

# フラット化による管理人数の拡大が 従業員の能力開発に及ぼす影響 ——管理人数の拡大に潜む長期リスクを探る——

白石 久喜 リクルートワークス研究所・主任研究員

フラット化による管理人数（部下人数）の拡大が組織活動に与える影響を分析した。近年行われた経営改革による課長の管理人数の拡大には、良かれと思って実施した施策が、意図せざる結果として悪影響を招くというリスクを内包していることがわかった。また、既存のスパンオブコントロール研究においては影響の対象に想定されていなかった「従業員の能力開発」に、その拡大が負の影響を与える事実が確認された。

**キーワード：** 課長の管理人数（Span of control）、従業員の能力開発、経営改革の反作用、フラット化、組織構造 - 組織プロセス

目次

- I. 問題意識
- II. 先行研究と研究の枠組み
- III. 分析
- IV. ディスカッション
- V. まとめと今後の課題

## I. 問題意識

### 課長は150人を管理できるのか

とある企業の新任課長研修でのこと。「部下が150人います」と誇らしげに語る“新任課長”がいた。そしてそこにはその事実にも疑問を抱かない研修のオーナーである人事部もいた。「大変ですよ」と語る“新任課長”，しかし彼の大変以上に150人の部下一人ひとりの大変の方が重要な問題である。彼らはそのような環境の中で一体どんな手段を持って自己の成長を勝ち得るのだろうか。これが、本稿の問題意識の起点であり、管理人数が拡大に潜む長期リスクの所在を、改めて問い直す契機となった出来事である。

この状況は、1990年代から今日まで我々が積

み重ねてきた“効率化”の道程の踊り場に起きている。1990年代の不況を経て、多くの企業が組織改革を行い、経営の立て直しを「効率化」により行おうとした。その代表的な施策のひとつが、組織の階層を少なくする「フラット化」である。たとえば1989年のトヨタの組織改革<sup>2</sup>や1995年のベネッセの人事制度改革<sup>3</sup>によるフラット化などは記憶にも新しい。

トヨタは、「チャレンジする組織風土の創造」と「意思決定の迅速化」を目的に、部・課・係の階層構造を、部・室に改め、次長、係長というポストを廃した。

ベネッセは、「意思決定の迅速化」「組織の活性化」「社長と現場との距離の短縮」を目的に、部長・課長・課長補佐・主事・担当員の五階層を、所属長・セクションリーダー・担当員の三階層にした。

その後の両社の業績の推移を見る限り、この組織改革の経営への貢献は、少なくともなかったであろう。もちろんフラット化だけがその要因でないことは言うまでもないが、以降、他の企業においても、組織構造においてフラット化を進める企業が続いたのは確かだ。

二つの事例からもわかる通り、フラット化により組織は大括りになる。それはとりもなおさず組織長たるマネージャーの管理人数が増加、拡大するということである。90年代以降、今日に至るまでの経営改革、組織改革において、組織長の管理人数が増大することには特に注意は払われていなかったといえる。

また同時に、組織長である課長、部長の仕事は増加したと言われている。マネジメントだけを集中的に行うことができる組織長は減少し、世の中の部長の6割、課長に至っては8割が何らかの形でプレイヤーを兼務している。プレイングマネージャーという妙な存在が一般化し、それはつまり、組織長の大半が、時間のすべてをマネジメントに割くことができないことを表わしている。

効率化の旗印の下、フラット化が行われ、組織構造が変化した。一連の変革の中で、多忙な課長の管理人数が増大することは、組織運営にどのような影響を与えたのであろうか。効率化は成功しても、失ったものはなかったのだろうか。

不況になると多くの企業は、業績にフォーカスする。それ自体は健全な組織の意志で、必然である。ただ、その業績に短期の視点しかなかったらどうだろうか。あるいは業績への過度なフォーカスは何を引き起こすのか。業績の向上・回復のために、良かれと思って努力した構造改革が、実は長期的な業績の担い手である従業員への配慮が欠けてしまっていたのなら、それはすぐに改善を願いたい。との思いで本研究を行った。本稿は、これまでスパンオブコントロールという概念で議論されてきた問題の中で、特に課長の管理人数の“増大”と組織活動との関係に注目し、その影響を明らかにする。また、従来のスパンオブコントロールの議論の中では対象とされてこなかった従業員の能力開発への影響にフォーカスを当てたい。

## II. 先行研究と分析の枠組み

### II-1. 先行研究

上司の管理人数の問題は、先にもふれたとおり

従来スパンオブコントロールという概念で議論されてきた。アーウィックによれば、スパンオブコントロールの原則に初めて目を向けさせた人物は、故イアン・ハミルトン将軍で、彼の、軍隊におけるその原則についての発言が、その後のビジネスへ適用される解釈の基盤となっている(Urwick,1956)。

スパンオブコントロールの原則はギュリック(Gurick,1937)とアーウィック(Urwick,1956)の二人により経営の世界へ唱えられた。「どの上司も、連動する仕事に従事している5人以上あるいは6人以上の仕事に直接管理することはできない」というものだ

そして、この原則を理論的に発展させたのがマイヤーとボーテである。二人はスパンオブコントロールの限界(最大能力に達する一定のサイズ)の存在を定め、それを超えると価値の付加ができないことはおろか、時によって害すら及ぼすことを主張している(Meier & Bohte,2000)。

スパンオブコントロールが成果に影響を及ぼすことも明らかにされている。ギッテルは、マネージャーのスパンオブコントロールが大きいグループでは、小さいグループよりも著しく成果が低くなることを発見した(Gittel,2001)。

以上の研究から、次の三つの理論的示唆を得た。

- スパンオブコントロールには限界が存在する
- スパンオブコントロールの限界を超えると、悪影響が現れる
- スパンオブコントロールの大きさは、組織成果に影響を与える

スパンオブコントロールの概念は、二つの組織研究のアプローチの基盤となっている。ひとつは先にも述べた、組織の階層設計にフォーカスした経済理論の要素として。もうひとつは、組織におけるリーダーと部下の関係を決定するツールあるいは、管理スタイルに影響をおよぼすツールとして、人間関係のアプローチにかかわりが深い(McGregor,1960;Tannenbaum,1968)組織内の行動を理解するものとして。ただし、“コントロール”が表わすとおり、管理・監督(Supervising)

という側面からの人間の行動こそ対象になっているのだが、現代的なマネジメントの機能における重要な要素である自身や部下の成長の概念は、既存研究にはほとんど含まれていない。本研究における従業員の能力開発への影響の検討は、既存のスパンオブコントロール研究の不足している点を補う議論のきっかけに多少なりとも貢献できると考える。

