業部制組織の中に，成長パターン1の企業が40.0% (15社中6社) も占め，原価責任的事業部制には成長パターン1と2の企業があわせて60.0% (15社中9社) もあり，高成長なことが特徴的である。

第3・5・1表

(製造業)		職能別組織	独立採算的	利益責任的	原価責任的	独立採算的連邦的事業部制	独立採算的及び利益責任的連邦的事業部制
社数		81	15	59	15	7	37
業種	電機	22	10	18	6	5	18
	機械	7	1	7	0	0	4
	化学	26	2	25	2	1	8
	輸送機	13	0	4	5	0	4
	食品	13	2	5	2	1	2
資本金規模	第1部	47	9	47	11	4	30
	第2部	34	6	12	4	3	7
従業員規模	●<800 (人)	33	2	7	5	1	4
	≦●<1800	25	5	15	4	3	8
	≦●<3500	13	2	19	4	0	8
	3500≦●	10	6	18	2	3	17
成長パターン	1.	26	6	19	5	3	10
	2.	7	1	5	4	1	3
	3.	16	2	9	1	0	6
	4.	14	4	15	2	3	11
	5.	18	2	11	3	0	7

第3・5・2表

(製造業)		独立採算的	利益責任的	原価責任的
電機	●<800 (人)	0	3	1
	≦●<1800	4	5	1
	≦●<3500	1	5	3
	3500≦●	5	5	1
機械	●<800 (人)	0	0	0
	≦●<1800	0	2	0
	≦●<3500	0	3	0
	3500≦●	1	2	0
化学	●<800 (人)	1	3	1
	≦●<1800	0	7	1
	≦●<3500	1	10	0
	3500≦●	0	5	0
輸送機器	●<800 (人)	0	0	1
	≦●<1800	0	0	2
	≦●<3500	0	0	1
	3500≦●	0	4	1
食品	●<800 (人)	1	1	2
	≦●<1800	1	1	0
	≦●<3500	0	1	0
	3500≦●	0	2	0

第3・5・3表

(製造業)		独立採算的	利益責任的	原価責任的
800人未満	パターン 1	0	3	0
	2	0	2	1
	3	1	1	1
	4	1	0	2
	5	0	1	1
800人以上1800人未満	パターン 1	2	6	2
	2	0	2	1
	3	1	1	0
	4	2	5	0
	5	0	1	1
1800人以上3500人未満	パターン 1	2	6	2
	2	0	2	1
	3	1	1	0
	4	2	5	0
	5	0	1	1
3500人以上	パターン 1	3	3	1
	2	1	0	1
	3	0	4	0
	4	0	6	0
	5	2	5	0

次に企業業績との関連を「アチーブメント」モデルによってみてみる(第3・4・3表，第3・4・4表，第3・4・5表)。3種のアチーブメントとも第1位の業績を示しているのは独立採算的事業部制の組織形態である。次いで原価責任的な事業部制であり，利益責任的な責任体制を採用している企業には業績の悪い企業が多い。業種別に詳しくみても，食品を除いて全体的にはほぼ同様の傾向がみられ，分権化の最も進んでいる独立採算的な責任体制をとる事業部制組織の業績の高さがわかるのである。

本項でとりあつかった事業部制組織の責任体制と，組織形態とを組み合せることにより，厳密な意味での事業部制組織である独立採算制を採用している連邦的事業部制についてもみることができる。第3・5・1表のように，利益責任的な連邦的事業部制も加えると明らかなように，特に電機に多くとられており，また資本金規模でも従業員規模でも大規模企業に多いことがわかる。

6. 非製造業企業の組織形態分析

なお最後に，非製造業企業についての分析を一括して説明しておこう(第3・6・1表)。

非製造業90社のうち職能別組織の形態をとる企業は65社と72.2%も占めており，事業部制組織を採用する企業は25社 (27.8%) しかなく，この事業部制組織のうち独立採算的責任体制を採用する企業は14社 (25社の56.0%) であり，利益責任体制の企業は9社 (36.0%) であるが，原価責任体制を採用している企業はたった[(5)]2社 (8.0%) あるだけである。

第3・6・1表

	非製造業	職能別組織	事業部制	独立採算的	利益責任的	原価責任的
社数	90	65	25	14	9	2
業種 商業	45	27	18	10	6	2
金融	45	38	7	4	3	0
資本金規模 第1部	61	46	15	8	6	1
第2部	29	19	10	6	3	1
従業員規模 ●＜800	14	9	5	2	2	1
800≦●＜1800	21	12	9	7	1	1
1800≦●＜3500	28	23	5	3	2	0
3500≦●	27	21	6	2	4	0
成長パターン 1.	46	33	13	5	7	1
2.	11	7	4	3	1	0
3.	6	5	1	1	0	0
4.	21	15	6	4	1	1
5.	6	5	1	1	0	0

