

## 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5） ——

田 中 康 一

### 第二章 本社の諸機能とその分類

#### 第六節 経営学分野の既存文献における本社機能分類の目的、分類基準、及び両者の関係

##### 第一項 はじめに

以上、経営学分野における、日本及び海外の諸論者らによる本社機能分類の諸事例について、紹介してきた。これら本社機能分類の諸事例を示すことにより、本社が担う諸機能にはどのようなものがあると考えられているか、またそれら諸機能がどのように分類されているかについて、相当程度、明らかになったわけであるが、同時に、研究者や執筆の目的・時期などによって、本社が担う諸機能の範囲や当該諸機能の分類の仕方が少なからず相違していることも、明らかになった。前者の本社機能の範囲の相違については前節で一応の決着をみたことから、本節では後者の本社機能の分類の仕方の相違について整理・分析・考察を行う。ただし、本稿の目的は、あくまでも筆者の主目的であるところの、「本社の立地メカニズムの詳細かつ正確な解明」の達成に役立つ、本社機能の分類方法や本社の定義を見出すことにある。そこで、本節では主として、これまでに紹介してきた諸文献における、執筆の目的と、その達成過程で用いられる本社機能分類のあり方（例：用いられる分類諸基準の諸特徴とそれらの

選択・組み合わせのあり方など), 及びそれらの間にある諸関係について, 整理・分析・考察を試みる。

## 第二項 経営学分野の諸文献における本社機能分類の諸目的

まず, 筆者がこれまでに紹介してきた, 経営学分野の諸文献における本社機能分類の主な諸目的について, 筆者の見解では, 基本的に以下の4種類に分類することができる<sup>1</sup>。

- (1) 現状の本社等のあり方 (どのような規模・機能・構造等を持っているか, なぜそのようになったか, どのような長所・短所があるか, その他) を明らかにすること (例: 小野豊明, 1957; Mintzberg, 1979; 河野, 1985)。
- (2) 経営環境の変化 (事業規模の拡大, 事業部制の採用, その他) に伴う本社等のあり方の変化のプロセスやメカニズム等を明らかにすること (例: Chandler, 1962; 小野洋祐, 1994)。
- (3) 理想の本社等のあり方 (ある経営環境下において, 本社等がどのような諸機能を担うべきか, どのような諸機能 (を担当する諸機関・諸部署) について, 新設・強化・維持・縮小・廃止, 集中・分散, 社内移管・分社化・外注化, 等々の諸措置をなすべきか, 本社等の存在意義は何か, その他) を明らかにすること (例: 小野洋祐, 1994; 佐野・山本, 1994; 樋口, 1995; 小松原, 1996; Young, Goold et al., 2000; Goold and Campbell, 2002a; Goold and Campbell, 2002b; 梅澤・前川, 2003; 小沼・河野, 2005; 加護野・上野・吉村, 2006)。
- (4) 本社等の現状と理想を比較すること (現状の本社等の問題点は何か, どうしたら理想に近づけることができるか, その他) (例: 島本, 2002; 増田, 2003; 森沢, 2005; 小沼・河野, 2005; 加護野・上野・吉村, 2006)。

ただし実際には, 各々の文献において, これらの諸目的が混在していたり, 諸目的の優先順位が他とは多少異なっていること, また, 実際に行なわれた本社機能分類が, 十分に目的に適合しているとは限らないことには, 注意すべきである。

また、少数派ながら、これら4種類の主な諸目的とは異なる諸目的を持つ諸文献も存在する。例えば、宮川・和田(1985)は、わが国における企業本社の東京への集中立地について、その実態等を調査・分析することを目的として、本社機能分類を行なっている。

### 第三項 経営学分野の諸文献における本社機能分類の諸基準

次に、筆者がこれまでに紹介してきた経営学分野の諸文献において用いられている、本社機能分類の主な諸基準について、筆者の見解では、基本的に以下の9つの諸基準を挙げることができる<sup>2</sup>。すなわち、経営学分野における本社機能分類は、少なくともこれまでのところ、概ねこれら9個の分類諸基準からの選択と組み合わせによって、行なわれているといえる<sup>3</sup>。

#### ①当該機能担当機関・部署の経営戦略（または資源配分）への関与度

例えば、当該機能の担当機関・部署が、経営戦略の主要な階層区分（全社戦略、機能別戦略、事業戦略）のうちのいずれかについて、その策定プロセス（立案または決定）のいずれかに、どの程度関与しているか（直接的に関与、間接的に関与、関与なし）、のような分類基準である。

これまでに紹介してきた、経営学分野における本社機能分類の諸事例において、用いられている分類名（または機能名）そのものの中や、個々の分類名（または機能名）の内容説明文の中に、「経営戦略」（または「資源配分」）の立案・決定、あるいはこれらに相当する（または関連の深い）言葉を内包している場合、例えば、「企業戦略策定機能」（宮川・和田，1985）、「経営戦略機能」（小野洋祐，1994；梅澤・前川，2003）、「戦略調整機能／資源配分機能」（加護野・上野・吉村，2006）などといった分類名がある場合、また、Chandler(1991)における「起業家的（価値創造的）機能」の内容説明文の中に「当該企業の…諸戦略を決定し、…諸資源を配分する」<sup>4</sup>とある（第15表参照）が、このような場合についても、基本的にはこの分類基準が用いられているといえよう。

## ②当該機能の全般性・専門性

基本的には、スタッフ<sup>5</sup>をゼネラル・スタッフまたはスペシャル・スタッフ（専門スタッフ）へ分類するための基準である<sup>6</sup>。なお、ゼネラル・スタッフとスペシャル・スタッフとでは、経営戦略の立案・決定への関与度が異なる（前者は主に全社戦略の立案に直接的に関与することを通じて、全社戦略の決定に間接的に関与し、後者は主に機能別戦略の立案に直接的に関与することを通じて、全社戦略の立案に間接的に関与すること、またマネジメント・プロセスの異なる局面を担当する（前者は基本的にトップ・マネジメントの補佐役として、全社レベルの計画・統制等の諸部面を担当し、後者は基本的にミドル・マネジメント以下のライン業務担当者の支援者として<sup>7</sup>、専門分野レベル（・日常業務レベル）の計画・統制等の諸部面を担当している）<sup>8</sup>ことから、全般性・専門性を基準とする本社機能分類の結果が、①当該機能担当機関・部署の経営戦略（または資源配分）への関与度や、後述の③当該機能のマネジメント・プロセス上の位置などを基準とする本社機能分類の結果と、見かけ上は同じものとなる可能性がある<sup>9</sup>。また、自社内の複数の諸部署で担当（分散処理）していた機能を一つの部署に集約（集中処理）化することは、集約後の当該部署（の業務内容）の専門性の向上にもつながることから、後述の⑦絶対性・相対性（1）（内製（集中・分散））を基準とする分類と、見かけ上は同じものとなる可能性がある。

## ③当該機能の、マネジメント・プロセス上の位置

当該機能が、計画・統制<sup>10</sup>など、マネジメント・プロセス（経営管理プロセス）の諸部面（phases）のうち、いずれの部面に該当するかによる分類である。ただし、例えば経営企画機能（主にゼネラル・スタッフが担当、全社戦略の立案を通じて、全社戦略の決定を直接的に支援）と経営管理機能（主にスペシャル・スタッフが担当、機能別戦略の立案を通じて、全社戦略の立案を直接的に支援し、ひいては全社戦略の決定を間接的に支援）とを区分する場合には、①当該機能担当機関・部署の経営戦略（または資源配分）への関与度や②全般性・専門性などによる分類と、見かけ上は同じものとなる可能性がある。