## II-2. 管理人数を拡大した一要因としてのフラット化の考察

階層構造は組織の成立要件とも言える調整の一手段で、最も古典的かつもっとも一般的なものである。大概の組織では数の差こそあれ、共通の考え方で階層が採用されている。この優れた仕組みは、強力な調整機能を持つ一方で、組織の成長に伴い階層が増えてしまうという構造的要因を持つ。俗に言うピラミッド型組織が官僚化に陥りやすいといわれるのは、この特徴への批判で、多階層組織が否定される最たる理由である。たとえば、奥林は企業がフラット化を進める理由として「大企業病を避けるため」という表現を用いている(奥林, 1988)。また、階層を縮小した企業は、一連のフラット化の目的に、「意思決定を早くする」「意思決定の権限を下位へ委譲する」「経理・人事・機買う党の業務を事業所へ委譲する」などを挙げていたことを明らかにしている(奥林, 1992)。

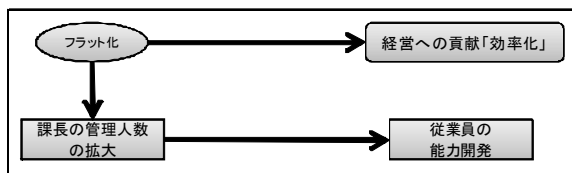
階層を減少させるためには、一人の管理者が管理すべき管理人数を拡大せざるを得ず、フラット化と、管理人数の拡大における因果関係は半ば自明である。また、フラット化の導入が盛んになって以降の日本企業の業績は、回復・向上しており、フラット化という施策が、企業の業績回復に貢献をしたという認識は一般化されている。管理人数の拡大の要因を一義に特定するのは困難で無意味であり、本研究はその因果自体を主張するものではない。しかし、90年代後半以降の日本企業における特徴的な活動であるフラット化を要因とした管理人数の拡大という顕著な関係性、加えてプレ

イヤー化の影響を最も大きく受けた課長というポジションを、本研究の対象と捉える。

## II-3. 研究の枠組み

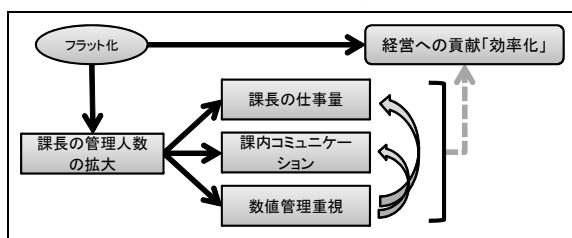
スパンオブコントロールには適正な数値が存在し、かつ適切な数値を超えると、組織パフォーマンスに負の影響を与えるという先行研究の理論から、フラット化、管理人数(特にその拡大)、従業員の能力開発という三つの概念を統合して、本研究のための理論的枠組みを描いたのが図表1である(図表1)。

図表1 フラット化、管理人数、従業員の能力開発の関係を示すモデル



さて、ウッドワードによればまた、組織における評価と統制は、直接的な監督か、非個人的な仕組み(監督する時間はより少なく、事務の時間をより多く用いる)のいずれかに依存しているため、事務の割合はスパンオブコントロールと正の相関があるとしている(Woodward,1970)。管理人数が拡大した状況でも、直接的監督と、間接的事務作業の間に補完性あれば、悪影響は起き難いと解釈すると、日々の業務オペレーションのなかで、図表2のような関係が成り立っているのではなかろうか(図表2)。

図表2 管理人数の拡大の影響を受けた日常のオペレーションの中の補完関係のモデル



また、これらの組織活動が行われる場としての組織の風土への影響もフレームの中に加えた。

このような分析の枠組みにより、課長の管理人数の拡大が、管理対象の課に対してどのような悪影響があるのか、その構造を実態的に把握するために次の三つの仮説を導いた。

仮説 1：管理人数が拡大すると、日々の業務オペレーションに対し負の影響を与えるが、それを補完する施策の実施を促進する。

仮説 2：管理人数が拡大すると、長期的な業績活動に負の影響を与える。

仮説 3：管理人数が拡大すると、組織の活性化に負の影響を与える。

### III. 分析

#### III-1. データ

分析はワークス研究所で行った「人材マネジメント調査 2009」のアンケート調査の結果を用いる。この調査はワークス研究所の基幹調査として隔年で行われており、2009年9月30日から2010年1月7日の期間で行われたものである。人事課題の確認と構造の整理を目的として行われた質問紙調査で、対象はワークス研究所の研究パートナー企業 302 社の人事責任者。98 社からの有効回答を得（回収率 32%）、うちメーカーは 50.0%の 49 社で、販売・サービス業が 39.7 %の 35 社という構成になっている。

#### III-3. 分析対象とした変数

##### III-3-1. 管理人数の尺度の検討

オオウチとダウリングは、売り場マネージャーによる販売員の管理現場での調査において、スパンオブコントロールを「上司と部下の接触の緊密さを図る概念」とし、複数の定義による効果の違いを実証した。結果、その尺度の定義（構成）により、影響関係は大きく異なると主張。さらに、スパンオブコントロールは過去の研究においても、様々な定義のされ方をしており、一律に比較する

ことの危うさが指摘されている。本稿においては、オオウチの主張する未加工のスパンオブコントロールの概念<sup>5</sup>を援用するが、二つのルールを変数の採用に課すことで、もろもろの環境依存的な条件の差異の排除に努めた。管理可能な人数と一言で言っても、それは業態、タスクの特性、組織長の能力差、課員の多様性など様々な条件により変化する。一律に比較することは難しく、絶対的な人数にのみ根拠を求めることは合理性を欠く。そこで、ひとつは部門間の差異の排除策として営業部門に絞った質問とした。二つ目は、超過人数という概念<sup>6</sup>を採用した。文字通り、その組織における課員の平均値を、便宜的に最適な人数とおき、例外的に人数が超過した組織（つまり不具合が起きているであろう組織）の課員の人数との差を用いた。この超過人数に加え、超過該当部署の絶対人数の二つの数値を尺度として用いた。また、本稿の主たる視点は課長であり、課である。“管理人数の拡大”は上記のとおり課長の管理人数であるが、一階層上の組織長である部長の管理人数も、統制変数としてではなく、副次的効果の探索を目的とし独立変数として併置した。

##### III-3-2. 影響を受ける組織パフォーマンス

従属変数としての3種の組織パフォーマンス変数を以下の様に設定した。従業員の能力開発への影響には、新人・若手の育成能力の低下、管理職のマネジメント能力開発への阻害、課員の社内流動性の低下という3つの指標を置いた。

日々の業務オペレーションにおける補完関係の確認のために、課長の仕事の絶対量、課長と課員間の垂直コミュニケーションの頻度、補完する施策として、KPIなどの数値管理の重視という3つの指標を設定した。

