

論 説

経営学分野における本社の定義及び
関連諸事項に関する一考察

— より詳細かつ正確な本社立地分析のために（その4） —

田 中 康 一

第二章 本社の諸機能とその分類

第四節 最も基本的な本社機能分類

第一項 基準となる分類の有用性

最後に、最も基本的な本社機能分類の諸事例を2つ、みておくことにする。それらは共に、本社だけでなく事業部門などにも配置されている「スタッフ」の分類に関するものであるが、経営学・経営組織論の基本書・辞典等で広く紹介・説明されているものであり、これまでに紹介してきた本社機能分類の諸事例を相互に比較するための諸基準として、また後ほど筆者が提案する、詳細かつ正確な本社立地分析に役立つ本社機能分類の諸特徴を明らかにする上でも、有用であると思われる。

第二項 スタッフとは

ところで、「スタッフ」という言葉は本稿において既出であるが、説明がまだであったので、ここで簡単に説明しておくことにする。スタッフ (staff) とは、スタッフ職能 (staff function), すなわち「ラインがもっとも有効にその職能を達成するのを助言やサービスを通じて補佐・支援・促進する職能」¹ を担当する単数・複数の職員・部員等の総称であり、その原義は、「支えるもの」を意味

する「杖^{つえ}」である²。スタッフは、前述の通り、本社だけでなく事業部門などにも配置されることから、「本社のスタッフ(本社スタッフ)」や「事業部のスタッフ(事業部スタッフ)」等々に分類することが可能である³。

第三項 基本的なスタッフ分類(1)

さて、最も基本的なスタッフ分類の第一は、ゼネラル・スタッフ(general staff)⁴、スペシャル・スタッフ(special staff, 専門スタッフ)⁵、サービス・スタッフ(service staff)という3分類である⁶。その主な分類基準は、業務内容は全般的か専門的か、主な支援手段は助言かサービスか、主な支援対象はトップ・マネジメントかそれ以外か、集中処理のメリットは大きいかな否かである。この分類における各スタッフの機能等を、占部編著(1980)⁷、高橋ほか(1998)⁸、森本(1998)⁹などにおける説明をもとに、表にして示すと、第21表のようになる¹⁰。

第21表 経営学・経営組織論の基本書・辞典等において紹介・説明されている「スタッフ」の分類

分類名	主な機能(例)	具体的担当部署(例)
ゼネラル・スタッフ	直属するトップ・マネジメントに対して、戦略・計画策定の支援(調査・立案等)などの助言・サービスを行なう。	本社の経営企画部, 社長室, 事業部門の事業企画部
スペシャル・スタッフ (専門スタッフ)	ライン部門及び他のスタッフ部門に対して、専門知識を生かして助言・サービスを行なう。	本社の技術部, 事業部門の技術課
サービス・スタッフ	各々のライン部門等で行なうと効率が悪かったり、費用がかさむような活動を集中して行なうことで、企業全体の能率を上げたり、費用を低減させたりする。	本社の物流部, 情報システム部

資料：占部編著，前掲書，1980年，p. 384等，高橋ほか，前掲書，1998年，p. 76，森本，前掲書，1998年，p. 68，神戸大学大学院経営学研究室編，前掲書，1999年，その他を参考に作成。

注：本表において，トップ・マネジメントとは，本社のトップ・マネジメントと，事業部門のトップ・マネジメントの，両方を指す。

第四項 基本的なスタッフ分類 (2)

最も基本的なスタッフ分類の第二は、管理スタッフ (management staff, administrative staff) とサービス・スタッフという2分類である。この場合、管理スタッフは管理過程 (計画・組織・調整・動機付け・統制) のうちのどの部分を主に担当するかを基準として、さらに計画スタッフと統制スタッフの2種類¹¹に、あるいはこれらに組織スタッフ¹²または調整スタッフ¹³を加えた3種類などに、細分類されることもある¹⁴。

第五項 本社に所属するスタッフ (本社スタッフ部門) の範囲について

あるスタッフ (ある一つのスタッフ部門) が、本社と事業部門のどちらに所属するかについての判断は、実際にはそれぞれの企業に委ねられているわけであるが、経営組織論の研究者らは、多くの諸企業に共通して適用可能とみられる、いくつかの諸基準を提示している¹⁵。それらのうちの一つは、ある一つのスタッフ部門について、当該部門が担当する業務の実行対象の範囲が、全社またはそれに準ずる程度に広範囲 (以下、「全社レベル」と表現) である場合、当該部門は本社の範疇に含まれるというものである。ただし、同一名称のスタッフ部門でも、企業が採用している組織構造によって、当該スタッフ部門が本社の範疇に含まれるか否かは異なってくる。すなわち、職能部門制企業のような単一事業企業では、全社レベルの経営管理スタッフ部門 (例：経営企画部、人事部、財務部) に加えて、全社レベルの現業スタッフ部門 (例、生産管理部、営業管理部) も、本社の範疇に含まれるが、事業部制企業のような複数事業企業では、基本的に全ての現業スタッフ部門がそれぞれの事業部門に分散配置されるため、全社レベルの経営管理スタッフ部門のみが本社の範疇に含まれることになる¹⁶。ただし実際には、例えば職能部門制と事業部制との混合組織¹⁷を持つ諸企業が少なくないなど、諸企業の経営組織のあり方は多様であることから、企業によっては個別対応が必要な場合もある。

第五節 トップ・マネジメントの取り扱いについて

第一項 トップ・マネジメントの適切な取り扱い方を確定する必要性

以上、経営学分野の研究者たちによる、本社機能分類の様々な諸事例についてみてきた。次章以降ではこれらを参考にして、詳細かつ正確な本社立地分析に役立つ本社機能分類について考察していくのであるが、次章に進む前に、解決しておくべき一つの重要な問題がある。それは、トップ・マネジメントの取り扱い方に関するものである。

後述するように、これまでに紹介・説明してきた諸文献のうち、あるものはトップ・マネジメントを本社の一機関とみなし、また別のあるものは、トップ・マネジメントと本社とは別物とみなすなど、トップ・マネジメントの取り扱い方については、諸文献間で見解が分かれているのが現状である¹⁸。しかしながら、本稿の目的である、詳細かつ正確な本社立地分析に役立つ本社機能分類や本社の定義を行うため、ひいては筆者の主目的であるところの、本社立地メカニズムの詳細かつ正確な解明のためには、トップ・マネジメントの適切な取り扱い方を、確定・統一しておく必要がある。例えば、本社の組織や立地等、本社に関する諸文献における研究の諸成果の比較、評価、(複数の諸議論を組み合わせでの)活用等を行う際に、個々の文献によって異なるトップ・マネジメントの取り扱い方(トップ・マネジメントを本社に含めるか否か等)を、いずれか適切なやり方に揃え直す必要があるためである。

