

組織の柔軟化と FAMOUS システム

日 比 野 省 三

1. はじめに

1973年に大きく揺れ始めた世界経済は、今年に入ってもとどまるところを知らず、激動を続けている。この経済変動はあらゆる面から経営組織に重大な影響を及ぼし、激しい経済の地殻変動に耐えられなくなった企業も多い。好況時には何ら問題がなかった組織でも、ひとたび激動に見舞われると、これまで沈殿していたさまざまなネック（隘路）が急激に表面化し、企業の存立を危うくする例がしばしば見受けられる。

そこで、こうした激動を乗り切るために、組織の動態化、柔軟化が是非とも必要だということで、最近では特に大企業を中心にプロジェクトマネジメントなど組織柔軟化の手法が紹介されている。しかしこれまでは、どちらかという、現在の組織を大幅に変更することなく、柔軟な組織を適宜導入していくというもので、その内容も取り立てて述べるほど目新しいものではない。本論では、これをもう少し進めて、抜本的な組織変更によって激動に耐える柔構造をつくってゆく方法を考えてみたい。

2. 新しい組織に必要な特性

これからの組織に必要なとされる特性としては、

- (1) 外的、内的な衝撃に対して安定構造であること。
- (2) 機能的に専門化され、トータルシステムとして調整された利益を得られること。
- (3) 蘇生可能な組織構造であること。

(4) 営業組織の信頼性と適応性を増大させるために、二重システムになっていること。

(5) 情報化時代に対応できず MIS (経営情報システム) を備えていること。

などがあげられる。

以下それぞれについて説明を加えてみよう。

(1) 衝撃に対する安定構造

日本は世界でも名高い地震国である。しかし、この激動する大地に、鉄骨一本つかっていない古代建築が悠然と保存されていることは、まさに驚くべきものがある。その秘密は柔構造による安定性だといわれる。つまり、建物の各部分を独立させ、その部分間を自由に動くようにして、地震や台風の影響を部分ごとに吸収してしまう仕組みである。

この代表的な例は、寺院建築における「桁組」といわれるもので、図1-1-aのように重力という糸でつながれた積木構造である。一見すると、図1-1-bの方が堅固なように見えるが、いったん地震が発生すると、aの桁組は地震の振動に同調するために安定するのに反し、bの方は振動を吸収する場がなく、屋根や支え柱を破損してしまう。

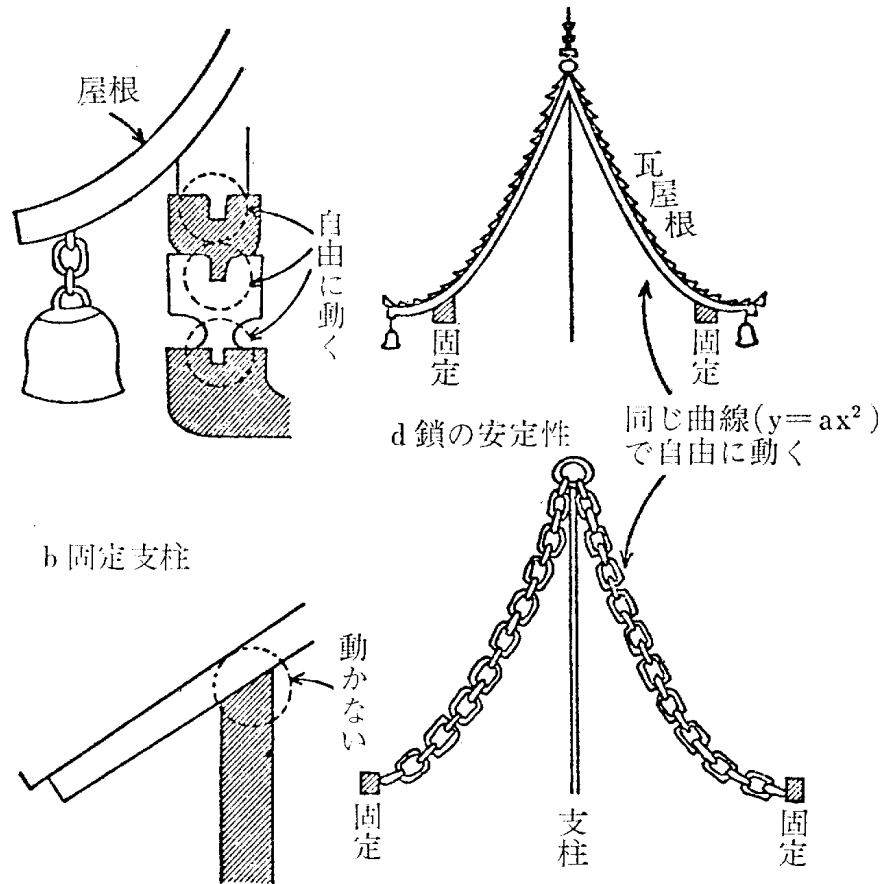
図1-1-cは、やはり寺院建築の屋根の構造で、これも重力の流れにそって設計され、自由に動けるようにつくられている。この構造は図1-1-dのように鎖を二点で固定して重力の流れに対応させているのと同じで、地震のときにはその揺れに同調して動くように考えられている。この意味で、寺院建築の屋根の美しい曲線は、ただ単なる美的効果をねらったものではなく、安定構造上に重要な意義をもっているといえる。