(5) 非製造業のうち原価責任的な事業部制組織を採用する企業は2社だけなので，以後考察は差し控える。

第3・6・2表

(非製造業)		職能別組織	事業部制	独立採算的	利益責任的	原価責任的
商業	●＜800(人)	8	6	3	2	1
	≦●＜1800	7	4	3	0	1
	≦●＜3500	6	2	2	0	0
	3500≦●	6	6	2	4	0
金融	●＜800(人)	1	0	0	0	0
	≦●＜1800	5	4	3	1	0
	≦●＜3500	17	3	1	2	0
	3500≦●	15	0	0	0	0

第3・6・3表

(非製造業)		職能別組織	事業部制	独立採算的	利益責任的	原価責任的
800人未満	パターン 1	3	2	0	1	1
	2	0	1	0	1	0
	3	1	0	0	0	0
	4	3	2	2	0	0
	5	2	0	0	0	0
800人以上1800人未満	パターン 1	7	5	5	4	0
	2	2	1	1	1	0
	3	0	0	0	0	0
	4	3	2	1	1	1
	5	0	1	1	1	0
1800人以上3500人未満	パターン 1	12	31	1	2	0
	2	3	1	1	0	0
	3	3	0	0	0	0
	4	3	1	1	0	0
	5	3	0	0	0	0
3500人以上	パターン 1	11	3	0	3	0
	2	3	1	1	0	0
	3	1	1	1	0	0
	4	6	1	0	1	0
	5	0	0	0	0	0

業種別には，商業・不動産の45社中18社（40.0%）で事業部制組織が採用されているが，金融・保険では45社中7社の15.6%の企業でしか事業部制組織は採用されていない。独立採算的事業部制を採用している企業は，商業・不動産に10社（18社の55.6%），金融保険に4社（7社の57.1%）あり，全般的傾向と同じ傾向である。

続いて従業員規模について，各形態ごとに第1位を占める従業員数の範囲についてみてみると，職能別組織で第1位を占める範囲は従業員数が1800人以上3500人未満の範囲に，23社（65社の35.4%）の企業があり，事業部制組織を採用する企業では800人以上1800人未満の範囲に9社（25社の36.0%）の企業がある。独立採算的事業部制採用企業には800人以上1800人未満の規模の企業が9社（14社の64.3%）あり，利益責任的事業部制採用企業では3500人以上の規模に4社（9社の44.4%）の企業がある。また平均従業員数は，職能別組織で3512人，事業部制組織で2396人であり，独立採算的事業部制では2132人，利益責任的事業部制では3194人である。[6] 事業部制組織よりも職能別組織の方が大規模であり，独立採算的事業部制よりも利益責任的な事業部制組織を採用する企業に大規模企業が多いのだが，これは業種ごとに規模別に調べてみた第3・6・2表を見ると明らかなように，特に職能別組織の多い金融保険に職能別組織を採用する大規模企業が多いことによると思われる。

成長パターン別にみると，非製造業全体で成長パターン1が51.1%（90社中46社）も占めており，特に利益責任的事業部制を採用する企業の77.8%（9社中7社）は成長パターン1の高成長持続型である。

次に「アチーブメント」モデルによって企業業績をみてみると（第3・4・3表，第3・4・4表，第3・4・5表），事業部制組織を比較的多く採用している商業では，事業部制組織の方が職能別組織よりも業績は低く，この点では製造業と同様の結果がみられる。しかし金融保険においては，数少ない事業部制組織採用企業（45社中7社）の方が業績は高く，職能別組織採用企業の業績は低いのであり，このために非製造業全体では職能別組織の方が事業部制組織よりも低業績である。また，独立採算的な事業部制組織を採用している企業の業績は最も低く，利益責任的事業部制の方が独立採算的事業部制よりも高業績であるといった結果となり，ここに製造業とは逆の結果がみられるのである。

(6)　ちなみに原価責任的な事業部制組織2社の平均従業員数は651人である。

Ⅳ　企業行動と組織形態分析（Ⅱ）

1.　組織形態と企業内諸制度の関連分析

今回行った「組織の効率化に関する実態調査」の質問項目について，組織形態との関連をみると，設問4—1組織変更[(1)]，4—2合理化省力化[(2)]，8—3能力開発制度[(3)]，9—1ロイヤリティーを高める制度[(4)]といった企業内制度との間に相互関係がみられた。これらの設問項目は，その中に，現在とられているであろう様々な制度をあらかじめ質問項目として提示し，採用されているかどうかを有・無で聞き，その設問内での有の回答数によって度合をみようとするものである。