第二項 トップ・マネジメントの概念

トップ・マネジメントの適切な取り扱い方について考察を行なうためには、予めトップ・マネジメントの概念(構成要素、機能、構造等)やその国家・地域による違い等について、理解しておく必要がある。

まず、トップ・マネジメントの概念について説明を試みた基本的な文献としては、既に紹介したHolden et al. (1941)を挙げることができる。Holden et al. (1941)は、トップ・マネジメントは取締役会 (board of directors)¹⁹、全般経営層 (general management)、部門経営層 (divisional- or departmental management) という

相互に階層関係にある3種類の経営幹部たち (executives) のグループで構成されており、それぞれ受託経営機能 (trusteeship function), 全般経営機能 (general-management or administrative function), 部門経営機能 (divisional- or departmental management function) を担うとしている²⁰。Holden et al. (1941)におけるトップ・マネジメントの3つの諸機能についての説明を整理すると、第22表のようになる²¹。

第22表 Holden et al. (1941)におけるトップ・マネジメントの3機能

	機能の内容 (例)	担当機関 (例)
受託経営機能 (trusteeship function)	株主の利益を代表、保護、促進する。事業の基本方針及び大まかな進路を決定する。総合的成果の妥当性を評価する。当該企業の資産を保護し最も効果的に活用する。	取締役会 (board of directors)
全般経営機能 (general-man- agement or administrative function)	取締役会によって決定された基本方針、及び同会により委任された権限の範囲内で、全体としての事業を実際に計画、指揮、調整、統制する。	(a) 最高経営責任者 (chief executive), (b) 最高経営責任者及び非常設の部門長会議 (chief executive and a part-time council of divisional or departmental executives), (c) 全般経営責任者たちで構成する常設集団 (full-time group of general executives), (d) 業務執行を行なう取締役会 (managing board of directors)
部門経営機能 (divisional- or departmental management function)	当該企業の主要な事業部門あるいは職能部門 (例: 製造やマーケティングのような現業部門, スタッフ部門, 製品別事業部, 地域別事業部, あるいは子会社) を運営する。	担当業務の執行に関し、全般経営層に対して直接的に全責任を負う経営幹部たち (executives)

資料: Holden et al., *op. cit.*, 1941, pp. 15-29をもとに作成。

しかしながら実際には、トップ・マネジメントの全社的な特質から、部門経営層を含めることに対して疑問が残るという指摘がなされており、取締役会(受託経営層)と全般経営層のみをトップ・マネジメントと呼ぶことが少なくない。

また、従来より取締役会の形骸化が指摘されていることから、全般経営層がトップ・マネジメントの中核をなすとみなされている²²。

次に、トップ・マネジメントのあり方の、国家・地域による違い、または日本企業の諸特徴については、占部編著(1980)²³、小林ほか編(1986)²⁴、深尾・森田(1997)²⁵や佐久間編著(2003)²⁶、佐久間編(2005)²⁷等に詳しい。これら諸文献において指摘されている、日本の諸企業における上記3種類の経営機能(または経営層)のあり方の諸特徴のうち、本稿における諸議論に関連の深いものとして、全般経営機能を社長及び常務会が、部門経営機能を主要部門(主要な現業部門、事業部門、職能部門、子会社等)の長などが担当していることが多いこと²⁸や、既に触れたが最高意志決定機関としての取締役会が形骸化し、代わって常務会(またはこれに類する会議体)が実質的な最高意志決定機関となっていること²⁹、そして、意志決定・監督者である取締役が、業務執行者である主要部門の長を兼務しているケースが多いこと³⁰などを、挙げることができる³¹。なお後者の、同一人物による意志決定・監督と業務執行の兼務という点に関し、近年では、1997年にソニー株式会社がわが国の企業で初めて執行役員制を導入して以来、主要部門の長を執行役員(委員会等設置会社では執行役)に任命し、意志決定・監督者と業務執行者の分離を図るケースが増えているが、多くの場合、十分に分離されるには至っていないとの指摘がある³²。

さらに、日本では、従来は取締役(例：代表取締役会長、代表取締役社長、専務取締役、常務取締役、平取締役など)をトップ・マネジメントと解することが多かったようである³³。しかし2002年の商法改正により、例えば委員会等設置会社では、取締役会によって選任される執行役(取締役との兼任可能)が、会社の実質的な経営を担当することになった。とりわけ代表執行役は会社の最高経営責任者であり、また対外的に会社を代表するのであるが、この代表執行役をはじめとする執行役も、全般経営機能などトップ・マネジメント機能の担当機関と見なすことができる³⁴。

第三項 トップ・マネジメントの範囲に関する筆者の見解

以上の諸事情を考慮に入れた上での、トップ・マネジメントの範囲に関する

筆者の見解は、以下の通りである。

すなわち、本稿においても、トップ・マネジメントの全社的な特質を重視し、基本的には受託経営層と全般経営層のみをトップ・マネジメントとみなし、部門経営層（主要な事業部門あるいは職能部門の運営担当者）についてはトップ・マネジメントとはみなさないことにする。したがって、以下の文章において、単に「トップ・マネジメント」という時には、受託経営層と全般経営層を指すこととする。

ただし、部門経営層に関して、例えば、特定の事業部門あるいは職能部門等の運営担当者が取締役（あるいは取締役会や常務会など最高意志決定機関のメンバー）を兼任している場合には、当該運営担当者をトップ・マネジメントの一員とみなすことが可能である。また、特定の事業部門の経営上の重要性が一定基準よりも高い場合（例：当該事業部門の従業員数（あるいは売上高）が、全社の半分以上を占める場合など）にも、当該事業部門の運営担当者をトップ・マネジメントの一員とみなすことが可能であろう³⁵。もちろん、上記のような特別の事由をもって、部門経営層（の一部）をトップ・マネジメントに含める場合には、最初にその旨を断っておく必要がある。