#### ④当該機能実行の主な手段

当該機能実行の主な手段（実行方法，実行形態）による分類である。例えば，本社のスタッフの諸機能についてならば，当該機能実行の主な手段が，助言・サービスのいずれに該当するか（高宮，1961）や，統制・調整・助言・サービスのいずれに該当するか（Holden et al., 1941）といった分類の仕方がある。

ただし，筆者は，自らが過去に行ってきた，日本の製造業大企業の本社立地メカニズムに関する詳細な実証分析<sup>11</sup>の経験から，本社の立地メカニズムの詳細かつ正確な解明のためには，本社の諸機関・諸部署の空間的分業の観点から，それらが担う諸機能の実行手段を，少なくとも，意志決定（・監督），企画，管理，サービスの4種類に分類すべきだと考えている<sup>12</sup>。この場合，「意志決定（・監督）」の主な内容は，戦略・計画や資源配分の決定（及びその実行の監督）などを行うことであり，「企画」の主な内容は，戦略・計画や資源配分の立案（及びそのための調査等）<sup>13</sup>を行うこと（助言の一種…対象は主にトップ・マネジメント）などであり，「管理」の主な内容は，計画の進捗状況を把握・対応しつつ，計画実行を担当する諸部署を，計画目標の達成へ誘導すること（助言の一種…対象は主にミドル・マネジメント以下のライン業務担当者）などであり，「サービス」の主な内容は，戦略や計画の立案・決定・実行・進捗管理・評価などの諸活動を，（何らかの）サービスの供給を通じて支援することなどである<sup>14</sup>。

なおこの④機能実行の主な手段による分類も，例えば企画や管理に関しては，経営企画機能（主としてゼネラル・スタッフが担当），経営管理機能（主としてスペシャル・スタッフが担当）などといった分類名があり得る<sup>15</sup>ことから，①当該機能担当機関・部署の経営戦略（または資源配分）への関与度や，②当該機能の全般性・専門性，さらには③当該機能のマネジメント・プロセス上の位置を分類基準とした分類とも，（部分的に）見かけ上は同じものとなる可能性がある。また，サービスに関して，例えば，事業支援（ビジネス・サポート）サービス機能という分類名では後述の⑥当該機能実行の主な対象（対象は自社内部）による分類と，専門サービス機能（またはプロフェッショナル・サービス機能）という分類名では②当該機能の全般性・専門性による分類と，さらに，共通サービス機能という分類名では後述の⑥当該機能実行の主な対象（対象は

自社内部)、⑦当該機能の絶対性・相対性(内製(集中・分散)),⑧当該機能の絶対性・相対性(内製・分社化・外注化)または⑨当該機能担当機関・部署の価値創造能力を基準とした分類と、見かけ上は同じものとなる可能性がある<sup>16</sup>。

#### ⑤当該機能実行の主な対象(1)(機能実行対象は自社外部)

要するに、対外的な全社代表機能である。法律によって義務付けられているもの(法人としての全社代表機能)<sup>17</sup>と、企業が自発的に行うもの(全社を代表しての各種の対外的な情報交換(収集・発信)・交流・交渉等<sup>18</sup>の諸機能)<sup>19</sup>の、2種類に大別することが可能であり、また有用であろう。前者の具体的な諸業務の例としては、株式会社における財務諸表の作成・公表、納税申告、株主総会の開催など、また後者の具体的な諸業務の例としては、各種の企業PR活動(カスタマー・リレーションズ(顧客向け広報)、インベスター・リレーションズ(IR:投資家向け広報)、メディア・リレーションズ(メディア対応)、ガバメント・リレーションズ(政府・自治体向け広報)、コミュニティ・リレーションズ(地域住民向け広報)など)、CSR(企業の社会的責任)活動、業界活動などを、挙げるができる<sup>20</sup>。

機能実行対象の例としては、自社外部の利害関係者(顧客、株主、投資家、金融機関、商社、マスメディア、政府・自治体(の諸機関)、地域住民、業界団体、消費者団体、サプライヤー等)を挙げるができる<sup>21</sup>。

#### ⑥当該機能実行の主な対象(2)(機能実行対象は自社内部)

この場合の機能実行対象については、大まかには以下のような分類が可能である。もちろん、実務において、機能実行対象がこれらを様々に組み合わせた複数のものとなることは珍しくない。

- a. 自社内部の個々の事業部門レベルの諸機関・諸部署(さらに、少なくとも、事業部門のトップ・マネジメント、事業部門のスタッフ<sup>22</sup>、事業部門のライン(ミドル・マネジメント以下)という、3種類の諸機関・諸部署への細分類が可能である。)
- b. 自社内部の本社レベルの諸機関・諸部署(さらに、少なくとも、本社の

トップマネジメント、本社のスタッフ<sup>23</sup>という、2種類の諸機関・諸部署への細分類が可能である。）

- c. 全社あるいは自社内部の大半の諸機関・諸部署（または自社内部の複数（2つ以上）の主要な諸機関・諸部署（例：複数の主要な諸事業（本）部））

なお、この⑥当該機能実行の主な対象(2)に関しても、例えば経営戦略立案機能（本社のゼネラル・スタッフが担当）を経営戦略決定（本社のトップ・マネジメントが担当）を支援する機能とみなす場合には、①当該機能担当機関・部署の経営戦略（または資源配分）への関与度や、③当該機能のマネジメント・プロセス上の位置、あるいは④当該機能実行の主な手段を基準として用いた分類と、見かけ上は同じものとなる可能性がある。また、共通サービス機能という分類名を用いる場合、④当該機能実行の主な手段や、後述の⑦当該機能の絶対性・相対性（内製（集中・分散））または⑧当該機能の絶対性・相対性（内製・分社化・外注化）あるいは⑨当該機能担当機関・部署の価値創造能力を基準とする分類と、見かけ上は同じものとなる可能性がある。さらに、事業支援サービスという分類名を用いる場合、④当該機能実行の主な手段を基準とする分類と、見かけ上は同じものとなる可能性もある<sup>24</sup>。

#### ⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製（集中・分散）)

当該機能実行業務の、本社での集中処理、あるいは諸事業部門での分散処理の可能性・必要性・メリット・デメリットなどの有無や大きさ・性質等による分類である。後述する⑧当該機能の絶対性・相対性(2)(内製・分社化・外注化)や、⑨当該機能担当機関・部署の価値創造能力と比べると、時期的にはより早くから認識されており、例えば Holden et al. (1941)におけるスタッフ分類の説明（サービス・スタッフの説明、第13表参照）など、サービス機能担当部署の分散・集中について議論したり、事業部制の普及に関連して、本社とその管轄下の諸事業部門との間での機能分担について議論する諸文献において、多く用いられている。

## ⑧当該機能の絶対性・相対性(2)(内製・分社化・外注化)

当該機能実行業務(あるいはその担当部署)の、内製、分社化、あるいは外注化(アウトソーシング)の可能性・必要性・メリット・デメリットなどの有無や大きさ・性質等による分類である。遅くとも、1990年代半ば頃から、グループ経営や「小さな本社」などを指向する諸企業の増加や、それらについて議論する諸文献の増加とともに、本社機能分類の基準として多く用いられるようになった。