そして、職場風土の活性化の指標には、組織の状態に関する質問より、職場風土の停滞に関連する5つの指標<sup>7</sup>の合計点（ $\alpha=0.435$ 、平均=1.24、中位=1.17、標準偏差=0.9）を設定した。

### III-3-3. 統制変数・その他

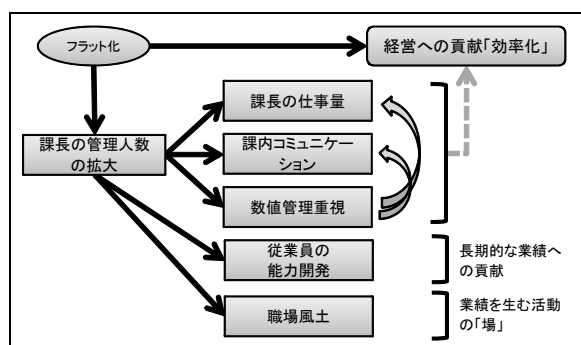
課長の管理人数の増減を規定する要因としては、その影響を排除した業態やタスクの特性であるが、従属変数である組織パフォーマンスに対しての直接の影響は捨象できない。そこで、業種とタスクの特性という2つの指標は統制変数として設定した。業種の特性は、データ数の制約もあり、製造業、販売・サービス業、その他に分類し、前者二つをダミーの変数と置いている。

タスクについては、ダフトのフレームを応用した6つの質問<sup>8</sup>の回答を用いた。6つの質問を因子分析により、二つの因子に分類し、創発的タスク（第一因子）、一律・協働的タスク（第二因子）と名付け、各因子を構成する設問それぞれの点数合計でカテゴリー得点を作成し用いた（クロンバックの $\alpha$ はそれぞれ、0.52と0.40である）。

そして、最後に会社全体の傾向を見る指標を二つ採用した。課長の管理人数がここ10年で増加の傾向にあるのかどうかという質問。そして二つ目は、管理人数の拡大した“問題の課”の数はここ10年で増加傾向にあるのかどうかという質問である。独立変数として設定した変数が、組織の或る一点（具体的にアンケート回答時）をのみスナップショットで切り取ったものであることを考慮し、長期的な影響の要因として、時間の流れを反映させたいと考えたのである。

以上の変数間関係を、図表3のモデルに統合し分析を行った。

図表3 分析の全体モデル



図表4 全変数の基本統計量

フラット化実施企業群						
	n	平均値	SD	中位値	最小値	最大値
創発的タスク	29	8.90	2.37	8.88	4	13
一律・協働的タスク	29	8.93	1.79	8.90	5	13
管理人数増加	31	3.32	1.33	3.44	1	5
超過組織数増加	29	3.24	0.95	3.26	1	5
超過人数_営業課	20	18.90	25.54	10.25	2	96
超過人数_営業部	17	79.21	91.25	67.00	5.5	381
問題組織人数_営業課	20	28.25	28.34	18.80	6	110
問題組織人数_営業部	18	118.89	111.88	98.80	13	470
全体サンプル						
	n	平均値	SD	中位値	最小値	最大値
創発的タスク	91	9.08	2.10	9.33	4	14
一律・協働的タスク	92	8.90	2.02	9.03	3	13
管理人数増加	97	3.15	1.04	3.15	1	5
超過組織数増加	83	3.00	0.99	2.94	1	5
超過人数_営業課	59	17.26	22.22	9.80	1	120
超過人数_営業部	57	61.02	88.40	34.33	2	550
問題組織人数_営業課	59	30.42	39.43	18.50	6	210
問題組織人数_営業部	58	110.47	159.96	68.67	12	900

なお、今回フラット化を要因としたスパンオブコントロールの拡大を対象としているので、全サンプルから対象となるサンプルを抽出し分析の対象としている。抽出の条件は、組織構造のフラット化を行ったか、あるいは併せて人事管理上の等級制度のフラット化を行った企業とした。図表の4が用いた変数の基本統計量である。

### III-4. 結果

分析は、重回帰分析で行った。前述の「管理人数」の尺度を独立変数にし、「組織パフォーマンス」を従属変数に回帰をすることで、緩やかな因果関係を明らかにすることを狙ったものである。

まず、日々のオペレーションに対する影響から見てみたい（図表5）。課長の仕事の絶対量に対しては、課の超過人数、部の絶対人数、創発的タスクであることが負の影響（増加させる）を与えている。部の超過人数は正の影響（減少させる）を与えている。コミュニケーションの頻度に対しては、課の超過人数が負の影響（コミュニケーション頻度を下げる）を与えており、課の絶対員数は正の影響（コミュニケーション頻度を上げる）を与えている。最後に数値管理の重視に対しては、絶対数の変数による影響は確認されず、代わりに課の人数の増加傾向が正の影響（重視傾向にある）を与えていた。

図表 5 回帰分析の結果（日々のオペレーション）

	コミュニケーション頻度		数値管理重視		課長仕事絶対量	
	係数	P値	係数	P値	係数	P値
(定数)		0.03		0.00		0.00
製造業ダミー	0.20	0.40	<b>0.45</b>	<b>0.03</b>	-0.16	0.41
流・サダミー	0.02	0.93	0.22	0.28	-0.29	0.14
タスク特性01 創発的タスク	0.25	0.28	-0.13	0.50	<b>-0.44</b>	<b>0.02</b>
タスク特性02 一律・協働的タスク	0.22	0.41	0.08	0.73	0.23	0.27
管理する組織人数増加の事実	-0.09	0.75	<b>-0.62</b>	<b>0.02</b>	-0.05	0.84
問題組織組織数の増加	0.03	0.92	0.01	0.97	-0.26	0.27
超過人数 営業課	<b>-3.30</b>	<b>0.08</b>	-1.06	0.49	<b>-2.69</b>	<b>0.07</b>
超過人数 営業部	0.59	0.70	-1.19	0.37	<b>2.83</b>	<b>0.03</b>
問題組織人数 営業課	<b>3.71</b>	<b>0.07</b>	0.72	0.67	2.29	0.16
問題組織人数 営業部	-1.11	0.52	1.73	0.24	<b>-2.35</b>	<b>0.10</b>
R2 乗	0.2616		0.4751		0.5285	
調整済み R2 乗	-0.108		0.2127		0.2928	
F 値	0.7085		1.8105		2.2422	

結果から次のことが考えられる。3つの従属変数に対して、課長の管理人数の拡大（以下管理人数の拡大）が影響を与えている。課長の仕事を増やし、課内の垂直コミュニケーションの頻度を減少させている。この部分だけ見れば、階層の簡略化が目的とした効率化・迅速化を阻害する恐れがあるのだが、三つ目の変数である数値管理に着目したい。図表5はこれら3つの変数の相関係数である。