先ず組織形態別に製造業をみると（第4・1・1表），過去3年間に行なわれた組織変更については，職能別組織では0～3種の組織変更を行った企業が53.1%（43社）で半数を越すが，他の一部事業部制，製造部門事業部制，販売部門事業部制，連邦的事業部制では4～6種行った企業の方が多い。また組織変更の種類を0～2種，3～4種，5～6種に分けると職能別組織の占める比率は，0～2種の組織変更を行っている企業78社の55.3%（21社）であり，3～4種行っている企業92社の50.7%（38社），5～6種行っている企業の39.3%（22社）と低下していくのであるが，他方連邦的事業部制の占める比率は13.2%（5社），25.3%（19社），28.6%（16社）と増加しており，連邦的事業部制組織を採用している企業ほど組織に手をつけていることがわかる。

合理化省力化に関しても同様で，合理化省力化のために採用されている制度の種類が0～2種，3～6種，7～10種と増すにつれ，職能別組織の占める比率は52.2%（12社），48.2%（40社），45.3（29社）と減少するのだが，連邦的事業部制の占める比率は逆に17.4%（4社），21.7%（18社），28.1%（18社）と増加しており，連邦的事業部制組織ほど合理化省力化を行っているようである。同様のことが能力開発制度にもあてはまり，能力開発制度を採用する種類が0～2種，3～5種，6～10

---

(1)　組織変更の制度としては
a課制廃止，b部課の統合，c専門職制度，d目的別組織，e特別委員会，fスタッフ強化を考えた。

(2)　合理化省力化の制度としては
a給与計算，b帳票システムのコンピュータ化，c人事情報，d顧客・取引情報先のコンピュータ・ファイル・システム，e予算編成プロセスの明文化，f職務評価基準の公表，g資格制度の公表化，それに製造業に限っては，h在庫管理，i原価計算のコンピュータ化，j販売情報経路の明文化を考え，また非製造業については，h′オン・ライン化，i′取引対象評価のコンピュータ・モデル化，j′書類の機械化・統一化，を考えた。

(3)　能力開発制度としては，
a部課長合宿研修会，b外部講習会，c留学制度，d自己啓発センター，e昇給制度，f定期的研修会，g試験制度，h研究発表，i目標管理制度，j重複組織を考えた。

(4)　ロイヤリティーを高める制度としては，a提案制度，b持株制度，c家族親睦の催物，d社内預金制度，e社員割引制度，f持家制度，gカウンセラー制度，h社内報編集，i目標管理制度，jジョッブ・ローテーションへの意見を考えた。

第4・1・1表

	全企業	製造業	職能別組織	一部製造部門	販売部門	連邦的	独立採算的	利益責任的	原価責任的
社数	260	170	81	20	15	14	40	15	59	15
4—1 組織変更										
1. 0～3	118	78	43	8	7	5	15	5	21	9
2. 4～6	142	92	38	12	8	9	25	10	38	6
4—1 組織変更										
1. 0～2	65	38	21	6	2	4	5	3	10	4
2. 3～4	105	75	38	7	8	3	19	3	25	9
3. 5～6	88	56	22	7	5	7	16	9	24	2
4—2 合理化省力化										
1. 0～2	31	23	12	3	4	0	4	3	3	5
2. 3～6	141	83	40	12	5	8	18	4	34	5
3. 7～10	88	64	29	5	6	6	18	8	22	5
8—1 能力開発制度										
1. 0～2	77	56	35	10	4	1	6	5	10	6
2. 3～5	122	75	37	8	5	9	16	5	27	6
3. 6～10	61	39	9	2	6	4	18	5	22	3
9—1 ロイヤリティーを高める制度										
1. 0～4	66	48	25	10	4	3	6	4	11	8
2. 5～6	88	54	31	4	5	4	10	2	18	3
3. 7～10	106	68	25	6	6	7	24	9	30	4

種と増加するにつれ，職能別組織がそれらの範囲で占める比率は62.5%（35社），49.3%（37社），23.1%（9社）と減少し，連邦的事業部制の占める比率が10.7%（6社），21.3%（16社），46.2%（18社）と増大している。またロイヤリティーを高める制度についても，職能別組織の占める比率は，5～6種の制度を採用する企業の57.4%（31社）から，7～10種採用する企業の36.8%（25社）に減り，連邦的事業部制の占める比率は逆に5～6種での12.5%（6社）から，7～10種での35.3%（24社）へ増えている。したがって連邦的事業部制組織ほど，能力開発制度とかロイヤリティーを高める制度とかいったミドル及び一般従業員に対する様々な制度も多くとり入れられていることがわかる。また一部事業部制が職能別組織に似た傾向をとり，他方製造部門事業部制と販売部門事業部制は連邦的事業部制組織に近い傾向をとり，ここにも職能別組織と事業部制組織の差異がみられるのである。