## ⑨当該機能担当機関・部署のもつ価値創造能力

当該機能担当機関・部署の、管轄下の諸事業部門<sup>25</sup>に対する、価値創造能力の有無・大きさ・性質(に関する経営陣等の認識)、価値創造の手段、ある機能を担う部署のスタッフ数の増減が当該部署の価値創造能力の大きさに与える影響の程度、等による分類である。本社の価値創造能力(または価値創造機能)についての議論は、Goold and Campbell (1987)を嚆矢としている<sup>26</sup>が、本社機能の分類基準として明示的に用いられたのは、Chandler (1991)における本社機能(の一部)に関する分類(第15表参照)が初めてであるとみられる。Chandler (1991)は法人としての全社代表機能や共通サービス機能を本社機能分類の対象から省いていた<sup>27</sup>が、その後、Young, Goold et al. (2000)における本社機能分類(第16表参照)において、それら諸機能をも分類対象に含めたより包括的な分類が行われている。

以上の本社機能分類の9つの諸基準の各々について、当該基準を用いているとみられる諸文献の例を挙げていくと、第25表のように整理することができる。

第25表 経営学分野における本社(またはスタッフ)機能分類の諸基準とそれらを用いているとみられる諸文献・本社(またはスタッフ)機能分類諸事例

分類基準	当該基準を用いているとみられる諸文献・本社(またはスタッフ)機能分類諸事例
①当該機能担当機関・部署の経営戦略(または資源配分)への関与度	基本的なスタッフ機能分類(1); 基本的なスタッフ機能分類(2); 小野豊明, 1957; 宮川・和田, 1985; 河野, 1985; 小野洋祐, 1994; 佐野・山本, 1994; 樋口, 1995; 梅澤・前川, 2003; 島本, 2002; 増田, 2003; 森沢, 2005; Holden et al., 1941; Mintzberg, 1979; Tomasko, 1987;



	Chandler, 1991; Young, Goold et al., 2000; Goold and Campbell, 2002a; 小沼・河野, 2005; 加護野・上野・吉村, 2006; Goold and Campbell, 2002b
②当該機能の全般的性・専門性	基本的なスタッフ機能分類(1); 基本的なスタッフ機能分類(2); 河野, 1985; 小野洋祐, 1994; 樋口, 1995; 梅澤・前川, 2003; 島本, 2002; 森沢, 2005; Holden et al., 1941; Mintzberg, 1979; Tomasko, 1987; Goold and Campbell, 2002b
③当該機能のマネジメント・プロセス上の位置	基本的なスタッフ機能分類(2); 小野豊明, 1957; 宮川・和田, 1985; 河野, 1985; 小野洋祐, 1994; 樋口, 1995; 梅澤・前川, 2003; Holden et al., 1941; Mintzberg, 1979; Tomasko, 1987; Chandler, 1991; 小沼・河野, 2005; 加護野・上野・吉村, 2006
④当該機能実行の主な手段	基本的なスタッフ機能分類(1); 基本的なスタッフ機能分類(2); 河野, 1985; 小野洋祐, 1994; 佐野・山本, 1994; 樋口, 1995; 梅澤・前川, 2003; 島本, 2002; 増田, 2003; 森沢, 2005; Holden et al., 1941; Mintzberg, 1979; Tomasko, 1987; Young, Goold et al., 2000; Goold and Campbell, 2002a; 加護野・上野・吉村, 2006; Goold and Campbell, 2002b
⑤当該機能実行の主な対象(1)(自社外部を対象とするもの…全社代表機能など)	宮川・和田, 1985; 樋口, 1995; Mintzberg, 1979; Tomasko, 1987; Chandler, 1991; Young, Goold et al., 2000; Goold and Campbell, 2002a; 小沼・河野, 2005; 加護野・上野・吉村, 2006; Goold and Campbell, 2002b
⑥当該機能実行の主な対象(2)(自社内部を対象とするもの)	基本的なスタッフ機能分類(1); 宮川・和田, 1985; 河野, 1985; 小野洋祐, 1994; 佐野・山本, 1994; 小松原, 1996; 梅澤・前川, 2003; 島本, 2002; 増田, 2003; 森沢, 2005; Holden et al., 1941, Mintzberg, 1979; Tomasko, 1987; Chandler, 1991; Young, Goold et al., 2000; Goold and Campbell, 2002a; 小沼・河野, 2005; 加護野・上野・吉村, 2006; Goold and Campbell, 2002b
⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散))	基本的なスタッフ機能分類(1); 小野豊明, 1957; 宮川・和田, 1985; 河野, 1985; 佐野・山本, 1994; 樋口, 1995; 小松原, 1996; 梅澤・前川, 2003; 島本, 2002; 増田, 2003; 森沢, 2005; Holden et al., 1941; Young, Goold et al., 2000; Goold and Campbell, 2002a; 加護野・上野・吉村, 2006; Goold and Campbell, 2002b
⑧当該機能の絶対性・相対性(2)(内製・分社化・外注化)	樋口, 1995; 梅澤・前川, 2003; 島本, 2002; 増田, 2003; 森沢, 2005; Young, Goold et al., 2000; Goold and Campbell, 2002a; 加護野・上野・吉村, 2006; Goold and Campbell, 2002b

⑨当該機能担当機関・部署のもつ価値創造能力（管轄下の諸事業部門に対する価値創造能力のあり方）	佐野・山本, 1994; 梅澤・前川, 2003; 増田, 2003; 森沢, 2005; Chandler, 1991; Young, Goold et al., 2000; Goold and Campbell, 2002a; 小沼・河野, 2005; 加護野・上野・吉村, 2006; Goold and Campbell, 2002b
--	---

資料：筆者作成。

注1：本表における，諸文献の分類は，当該諸文献における本社機能分類の態様や関連する文章等をもとに，筆者が認識したものであり，当該文献の著者本人の認識と完全に一致しているとは限らない。

注2：本表における，「当該基準を用いているとみられる諸文献・本社（またはスタッフ）機能分類諸事例」の並び順は，基本的なスタッフ機能分類(1)及び同(2)の順番を除き，全て本稿で紹介した順番である。

#### 第四項 本社機能分類の目的と分類基準との間の諸関係

さらに，これまでに紹介してきた経営学分野の諸文献（または本社機能分類の諸事例）の各々について，その主な目的または成果と，それらを達成する過程で行われた本社機能分類に用いられている主な分類諸基準について整理すると，第26表，第27表のようになる。

第26表 文献・本社（またはスタッフ）機能分類事例別にみた，執筆・本社（またはスタッフ）機能分類の主な諸目的または諸成果と，本社（またはスタッフ）機能分類に用いられている主な分類諸基準（その1）

文献名または本社（またはスタッフ）機能分類事例名	執筆・本社（またはスタッフ）機能分類の主な諸目的または諸成果	本社（またはスタッフ）機能分類に用いられている主な分類諸基準
基本的なスタッフ機能分類（1）	スタッフの諸機能について説明すること	①当該機能担当機関・部署の経営戦略（または資源配分）への関与度（■），②当該機能の全般性・専門性，④当該機能実行の主な手段（助言かサービスか），⑥当該機能実行の主な対象(2)（自社内部を対象とするもの），⑦当該機能の絶対性・相対性(1)（内製（集中・分散））
基本的なスタッフ機能分類（2）	スタッフの諸機能について説明すること	①当該機能担当機関・部署の経営戦略（または資源配分）への関与度（■），②当該機能の全般性・専門性，③当該機能のマネジメント・プロセス上の位置，④当該機能実行の主な手段（助言かサービスか）