図表 6 相関分析の結果

	コミュニケーション頻度		数値管理重視		課長仕事絶対量	
	係数	P値	係数	P値	係数	P値
コミュニケーション頻度		1				
数値管理重視	係数	<b>0.25</b>		1		
	P値	<b>0.02</b>				
課長仕事絶対量	係数	0.05	<b>0.21</b>			1
	P値	0.65	<b>0.05</b>			

数値管理の重視は、課長の仕事増大とコミュニケーションの頻度減少の変数に対して、それぞれ0.21, 0.25と際立って高くはないが有意な相関が確認される。これは管理人数の拡大の影響に段階が存在し、初期の影響として増加した課長の仕事量や、減少したコミュニケーションに対して、次の段階での影響として、マイナスを補う意味でのKPI等の数値管理が重視されていると解釈することが可能である。これらのことから、仮説の1に関しては、総論で支持されたと言えよう。

次に従業員の能力開発に対する影響を見てみよう（図表7）。新人・若手の育成能力に対しては、課の超過人数が正の影響（悪影響）を与えている。課長自身の成長に対しては、有意な反応とは言えないが、課の超過人数が正の影響（悪影響）を与

えていると推測される。課員の社内流動性に対しては、課の超過人数が負の影響（流動性の低下）を与えている。さらに、管理人数の多い組織の増加傾向も負の影響（流動性の低下）を与えている。

図表 7 回帰分析の結果（従業員の能力開発）

	課員の流動性		新人・若手の育成能力低下		課長の能力開発への支障	
	係数	P値	係数	P値	係数	P値
(定数)		0.00		0.00		0.00
製造業ダミー	0.17	0.38	-0.07	0.74	-0.11	0.63
流・サダミー	0.08	0.68	-0.30	0.17	-0.23	0.33
タスク特性01 創発的タスク	0.06	0.75	0.12	0.55	0.19	0.39
タスク特性02 一律・協働的タスク	0.00	0.98	-0.13	0.58	-0.10	0.70
管理する組織人数増加の事実	0.02	0.93	0.01	0.96	-0.14	0.63
問題組織組織数の増加	<b>-0.53</b>	<b>0.04</b>	<b>0.21</b>	<b>0.43</b>	<b>0.26</b>	<b>0.37</b>
超過人数 営業課	<b>-3.11</b>	<b>0.05</b>	<b>3.02</b>	<b>0.08</b>	<b>2.74</b>	<b>0.13</b>
超過人数 営業部	0.63	0.62	0.07	0.96	-1.17	0.44
問題組織人数 営業課	<b>3.06</b>	<b>0.07</b>	<b>-2.37</b>	<b>0.20</b>	<b>-2.24</b>	<b>0.25</b>
問題組織人数 営業部	-0.28	0.84	-0.54	0.73	0.75	0.66
R2 乗	0.4994		0.3912		0.2981	
調整済み R2 乗	0.2491		0.0868		-0.053	
F 値	1.9954		1.2852		0.8495	

以上のように、従業員の能力開発に対しては、3種の変数に対しほぼ一様に管理人数の拡大が悪影響を及ぼしているといえ、仮説の2に関してもゆるやかに支持されたと言えよう。

図表 8 回帰分析の結果（職場風土）

	風土悪化	
	係数	P値
(定数)		0.05
製造業ダミー	-0.11	0.55
流・サダミー	<b>-0.32</b>	<b>0.10</b>
タスク特性01 創発的タスク	0.08	0.63
タスク特性02 一律・協働的タスク	0.02	0.94
管理する組織人数増加の事実	<b>0.57</b>	<b>0.02</b>
問題組織組織数の増加	-0.22	0.34
超過人数 営業課	1.58	0.27
超過人数 営業部	1.04	0.40
問題組織人数 営業課	-0.73	0.64
問題組織人数 営業部	-1.64	0.23
R2 乗	0.5489	
調整済み R2 乗	0.3234	
F 値	2.434	

最後は職場風土の活性化への影響である（図表8）。超過人数等の絶対数の影響は確認されなかったが、課の人数の増加傾向、組織活動の活性化に対して正の影響（風土悪化）を与えていた。短期にせよ、長期にせよ、その活動の場は職場である。そのような活動基盤である職場への悪影響は、先の二つの変数群への影響とは異なる解釈が可能だ。なぜなら、その特徴が時間の経過を含んだ変数である“増加傾向”からの影響であったことだ。これは、長期的に影響を受け続けた結果であり、今なおその影響を受け続け、今後続くことでさらに拡大する可能性を予見させる。

仮説3は支持されてはいないが、悪影響の存在を否定するものでもないといえよう。

#### IV. ディスカッション

##### IV-1. 発見事実

分析からフラット化による管理人数の拡大は、フラット化本来の意図とは外れたところで反作用を起こすという関係を明らかにした。

日々のオペレーションに対して、管理人数の拡大は影響を及ぼす。悪影響はあるものの、それを補う組織活動が生まれている。従業員の能力開発、個人の成長を基礎に長期的な組織の業績と、組織自身の成長を象徴する活動に対しては、管理人数の拡大が悪影響を与えていた。そして、組織活動の基盤である職場に対しては、長期にわたり影響を与え続ける可能性が見られた。管理人数の拡大は、従業員の能力開発に悪影響を与え、長期的なリスクになりそうだということがわかった。

ディスカッションにあたり、議論を温めるために試みた追加分析の結果も、合わせて検討してみたい。管理人数（要はスパンオブコントロール）の適切な範囲の探索は本稿の目的ではない。しかし、先の分析における超過人数を少しだけ細かく分析することで、管理人数の拡大が何人に至った段階で、反作用が顕著に表れるかという傾向を把握する試みである。

##### IV-2. 追加分析

追加分析は、先の回帰式の応用で行った。先の分析では超過人数は、問題組織の人数から平均課員の人数を引いた連続数を実数のまま尺度として用いた。追加分析ではこの超過人数を1~4人、5~9人、10~14人、15~19人、20人以上という5つのレンジに分類してダミー変数化したものを、独立変数として用い回帰分析に投入した。本来であればこのレンジも、より細かく分けることで、超過人数の変化による影響の違いをリニアに近く観察できるはずであるが、サンプル数の制限により、

これが限界のレンジとなった。まずここに、このデータを見る際の注意点がある。また、判断の基準は、それぞれのレンジにおける回帰係数の比較で行っている。このような脆弱な方法であるため、あくまでディスカッションの材料として慎重に解釈したい。従属変数やその他の独立変数は、先の分析と全く同じである。