第四項 本社とトップ・マネジメント及び本社スタッフとの関係に関する諸論者の見解

第23表及び第24表³⁶は、本稿においてこれまで紹介してきた諸論者における、本社とトップ・マネジメント及び本社スタッフとの関係に関する見解を整理したものである。これによると、大まかな傾向としては、国内・海外の諸論者の多くがトップ・マネジメント（受託経営層及び全般経営層）と本社スタッフの両方を本社の範疇に入れている。ただし、例えばわが国における一部の銀行・証券会社系の研究機関に所属する諸論者が「本社」という場合、それは本社スタッフ（または本社スタッフ部門）のみを意味することが多いなど、必ずしも見解が一致しているわけではない。

第23表 本社とトップ・マネジメント(及び本社スタッフ)の関係に関する、既存の諸文献の見解 (1)

見 解	文 献	分 類 の 主 な 根 拠
トップ・マネジメントを本社の範疇に含める(本社はトップ・マネジメントと本社スタッフで構成される)	小野 (1957)	p. 149の「組織図(A)」, p. 156の組織図(C), p. 157の組織図(E), p. 158の組織図(F)において、本社の枠内にトップ・マネジメントを入れている。
	高宮 (1961)	p. 356の「(三)本社と事業部との関係」の(注)に「事業部制組織においてはトップ・マネジメントが本部レベルのトップ・マネジメント(top corporate management)と執行レベルのトップ・マネジメント(top production management)とに分化される」とある。
	占部編著 (1969)	pp. 81-82, p. 108等に「本社のトップ・マネジメント」や「事業部のトップ・マネジメント」という表現がある。
	Mintzberg (1979)	pp. 388-392における本社(headquarters)の6つの諸機能の中に① formation of the organization's overall product-market strategy (全社レベルの製品-市場戦略の策定), 及び② allocates the overall financial resources (全社レベルの資金的諸資源を配分する)というトップ・マネジメントの機能を入れている。
	河野 (1985)	p. 15の、本社の定義及び本社機能分類に明記。
	Chandler (1991)	同文献には明記されていないが、Chandler (1962) Strategy and structure, p. 382等で、(分析対象とした)全ての事業部制採用諸企業は、トップ・マネジメントと本社スタッフで構成された本社(general offices with general executives and staff specialists)を設けたと説明している。
	小野 (1994)	p. 82の本社の定義, pp. 83-88の本社機能分類, p. 87の図表12に明記。
	樋口 (1995)	pp. 56-57本文に明記。
	森本 (1998)	p. 89の図6-7, pp. 222-223本文, p. 237本文に明記。
	Young, Goold et al. (2000)	p. 9の本社(corporate headquarters)の定義に明記。
森 (2003)	p. 33の図1-5で世界本社の枠内に社長(CEO)とコーポレート・スタッフを明記, pp. 50-51の本社の定義に、本社が経営戦略の決定権限を持つと明記。	

	梅澤・前川 (2003)	本社機能の一つとしている経営戦略機能について、全社の方向性を「定め」、全社視点から資源配分を「決める」機能が中心であると説明している。
	加護野・ 上野・ 吉村 (2006)	同文献には著者の見解は明記されていないが、小林ほか編 (1986)『現代経営事典』日本経済新聞社 p. 380の「事業部制組織」の項(加護野が執筆を担当)に、(事業部制組織の)「本社機構は、社長ならびにそれを補佐する役員とスタッフから構成され」と明記している。

資料：筆者作成

注1：本表におけるトップ・マネジメントは全社レベルのトップ・マネジメントであり、事業部門レベルのトップ・マネジメントではない。

注2：本表に掲載した全文献において、本社の範疇に本社スタッフを含むという見解で一致している。

第24表 本社とトップ・マネジメント(及び本社スタッフ)の関係に関する、既存の諸文献の見解 (2)

見 解	文 献	分 類 の 主 な 根 拠
トップ・マネジメントを本社の範疇に含めない(本社は本社スタッフ部門のみで構成される)、または見解が不明確	宮川・和田 (1985)	本社が担う機能として、「企業戦略策定機能」を挙げているが、同機能の内容説明には「外的企業環境についての情報の収集、調査、分析」と「自社経営資源の把握および評価」しか挙げられておらず、企業戦略の決定や経営資源配分の決定が挙げられていない。また同機能の具体的担当機関・部署として、トップ・マネジメントが挙げられていない。また、同じく本社が担う機能としての「本部オペレーション機能」の中の「対外的に企業を代表する機能」の具体的担当機関・部署として「総務、法務、広報などの部門」しか挙げられておらず、最も重要な代表機能担当機関であるトップ・マネジメントが挙げられていない。
	佐野・山本 (1994,野村総研)	p. 13で「社長などの最高経営責任者に直接ぶら下がっている部門の中で、事業部あるいは事業本部などの事業運営組織を除くすべての部門を、本社部門として考えてみる」としており、以後、企画、財務、人事、総務、事業サポートの5部門を本社部門として論じている。
	小松原(1996, 三菱総研)	日本の事業部制企業における本社の規模と機能について論じているが、実際には本社スタッフ部門の規模と機能についての議論であり、トップ・マネジメントについての明確な言及はない。

	島本・松原・眞子 (1997, 三和総研)	p. 11で「従来の本社機能」を①戦略立案と経営管理機能（経営補佐）、②事業部門の業務支援・サービス機能との2つに区分しており、トップ・マネジメントの戦略決定機能には言及していない。p. 12で「本社の本来機能」を①中長期的な経営資源のコントロール（Control）、②コーポレート・ガバナンスの調整（Coordinate）、③各事業部門の監視（Check）としている（サービス機能は各事業部門へ分散配置）が、各機能の担い手として具体的に挙げられているのは本社スタッフのみであり、トップ・マネジメントには言及していない。
	島本（2002, UFJ総研）	p. 38図表1で「本社部門」の枠内には管理部門（「企画立案業務」と「企画以外の業務」で構成）と支援部門（「事業支援的スタッフ」のみで構成）のみ表示、またp. 41図表4では本社業務を企画的業務、相談的業務、処理的業務、専門的業務の4種類に区分しているが、最高意志決定などトップ・マネジメントの業務は表示されていない。
	増田（2003, 野村総研）	「本社部門」の改革について論じているが、「本社部門」の定義も組織的範囲も明記されていない。p. 7の図1「間接部門のピュア化」では、「〈従来〉」の「本社部門」にトップ・マネジメントは含まれていない。
	森沢（2005, 野村総研）	p. 63の図6「ピュア化のイメージ」の「本社」の枠内には経営企画部や人事部などの本社スタッフ部門はあるが、トップ・マネジメントは入っていない。