小野豊明 (1957, 十条製紙管理部長)	当時の経営管理近代化の過程にあった日本の諸企業における本社の態様(とその変化)を明らかにすること	①当該機能担当機関・部署の経営戦略(または資源配分)への関与度, ③当該機能のマネジメント・プロセス上の位置, ⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散))
宮川・和田 (1985, 順に一橋大学商学部教授, 日本経済調査協会主任研究員)	日本の主要企業の本社の首都圏への極端な集中立地の実態を解明すること(そのために, まず本社の持つ諸機能を明らかにすることを試みた)	①当該機能担当機関・部署の経営戦略(または資源配分)への関与度(▲), ③当該機能のマネジメント・プロセス上の位置, ⑤当該機能実行の主な対象(1)(自社外部を対象とするもの), ⑥当該機能実行の主な対象(2)(自社内部を対象とするもの), ⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散))
河野(1985, 学習院大学経済学部教授)	日本の多角化諸企業において本社の規模が大きい理由について, 当該諸企業は本社スタッフ部門と戦略計画部門が充実しており全体として集権的な組織となっていること, すなわち事業部制が不完全にしか成立しておらず, 販売や研究開発は本社機能となっていることが多いこと等を明らかにした	①当該機能担当機関・部署の経営戦略(または資源配分)への関与度, ②当該機能の全般性・専門性, ③当該機能のマネジメント・プロセス上の位置, ④当該機能実行の主な手段(助言かサービスか), ⑥当該機能実行の主な対象(2)(自社内部を対象とするもの), ⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散))
小野洋祐 (1994, 経営コンサルティング・グループ S. T. M. プレーン代表取締役)	企業の業態や成長・発展段階等に対応して, 当該企業の本社もその使命・構造・機能等を変化させるべきであること, またどのように変化させるべきかについて論じること	①当該機能担当機関・部署の経営戦略(または資源配分)への関与度, ②当該機能の全般性・専門性, ③当該機能のマネジメント・プロセス上の位置, ④当該機能実行の主な手段(助言かサービスか), ⑥当該機能実行の主な対象(2)(自社内部を対象とするもの)
佐野・山本 (1994, 共に野村総研)	諸企業の本社改革の具体的諸事例をもとに, 日本企業の本社改革に対し提言を行うこと(本社機能分類は, 本社のあり方を考えるための準備的措置として行われた)	①当該機能担当機関・部署の経営戦略(または資源配分)への関与度(▲), ④当該機能実行の主な手段(助言かサービスか), ⑥当該機能実行の主な対象(2)(自社内部を対象とするもの), ⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散)), ⑨当該機能担当機関・部署のもつ価値創造能力

樋口 (1995, 日本能率協会コンサルティング取締役)	肥大化した本社について、単なるスリム化ではなく本社の本来機能を強化する必要性を説明し、理想の本社としての「フロンティア本社」(事業機会の獲得に役立つ機能に絞り込んだ本社)を提示し、本社を理想の姿につくり変える方法について論じること	①当該機能担当機関・部署の経営戦略(または資源配分)への関与度, ②当該機能の全般性・専門性, ③当該機能のマネジメント・プロセス上の位置, ④当該機能実行の主な手段(助言かサービスか), ⑤当該機能実行の主な対象(1)(自社外部を対象とするもの), ⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散)), ⑧当該機能の絶対性・相対性(2)(内製・分社化・外注化)
小松原 (1996, 三菱総研主任研究員)	分権経営における、本社と事業部との間での最適な機能配分について検討すること	⑥当該機能実行の主な対象(2)(自社内部を対象とするもの), ⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散))
梅澤・前川 (2003, 共に A. T. カーニー(米国の経営コンサルティング会社)プリンシパル)	戦略を実現するための組織の設計, とりわけコーポレートの設計に関連して、コーポレートの4つの機能について説明すること, 及び、コーポレートの付加価値を高める上でプロフェSSIONナル・サービス機能が重要であることを説明すること	①当該機能担当機関・部署の経営戦略(または資源配分)への関与度, ②当該機能の全般性・専門性, ③当該機能のマネジメント・プロセス上の位置, ④当該機能実行の主な手段(助言かサービスか), ⑥当該機能実行の主な対象(2)(自社内部を対象とするもの), ⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散)), ⑧当該機能の絶対性・相対性(2)(内製・分社化・外注化), ⑨当該機能担当機関・部署のもつ価値創造能力
島本 (2002, UFJ総研プリンシパル)	肥大化した本社部門のスリム化と戦略的役割の強化のための方法等について、実際のコンサルティング事例を踏まえて紹介すること	①当該機能担当機関・部署の経営戦略(または資源配分)への関与度(▲), ②当該機能の全般性・専門性, ④当該機能実行の主な手段(助言かサービスか), ⑥当該機能実行の主な対象(2)(自社内部を対象とするもの), ⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散)), ⑧当該機能の絶対性・相対性(2)(内製・分社化・外注化)
増田 (2003, 野村総研), 森沢(2005, 野村総研)	グループ経営時代の本社及び事業部門・グループ会社における機能分担の再編の方法としての「機能ピュア化」の必要性とその方法に	①当該機能担当機関・部署の経営戦略(または資源配分)への関与度(▲), ②当該機能の全般性・専門性(森沢(2005)のみ), ④当該機能実行の主な手段(助言かサービスか), ⑥当該機能実行の主な対象(2)(自社内部を

	ついで説明すること	対象とするもの), ⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散)), ⑧当該機能の絶対性・相対性(2)(内製・分社化・外注化), ⑨当該機能担当機関・部署のもつ価値創造能力
--	-----------	--

資料：筆者作成。

注1：本表における、「文献名または本社（またはスタッフ）機能分類事例名」の並び順は、基本的なスタッフ機能分類(1)及び同(2)を除き、全て本稿において紹介した順番である。

注2：本表における「文献名または本社（またはスタッフ）機能分類事例名」の欄には、著者が日本人の場合のみ、著者の執筆当時の肩書を表示した。

注3：本表における「執筆・本社（またはスタッフ）機能分類の主な諸目的または諸成果」欄内の用語は、各文献・本社（またはスタッフ）機能分類事例固有のものであり、本稿の本文・脚注・他諸表の中の用語とは意味内容が異なる場合がある。

注4：本表において、文献・本社（またはスタッフ）機能分類事例別に「本社（またはスタッフ）機能分類に用いられている主な分類諸基準」として列挙しているものは、当該文献における本社（またはスタッフ）機能分類の態様や関連する文章等をもとに、筆者が認識したものであり、当該文献・本社（またはスタッフ）機能分類事例の著者本人の認識と完全に一致しているとは限らない。

注5：本表において文献・本社（またはスタッフ）機能分類事例別に列挙した「本社（またはスタッフ）機能分類に用いられている主な分類諸基準」のうち、「①当該機能担当機関・部署の経営戦略（または資源配分）への関与度」の表示に関しては、当該文献における本社（またはスタッフ）機能分類において、(a) 機能分類の対象範囲を（本社）スタッフのみに限定しており、かつ、経営戦略（または資源配分）への関与（度）を示す言葉が、分類名（機能名）のいずれかに内包されている場合（例：経営戦略立案機能）に限り（▲）を、また (b) 機能分類の対象範囲を（本社）スタッフのみに限定しており、かつ、経営戦略（または資源配分）への関与（度）を示す言葉が、分類名（機能名）には内包されていないが、分類名（機能名）の説明文には内包されている場合に限り（■）を、末尾に付している。

第27表 文献・本社（またはスタッフ）機能分類事例別にみた、執筆・本社（またはスタッフ）機能分類の主な諸目的または諸成果と、本社（またはスタッフ）機能分類に用いられている主な分類諸基準（その2）