結果は図表9、図表10、図表11に示している。

図表9 探索的回帰分析の結果（短期的業績活動）

	コミュニケーション頻度		数値管理重視		課長仕事絶対量	
	係数	P値	係数	P値	係数	P値
(定数)		0.03		0.00		0.00
製造業ダミー	0.36	0.21	0.42	0.06	-0.06	0.82
流・サダミー	-0.13	0.60	0.10	0.61	-0.26	0.27
創発的タスク	0.29	0.32	0.10	0.65	-0.08	0.77
一律・協働的タスク	0.14	0.62	0.04	0.85	0.05	0.86
管理人数増加	0.19	0.62	-0.38	0.20	-0.18	0.62
超過組織数増加	-0.07	0.81	-0.07	0.76	-0.18	0.55
超過人数ダミー 1~4人	0.40	0.40	0.09	0.80	0.15	0.73
超過人数ダミー 5~9人	-0.47	0.37	0.12	0.77	-0.40	0.41
超過人数ダミー 10~14人	0.04	0.90	0.14	0.60	-0.02	0.95
超過人数ダミー 15~19人	-0.24	0.56	-0.32	0.31	-0.12	0.75
超過人数ダミー 20人以上	-0.08	0.82	0.34	0.24	0.21	0.55
R2 乗	0.1636		0.5152		0.2667	
調整済み R2 乗	-0.321		0.2345		-0.158	
F 値	0.3378		1.8356		0.6282	

図表10 探索的回帰分析の結果（長期的業績活動）

	課員の流動性		新人・若手の育成能力低下		課長の能力開発への支障	
	係数	P値	係数	P値	係数	P値
(定数)		0.00		0.02		0.01
製造業ダミー	0.20	0.35	-0.05	0.84	-0.20	0.45
流・サダミー	0.01	0.96	-0.14	0.53	-0.11	0.63
創発的タスク	0.34	0.14	-0.06	0.80	-0.17	0.54
一律・協働的タスク	-0.06	0.79	-0.01	0.96	0.04	0.88
管理人数増加	0.23	0.44	-0.07	0.85	-0.26	0.47
超過組織数増加	<b>-0.48</b>	<b>0.06</b>	0.29	0.32	0.28	0.36
超過人数ダミー 1~4人	<b>0.70</b>	<b>0.07</b>	-0.12	0.77	-0.28	0.53
超過人数ダミー 5~9人	-0.34	0.40	-0.22	0.63	0.13	0.79
超過人数ダミー 10~14人	0.29	0.27	-0.45	0.15	-0.21	0.51
超過人数ダミー 15~19人	-0.08	0.81	0.11	0.76	0.35	0.37
超過人数ダミー 20人以上	0.54	0.08	-0.32	0.35	-0.26	0.47
R2 乗	0.4982		0.329		0.2649	
調整済み R2 乗	0.2077		-0.06		-0.161	
F 値	1.7148		0.8468		0.6226	

図表11 探索的回帰分析の結果（職場風土）

	風土悪化	
	係数	P値
(定数)		0.77
製造業ダミー	-0.02	0.92
流・サダミー	-0.16	0.46
創発的タスク	-0.01	0.96
一律・協働的タスク		0.28 0.24
管理人数増加	<b>0.68</b>	<b>0.04</b>
超過組織数増加	-0.04	0.87
超過人数ダミー 1~4人		0.53 0.20
超過人数ダミー 5~9人		-0.22 0.61
超過人数ダミー 10~14人		-0.01 0.96
超過人数ダミー 15~19人		0.12 0.72
超過人数ダミー 20人以上		-0.06 0.84
R2 乗	0.4073	
調整済み R2 乗	0.0641	
F 値	1.1869	

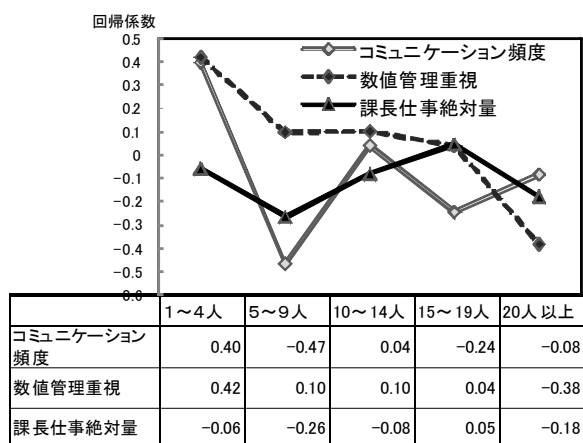
残念ながら、すべての分析で説明率の低い回帰の結果となった。また、超過人数のレンジの影響も有意な結果を得ることはできなかった。この分析による新たな事実の発見はできなかった。しかしながら、ディスカッションのきっかけの素材として、少しだけ回帰係数の検討を試みてみたい。

図表 12,13 は、回帰係数をグラフ化したものだ。日々のオペレーションに対する影響から見ていこう。コミュニケーションの悪化については5~9人のレンジでピークが存在する。組織長の仕事量の増加についても5~9人のレンジでピークがくる。数値管理の重視は15~19でピークが存在する。

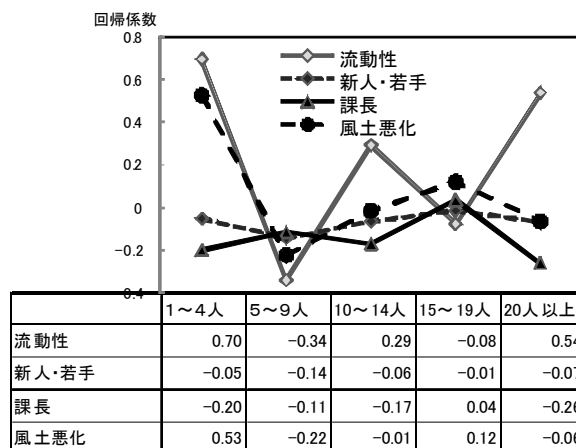
二つの解釈が可能だ。反作用の生起の時間的な差の観点では、管理人数の拡大傾向の初期段階で、課長の仕事量増加と、コミュニケーション頻度の低下が起こり、限界に達したところで数値管理を重視するようになる。

二つ目の解釈は、拡大人数の程度の問題で、課長の仕事量やコミュニケーション頻度の問題は5~9人のレンジで発生するものの、実はなんとかなっている。しかし、15~19人に達すると数値管理に頼らざるを得ない。これはウッドワードの主張である、直接的監督と、間接的事務作業の補完性のおとりといえそうだ (Woodward,1970)。二つの観点ともに時間の経過による補完の構造があるようだ。