資料：筆者作成

注1：本表におけるトップ・マネジメントは全社レベルのトップ・マネジメントであり、事業部門レベルのトップ・マネジメントではない。

注2：本表に掲載した全文献において、本社の範疇に本社スタッフを含むという見解で一致している。

他方、我が国における実際の諸企業についてみると、例えば、ダイヤモンド社『ダイヤモンド組織図・事業所便覧：全上場会社版2001』³⁷に掲載されている全企業2,524社³⁸のうち、組織図上に、「本社」またはこれに相当する組織区分（例：「本社部門」、「本社機構」、「本店」、「コーポレート」など）の、名称及び範囲の両方を明記していたのは146社であった³⁹が、それらのうち、トップ・マネジメントを本社の範疇に入れていることが明らかであったのは、雪印乳業（株）（証

券コード2262)と、大江工業(株)(同6394)、ソニー(株)(同6758)、そして(株)豊和銀行(同8559)の4社のみであった⁴⁰。

大学やシンクタンク等の研究者たちが、本社の組織枠内にトップ・マネジメントと本社スタッフの両方を入れる、すなわち本社がトップ・マネジメントと本社スタッフで構成されているとみなすことが多いのに対して、日本の株式上場諸企業では、本社の組織枠内に本社スタッフのみを入れ、トップ・マネジメントを本社とは別の機関とみなすケースが多いのは、なぜであろうか？

以下はあくまでも筆者の私見であり、現状では仮説の域を出ないが、この相違には、企業を、外部から見る者と、内部から見る者との間での、経営組織の認識の仕方の相違が、少なからず影響していると考えられる。すなわち、企業の組織図作成担当者たちは、トップ・マネジメントのメンバーたちと、彼ら(トップ・マネジメントのメンバーたち)以外の社員たちとの間にある階層関係を、社外の者よりも強く意識するため、組織図作成の際にトップ・マネジメントと本社スタッフを同じ組織枠の中に入れることに少なからず違和感を感じるのではないかと、いうことである。言い換えると、ある企業の内部の者が作成する当該企業の組織図は、社内の階層関係を意識したものになりやすく、この階層関係を組織図内で表現するための方策として、本社の組織枠内に本社スタッフのみを入れ、さらに同組織枠の上にトップ・マネジメント(社長、取締役会など)の組織枠を作ったのではないだろうか。

第五項 本社とトップ・マネジメント及び本社スタッフとの関係に関する筆者の見解

諸論者間で見解が異なること自体はよくあることである。しかしながら、本社とトップ・マネジメント及び本社スタッフとの関係に関する諸論者の見解の大きな問題点は、彼らのうち、誰一人として、自らがそのような見解に至った経緯や根拠を、全く明示していないことである。これでは、本社とトップ・マネジメント及び本社スタッフとの関係をどうすべきかについて考える際に、あまり参考にならない。

そこで、やはり詳細かつ正確な本社立地分析を行うのに役立つということ

念頭に、筆者が独自に調査・考察した結果、次のような結論に至った。すなわち、トップ・マネジメントは本社の一機関であるとみなすべきであり、本社はトップ・マネジメント（受託経営層及び全般経営層）と本社スタッフで構成されているとみなすべきである。そして、例えば本社スタッフのみを本社と呼びたい場合には、「以下、本稿において『本社』とは、本社スタッフのみを指し、トップ・マネジメントは含まない」などと、最初にことわっておくべきである。

筆者が、上記のように、「本社はトップ・マネジメント（受託経営層及び全般経営層）と本社スタッフで構成されているとみなすべきである」とする主な理由は、以下の通りである。

例えば、本社スタッフをゼネラル・スタッフ、スペシャル・スタッフ、サービス・スタッフに分類すると、特に近年のように自社内外の経営環境の変動性が大きい状況下にあっては、全社的に影響を及ぼす重要な意志決定を次々に、迅速かつ適切に行わねばならないトップ・マネジメントと、彼らに対して（経営戦略・経営計画（の変更）の立案など）直接的に助言・サービスを行うゼネラルスタッフとの間で、対面接触（face to face contact）を伴う密接なコミュニケーションを日常的かつ頻繁に行う必要がある⁴¹。すなわち、トップ・マネジメントとゼネラル・スタッフの間には、極めて密接な有機的關係⁴²が存在しており、実質的に一体化しているのである。他方、スペシャル・スタッフ（及びサービス・スタッフ）は、トップ・マネジメントに対して直接的に助言・サービスを行うことは基本的にあまりない。しかしながら、ゼネラル・スタッフが必要とする情報、例えば、経営環境の変化に適應するための経営計画を立案したり、実行に移された経営計画の進捗状況の全体像を把握するために不可欠な、個々の部門レベルないし全社レベルでの、ヒト、モノ、カネなど経営資源の配分及び利用状況など、社内の経営環境の現状・動向等に関する最新の情報については、スペシャル・スタッフ（及びサービス・スタッフ）が、個々の事業部門等から基礎となる情報を収集し、集計などある程度の加工処理を施した上で、ゼネラル・スタッフに対して逐一迅速に提供している。これは一つの例に過ぎないが、この例に見る限りでも、スペシャル・スタッフ（及びサービス・スタッフ）は、ゼネラル・スタッフと協力・情報交換する機会が多いことから、スペ

シャル・スタッフ（及びサービス・スタッフ）と、ゼネラル・スタッフとの間には、両者の物理的（地理学的）近接配置を必要とする、密接な有機的関係が存在するといえる。このように、トップ・マネジメントとゼネラル・スタッフの間、そしてゼネラル・スタッフとスペシャル・スタッフ（及びサービス・スタッフ）の間には、密接な有機的関係が存在するがゆえに、これら3者（または4者）は物理的にも相互に近接立地する必要性やメリットが存在し、可能な限り一つの建物内に同居することが望ましいのである⁴³。すなわち、トップ・マネジメントと本社スタッフ（の一部ないし全部）が一つの建物内に同居していることが多いのは、決して偶然ではなく、それらの間に存在する、非常に密接な有機的関係による、必然的結果なのである⁴⁴。他方、トップ・マネジメントと本社スタッフの間には、それぞれが持つ地位（position）や権限（power）等の違いを基盤とする階層関係が存在する。よって組織図上ではこれら地位や権限等の違いを基準として両者を区分することが可能だが、こうした両者間の階層関係（上下関係）を用いても、両者が相互に物理的に（地理学的に）近接する必要性をうまく説明することはできない。やはり、両者の間に存在する有機的関係こそが、両者間の物理的（地理学的）関係にとって、本質的により重要であると考えられる。