文献名または本社（またはスタッフ）機能分類事例名	執筆・本社（またはスタッフ）機能分類の主な諸目的または諸成果	本社（またはスタッフ）機能分類に用いられている主な分類諸基準
Holden et al. (1941)	米国の主要企業31社の実情に関する調査をもとに、トップ・マネジメントが日々直面している諸問題（組織、統制など）に解答を与え	（トップ・マネジメントの機能分類、及び、スタッフ組織の機能分類のうち、スタッフ組織のみを対象とした機能分類について） ①当該機能担当機関・部署の経営戦略（または資源配分）への関与度（■）。

	ること（スタッフ組織の機能別分類の目的は、トップ・マネジメントを支援するスタッフ組織 (staff organization) のあり方について説明すること)	②当該機能の全般性・専門性, ③当該機能のマネジメント・プロセス上の位置, ④当該機能実行の主な手段, ⑥当該機能実行の主な対象(2)(自社内部を対象とするもの), ⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散))
Mintzberg (1979)	当時の諸企業の経営組織の実態を示すこと(理想状態を示すことではない)	①当該機能担当機関・部署の経営戦略(または資源配分)への関与度, ②当該機能の全般性・専門性, ③当該機能のマネジメント・プロセス上の位置, ④当該機能実行の主な手段, ⑤当該機能実行の主な対象(1)(自社外部を対象とするもの), ⑥当該機能実行の主な対象(2)(自社内部を対象とするもの)
Tomasko (1987)	肥大化した本社のリストラクチャリングの必要性(とその方法)を訴えること	基本的に Mintzberg (1979) の分類に準ずる。ただし、テクノストラクチャーの名称をコントロール・スタッフに変更している (Tomasko, 1987, p. 78)
Chandler (1991)	複数事業企業 (multibusiness firm) における本社の諸機能のあり方について、複数事業企業の歴史的展開のレビューをもとに明らかにすること	①当該機能担当機関・部署の経営戦略(または資源配分)への関与度, ③当該機能のマネジメント・プロセス上の位置, ⑤当該機能実行の主な対象(1)(自社外部を対象とするもの)(同書 p. 33脚注で言及), ⑥当該機能実行の主な対象(2)(自社内部を対象とするもの), ⑨当該機能担当機関・部署のもつ価値創造能力
Young, Goold et al. (2000)	本社の規模・機能・構造などを決定する諸要因とその作用の仕方の解明, そしてそれらの諸企業間・諸産業間・諸国家間での比較などにより、本社をどのように設計すべきかを実証的に明らかにすること	①当該機能担当機関・部署の経営戦略(または資源配分)への関与度, ④当該機能実行の主な手段, ⑤当該機能実行の主な対象(1)(自社外部を対象とするもの), ⑥当該機能実行の主な対象(2)(自社内部を対象とするもの), ⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散)), ⑧当該機能の絶対性・相対性(2)(内製・分社化・外注化), ⑨当該機能担当機関・部署のもつ価値創造能力

Goold and Campbell (2002a)	複雑な諸組織におけるペアレティングの特徴を明らかにし、当該組織のペアレント・マネジャーたちに求められるものを明らかにすること、及び、ペアレント(本社及び諸事業部門のトップ・マネジメントたちと彼らを支援する機能別スタッフ部門で構成(p. 227))の機能別支援スタッフ部門(the parent's functional support staff)の諸機能を吟味すること等	①当該機能担当機関・部署の経営戦略(または資源配分)への関与度、④当該機能実行の主な手段、⑤当該機能実行の主な対象(1)(自社外部を対象とするもの)、⑥当該機能実行の主な対象(2)(自社内部を対象とするもの)、⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散))、⑧当該機能の絶対性・相対性(2)(内製・分社化・外注化)、⑨当該機能担当機関・部署のもつ価値創造能力
小沼・河野(2005, 共に野村総研)	1990年代以降のわが国諸企業における無定見な「小さな本社」や分権型組織への動きに反省を促し、次世代の本社はコーポレートハブ(戦略・企画機能を担う本社組織)として「事業価値創造機能」を具備することが求められると提言すること	(コーポレートハブのみを対象とした機能分類について) ①当該機能担当機関・部署の経営戦略(または資源配分)への関与度(▲)、③当該機能のマネジメント・プロセス上の位置、⑤当該機能実行の主な対象(1)(自社外部を対象とするもの)、⑥当該機能実行の主な対象(2)(自社内部を対象とするもの)、⑨当該機能担当機関・部署のもつ価値創造能力
加護野・上野・吉村(2006, 順に神戸大学大学院経営学研究科教授、大阪府立大学経済学部教授、和歌山大学経済学部助教授)	「小さな本社」が企業の存続・成長にとって本当に有効か否かを、戦略論及び組織論の観点から実証的に検討すること、及び、事業部門の独立性の高低がもたらすメリット・デメリットを検討すること	①当該機能担当機関・部署の経営戦略(または資源配分)への関与度、③当該機能のマネジメント・プロセス上の位置、④当該機能実行の主な手段、⑤当該機能実行の主な対象(1)(自社外部を対象とするもの)、⑥当該機能実行の主な対象(2)(自社内部を対象とするもの)、⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散))、⑧当該機能の絶対性・相対性(2)(内製・分社化・外注化)(なお、同文献において分類された本社の3(または4)つの諸機能を傘下の諸事業部門に対して発揮することが、⑨当該機能担当機関・部署のもつ価値創造能力の発揮につながるとみなされている(同書 p. 6, 同 p. 13(ほか))

Goold and Campbell (2002b)	効果的な組織を設計する際に、設計の意図や選択肢を明らかにするために有用な、「組織単位の諸機能」という概念 (the concept of unit roles) と、それらの分類表 (a taxonomy of unit roles) を提案すること	①当該機能担当機関・部署の経営戦略（または資源配分）への関与度 (■), ②当該機能の全般的・専門性, ④当該機能実行の主な手段（助言かサービスか）, ⑤当該機能実行の主な対象(1) (自社外部を対象とするもの), ⑥当該機能実行の主な対象(2) (自社内部を対象とするもの), ⑦当該機能の絶対性・相対性(1) (内製(集中・分散)), ⑧当該機能の絶対性・相対性(2) (内製・分社化・外注化), ⑨当該機能担当機関・部署のもつ価値創造能力
----------------------------	---	--

資料：筆者作成。

注1～注5：第26表に同じ。

なお、第26表、第27表に挙げた諸文献の大半において、独自の本社機能分類の目的・理由やそこに至った過程等の説明が全くないか、あっても十分に説明されていない。そこで本稿では、第26表、第27表作成の際、各文献の本社機能分類に用いられている分類名（機能名）を、用いられている分類基準を特定するための主たる判断材料とし、各文献における本社機能分類（または当該文献の執筆）の、目的、理由、分類過程、各機能の諸特徴等について説明する文章の内容を補助的な判断材料とした。

また、前項で再三指摘したように、複数の異なる諸基準が、見かけ上同じ分類結果をもたらすことが少なくないため、第26表、第27表では、9つの諸基準の大半が、これまでに紹介してきたほぼ全ての諸文献における本社機能分類に用いられているように表示されてしまい、分類目的と分類基準との間の諸関係の正確な把握は困難である。それでもあえて、分類目的と用いられる分類（諸）基準（の組み合わせ）との間の諸関係など、本稿の趣旨に鑑みて注目すべきと思われる主な諸事項を個々の分類基準別に列挙すると、以下のようになる。

- ①「経営戦略（または資源配分）への関与度について、本稿でこれまでに紹介してきた諸文献における本社機能分類の諸事例に用いられている分類名（または機能名）またはその説明文の諸特徴から、当該諸文献を以下の4種類に