このように、激動に耐え得る安定構造とは、決して激動に対して動かない構造ではなく、激動に対応して積極的に動き得る「動く」のシステムでなければならない。

図1 安定構造の例

a 寺院建築の枺組

c 寺院の屋根の構造



(2) 機能的な専門別化とトータルシステムとしての調整

最近の企業で問題になりやすいのは、あまりにも各分野が専門化され、部門間の勢力争いが生じたり、横の情報の流通が悪くなったり、全体から見て不要になった部分が利益を食いつぶしているということがしばしばある。そこで、機能展開と機能分解によって再度機能を明確化し、最小単位の機能を一つの単位として専門化をはかることにより効率をあげ、単位組織化によってトータルシステムとして最適利益をあげることができるようにならなければならない。この場合の統合の仕方は、従来の組織のような規格的なブロックを画一的に積み上げるのではなく、単位組織を有機的に結びつけ、機能的に連携させるような、ひとつのシステムに構成された姿、いわば連合組織ともいうべきものにすべきである。

(3) 蘇生可能な組織構造

とかげは、危機が迫ると自ら尻尾を切って逃げるが、しばらくすると、その尻尾が蘇生するという構造をもっている。この構造は、組織を考える上で非常に重要な意味をもつ。組織の急所は別としても、手足の部分にあたるサブ・システムに故障が発生したら、全機能が麻痺するというようなシステムでは、現在の激動にはとても耐えられない。

(4) 組織の信頼性と適応性の増大

組織を形成する各部分のひとつが機能を停止しても、全体は異常なく稼動するようにするためには、同じ機能をもったサブ・システムを二重の組織の中に組み込んでおくと、信頼性と適応性は抜群に向上する。システム工学ではこれをデュアル・システムと呼ぶ。コストや要因の関係で全機能を二重にするわけにはいかないが、特に組織の急所はかならずデュアルシステムにすべきである。現実宇宙ロケットや国鉄新幹線の座席予約システムなどには、このデュアル・システムがかなり応用されている。

(5) 経営情報システムの導入

戦後急速に発達したコンピューターは、いまや経営組織に大きな変革をもたらそうとしている。意思決定理論の発達とも相まって、現在の中間管理層の日常的な機能は、今後、情報処理機にとってかわられる運命にあるとさえいわれる。したがってこれからの新しい経営組織においては、MIS（経営情報システム）の導入は必要不可欠である。