さらに同様の傾向は非製造業の職能別組織と事業部制組織の間にもみられ，それら企業内制度の採用が進むにつれ，職能別組織の占める比率は，組織変更では75.0%（30社）から70%（35社）へと減少し，合理化省力でも75.0%（6社），72.4%（42社），70.8%（17社）となり，能力開発制度でも76.2%（11社），72.3%（34社），68.2%（15社）となり，ロイヤリティーを高める制度でも5～6種での82.4%（28社）から7～10種での65.8%（25社）へと減少している。以上のことから，組織変更，合理化省力化，能力開発制度，ロイヤリティーを高める制度といった企業内制度と，組織形態

との間に関連性のあることがわかる。

そこで，組織変更，合理化省力化，能力開発制度，ロイヤリティーを高める制度といった諸制度同志の間にも当然何らかの関連があると思われたので，それぞれの有の回答数についての単相関をみると，第4・1・3表[(5)]のようであった。表より明らかなように，4変数間には強い相関がみられ，特に合理化省力化と能力開発制度とロイヤリティーを高める制度の間には0.5前後の極めて高い相関関係の存在することが判るのである。

第4・1・2表

	非製造業	職能別組織	事業部制	独立採算的	利益責任的	原価責任的
社数	90	65	25	14	9	2
4—1 組織変更						
1. 0～3	40	30	10	7	1	2
2. 4～6	50	35	15	7	8	0
4—1 組織変更						
1. 0～2	27	20	7	5	1	1
2. 3～4	30	21	9	5	3	1
3. 5～6	32	24	8	4	4	0
4—2 合理化・省力化						
1. 0～2	8	6	2	1	1	0
2. 3～6	58	42	16	8	6	2
3. 7～10	24	17	7	5	2	0
8—1 能力開発制度						
0～2	21	16	5	2	1	2
3～5	47	34	13	10	3	0
6～10	22	15	7	2	5	0
9—1 ロイヤリティーを高める制度						
0～4	18	12	6	3	3	0
5～6	34	28	6	4	2	0
7～10	38	25	13	7	4	2

続いて事業部制組織の責任体制についてもふれると，製造業では独立採算的責任体制を採用している事業部制組織ほど，これら諸制度の採用の度合が高い方に片寄っているのだが，原価責任的事業部制の採用企業では逆にあまり企業内制度を採用していないことがわかり，また利益責任的な事業部制組織でも独立採算的事業部制なみに諸制度が採用されているのである。他方非製造業においては，独立採算制を採用している事業部制組織よりも，利益責任的な事業部制組織の方が，組織変更をいろいろとやっており，能力開発制度の採用も多い点に特徴があり，合理化省力化とロイヤリ

(5) この表に示された相関係数は常識的にはそれほど高いものとは思われないが，われわれの調査から求めだした様々な単相関の相関係数は，全般的にたいへん低い数値しか示していなかった。従って，これら4変数間の相関係数はその他諸要因の相関係数に比べて，相対的には大きいものとなり，これら企業内諸制度間には強い相関があると考えられるのである。

第4・1・3表　単相関

		組織変更	合理化	能力開発制度	ロイヤリティー制度
全企業	組織変更	1.000	0.360	0.360	0.274
	合理化		1.000	0.510	0.445
	能力開発			1.000	0.502
	ロイヤリティー				1.000
製造業	組織変更	1.000	0.416	0.380	0.402
	合理化		1.000	0.480	0.442
	能力開発			1.000	0.538
	ロイヤリティー				1.000
非製造業	組織変更	1.000	0.263	0.338	0.071
	合理化		1.000	0.577	0.463
	能力開発			1.000	0.430
	ロイヤリティー				1.000

ティーを高める制度については製造業同様独立採算的事業部制で多く採用されているようである。

2. 組織形態とその他企業行動との関連分析

組織形態について，業種，規模，企業業績それに制度といった組織の構造を中心に分析してきたが，本節では調査質問項目にしたがって組織行動全般について概観してみようと思う。質問項目はテーマ別にグループ分けされているので，テーマごとに質問項目を順にみていく。なお，組織形態別に各質問項目での第1位を占めるものについて述べることにする。