分類できる。

- (a) 当該文献における本社機能分類に、経営戦略立案機能に相当する（または関連の深い）言葉を内包する分類名（または機能名）と、経営戦略決定機能に相当する（または関連の深い）言葉を内包する分類名（または機能名）の、両方とも用いられているもの（該当例：小野豊明, 1957; 河野, 1985; 小野洋祐, 1994; 樋口, 1995; 梅澤・前川, 2003; Mintzberg, 1979; Tomasko, 1987; Chandler, 1991; Young, Goold et al., 2000; Goold and Campbell, 2002a; 加護野・上野・吉村, 2006）。これら諸文献はいずれも、本社が(本社の)トップ・マネジメントと(本社の)スタッフで構成されているとみなしている。
- (b) 当該文献における本社機能分類に、経営戦略立案機能に相当する（または関連の深い）言葉を内包する分類名（または機能名）は用いられているが、経営戦略決定機能に相当する（または関連の深い）言葉を内包する分類名（または機能名）は用いられていないもの（該当例：宮川・和田, 1985; 佐野・山本, 1994; 島本, 2002; 増田, 2003; 森沢, 2005; 小沼・河野, 2005）。これらは、すべて本社が(本社の)スタッフのみで構成されているとみなしており、トップ・マネジメントは分類対象から除外されている。日本の都市銀行・証券会社系シンクタンク所属の研究者または経営コンサルタントによるものが多い。
- (c) 当該文献における本社機能分類には、経営戦略立案機能に相当する（または関連の深い）言葉を内包する分類名（または機能名）も、経営戦略決定機能に相当する（または関連の深い）言葉を内包する分類名（または機能名）も、ともに用いられていないが、個々の分類名（または機能名）の説明文には経営戦略立案機能または経営戦略決定機能の両方またはいずれか一方に相当する（または関連の深い）言葉を含んでいるもの（該当例：基本的なスタッフ機能分類(1); 基本的なスタッフ機能分類(2); Holden et al., 1941; Goold and Campbell, 2002b<sup>28</sup>)。
- (d) 当該文献における本社機能分類に、経営戦略立案機能に相当する（または関連の深い）言葉を内包する分類名（または機能名）と、経営戦略決

定機能に相当する（または関連の深い）言葉を内包する分類名（または機能名）の、両方とも用いられておらず、かつ、個々の分類名（または機能名）の説明文にも経営戦略立案機能または経営戦略決定機能に相当する（または関連の深い）言葉を全く含んでいないもの（すなわち、分類基準①を用いていないもの）。小松原(1996)が該当する。同文献も、本社スタッフのみを機能分類の対象としており、トップ・マネジメントは対象外である。ただし、小松原(1996)では本社と(諸)事業部門との間での最適な機能分担のあり方を企業アンケートに基づいて実証的に明らかにしようと試みているのに対して、他の諸文献は本社の諸機能について理論的・体系的に説明するために分類を行っている点に、注意すべきである。その意味では、小松原(1996)による分類事例は、他の分類諸事例とは異質なものといえる。

上記(a)～(d)のうち、(a)、(b)、及び(c)は、分類基準①を用いており、(d)のみ①を用いていない。(d)に該当する文献、すなわち分類基準①を用いていない文献は小松原(1996)の1件のみである。しかも、他の全ての分類諸事例が著者による体系的な機能分類であるのに対して、小松原(1996)における分類は、本社と事業部門との間での機能分担に関する企業アンケートの回答を整理・分類したものであり、体系的な本社機能分類とはいえない。従って、基本的に分類基準①は、体系的な本社機能分類を行う諸文献に普遍的に用いられているといえる。このことは、経営戦略の立案機能や決定機能が、本社を本社たらしめている、本社の本質的属性であるという可能性を少なからず唆しているのであるが、この点については、次項において、別の観点を加えつつ、詳しく議論する。

②「当該機能の全般性・専門性」は、半数強の諸文献・分類諸事例で用いられており、不採用は22件中10件（小野豊明, 1957; 宮川・和田, 1985; 佐野・山本, 1994; 小松原, 1996; 増田, 2003<sup>29</sup>; Chandler, 1991; Young, Goold et al., 2000; Goold and Campbell, 2002a; 小沼・河野, 2005; 加護野・上野・吉村, 2006)である。とりわけ、佐野・山本(1994)、小松原(1996)や、Goold and

Campbell (1987) とその影響を受けた諸文献 (Chandler, 1991; Young, Goold et al., 2000; Goold and Campbell, 2002a; 小沼・河野, 2005; 加護野・上野・吉村, 2006) のように、本社の本来機能や本社の存在意義、とりわけ価値創造機能 (または価値創造能力) について述べる目的を持つ文献における本社機能分類の多くで、この分類基準が採用されていないのは興味深い。

- ③「当該機能のマネジメント・プロセス上の位置」も半数強の諸文献・分類諸事例で用いられており、不採用は22件中9件 (基本的なスタッフ機能分類 (1); 佐野・山本, 1994; 小松原, 1996; 島本, 2002; 増田, 2003; 森沢, 2005; Young, Goold et al., 2000; Goold and Campbell, 2002a; Goold and Campbell, 2002b) である。価値創造機能 (または価値創造能力) に言及している諸文献に不採用が多い。
- ④「当該機能実行の主な手段」は、少数の例外 (22件中5件 (小野豊明, 1957; 宮川・和田, 1985; 小松原, 1996; Chandler, 1991; 小沼・河野, 2005) で不採用) を除く大半の本社機能分類諸事例で用いられている。特に、分類名 (機能名) に「サービス」を含むものがある場合、その分類事例は④当該機能実行の主な手段を用いているとみなすことができる。本社のサービス機能 (共通サービス機能 (または専門サービス機能, プロフェッショナル・サービス機能など)) の多くが相対的本社機能ととらえられることから、この分類基準は⑦「当該機能の絶対性・相対性(1) (内製 (集中・分散))」や⑧「当該機能の絶対性・相対性(2) (内製・分社化・外注化)」の分類基準との関係が深いようである<sup>30</sup>。
- ⑤「当該機能実行の主な対象(1) (対象は自社外部……法人としての全社代表機能<sup>31</sup>など)」は22件中10件 (宮川・和田, 1985; 樋口, 1995; Mintzberg, 1979; Tomasko, 1987; Chandler, 1991; Young, Goold et al., 2000; Goold and Campbell, 2002a; 小沼・河野, 2005; 加護野・上野・吉村, 2006; Goold and Campbell, 2002b) で採用されている。宮川・和田(1985)においては諸企業

の本社の東京への集中立地現象について考える上で、本社が担う「対外的に企業を代表する機能」（第4表参照）の存在に注目したこと<sup>32</sup>が、樋口は本社のスリム化の方法の考察に当たり絶対的本社機能の一つとしての「法人格機能」（第8表参照）を重視したことが、Mintzberg (1979) はトップ・マネジメントに関する Holden et al. (1968) における議論を参考にしたことが、この分類基準の採用につながったとみられる。Chandler (1991)<sup>33</sup>、Young, Goold et al. (2000)、Goold and Campbell (2002a)、小沼・河野 (2005)、加護野・上野・吉村 (2006)、Goold and Campbell (2002b) はみな、Goold and Campbell (1987) に始まるペアレンティング理論の影響を受けている。ペアレンティング理論は本社の存在意義に関する疑問を出発点としており、また親子関係の比喩を使いながら本社を含むペアレントの諸機能（子の保護者としての親の機能など）を検討・説明していることが、対外的代表機能の重要性の認識、ひいてはこの分類基準の採用につながったとみられる。また近年、企業関係者や投資家、マスコミ、学者その他によって、コーポレート・ガバナンスが注目されていることも、対外的全社代表機能が本社の重要な諸機能のうちの一つとして特に取り上げられるようになったことに影響を与えている可能性がある。