以上より、立地分析の単位としての本社（の範囲）は、「トップ・マネジメント（受託経営層及び全般経営層）+本社スタッフ」を基本とすべきである⁴⁵。そしてその上で、必要に応じて分析対象を本社スタッフだけにしたり、ゼネラル・スタッフだけにしたり、あるいは人事部門、経理部門、総務部門など、本社スタッフ部門を構成する諸部署を個別に、あるいはそれら諸部署のうちのいくつかを組み合わせて、分析すべきである。もちろんそれぞれの場合について、最初に、例えば「本稿において『本社』とは、本社スタッフ部門のことを指す」などと断っておく必要がある。また、トップ・マネジメントとゼネラル・スタッフとの物理的（地理学的）近接の必要性により、トップ・マネジメントの地理学的分析が困難な場合でも、ゼネラル・スタッフの地理学的分析により、これを少なからず補うことが可能であると考えられる。

なお、銀行・証券会社系のシンクタンクの研究者・コンサルタントたちは、

本社スタッフ部門を「本社部門」と呼ぶ傾向があるが、本稿においては、本社（トップ・マネジメント+本社スタッフ）の、「部分組織」としての側面を強調したい時に、本社を「本社部門」と呼ぶことにする。また、同様に、本社スタッフの「部分組織」としての側面を強調したい時に、本社スタッフを「本社スタッフ部門」と呼ぶことにする。他方、トップ・マネジメントについては、基本的にいかなる時も「トップ・マネジメント」と呼ぶことにする。なぜならば、「トップ・マネジメント」という言葉自体が、すでに部分組織の意味を持っているからである⁴⁶。すなわち、本稿において、今後、「本社部門」というとき、それは、「トップ・マネジメント」+「本社スタッフ部門」を指しているの、注意されたい⁴⁷。

さらに、部門経営層（の一部）をトップ・マネジメントに含める場合、前述のスタッフと同様に、トップ・マネジメントについても、「本社のトップ・マネジメント」や「事業部のトップ・マネジメント」等々に分類することが可能である。よって本稿では、必要に応じて、受託経営層と全般経営層を「本社のトップ・マネジメント」と呼び、事業部門の長を「事業部のトップ・マネジメント」などと呼ぶことがあるので注意されたい。

第六項 既出の諸概念の比較

ちなみに、トップ・マネジメント及びスタッフを、①本社のトップ・マネジメント、②事業部門のトップ・マネジメント、③本社のスタッフ、④事業部門のスタッフに区分けすると、これまでに紹介してきた諸文献のうち、Holden et al. (1941) のトップ・マネジメント (top management) は①+②、Mintzberg (1979) のストラテジック・エイペックス (strategic apex) は①+③の一部（①及び①を直接的に支援する本社スタッフ）、Young, Goold et al. (2000) p. 9 の本社 (corporate headquarters) は①+③、そして Goold, Campbell and Alexander (1994) のペアレント (parent) は①+②+③+④、さらに Goold and Campbell (2002a) または Goold and Campbell (2002b) のペアレント諸単位 (parent units) は①+②+③+④からコア・リソース諸単位、シェアード・サービス諸単位、プロジェクト諸単位、オーバーレイ諸単位を除いたもの、と解釈できる。

- 1 神戸大学大学院経営学研究室編(1999)『経営学大辞典(第2版)』中央経済社, pp. 524-525。
- 2 ジーニアス英和・和英辞典(第3版)〔「staff」の項〕, 占部都美編著(1980)『経営学辞典』中央経済社, p. 363。
- 3 例えば占部都美編著(1969)『事業部制と利益管理』白桃書房, p. 114-115等にも, 「本社スタッフ」, 「工場のスタッフ」, 「事業部スタッフ」といった言葉が用いられている。
- 4 戦略スタッフとも呼ばれる。占部編著, 前掲書, 1980年, p. 391, 神戸大学大学院経営学研究室編, 前掲書, 1999年, p. 562。
- 5 ゼネラル・スタッフ (general staff) とスペシャル・スタッフ (special staff) の二概念を構成要素とする, より広い概念として, 専門スタッフ (professional staff) を挙げる場合もある(小林末男監修・秋山義継責任編集(2006)『現代経営組織辞典』創成社, pp. 201-202)。しかしながら, “professional staff” と “special staff” は日本語訳すると共に “専門スタッフ” となり混乱が生じやすいため, 本稿では “professional staff” を使用しないことにした。
- 6 こうしたスタッフの概念とその分類は, もともとは軍隊で用いられていたものが, 企業経営にも用いられるようになったとされており, わが国においては1960年頃から経営組織論の基本文献等で広く紹介・議論され始めたようである。高宮晋(1961)『経営組織論』ダイヤモンド社, p. 221, 占部都美編(1961)『経営スタッフ』日本能率協会, p. 109, 高橋正泰・山口善昭・磯山優ほか(1998)『経営組織論の基礎』中央経済社 pp. 75-76。
- 7 占部編著, 前掲書, 1980年, p. 384等。
- 8 高橋ほか, 前掲書, 1998年, p. 76。
- 9 森本三男(1998)『現代経営組織論』学文社, p. 68。
- 10 前述の河野(1985)による本社機能分類(第5表参照)が, これとよく似ている点には注意すべきであろう。
- 11 森本, 前掲書, 1998年, p. 68。森本はまた, 管理スタッフについて, 何を支援するかにより, ゼネラル・スタッフ(トップ・マネジメントを支援)とスペシャル・スタッフ(ミドル・マネジメント以下を支援)に2分されるとしている(森本, 上掲書, 1998年, p. 69)。
- 12 高宮, 前掲書, 1961年, p. 171。なお同書では管理スタッフと専門スタッフという2分類となっているが, これは彼が, スタッフの活動を助言活動とサービス活動の二種類に分類した上で, 助言(管理的助言)活動を主に行うスタッフを管理スタッフと呼び, サービス(一般的なサービスだけでなく, 専門的技術的な助言・サービスを含む)活動を主に行うスタッフを専門スタッフ(またはサービス・スタッフ)と呼ぶことにしたためである。高宮, 上掲書, 1961年, pp. 222-225。高宮はまた, ゼネラル・スタッフを広義に解釈する場合には管理スタッフと同義であるとしている。高宮, 上掲書, 1961年, pp. 226-227。
- 13 占部編著, 前掲書, 1980年, p. 71。
- 14 このようなスタッフ分類について, 高宮(1961)は既に紹介したHolden et al. (1941)