経営目標

全般的傾向としては，1—1. 経営目標を(d)利益額にとり，1—2. 売上高目標額を対前年比で(c)10%以上20%未満増加の範囲に設定し，1—3. 売上高目標設定の意思決定は(c)常務会メンバーによって行なわれ，1—4. 環境変化として(j)新製品開発競争の激化を感じ，そういった1—5. 変化への対処策としては(a, b, c)研究投資・新製品開発・不採算製品廃棄を行っている。1—6. 変化へのトップの態度は，連邦的事業部制と非製造業が(d)積極的に対処行動をとる他は，(a, b, c)慎重である。また製造業のうち独立採算的事業部制では売上高伸び率を経営目標としているし，非製造業でも売上高伸び率を経営目標としており売上高目標を20%以上にとる企業も多い。

トップ・マネジメント

2—1. 社長の出身地位は製造業では，製造部門別事業部制と独立採算的事業部制に(a)創業者社長，原価責任的事業部制に(b)二代目社長，一部事業部制に(d)天下り型の社長が多いが，他の形態と非製造業では(c)サラリーマン出世型の社長が多い。2—2. 社長の専門分野は，製造業では製造部門事業部制と職能別組織と，連邦的事業部制には技術(研究開発)を専門分野とする社長が多く，

販売部門事業部制と非製造業には営業販売を専門分野とする社長が多く，そこに製造部門事業部制採用企業の製造志向性と販売部門事業部制採用企業の販売志向性がみられる。2—5. 部門業績評価では(b)部門内評価でなされ，2—8 トップへの情報提供は(e)ほとんど正確であり，2—9. 労使関係では一般に(b)ある程度の信頼関係にあるが，特に非製造業の事業部制組織には(a)強い信頼関係があるようである。

3—2. 採用，解雇に関する人事権の所在は3—2—1. 高卒男子の場合，製造業では(b，c)部課長にあり，非製造業では(a)トップ・マネジメントにあり，また3—2—2. 大卒男子についてはすべて，(a)トップ・マネジメントにある。

ミドル・マネジメント

8—2. 情報の発議は，連邦的事業部制と独立採算的事業部制と利益責任的事業部制それに非製造業では(a)あらゆる階層でなされるが，他の形態では(b)ミドルで発議される。8—3. 現場の意見は(c)相当反映され，8—4. 意見調整は販売部門事業部制と独立採算的及び利益責任的な事業部制それに非製造業ではスムーズになされるが，他の形態では(a)ある程度の調整は可能なのである。8—5. 組織改革に対する抵抗は(a)多少はあるが，組織運営はほぼスムーズにおこなわれる。

一般従業員

9—2. 標準設定には(a)管理部門が大枠を決めるが，一般従業員の意見も聞き，9—4. 上司に対する態度は(d)適度に好意的であり，9—5. 同僚に対する態度には(b，c)競争意識がみられる。9—3. モチベーションとしては，製造業の連邦的事業部制と独立採算的事業部制は(a)自我動機の積極的活用を考えているが，他の形態では(b)経済的欲求と自我動機を並用している。9—6. 一般従業員の昇進は，非製造業の事業部制組織でのみ(a d)自己申告を加味しており，他の形態では(b)上司と周りの評価で決定されている。またモラールは9—7. 大卒者も9—8. 高中卒者も非製造業の事業部制組織だけが同業他社よりも(c)やや高く，他の形態では同業他社と(b)ほぼ同じである。9—9. 量的生産性は(a)ほぼ満足できるものだが，非製造業の職能別組織では(c)往々にして充たせていないようであり，9—10. 質的生産性については，一部事業部制，製造部門事業部制，販売部門事業部制，原価責任的事業部制それに非製造業では他社と(c，d)ほぼ同じであるが，製造業の職能別組織と独立採算的事業部制，利益責任的事業部制では(b)やや秀れており，連邦的事業部制では(a)非常に秀れているようである。