図表 12 回帰係数の変化量まとめ 1



図表 13 回帰係数の変化量まとめ 2



ついで従業員の能力開発について。課員の在籍期間では1~4人でピークがあり、新人・若手の育成では15~19人にピークが存在する。中堅マネジメントでは、5~9人で一旦増加し、15~19人でピークを迎える。課員の在籍期間は、部下の囲い込みの状況と言える。比較的少ない人数の超過でこの影響が表れ、乱高下が激しい傾向から、他の業績活動への反作用以上に、管理人数が課員の在籍期間に及ぼす影響は小さく、管理人数以外の要因により強く規定されているようだ。強いて言えば課長の仕事の絶対量が増加した結果、固定化した部下 (信頼のおける部下) を手放したくないという事情が1~4人のレンジでの反応を大きくしているのかもしれない。

新人・若手の育成阻害は複合的な解釈が可能である。まず規模の問題 (超過人数の大きさ≒組織の規模) として捉える。大人数の課では、課長が新人・若手に割く時間は減少する。これは悪影響になりうる理由だ。一方で中堅・ベテランの課員が新人・若手に費やす時間は増えるはずだが、課長との接触の方が、影響が大きいいため、反作用となってしまう。さらに権限関係 (責任関係) の問題として捉えると、係長レベルの階層の有無が鍵となる。分析対象がフラット化の影響を受けた企業にセレクトされているので、係長レベルの階層はほとんどの企業に存在しない。となると、自らの仕事と認識して新人・若手に接触する課員は少



なく、課長のみとなるわけだ。つまり、15~19人のレンジのような大組織においては、課長との接触も不十分、責任を持って育成してくれる先輩もいないそのような現状を表しているのであろう。

課長の成長阻害については、人数が増えれば増えるほど、課員個別のマネジメント活動は減る。これが、課員への反作用同様、課長自身にも反作用として跳ね返ってくるのは、本質的なコミュニケーションができないことに理由を求めたい。課員の拡大にともない例外処理の絶対数は増加するが増加したすべてに十分にコミットできないあるいは、その一部分を数値管理に依存するなどが積み重なり、強く組織業績に活動を牽引され、マネジメント能力の開発が阻害されるという現実の解釈が可能だ。

最後に、風土悪化については1~4のレンジでピークを迎える。先の分析でも触れたように、時間の経過との関係の強さを指摘したい。微細な超過ゆえ微細な悪影響ではあるものの、それが長い時間をかけてじわじわと効いてくる反作用なのである。

管理人数の拡大が、従業員の能力開発、日々のオペレーション、組織風土に対して好ましくならぬ負の影響を与えるが、日々のオペレーションにおいては、負の影響による不具合を補完する施策実施をも促進する。という発見事実に加えて、この追加分析から推測すると、好ましくならぬ負の影響の生起は、管理人数の拡大の程度により異なるようである。データによれば、拡大の初期は、課内の垂直コミュニケーションの頻度低下、課長の仕事量の増加、課員の流動化への阻害、組織風土の悪化が起り、拡大が進むと、数値管理の重視、新人・若手の育成、組織長の成長阻害が起きるとなっている。

経営の効率化を意図した組織構造のフラット化により管理人数が拡大したことを前提において考えると、日々のオペレーションの範囲での影響の相互の関係において、負の影響の生起に対しては、速やかにその対策が行われ、結果的に補完されている。それは効率化による業績変化で、比較

的短期に成果が表れることと相まって、早期の対処が可能で、その対象の効果も容易に確認できる。しかし、従業員の能力開発の範囲においては、負の影響の想像は難くはないが、成果として具体的な影響が表れるまで比較的長い時間を有するものゆえに、その影響は互いに相手を増長する効果を予想させる。冒頭でも指摘したが不況期は、経営の関心が業績にフォーカスされがちである。加えて90年代後半以降の株主資本主義の台頭に伴い、短期的業績志向へ傾倒している時代の空気もそれを後押しし、「従業員の育成」はにおいてけぼりを食っている可能性を否認ない。

#### IV-3. 現場はどう受け止めているのか

企業の現場はこの現実をどう受け止めているか。回答企業の中から、任意に選択した企業7社に対するインタビューより得ることができた特徴的な回答とともに検討を加える。

インタビューを総括的にまとめると、大半の企業が管理人数の拡大状態を問題視していることがわかった。ただ、日々のオペレーションへの影響は、データのとおり補完されているか、他の対策が取られているか、重要な問題とはされていない。

一方、従業員の能力開発への影響は、ほとんどの企業が、非常に危惧していた。この影響は、組織構造のフラット化を行わなかった企業が、行わない理由としても挙げられており、「フラット化を行うと、管理人数の拡大は必然と考えており、その結果従業員の育成システムが破たんするという認識故に、組織構造のフラット化そのものを行わない」(金融B社)。また、本研究においては、日々のオペレーションとして扱っている課長の仕事量の増大であるが、この事実が、従業員の能力開発への大きな影響のもう一つの理由となっていることも、共通の認識をされている(図表14)。

いうまでもなく、企業は不都合な現状に対して決して手をこまねいているわけではなかった。スパンオブコントロールの拡大に対しては、どの企業もリスクの所在を認知しており、生起した長期

的業績活動に対する負の影響をいかに排除するかという取り組みや、スパンオブコントロールの拡大そのものを排除する取り組みは行われている。

紙幅に余裕がないので、5つの観点で特徴的な記述を表にまとめた(図表14,15)。

図表 14 施策実施の有無と問題

	組織構造のフラット化	人事制度のフラット化	超過組織	問題
メーカーA社(システム事業部)	非実施	非実施	なし	今後のポスト数
メーカーB社	実施	実施	(旧)あり(現)改善	育成
メーカーC社	非実施	実施	なし	育成・キャリア
金融A社	実施	実施	あり	育成・キャリア
金融B社	非実施	非実施	なし	意思決定迅速化・効率化・労働時間
メーカーD社	実施	実施	あり	マネジメント人材不足・育成
メーカーE社	非実施	実施	少しあり	育成(暗黙知の継承)・プロモーション

※ABCは取材順

図表 15 スパンオブコントロールの決定要因

	現在のスパンオブコントロールをどのように決めているか ／具体的なその基準
メーカーA社(システム事業部)	個別の顧客専従組織になるので、その顧客の組織構造(階層)に合わせて階層を形成／業務に必要な人数の観点で4~5名
メーカーB社	(過去の経緯を踏まえて)十分な育成が可能と考えられること／課長自身の感覚で全社として5~6人と認識
メーカーC社	ビジネスシステム(営業の仕組み)により、人数が増やせない／典型的なフォーメーションに従う
金融A社	市場の構成に応じて、最適な対応／特に基準は認識されていない
金融B社	従業員の育成の視点(若年一人に、指導担当が必ず1名。このユニットを3つまで)
メーカーD社	マネジメント人材不足なので、組織数が増やせず、人数の拡大が起きうる
メーカーE社	課長による業務支援の質が下がらない範囲／組織数(≒課長人数)の増加を柔軟に決めることができる。課長の人数が必然的に課員の人数を決めている対応できるので3~4人