3. 新しいシステムの展開

以上のような新しい営業組織が備えるべき特性を考慮に入れて理想システムを展開してみると、おおよそ次のようなものが考えられる。

(1) 安定性の概念

この条件を満たすためには、桁組の積木に相当する固いユニット素子（単位組織）と、それらを結びつける弾力的な媒体（桁組では重力に相当する）が必要となる。この概念を取り入れた新しいシステムの基本構造は、図2のような形になろう。

(2) 機能の専門化と調整の概念

この条件を取り入れるためには、図2に示した固いユニットをすべて機能的に専門化された単位組織（機能ユニット）にし、トータルシステムとして最適化をはかるために、プロジェクト・マネジメントの概念を導入して、目標と資本と情報を媒体として各ユニットを結ぶ。図2の構造に、この概念を組み込むと、図3のようになる。

図2 新しいシステムの安定構造

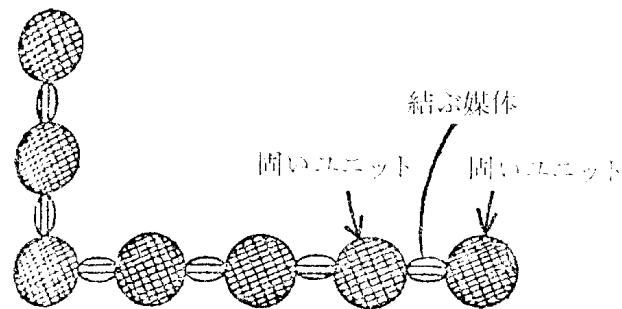
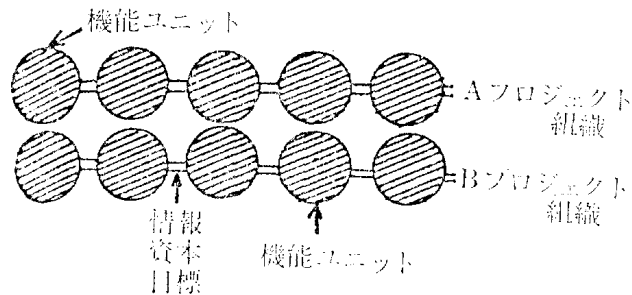


図3 プロジェクトの概念を入れた新しい組織



(3) 蘇生可能の概念

これは図3のような組織であれば、機能ユニットを再生するだけでよいから問題がない。

(4) 信頼性と適応性の概念

図3の機能ユニットを全体の組織の中に2個以上ずつもつことによって、この条件は満足させられる。

(5) M I S の概念

図3の組織を、(3)、(4)それにM I S の概念を組み入れて再編成すると、図4のようになる。

図4 新しい組織の条件を満たす基本システム

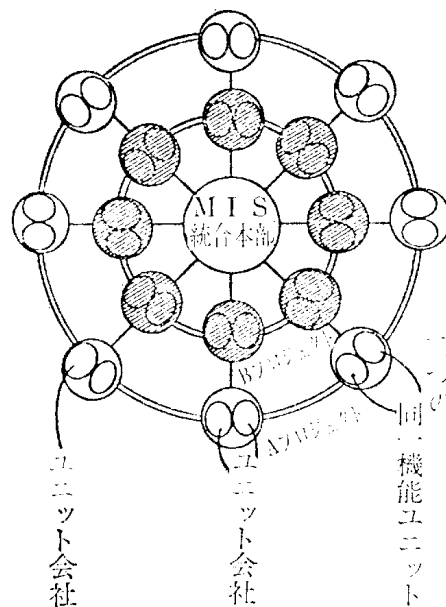


図4の基本システムが完成すれば、新しい組織の活動性は倍増する。しかし、もう一步進めて、機能ユニットに一定の完結的な責任範囲を与え、これに包括的権限を委譲し、かつ利益責任を明確にしようとするならば、それぞれ機能ユニットをすべて独立の法人にしてしまえばよい。この形になると、組織はまったく新しい概念——企業内組織ではなく、一種の企業間組織であるという意味で——をもつことになる。といっても、現存する企業グループの考え方とはまったく異質のものであることはいうまでもない。