- ⑥「当該機能実行の主な対象(2)(対象は自社内部)」は、これまでに紹介してきたほぼ全ての諸文献・本社（またはスタッフ）機能分類諸事例で分類基準として用いられている（不採用は3件：基本的なスタッフ機能分類(2)；小野豊明, 1957; 樋口, 1995) が、これは、本社の諸機能の一つとしてサービス機能を挙げる本社機能分類諸事例が多いこと、サービス機能表示の際にサービス提供対象を付記することが多い（例：共通サービス機能、事業支援サービス機能など）ことが少なからず影響していること、そして、サービス提供業務については、集中処理・分散処理や内製・分社化・外注化の問題がつきまとうことなどから、④当該機能実行の主な手段(助言かサービスか)や⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散))、⑧当該機能の絶対性・相対性(2)(内製・分社化・外注化)などと、関連が深いとみられる。

- ⑦「当該機能の絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散))」も多く用いられている(不採用は6件:基本的なスタッフ機能分類(2);小野洋祐,1994;Mintzberg,1979;Tomasko,1987;Chandler,1991;小沼・河野,2005)。この分類基準は④「当該機能実行の主な手段(助言かサービスか)」の分類基準と組み合わせて用いられることが多い。特に、共通サービス機能(またはシェアード・サービス機能)を本社の諸機能の一つに挙げている文献では、ほぼ必ず業務の集中処理のメリットに言及しているが、例えば、樋口(1995)やYoung, Goold et al. (2000)やGoold and Campbell (2002a)においては、絶対的本社機能と相対的本社機能との区別が最優先されている。他方、⑦絶対性・相対性(1)(内製(集中・分散))の分類基準を用いていない諸文献・本社(またはスタッフ)機能分類諸事例のうち、Chandler(1991)においては、共通サービス機能そのものを本社機能とはみなしていないようである<sup>34</sup>。また、小沼・河野(2005)については、コーポレートハブに関する議論が中心であり、共通サービス機能またはシェアード・サービス機能についての議論は省略されている。
- ⑧「当該機能の絶対性・相対性(2)(内製・分社化・外注化)」を分類基準として用いる本社機能分類は1990年代半ばから急増しており、これは1990年代前半より活発化した諸企業の「小さな本社」への動きと非常によく呼応している(22件中9件(樋口,1995;梅澤・前川,2003;島本,2002;増田,2003;森沢,2005;Young, Goold et al.,2000;Goold and Campbell,2002a;加護野・上野・吉村,2006;Goold and Campbell,2002b)で採用)<sup>35</sup>。
- ⑨「当該機能担当機関・部署のもつ価値創造能力」について、価値創造能力(または価値創造機能)という概念は、先述の通り、Goold and Campbell(1987)において初めて提案されたのであるが<sup>36</sup>、本社機能の分類基準として初めて明示的に用いられたのは、恐らくはChandler(1991)においてである(第15表参照)。ただし、本社による価値創造の主たる方法は経営戦略の策定や資源配分など<sup>37</sup>であることから、前掲の価値創造能力を分類基準として用いた

Young, Goold et al. (2000) や Goold, Petifer and Young (2001) そして Goold and Campbell (2002a) における本社機能分類は、これまでに紹介してきた9つの分類諸基準のうち、①当該機能担当機関・部署の経営戦略（または資源配分）への関与度と、⑦当該機能の絶対性・相対性(1) (内製（集中・分散））及び（または）⑧当該機能の絶対性・相対性(2) (内製・分社化・外注化) との組み合わせによっても再現することが可能であり<sup>38</sup>、さらに穿った見方をすれば、より早い時期に同様の分類諸基準を用いた樋口(1995)による本社機能分類の変種（バリエーション）とみなすことも可能である。

- 1 以下に挙げる4つの諸目的はあくまでも「主な」ものであり、これら以外の諸目的の存在可能性を否定するものではない。
- 2 以下に挙げる9つの諸基準はあくまでも「主な」ものであり、これら以外の諸基準の本稿執筆時点における存在可能性を否定するものではない。また、時代によって、また企業によって、本社の実態像や理想像、本社の各機能の重要性等は、少なからず異なるため、これら9つ以外の分類諸基準が、今後見出される可能性がある。
- 3 もちろん、分類(諸)基準の選択や組み合わせの仕方は、個々の文献の執筆目的に適合するものであるべきである。
- 4 Chandler, 1991, p. 33. 邦訳筆者。
- 5 スタッフについて、本社レベルのものと事業部門レベルのものに分類することが可能であるが、ここでは基本的に、本社レベルのものについて議論していることに注意されたい。
- 6 ただし、あるスタッフが担当している機能が全般的か専門的かを判断する基準は相対的であり、分類の目的によっては線引きの仕方が異なってくる可能性がある。また、実際の諸企業においては、ゼネラル・スタッフがスペシャル・スタッフの担当業務（の一部）を兼務する例や、逆にスペシャル・スタッフがゼネラル・スタッフの担当業務（の一部）を兼務する例は、決して珍しくない。
- 7 トップ・マネジメントを支援することもある。
- 8 ここでのゼネラル・スタッフとスペシャル・スタッフの分類は、基本的には小林末男監修・秋山義経責任編集(2006)『現代経営組織辞典』創成社, pp. 201-202の「専門スタッフ」の項における分類に従っている。
- 9 例えば、経営企画機能（主にゼネラル・スタッフが担当、全社戦略の立案を通じて、全社戦略の決定（トップ・マネジメントが担当）を直接的に支援する機能であり、マネジメント・プロセスの一部分（主として全社レベルの計画・統制等）を担う機能でもある）と経営管理機能（主にスペシャル・スタッフが担当、機能別戦略の立案を通

じて、全社戦略の立案を直接的に支援し、ひいては全社戦略の決定を間接的に支援する機能であり、マネジメント・プロセスの他の部分（主として専門分野レベルの計画・統制等）を担う機能でもある）とを区分する場合が該当する。

- 10 計画・組織・統制、計画・調整・組織・動機付け・統制、あるいは、計画・組織・指導・統制などとする場合もある。
- 11 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，田中康一（1996）「企業の立地と金融の地域構造－雪印乳業の事例より－」『経済地理学年報』第42巻第1号，pp. 20-43，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，田中康一（2001）「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（2001）「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（2）－」『高知論叢』第72号，pp. 1-31，田中康一（2002）「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（3）－」『高知論叢』第73号，pp. 17-45，等。
- 12 分類基準③と分類基準④の両者は、用いている分類名（機能名）が似ているため、分類結果もよく似ている。③による本社機能分類と④による本社機能分類との、大きな違いは、④による本社機能分類だけに「サービス」という語を含む分類名が用いられることがあることである。そのため、ある文献における本社機能分類に「サービス」という語を含む分類名があれば、分類基準④が用いられていると判断可能であるが、「サービス」という語を含む分類名がない場合、分類結果だけをみて③と④のどちらが用いられているかを判断するのは困難である。③と④を組み合わせると分類しているという可能性もある。よって、このような場合に限らないが、ある文献における本社機能分類に、どの分類基準が用いられているかを判断するには、やはり分類結果（に用いられている分類名（機能名））だけでなく、その説明文や、当該文献における議論の内容・文脈なども、判断材料にする必要がある。とはいえ、実際には本社機能分類の目的・プロセス・理由等を説明している諸文献・本社機能分類諸事例は少なく、説明があっても十分ではない。このため本稿では基本的に、本社機能分類の諸事例のそれぞれについて、用いられている分類名（機能名）を主たる手掛かりとして、また各分類名（機能名）に関する説明文等の内容を従たる手掛かりとして、当該事例が用いている分類基準が何かを判断している。
- 13 意志決定とは区別している点に注意。
- 14 実務上は管理業務担当部署がサービス業務も担当したり、逆にサービス業務担当部署が管理業務も担当するなど、様々な兼任のケースがあり得る。さらに、助言を「管理上のサービス」と呼ぶ文献もある（占部編著，1980，p. 229）。
- 15 宮川・和田（1985），小野洋祐（1994），梅澤・前川（2003），島本（2002）等の本社機能分類（第4表，第6表，第11表，第12表等）を参照。