※ABCは取材順

## V. まとめと今後の課題

フラット化が、管理人数の拡大そして限界の超過という状態を作り、本来の意図とは外れたところで反作用を起こすという実態を、アンケート調査の結果から探索し、管理人数の拡大がもっと顕著に影響する先は、組織長であり、彼らの仕事量の増大が諸々の二次的な不都合を引き起こす仕組みを浮き彫りにした。

本稿の貢献は、この二次的な不都合の生起について検討した次の2点にあると思う。

第一に、短期的な業績活動の礎となる、日々のオペレーションに対する影響は、組織にとって想定しうる範囲内であり、不具合の発生に対して都度対処することが可能である。ということに影響

先の補充関係を推測しうる分析を明示した。

第二に、従業員の創造性や自律性を高めることを意図したものの、結果的には重要な能力開発を阻害し、担当員はおろか、組織長である課長自身の能力開発も阻害していることを明らかにした。

この分析から示唆される実務的なインプリケーションとして三つを提案する。

第一は組織のデザインに関するもの。適正な管理人数のメルクマールを設定し、それに準拠する努力の必要性である。ギュリックやアーウィックのスパンオブコントロールの原則を順守し、不用意に管理人数を増やさないということだ。組織数の増加は課長ポストの増加であり、人件費の増加を危惧させるが、一方で、企業の給与のシステムは、実に6割が職務給を導入し、7割が成果給を導入している。これらの企業では、課長の人数の増加は、あくまでも課長の役割の総量の分割であり、単純な人件費の増加は意味しない。それにも関わらず人件費増加が危惧されるのは、組織と人事制度の不適合を疑うべきであろう。

第二は階層の設計に関するもの。課長と担当員の間に、公式な副職位を設置する。担当員の能力開発を公式に支援する責任(権限)あるポジションにより、部下育成を担保するのだ。インタビューにおいても「組織を大括りにしても、非公式の階層ができるので、日常的な運営には機能していました。しかし、その非公式さゆえ担当員の育成までは担ってもらえなかった」という声が聞かれた。公式化することでインセンティブを与え、オーナーシップを強化する必要がある。

第三はやや試行となるが、クロスマネジメントの可能性を主張する。オオウチの研究にもあるように、権限関係上の上長への接触に加え、それとは関係ないスーパーバイザーとの接触があることで、管理人数の大きな組織が運営できることの応用である。可能性は二通りあり、既存の専門職課長(部下なし課長)にその貢献を担ってもらう方法。もうひとつは、既存の規模の課レベルのユニット単位に人数を増やすのではなく、複数の課をまとめて一つのユニットに再構成し、課長を複数

人置き、総計として人数を増やす方法。この方法は、メーカーA社のSE部門に代表されるように、すでに研究開発部門では実現されている。実は新しい話ではない。すでに先の金融B社のように、営業部門で試みることを始めている企業もある。1+1が2にとどまらない組織の形である。

本稿は、課長の管理人数の長期的なリスクの可能性を議論することで、現代的なスパンオブコントロール研究につなげていきたいという意図で記したものだ。それに向けて研究の発展の可能性という観点で、二つだけ記しておきたい。

第一に、本稿における管理人数。つまりスパンオブコントロールの概念の再検討と精査がある。本稿では課長のマネジメントへの時間の配分、課員の雇用形態（正社員とパートの違い）、役割の大きさなどの諸要素は捨象し、管理人数の拡大にフォーカスしたが、本来のスパンオブコントロールは管理人数の拡大ではない。先行研究においても、絶えず議論されたスパンオブコントロールの数値概念については、未だ議論の余地が大きい。また、先行研究では影響の対象外であった従業員の成長も、新たな論点として検討に値しよう。ギョリックの時代とは異なる現代的なスパンオブコントロール研究の可能性を強く感じている。

第二に、スパンオブコントロールと人事制度の整合性の検討がある。本稿では、能力開発に責任を負う係長ポストを提案したが、それはポスト以外では実現できないのか。また課長同士の、課員同士の水平コミュニケーションを検討するにあたって、成果主義を要因とした機会主義的活動と員数の関係を検討することにも価値を感じている。組織構造とHRMの整合性の研究である。

一方、本稿には多くの課題が残された。調査方法やサンプル数の問題、モデルの妥当性、尺度・変数の合理性など多々あるが、喫緊の3点を特に記しておきたい。

第一に調査方法・対象の問題である。今回のデータは、企業単位のアンケートの回答結果で、その中で営業部門の人数を分析対象とした。職種による差異の排除がそれだけでできたとは考えてい

ない。ルートと新規、法人と個人など、営業の中でも様々な条件の差がある。この点については先行研究に従い、職場単位でのデータを収集すべきだったと反省している。企業間比較よりも、同一企業内職場間比較の検討の方が、合理的な分析が可能になると考えている。また、その条件をクリアした上で、今後の研究において、管理人数の拡大に留まらないスパンオブコントロールとしての概念そして尺度の検討が真の意味を持つと考えられる。また、統計を主たる分析手法で用いるには、潤沢なサンプル数の確保は必須であろう。

第二にモデルに採用した変数間の階層性の検討である。本稿で回帰モデルの従属変数として使った変数は、すべて並列で扱っているのだが、本来それぞれの変数間の関係を明らかにして使うべきであったと反省している。一時的な影響二次的な影響、相互作用としての影響をほぼ捨象したモデルゆえの単純さは、両刃の剣になりかねない。

第三に質問紙の精査と質問の概念の精査である。質問の量は、回答者の負担が大きい。また人事部門の責任者に会社の状況を平均した回答をもらうことになるので、その時点で、問題が底上げされたものになってしまう。調査方法のさらなる検討と合わせて、進化の形で解決すべき課題である。様々な課題が複合的に関係し合っているので一つの解決がそれだけでは解決たりえないが、引き続きより真実に迫る努力を自らに課すつもりだ。

最後に、フラット化について再度考えてみたい。「従来の組織は、軍をモデルにしている。ところが、情報型組織は、オーケストラに似ている」（ドラッカー、2000）。オーケストラ型組織が語られる時、その組織構造のみに視線が集まりがちであるが、真に見るべきは演奏者である。一人ひとりが自律したプロフェッショナルなのだ。本稿で注目している‘課’が、オーケストラ型組織であるためには、課員一人ひとりがプロフェッショナルでなければならない。そのために、組織が留意すべきは、課員がプロフェッショナルたることの支援。つまり従業員の能力開発である。これこそがオーケストラ型組織への近道と言えよう。冒頭で、