この新しいシステムは、ユニット会社を基盤に、機能別管理形態を特長としているので、FAMOUS システム (Function Aided Management Based On Unit System = ユニットシステムを基盤とした機能援助型管理組織) と呼ばれている。この組織こそシステムの思考から生まれた最も新しい経営組織であり、コンピューターによる新しい経営技術の展開と相まって、今後大きな論議を呼ぶものとなる。

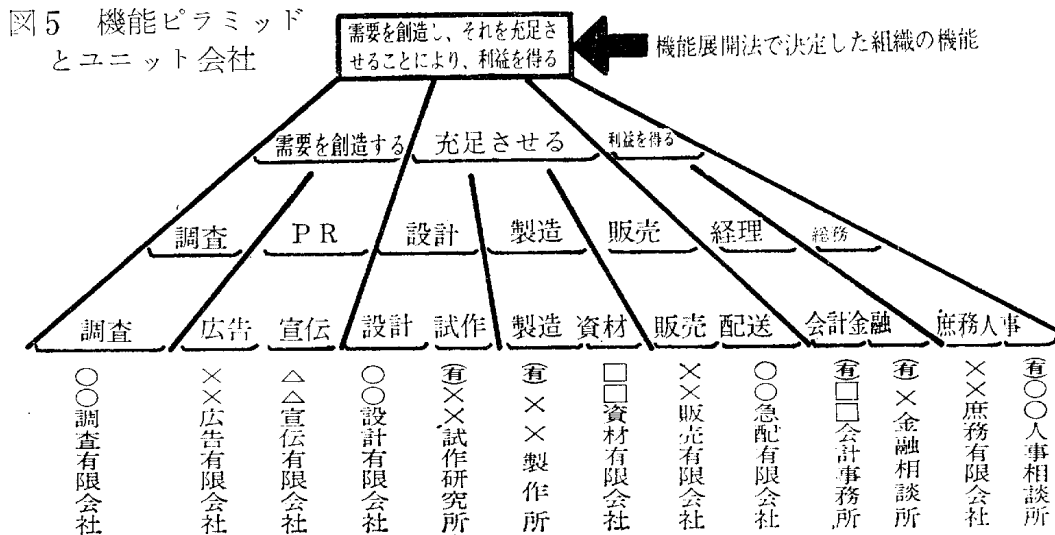
4. FAMOUS システム化

これまでの研究によって、システム展開による新しい経営組織の主要概念は、

- ① 経営情報システムを備えた統合本部を有すること。
 - ② 巨大なピラミッド組織のかわりに最小機能単位をもつユニット会社
(本質的には独立法人である必要はないが、より明確な成果を得るためには、社内の組織単位にとどめない方がよい) が無数に誕生すること。すなわち、法的には小企業集団にすぎないが、実質はピラミッド型大企業よりも効率のよい大企業と考えられるような組織形態であること。
 - ③ ユニット間を結ぶ力は、資本と情報と目標中心のプロジェクト・マネジメントであり、常に動き得る「動」のシステムであること
- の三つであることがわかった。これらの概念を組織に導入することによって、抜本的な変革が成し遂げられ、これまでの静的組織がダイナミックな動的組織に生まれ変わることができる。

FAMOUS システムを具体化するためには、まず組織の機能展開法と分解法により機能ピラミッドをつくり、必要機能を明確にするところから始めなくてはならない。図5は必要機能をユニット会社にした例である。

もちろん、この機能ピラミッドは会社(グループ)の規模に応じて大きくなったり小さくなったりする。



FAMOUS システムを効果的にするには、前述のとおりその最小単位機能ごとに法人登記を行ない、表面上は独立会社にする。したがって、機能ピラミッドが大きければ、当然ユニット会社の数が多くなり、その機能も細分化されてくる。