10. 定着性については，販売部門事業部制と非製造業では離職率は(a)0～5%と低いが，他の形態では(b)5～10%未満といくらか高いようである。

第4・2・1表

	全企業	製造業	職能別組織	一部事業部制	製造部門	販売部門	連邦的	独立採算的	利益責任的	原価責任的	独立採算的連邦的	非製造業	職能別組織	事業部制	独立採算的	利益責任的	原価責任的
社数	260	170	81	20	15	14	40	15	59	15	7	90	65	25	14	9	2
1-1.経営目標																	
(a)売上高の伸び	92	46	20	7	5	5	9	6	16	4	3	46	34	12	7	5	0
(b)利益額	133	90	42	10	8	6	24	5	35	8	2	43	30	13	7	4	2
(f)新製品開発	35	34	19	3	2	3	7	4	8	3	2	1	1	0	0	0	0
1-2.売上高目標(対前年比)																	
(a,b)10%未満増	42	35	23	3	0	3	6	1	11	0	0	7	7	0	0	0	0
(c)10~20%未満増	136	94	38	10	11	10	25	7	37	12	4	42	36	6	5	0	1
(d,e)20%以上増	82	41	20	7	4	1	9	7	11	3	3	41	22	19	9	9	1
1-3.意思決定																	
(a,b)社長	45	31	17	5	5	3	1	2	7	5	0	14	11	3	2	1	0
(c)常務会メンバー	140	90	41	9	9	6	25	10	32	7	5	50	38	12	5	5	2
(d)多数の役員	75	49	23	6	1	5	14	3	20	3	2	26	16	10	7	3	0
1-4.環境変化																	
(b,c)労働力	26	18	11	2	1	0	4	2	4	1	1	8	6	2	0	1	1
(d,k)地域社会	46	21	8	2	2	3	6	2	10	1	2	25	16	9	5	4	0
(a,e,n)政府政策	19	16	7	1	0	2	6	0	8	1	0	3	2	1	1	0	0
(f)国際通貨体制	27	17	8	2	3	1	3	0	5	4	0	10	7	3	2	1	0
(g)消費構造	32	11	8	1	0	1	1	0	3	0	0	21	14	7	3	3	1
(h)財務構造	7	3	1	0	0	1	1	0	2	0	0	4	4	0	0	0	0
(i)技術革新	24	22	10	4	1	1	6	1	8	3	0	2	2	0	0	0	0
(j)新製品開発	36	36	14	5	4	3	10	6	13	3	4	0	0	0	0	0	0
(m)競争企業	43	26	14	3	4	2	3	4	6	2	0	17	14	3	3	0	0
1-5.変化への対処策																	
(a,b,c)製品開発	96	90	42	9	10	8	21	10	29	9	5	6	3	3	3	0	0
(f,g,h)能力開発	29	11	7	1	0	1	2	1	3	0	1	18	13	5	1	3	1
(k)省力化	38	23	15	2	3	0	3	1	4	3	0	15	13	2	1	1	0
(m)自己資本	11	8	1	3	0	2	2	1	6	0	1	3	3	0	0	0	0
(jlqrst)組織	33	13	7	3	1	1	1	2	4	0	0	20	16	4	3	1	0
(deuvw)販売促進	22	11	2	1	0	1	7	0	7	2	0	11	7	4	1	2	1
(npx)他企業との協調	9	3	2	0	0	0	1	0	1	0	0	6	4	2	2	0	0
(y)多角化	22	11	5	1	1	1	3	0	5	1	0	11	6	5	3	2	0
1-6.変化へのトップの態度																	
(a,b,c)やや慎重	138	96	44	16	11	9	16	9	33	10	2	42	32	10	4	5	1
(d)積極的	122	74	37	4	4	5	24	6	26	5	5	48	33	15	10	4	1
2-1.社長の出身																	
(a)創業者	43	29	12	3	7	0	7	6	8	3	2	14	6	8	3	4	1
(b)二代目	51	35	16	4	3	4	8	3	10	6	2	16	14	2	2	0	0
(C)サラリーマン出世型	110	62	28	6	3	7	18	4	26	4	3	48	34	14	8	5	1
(d)天下り型	56	44	25	7	2	3	7	2	15	2	0	12	11	1	1	0	0
2-2.社長の専門分野																	
技術(研究開発)	46	45	26	2	6	0	11	5	11	3	3	1	1	0	0	0	0
生産管理	18	15	7	1	1	1	5	0	7	1	0	3	3	0	0	0	0
営業販売	64	29	10	5	3	6	5	3	13	3	1	35	19	16	11	4	1
財務経理	52	37	17	7	2	6	5	4	3	3	1	15	13	2	1	0	1
人事労務	27	16	10	2	0	1	3	2	5	1	2	11	10	1	0	1	0
企画調査	19	10	2	0	2	0	6	1	7	2	0	9	5	4	2	2	0
その他	34	18	9	3	1	0	5	0		2	0	16	14	2	0	2	0

(第4・2・1表つづき)