によるスタッフ機能分類(統制機能, 調整機能, 助言機能, サービス機能)を参考にしているのであるが, Holden et al. (1941)は企画(計画)機能を統制機能に含めている(第13表参照)のに対して, 高宮は企画機能を助言機能に含めて解釈している(高宮, 前掲書, 1961年, pp. 230-231)点には注意が必要である。

- 15 例えば, 河野, 前掲書, 1985年, p. 15, 及び, Young, Goold et al., *op. cit.*, p. 9を参照されたい。
- 16 本稿において, 経営管理スタッフ部門とは, 例えば経営企画部, 人事部, 財務部などのように, 基本的にトップ・マネジメントや他のスタッフ部門(他の経営管理スタッフ部門及び現業スタッフ部門)に対して担当分野に関する助言やサービスを提供するスタッフ部門である。また, 本稿において, 現業スタッフ部門とは, 例えば生産管理部, 営業管理部など, 基本的に現業部門に対して担当分野に関する助言やサービスを提供するスタッフ部門である。なお, このスタッフ分類に用いている分類基準は, 担当分野に関する助言・サービスの提供対象のみであり, 前述の2つの基本的なスタッフ分類に新たに加える得る, 第3の基本的なスタッフ分類とみなすことが可能であろう。
- 17 例えば, 単一事業企業が従来からの主力事業を維持しつつ事業多角化を進める場合(例: 1980年代の日本の鉄鋼メーカー)や, 事業部制採用企業において総合的な営業力強化のために諸事業部から営業機能担当諸部署を分離, 当該諸部署を集約して社長直轄の営業本部を新設し, 各事業部には開発機能及び生産機能のみを担当させる場合などにみられる。
- 18 例えば, 有斐閣『経済辞典(第3版)』では, トップ・マネジメントについて「狭義には, 経営機関の決定を受けて, その執行にたずさわる管理機能担当の上層部をさし, 広義には, 経営的決定および執行責任の両機能を担う部分をさす。全体として, 全社的観点から部分的諸活動の統括を行い, 戦略の形成や対外的活動の基本的事項を決定したり承認する組織行動上の中枢部を形成している」と, 狭義と広義に分けて説明している。
- 19 日本の経営組織論の文献では, トップ・マネジメントの構成要素について述べる際に, 「取締役会(board of directors)」の代わりに「受託経営層(trusteeship management)」という言葉を用いることが多い(高宮, 前掲書, 1961年, pp. 372-373, 占部編著, 前掲書, 1980年, pp. 479-480, 小林規威ほか編(1986)『現代経営事典』日本経済新聞社, p. 341, 岡本康雄編著(2003)『現代経営学辞典(三訂版)』同文館出版, p. 143, 等)。よって, 他の2種類の経営層との関係性や担当機能のわかりやすさ等も考慮し, 本稿においても, 必要に応じて「取締役会」の代わりに「受託経営層」を用いることがあるので注意されたい。
- 20 Holden et al., *op. cit.*, 1941, pp. 3-7. なお, “top-management”は即ち“executives”であることに注意すべきである。
- 21 Holden et al. (1941)とは異なる分類基準をもって, トップ・マネジメントを分類した興味深い例として, Chandler (1962) (Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, The M. I. T Press, Cambridge, Massachusetts, 1962.)における分類を挙げることができる。Chandler (1962)では, “As already pointed out, executives in the large enterprise

work in four types of offices”と述べた上で，“executives”を“executives in the general office (general executives)”, “executives in the division’s central office (divisional executives)”, “executives in the departmental headquarters”, “managers in the field unit”という4種類に分類している (*Ibid.*, p. 12. なお, “departmental headquarters”は“central office”の管轄下にある(“department”は“division”の管轄下にある)点 (*Ibid.*, pp. 9-10)に注意のこと)。ただし, これら4種類のうち, “executives”という用語を内包するのは前三者のみであり, これら三者が全体として, Holden et al. (1941)における“top management”にはほぼ対応するとみられる(これら三者のうち, 前者(“general executives”)はHolden et al. (1941)の“board of directors”及び“general management”に, 後二者はHolden et al. (1941)の“divisional- or departmental management”に, ほぼ対応するとみられる)。また, 上記の“general office”や“central office”といった用語は, 企業のオフィスの建物や部屋を表すものではない (*Ibid.*, pp. 9-11)という点に注意すべきである。むしろ, これらの用語は, 筆者が別稿(田中康一(2007)『経済地理学分野における本社の定義』(『高知論叢』第89号, pp. 41-71)において本社を部分組織として認識すべきであると主張したのと同様に, 部分組織を表すものとみなすべきである。Holden et al. (1941)とChandler (1962)における分類は, 前者が“executives”が担う機能の違いを, 後者が“executives”が管轄する組織(の範囲)の違いを, 分類基準にしている点で異なるが, 共に“executives”に関する(階層的)分類であり, かつ, Holden et al. (1941)における“top management”はすなわち“executives”であることから, Chandler (1962)における“executives”も基本的には“top management”であると解釈することが可能である。よって, 本稿では, Chandler(1962)における“executives”をも, 「トップ・マネジメント」と訳すことにした(第23表のChandler (1991)の項参照)。

22 小椋ほか編, 前掲書, 1994年, pp. 217-218, 神戸大学大学院経営学研究室編, 前掲書, 1999年, pp. 235-236, 佐久間信夫編(2005)『増補版 現代経営用語の基礎知識』学文社, pp. 248-249。