現在の状況を踊り場と表現したが、否定的な意味ではない。平坦な地にいる今こそ、さらなる頂きを目指すため、安全地帯でしっかり自らの資源と計画を点検すべきであろう。そして、そのような環境でこそ、従業員一人ひとりがプロフェッショナルになることを支援するために、能力開発への注力の必要性を改め認識し、行動に移すべき時であると主張するものである。

## 注

1フラット化は非常に曖昧な言葉であり、定義は存在しない。ピラミッド型組織と比較してフラットであるゆえの呼称に過ぎず、言葉の使い手により全く意味が異なる。したがって本稿におけるフラット化は、組織構造上の階層を少なくするフラット化と、人事制度上の等級制度を大括りにするフラット化を指しフラット化と定義している。ただし、事業部長階層以上の階層のフラット化については、今回は分析の対象には含まない。

2トヨタの事例は井上悦次, 1994, 「トヨタのフラット化組織改革について」『組織科学』, 27 (4) :66-71 より引用。

ベネッセの事例は横田絵里, 1998, 『フラット化組織の管理と心理-変化の時代のマネジメント・コントロール』 pp108-129 より引用。

3人材マネジメント調査 2007 個人編による。個人目標を持っている課長の割合 79.4%, 個人目標を持っている部長の割合 60.8%。

4オオウチ研究における 4つのスパンオブコントロールの概念は、1:販売員の総数÷売り場名メネージャーの総数、2:販売員の総数÷(売り場名メネージャーの総数×売り場メネージャーが売り場で費やす時間)、3:販売員の総数×次の二つの積の和(売り場メネージャーの総数×売り場メネージャーが売り場で費やす時間) + (バイヤーの総数×バイヤーが毎日販売員の監督に費やしている時間)、4:販売員のフルタイム相当人数×次の二つの積の和(売り場メネージャーの総数×売り場メネージャーが売り場で費やす時間) + (バイヤーの総数×バイヤーが毎日販売員の監督に費やしている時間)。本研究は、人事責任者による回答で作成した変数ゆえ、メネージャーがマネジメントに費やす時間の把握ができず、1の概念を採用した。

5どのような数値をスパンオブコントロールの指標とするか。先行研究を見るまでもなく、その指標の取り方で結果を大きく左右する。実際のマネジメントの現場は、最適指標を要請することは言うまでもない。人数か時間か。人数にしても、評価人数か業務上の関与人数か、正社員と非正社員は同じ計算でいいのか。接触時間であれば単に頭割りの時間なのか、1対1の対面時間なのか、会議時間は含めるのか。また被管理の立場を主体で分析する場合は、直属の上司のみか、非直属でも関与があれば含めるのか。あるいは一階層上の管理者はどう考えるのか。また、これら数学的な指標の取り方に留まらず、正社員、非正社員、派遣など構成員の多様性や個人の特性をどのように考慮するのか。など様々な考え方が存在する。本稿においては、本文III-3-1中でも触れているように、企業間の差異や、多様性の吸収に配慮し、持てるデータの中で最善の策として試行錯誤の末、超過人数の絶対値を用いた。もちろんこれは本研究における最善であり、今後も検討の余地は大きい。ギュリックの研究で対象にした時代の組織の状況と、現代とでは、その多様さや複雑さにおいて、大きな変化があり、当時と同様のスパンオブコントロールの概念では通用しないことも推しはかれる。そのような観点でスパンオブコントロールを考えると、スパンオブコントロールそのものが、現代的に何なのかという探求は、別稿にて改めて明らかにしたい。

6質問紙において、1:経営ボードの意思決定の背景や意図が伝わりにくい、2: 職場のコミュニケーションの量が減少した、3:ビジョンや戦略などの共有・浸透の程度が弱くなっている、4:業績不振が続いたり、不祥事が起きたりしている、5:心身の健康に、より注意を払う必要がある、これら5設問へのon (○)の数の総計をスコアとして用いている。

7ダフトの組織特性を分類するフレームを応用し、タスクの特性を次の6設問で確認。1. タスクの専門性=一律性、2. タスクの厳密性=調整の可能性、3. 指示命令権限の厳格性、4. タスクの関する知識の集中の度合い、5. 水平=垂直コミュニケーションの重視の程度、6. 個人作業重視=協働作業重視

## 参考文献

- Blau, Peter M., Wolf V. Hydebrand, and Robert E. Stauffer 1966 "The structure of small bureaucracies." *American Sociological Review*, 31: 179-191.
- Burke, R. (1996). "Unit size, work experiences and satisfactions: An exploratory study". *Psychological Reports*, 78 (3), 763-768.
- Filley, Alan C. 1963 "Decisions and research on staff utilization". *Journal of Academy of Management*, 6: 220-231.
- Gittell, J. (2001). "Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: A reassessment of postbureaucracy theory" *Organization Science*, 12(4), 468-483.
- Gulick, L. (1937). "Notes on the theory of organization. In L. Gulick & L. Urwick (Eds.), *Papers on the science of administration* (pp. 191-195). NY: Institute of Public.
- Hechanova Alampay, R., & Beehr, T. (2001). "Empowerment, span of control, and safety performance in work teams after workforce reduction". *J of Occupational Health Psychology*, 6(4), 275-282.
- 井上悦次, 1994, 「トヨタのフラット化組織改革について」『組織科学』, 27 (4) :66-71.
- McGregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill
- Meier, K., & Bohte, J. (2000). "Ode to Uther Gulick: Span of control and organizational performance". *Administration & Society*, 32(2), 115-137.
- 沼上幹, 2004, 『組織デザイン』, 日本経済出版社。
- 奥林康司・平野光俊, 2004, フラット型組織の人事制度, 中央経済社。
- Porter, Lyman W., and Edward E. Lawler, III 1965 "Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior." *Psychological Bulletin*, 64: 23-51.
- Rand McNally, Ouchi, William G. 1973 "A Novel Approach to Organizational Control". *Research Paper Series No. 1 59*, Graduate School of Business, Stanford University.
- Richard L. Daft, 1991, *Organization Theory and Design 4th ed*, West Group (=2002 高木晴夫訳『組織の経営学—戦略と意思決定を支える』, ダイアモンド社。)
- Simon, Herbert A. 1945 *Administrative Behavior*. New York: Free Press.
- Steiglitz, Harold 1962 "Optimizing the span of control." *Management Record*, 24: 25-29.
- Tannenbaum, Arnold S. (1968). *Control in Organizations*. McGraw-Hill.
- Urwick, Lyndall F. 1956 "The manager's span of control." *Harvard Business Review*, 34: 39-47.
- Woodward, Joan (ed.) 1970 *Industrial Organization: Behavior and Control*. New York: Oxford University Press.
- 横田絵里, 1998, 『フラット化組織の管理と心理-変化の時代のマネジメント・コントロール』, 慶応義塾大学出版会。