- 16 もちろん、意志決定、企画、管理、サービスという機能実行諸手段は、本社レベルだけでなく、事業部門レベルやその管轄下の現業部門レベルなど、さまざまなレベルの諸機関・諸部署が担う諸機能の実行諸手段であるが、ここでは基本的に本社レベルのものについて議論していることに注意されたい。
- 17 義務的全社代表機能と呼ぶことが可能であろう。なおこれまでのところ、法人としての全社代表機能を本社機能分類の基準として取り上げた例は少ない。それでもあえて本社機能分類の主な諸基準の一つとしたのは、本社機能分類の際に「法人としての全社代表機能」を分類項目にするか否かに関して、論者によって見解が異なる点に注目したため、そして何よりも、各種の対外的なコミュニケーションの必要性が、本社立地要因として重要だからである。
- 18 これらは多くの場合、当該企業自体の利益のために行われる。
- 19 自発的全社代表機能と呼ぶことが可能であろう。
- 20 自社外部に対して情報発信する諸機能の一つに、(潜在的)顧客に対する自社の製品やサービスの広告宣伝機能があるが、これは、基本的には当該製品・サービスを取り扱う事業部門が担うべき機能(営業機能の一環)であるため、本文では取り上げていない。しかしながら、実際には、広告宣伝機能の実務担当(諸)部署を、(a)(諸)事業部門に配置(分散配置)するケースと、(b)1つの部署に配置(集中配置)するケースがあり、(b)はさらに、(b-1)同部署を本社の一部署とするケース(本社型…自社内部の(諸)事業部門に対して広告宣伝サービスを提供(内販)する)と、(b-2)一つの事業部門とするケース(事業部門型…自社内部の(諸)事業部門に対して広告宣伝サービスを提供する(内販)だけでなく、自社外部の諸主体に対しても広告宣伝サービスを提供する(外販…事業活動の一環として))、さらに(b-3)シェアード・サービス・センター(SSC)とするケースの3種類に分けることができる((b-3)を(b-1)あるいは(b-2)の一形態とみなすことも可能である。また、広告宣伝機能を集中的に担当する本社の部署または事業部門またはSSCを別会社化するケース、及び、当該機能を第三者機関に委託するケースや、関係会社(親会社、子会社、関連会社)に移管するケース等、当該機能を自社外部の諸主体に担当させる諸ケースについては、本稿の考察対象外である)。なお、例えば(b-1)のケースでは、広告宣伝機能が本社の諸機能の一つになるなど、これら諸ケース相互間で、広告宣伝機能のあり方(本社機能か否か、機能実行対象は何かなど)が異なってくる点には注意が必要である。
- 21 このほか、機能実行対象の空間的分布状況を基準に、例えば「東京地区」と「大阪地区」や、「日本地区」と「北米地区」などへの分類も可能である。
- 22 事業部門レベルのスタッフも、さらに例えば当該レベルのゼネラル・スタッフ、スペシヤル・スタッフ、サービス・スタッフへの細分類が可能である。
- 23 本社レベルのスタッフも、さらに例えば当該レベルのゼネラル・スタッフ、スペシヤル・スタッフ、サービス・スタッフへの細分類が可能である。
- 24 このほか、機能実行対象となる自社内の諸機関・諸部署の空間的分布状況を基準に、例えば「東京地区」と「大阪地区」への分類や、「日本地区」と「北米地区」などへ



の分類も可能である。

- 25 企業グループの場合には、管轄下の諸事業単位と読み替えることが可能である。
- 26 Goold and Campbell, 1987, pp. 15-31.
- 27 本社の機能としての、法人としての全社代表機能を意図的に分析対象から除外したことについては、同文献の脚注において言及されていた (Chandler, 1991, p. 33) が、共通サービス機能については本文にも脚注にも言及されていない。
- 28 第20表の Goold and Campbell (2002b) における組織分類は企業の経営組織全体を機能別に複数の組織単位 (または部分組織) に分類したものであるが、それらのうち、「ペアレント諸単位」という分類名自体は経営戦略の立案または決定に相当する言葉を含まないが、当該分類名の説明文には、「義務的な全社的諸業務を遂行し、また他の諸単位に対して影響力を行使することにより付加価値を提供する、より上位の階層の諸単位」とある。「他の諸単位に対して影響力を行使すること」とはすなわち、経営戦略の策定や資源配分などのことであるから、同文献における組織分類は①を分類基準として用いているとみなすことができる。
- 29 森沢(2005)は分類基準②を採用している。
- 30 管理とサービスの区別は実は曖昧である点 (占部編著, 1980, p. 229参照) には注意が必要である。
- 31 「法人としての全社代表機能」は、既存の大まかな本社機能分類では、省略または看過されることが多いといえる。逆に、本社の規模・機能・構造等の詳細・正確な分析・設計等を試みる際 (例: Young, Goold, et al. (2000)) や、本社立地の実態調査 (例: 宮川・和田(1985)), 本社として不可欠な機能の考察 (樋口(1995)) や、本社の存在意義 (価値創造機能) の考察 (Goold and Campbell (2002a), 小沼・河野(2005), 加護野・上野・吉村(2006), Goold and Campbell (2002b)) の際など、本社について詳細に分析・評価・考察を試みる際には、比較的明瞭に認識されるようである。
- 32 宮川・和田, 1985, p. 27.
- 33 同文献では、法人としての全社代表機能の存在には脚注で言及するにとどめ、本文における本社機能分類の対象からは意図的に除外している。Chandler, 1991, p. 33.
- 34 Goold and Campbell (1987) の p. 21に “Chandler and Williamson are clear that the provision of central services is of relatively minor importance, while the key functions are planning for the future and controlling against results.” とある。
- 35 「①経営戦略 (または資源配分) への関与度」の高低が、ある機能の絶対性 (⑦・⑧) の大小を決めるのであって、その逆ではない (ただし法人代表機能は、法律によって絶対的な位置付けが与えられている) ことに注意すべきである。
- 36 Goold and Campbell, 1987, pp. 15-31.
- 37 Ibid., pp. 15-31.
- 38 本社の諸機能を、まず⑦当該機能の絶対性・相対性(1)(内製 (集中・分散)) 及び (または) ⑧当該機能の絶対性・相対性(2)(内製・分社化・外注化) で「サービス供給機能 (またはシェアード・サービス機能, 共通サービス提供機能)」と「サービス供給

機能以外の本社の諸機能（＝ペアレント機能）」とに大まかに分類し、次に①当該機能担当機関・部署の経営戦略（または資源配分）への関与度で後者の「サービス供給機能以外の本社の諸機能（＝ペアレント機能）」を「経営戦略策定（・資源配分）機能（＝価値創造的なペアレント機能）」と「法人としての最小限のペアレント機能（＝価値創造的でないペアレント機能）」とに分類する。