2-5.部門評価																	
(a)短期的	26	14	8	2	2	2	2	1	6	1	1	12	8	4	1	2	1
(b)部門内	110	73	37	7	6	4	19	5	26	5	2	37	24	13	9	3	1
(c)他部門,部門内	64	43	21	6	4	5	7	4	13	5	1	21	17	4	3	1	0
(d)長期的	58	38	15	5	3	3	12	5	14	4	3	20	16	4	1	3	0
2-8.情報提供																	
(a,b)不正確	34	26	13	3	2	3	5	2	7	4	1	8	6	2	1	0	1
(c)ほとんど正確	161	106	52	13	11	10	20	10	36	8	3	55	37	18	8	9	1
(d)正確	65	38	16	4	2	1	15	3	16	3	3	27	22	5	5	0	0
2-9.労使関係																	
(c,d)対立	21	19	9	3	2	1	4	3	4	3	2	2	1	1	1	0	0
(b)ある程度の信頼	149	104	48	13	8	9	26	7	41	8	2	45	36	9	5	2	2
(a)強い信頼	82	45	24	3	5	4	9	5	12	4	3	37	24	13	6	7	0
無	8	2	0	1	0	0	1	0	2	0	0	6	4	2	2	0	0
3-2-2.高卒男子人事権																	
(a)トップ・マネジメント	100	51	29	6	4	3	9	3	16	3	1	49	36	13	10	3	0
(b,c)部課長	160	119	52	14	11	11	31	12	43	12	6	41	29	12	4	6	2
3-2-2.大卒男子人事権																	
(a)トップ・マネジメント	224	145	69	17	11	11	37	15	50	11	7	79	58	21	13	7	1
(b)部長	36	25	12	3	4	3	3	0	9	4	0	11	7	4	1	2	1
8-2.情報の発議																	
(c,d)トップ	33	25	14	3	3	3	2	2	7	2	0	8	4	4	3	1	0
(b)ミドル	112	81	45	9	6	7	14	6	23	7	4	31	26	5	1	3	1
(a)あらゆる階層	115	64	22	8	6	4	24	7	29	6	3	51	35	16	10	5	1
8-3.現場の意見																	
(a,b)あまり反映されない	77	42	23	6	3	1	9	1	14	4	0	35	26	9	4	4	1
(c)相当反映される	137	93	46	12	7	7	21	7	30	10	4	44	31	13	7	5	1
(d)非常に反映される	46	35	12	2	5	6	10	7	15	1	3	11	8	3	3	0	0
8-4.意見調整																	
(d)大体大きい部門に引ずられる	17	15	7	1	1	2	4	1	6	1	1	2	2	0	0	0	0
(a)ある程度は調整	129	87	44	10	10	3	20	7	26	10	3	42	30	12	5	4	2
(b)スムーズに調整	114	68	30	9	4	9	16	7	27	4	3	46	33	13	9	4	0
8-5.組織改革への抵抗																	
(b,c)運営は停滞	73	46	23	4	4	5	10	7	12	4	4	27	21	6	5	1	0
(a)ほぼスムーズ	162	110	53	13	9	9	26	8	39	10	3	52	43	19	9	8	2
(d)非常にスムーズ	15	14	5	3	2	0	4	0	8	1	0	1	1	0	0	0	0
9-2.標準設定																	
(d)管理一方的	18	11	4	3	1	0	3	2	4	1	1	7	5	2	2	0	0
(a)大枠は管理	185	120	56	11	12	12	29	11	42	11	5	65	49	16	9	6	1
(b,c)従業員中心	48	38	21	6	2	2	7	2	12	3	1	10	8	2	1	1	0
無	11	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	10	5	5	2	2	1
9-3.勤労意欲増進																	
(c,d)経済的欲求	24	19	9	2	1	3	4	1	7	2	1	5	4	1	0	0	1
(b)均等	143	94	49	11	10	6	18	6	29	10	2	49	36	13	10	2	1
(a)自我動機	93	57	23	7	4	5	18	8	23	3	4	36	25	11	4	7	0
9-4.上司への態度																	
(b)敵意	6	6	1	2	0	0	3	2	3	0	1	0	0	0	0	0	0
(d)適度に好意的	209	136	71	14	15	9	28	11	44	11	4	73	53	20	11	7	2
(c)非常に好意的	44	27	9	4	0	5	9	2	12	4	2	17	12	5	3	2	0

(第4・2・1表つづき)