23 占部編著, 前掲書, 1980年。

24 小林ほか編, 前掲書, 1986年。

25 深尾光洋・森田泰子(1997)『企業ガバナンス構造の国際比較』日本経済新聞社。

26 佐久間信夫編著(2003)『企業統治構造の国際比較』ミネルヴァ書房。

27 佐久間編, 前掲書, 2005年。

28 占部編著, 前掲書, 1980年, p. 389, 同 pp. 479-480, 小林ほか編, 前掲書, 1986年, pp. 340-356, 佐久間編, 前掲書, 2005年, pp. 248-249。

29 取締役会(及び株主総会)の形骸化自体は, 日本企業に特有というわけではない。ここでは「常務会」が日本の特徴といえる。小林ほか編, 前掲書, 1986年, pp. 340-356, 深尾・森田, 前掲書, 1997年, pp. 61-94等。なお, 取締役会(及び株主総会)の形式化・形骸化, あるいは常務会の実質的な最高意思決定機関化については, 他に高宮, 前掲書, 1961年, pp. 366-371, 同 pp. 375-456, 経済同友会(1961)『トップ・マネジメントの組織と機能』p. 16-36, 同 pp. 70-83, 小林ほか編, 前掲書, 1986年, pp. 340-356, 社

- 会経済生産性本部生産性研究所(1998)『日本型コーポレートガバナンス構築に向けてのトップマネジメント機能の課題』p. 23, 同p. 27, 小林監修・秋山責任編集, 前掲書, 2006年, p. 246, その他多数の諸文献においても指摘されている。
- 30 小林ほか編, 前掲書, 1986年, pp. 340-356, 佐久間編著, 前掲書, 2003年, pp. 20-24。またその事例に関しては, ダイヤモンド社『ダイヤモンド会社職員録 全上場会社版』各年版などを参照されたい。
- 31 以上より, 少なくとも日本企業に関して, トップ・マネジメントを一言で定義するならば, 「ある一つの組織において, 受託経営機能, 全般経営機能(, 部門経営機能)のうち, 一つ以上の(諸)機能を担う当該組織構成員たちの総称」とすることが可能であらう。
- 32 佐久間編, 前掲書, 2005年, p. 159。
- 33 奥村昭博(1982)『日本のトップ・マネジメント』ダイヤモンド社, p. 23, 神戸大学大学院経営学研究室編, 前掲書, 1999年, pp. 235-236。なお, 奥村(1982)はさらに, 米国の場合にはオフィサーとディレクターの両方をトップ・マネジメントとみなすことにしている(奥村, 上掲書, 1982年, p. 23)。
- 34 岡本編著, 前掲書, 2003年, p. 143, 同p. 154, 同pp. 157-158, 片岡信之ほか編著(2004)『ベーシック経営学辞典』中央経済社, p. 262。なお, 委員会等設置会社において取締役会が設置する執行役員会や重要財産委員会設置会社の重要財産委員会も, 常務会的性格を持つ(岡本編著, 前掲書, 2003年, pp. 157-158)ことからトップ・マネジメント機能の担当機関とみなすことができる。
- 35 ただし, ある一つの事業部門の経営上の重要性を(客観的に)測定するための指標や基準値をどのように決めるかという問題がある。
- 36 第23表及び第24表の作成時に筆者が戸惑った主な用語の一つに「策定」がある。『広辞苑(第五版)』によれば, 「策定」の意味は「あれこれ考えて定めること」であり, また「定める」の意味は「決定する。制定する。論議する。評議する。判定する。断定する。」であることから, 例えば, 「経営戦略策定」はトップ・マネジメントの業務であり, 「経営戦略策定支援」や「経営戦略立案」は経営企画部門の業務である, とすべきである(その意味では, 本稿第14表における, テクノストラクチャーの具体的担当機関の欄内にある「戦略計画策定」は, 「戦略計画立案」または「戦略企画」などとすべきであった。ここに修正する)。よって, 本稿で紹介してきた諸文献に, 本社の機能として「経営戦略策定」などと記載してあっても, その具体的内容の説明文中に経営戦略の「決定」に相当する文言がない場合, その論者はトップ・マネジメントを本社の範疇に入れていないとみなすことにした。なお, “formulation”を「策定」と訳することに異議がなければ, Chandler(1962)のp. 310における“formulation of policies”に関する説明を参照されたい。
- 37 ダイヤモンド社(2000)『ダイヤモンド組織図・事業所便覧: 全上場会社版2001』ダイヤモンド社。
- 38 ダイヤモンド社, 上掲書, 2000年, p. 4の「凡例」によれば, 2000年8月31日時点で

全国6証券市場(東京・大阪・名古屋・京都・福岡・札幌)に上場されている全ての会社の数が2,524社である。調査時期は2000年6～8月で、調査方法はダイヤモンド社独自のアンケート調査による。一部の企業については有価証券報告書を資料としている。また、会社によっては組織図の代わりに「事業系統図」を掲載している場合がある。

- 39 組織区分名の主な内訳は、多い順に「本社」47件、「本社部門」21件、「本部」10件、「本店」8件、「本社機構」7件、「コーポレートスタッフ」7件、その他46件であった。
- 40 分析は筆者による。当初は、ダイヤモンド社『組織図・事業所便覧：全上場会社版2001』に掲載されている全ての諸企業の組織図を個別に吟味していくつもりであったが、実際には本社の範囲が不明な組織図が多かったため、以下の手順で分析対象を絞り込んだ。まずは、組織図上に「本社」またはこれに相当する名称(例:「本社部門」、「本社機構」、「本店」、「コーポレート」など)の付された枠や境界線等に相当するものがあるものだけに絞り込み、次に、その枠や境界線等の中に、トップ・マネジメント(またはこれに相当する機関・組織名(例:社長、取締役会など))と、本社スタッフの、両方が含まれているものだけに絞り込んだ。基本的にはこのようなやり方で分析対象となりえないものを除外していったのであるが、その過程で、さらに以下のような処理を施した。①組織図上に「本社」や「本店」が支社、支店や事業部と同列に表示されており、かつ、「本社」や「本店」の下に全社レベルの職能部門が表示されていない場合(特に、全社レベルの職能部門が別組織として表示されている場合)には、当該「本社」や「本店」を事業部門または事業場(の名称)とみなし、分析対象から除外した。②組織図上に「本社」またはこれに相当する概念名が表示されていても、その組織的範囲が不明瞭なものは分析対象から除外した。③職能名を冠した「本部」も分析対象から除外した(例:4112保土谷化学工業の「企画・管理本部」など)。④職能名の付いた「コーポレート」センターや部門も分析対象から除外した(例:4088エア・ウォーターの「コーポレート・プランニング・センター」、5006興亜石油の「コーポレートサービス部門」など)。⑤場所名を冠した本店(「東京本店」、「大阪本店」など)については、その下に全社レベルの職能部門が表示されている場合には、本社(本社部門)に該当するとみなした。⑥組織図の代わりに事業系統図が掲載されていた企業については、2000年版、1999年版と、組織図が見つかるまで遡って調べることにしていたが、結果として、2000年版より前の版に遡る必要はなかった。なお、筆者としては、できるだけ最新の資料を用いたかったのであるが、あえて主たる資料としてダイヤモンド社『組織図・事業所便覧 全上場会社版2001』を選択した。その理由、特に「2001年版」を使用した理由は、1997年に独占禁止法が改正され、持ち株会社制が解禁となり、同書の掲載対象企業である上場企業では1999年4月26日に大和証券株式会社が商号を大和証券グループ本社に変更して持ち株会社に移行し上場企業初の持ち株会社となって以降、持ち株会社制を採用する企業の数が増え始めたのに伴い、持ち株会社の組織図のみを掲載し、傘下の事業会社の組織図が掲載されなくなるケースが増え始めたことによる。
- 41 この点については、石川公通(1961)「企業の組織計画機能と経営スタッフ」(所収:占部都美編(1961)『経営スタッフ』日本能率協会, pp. 55-80)のpp. 69-70、及び、鈴木