9-5.同僚への態度																	
(b,c)競争意識	225	145	73	15	12	12	33	14	49	9	7	80	58	22	12	8	2
(a)非常に好意的	35	25	8	5	3	2	7	1	10	6	0	10	7	3	2	1	0
9-6.昇進																	
(c)上司の評価	60	36	17	6	3	3	7	3	13	3	1	24	20	4	2	2	0
(b)上司・周りの評価	157	115	57	14	8	10	26	10	40	8	6	42	32	10	6	3	1
(a,d)自己申告	43	19	7	0	4	1	7	2	6	4	0	24	13	11	6	4	1
9-7.大卒者のモラール																	
(a)やや見劣り	28	22	16	2	1	2	1	1	3	2	1	6	2	4	2	1	1
(b)ほぼ同じ	161	108	45	18	11	8	26	8	45	10	1	53	45	8	4	4	0
(c)やや高い	57	34	20	0	2	3	9	4	8	2	3	23	13	10	6	3	1
(d)非常に高い	14	6	0	0	1	1	4	2	3	1	2	8	5	3	2	1	0
9-8.高卒者のモラール																	
(a)やや見劣り	16	13	9	0	0	3	1	1	3	0	1	3	2	1	0	0	1
(b)ほぼ同じ	168	115	46	20	15	6	28	10	45	14	2	53	44	9	7	2	0
(c)やや高い	65	39	25	0	0	5	8	1	11	1	1	26	14	12	5	6	1
(d)非常に高い	11	4	1	0	0	0	3	3	0	0	3	7	5	2	2	0	0
9-9.生産性I(量)																	
(c)充たせない	53	27	16	5	2	0	4	3	7	1	0	26	24	2	1	0	1
(d)時には充せない	59	39	14	3	4	4	14	6	14	5	4	20	15	5	2	3	0
(a)ほぼ満足	119	85	41	9	8	7	20	6	30	8	3	34	20	14	9	4	1
(b)充分に満足	29	19	10	3	1	3	2	0	8	1	0	10	6	4	2	2	0
9-10.生産性II(質)																	
(c,d)ほぼ同じ	105	57	26	10	7	7	7	3	19	9	1	48	37	11	8	2	1
(b)やや秀れている	97	69	38	5	6	5	15	8	21	2	3	28	21	7	3	4	0
(a)非常に秀れている	58	44	17	5	2	2	18	4	19	4	3	14	7	7	3	3	1
10.定着性(離職率)																	
(c,d,e)10%以上	41	23	11	1	3	0	8	4	4	4	3	18	12	6	3	2	1
(b)5～10%未満	114	80	37	12	8	5	18	8	27	8	3	34	26	8	4	3	1
(a)0～5%未満	105	67	33	7	4	9	14	3	28	3	1	38	27	11	7	4	0

V　結　び

以上，事業部制組織の事業部門化と分権化の特質を中心として企業の組織形態をとらえ，業種，規模，成長パターン，企業業績，企業内諸制度，その他組織行動との関連を，わが国上場企業の実態調査をもとに明らかにしようとしてきた。また一般に混乱して用いられている事業部制組織の事業部門化と分権化の特質を，まず職能別組織，一部事業部制，職能別事業部制(製造部門事業部制，販売部門事業部制)，連邦的事業部制といった，組織形態に分けることによって事業部門化の度合をみ，また事業部制組織を独立採算的，利益責任的，原価責任的と責任体制別にとらえ分権化の程度をみようとしたところに本稿の特質があった。

そこで本稿で明らかにした点をまとめてとりあげ整理すれば次の通りである。まず製造業におい

ては,

(1)業種別には,電機と化学でのテクノロジーと市場の差異が組織形態にも違いをあたえ,電機には製造部門事業部制と連邦的事業部制が多く,化学には一部事業部制と販売部門事業部制を採用する企業が多いようである。

(2)企業規模の拡大は,事業部門化の進展をうながすようである。

(3)職能別組織を採用する企業の方が,事業部制組織採用企業より業績は高いようである。

(4)しかし,現在事業部制組織を採用している企業は,事業部制を導入したことによって業績を回復しはじめているようである。

(5)事業部制組織においては,分権化の進んでいる独立採算的責任体制を採用する企業ほど大規模であり高業績を示すようである。

(6)非製造業では,利益責任的な事業部制組織の方が独立採算的事業部制よりも大規模であり高業績を示すようである。

(7)全般的にみて,組織形態と,組織変更,合理化省力化,能力開発制度,ロイヤリティーを高める制度の採用程度との間に相互関連性がみられるようである。

(8)事業部制組織を導入している企業ほど,一般にいわれている進んだ組織のようである。

さて,以上が本稿において明らかにしえた事柄であるが,およそ分権化には一方において(1)部門への権限の委譲と,他方において(2)トップ・マネジメントへの権限の集中といった側面が含まれているので今後この方面の調査,分析が是非必要であると思われる。

勿論われわれはこの問題の重要性を早くから気づいていたので,たとえば設問3—1.一般的権限,3—2.人事権といった調査項目を用意し,すでに回収したのであるが,この問題自体が企業秘密に属し,またそれを考慮に入れた設問自体が非常に解答しにくくなっていたりしたため回収件数も百数十社しかなく,未だ充分な分析が行ないえていない。したがって,今後早急にかかる集計と分析を行ない,改めて組織形態,責任体制と関連せしめ機会をえて発表したいと考えている。

そしてさらに,企業の業績分析についても,本調査では業績を基準別にグループ化しているのであるが,これもグループ化しないで分析する必要もあると考えられ,これらによる分析結果についても後日発表して行きたいと思っている。