恒男(1965)『ゼネラル・スタッフ—その設立と運営』ダイヤモンド社のpp. 199-200を参照されたい。なおこれら諸文献の奥付・筆者紹介によれば、執筆当時、石川は日本石油(株)社長室二課長、鈴木は富士電機製造(株)社長室企画課長であった。

42 「機能的関係」と言い換えることも可能であろう。

43 もちろん、これら3者(または4者)と、その主要な管理・支援対象である諸事業部門との近接立地も、業務効率化等の面から望ましいが、これら3者(または4者)と諸事業部門とのコミュニケーションに対面接触を多用する必要性は相対的に小さく、また、諸事業部門の管轄下にある諸事業拠点は、企業にもよるが分散立地していることが少なくない。よってこれら3者(または4者)は、自社の経営にとって(自社内で最大規模、最先端、戦略的に重要な、等の理由で)重要な(諸)事業拠点(の集積地)の内部または近隣、あるいは当該(諸)事業拠点との交通・情報通信アクセスの良好な場所に立地することが多い(企業によっては、事業部門のトップ・マネジメント及びスタッフが、管轄下の諸現業事業所から物理的(地理学的)に離れて、本社事業所内に配置されることもある)。なお、この点については、田中康一(2001a)「企業本社機能立地と都市機能との関係に関する一考察—わが国製造業大企業100社に関する実証的分析より(1)—」『高知論叢』第71号, pp. 1-29, 田中康一(2001b)「同(2)」『高知論叢』第72号, pp. 1-31, 及び田中康一(2002)「同(3)」『高知論叢』第73号, pp. 17-45を参照されたい。また近年、従来本社スタッフが担当していた業務を外注化したり、ある業務を担当していた本社スタッフの一部を切り出して当該業務を専門に行う子会社を設立し、他会社からも当該業務を受注するなどの実例が、サービス・スタッフを中心に多くみられるようになっており、これまで本社スタッフが担当してきた諸業務の中には、他の本社スタッフやトップ・マネジメントと物理的(地理学的)に近接する必要性の低いものが含まれていたことが明らかになっている。

44 トップ・マネジメントと本社スタッフが同一の建物内に入居していることが多い一方で、東京・大阪二本社制など相互に遠隔の複数の場所にトップ・マネジメントや本社スタッフを分散配置しその状態を長期にわたり維持する複数本社制の実例や、トップ・マネジメント及び本社スタッフの執務場所のある場所から別の場所に移す本社移転(その際、一時的にトップ・マネジメントや本社スタッフが複数箇所分散配置されることがある)の実例も少なくない。これら一見例外的にみえる諸現象の起こるメカニズムの解明は、本社の立地メカニズムを詳細かつ正確に解明するうえで、大変重要な意味を持つ研究テーマである。なお、日本企業による複数本社制採用の事例研究については、田中康一(1996)「経営環境の変化と本社機能立地—(株)神戸製鋼所の事例より—」『経済学研究』第63巻第3号, pp. 45-72を、また日本企業の本社移転の事例研究については、田中康一(1995)「企業の成長と本社機能立地—雪印乳業の本社移転の事例より—」『人文地理』第47巻第5号, pp. 1-22を、参照されたい。

45 ここで「トップ・マネジメント」及び「本社スタッフ」(または「本社スタッフ部門」という語を用いる主な理由としては、これらが共に経営学や経営組織論の辞典(例: 占部編著, 前掲書, 1980年, p. 389の「全般的調整」の項, 小林監修・秋山責任編集,

前掲書, 2006年, p. 222の「小さな本社」の項など)や基本書・入門書(例: 占部, 前掲書, 1969年, pp. 52-55, 森本, 前掲書, 1998年, p. 115の図8-2, 同p. 120の図8-5及び図8-6)等で紹介・説明されていることを挙げるができる。

- 46 有斐閣『経済辞典(第3版)』の「トップ・マネジメント」の項に、「狭義には、経営機関の決定を受けて、その執行にたずさわる管理機能担当の上層部をさし、広義には、経営的決定および執行責任の両機能を担う部分をさす。全体として、全社の観点から部分的諸活動の統括を行い、戦略の形成や対外的活動の基本的事項を決定したり承認する組織行動上の中枢部を形成している」と説明されていることから、トップ・マネジメントは部分組織であることは明白である。なお、Holden et al. (1941)等の諸文献において、“top-management organization”(トップ・マネジメント組織)及び“staff organization”(スタッフ組織)という言葉が用いられているが、これらはそれぞれ、二人以上の構成員がある仕組みを持って目的を達成する「組織」としての側面を強調し、とりわけその「仕組み」について説明・議論するための言葉であるとみられる。
- 47 このほか、森本(1998)によれば、ライン(部門)を「直接部門」と、またスタッフ(部門)を「間接部門」と、俗称する(森本, 前掲書, 1998年, pp. 67-69)とのことであり、本稿においても必要に応じてこれらの名称を用いることにする。