なお、この機能ユニット会社を設置するに際しては、次のような点に注意しなければならない。

- ① 法人の形式は有限会社が最適である。
株式会社のような面倒な手続も要らないし、公告の義務もない。
- ② 資本金はできるだけ小さく、かつ資本の論理でユニット会社の結び、（後述）ができるように持株比率を決定する。
- ③ 一つのユニット会社の従業員数は社長一人で管理できる範囲を限界（スパン・オブ・コントロール）とする。この範囲は一般には表1のような人数とされており、これ以上になる場合は、機能をさらに細分化し、別会社を設立する。
- ④ 機能ユニットはできるだけ最小単位で組織化し、システム全体ですべての必要機能を満たすようにする。
- ⑤ 会社の定款には、決められた機能しかうたわないこと。
- ⑥ なるべく同じ機能をもった会社を二社以上設立する。（二重構造）
- ⑦ ユニット会社は必ず社

表1 管理の限界

長を中心として一致団結
できる強固な組織体であ
るように編成する。

1. 時間的限界	8人
2. 肉体的限界	10人
3. 心理的限界	7人
4. 知識的限界	9人
5. 人格的限界	8人

5. システム導入の手順

「蚊は、チビのくせにゆだんがなりません……。夏の夕方蚊が空を飛んでいました。下の方に広い原っぱが見えます。ライオンが、のっしのっし、いばった格好で歩いていました。『やっつけろ』蚊の大將が剣を高く上げました。どっとばかりに蚊軍はライオンにおそいかかりました。……口へ

も鼻の穴へも、耳の穴へも。『くそ、ちびくそっ』ライオンは体をかざぐるまのようにまわして防いでいましたが、とうとうのびてしまいました。」

これはイソップ物語に出てくを童話だが、多くのことをわれわれに教えてくれる。まず第一に、小さくても目的を一つにした集団の力はおそろしいこと。第二に、小さな蚊の柔軟な戦闘システムと大きなライオンの動きの鈍さによる勝敗の分岐点。第三に、その戦闘は目を攻撃するもの、鼻の穴を攻撃するもの……などと、各々の蚊に機能分担があり、全体として目標を達成していること。そして、第四には、蚊はまことに繁殖力が旺盛で、死んでも死んでも次々と新しい蚊が戦闘に参加してくることなどである。

ここに紹介する FAMOUS システムは、この蚊軍の論理と似たところがある。すなわち、まず戦闘中心がユニット会社であり、そのユニット会社は目的と機能で分化しており柔軟な戦闘と統一された連合組織構造であることなどがその理由である。

ところで、この FAMOUS システムの急所は、蚊軍の繁殖力と同じく、いかに多くの性能のよいユニット会社を設立するかにかかっている。ユニット会社が増えなければ、機能は堆積し、偏り、結局は従来の硬直化した組織と変わらないものになってしまう。したがって、一時問題になった「ねずみ講」のように自動的に、機能分化して成長するシステムが取り入れられなければならない。

その具体的な手順を例示してみると、次のようになる。

- (1) すべての社員は、5年でユニット会社の専務に、10年以内にユニット会社の社長になるというシステムをつくる。

(のれん分け制度)

- (2) そのため入社時点より将来のユニット会社への投資資金として、給料天引という形で一定額の積立てを行なう。たとえばユニット会社の資本金が150万円で、本人投資額を50万円とすれば(残りは親会社群で分散投資)、10年計画で積み立てるには、月々4,200円弱の積立額でよい。もちろん、この資金は投資するまで、親ユニット会社の流動資金として使用することもできる。

- (3) すべてのユニット会社の社長に対しては、常時機能分化を起こし、新しいユニット会社を生み出すことを義務づける。子会社を生み出せない社長は部下の育成を怠っているわけだから、連合組織の幹部として不適格であると判定される。
- (4) すべてのユニット会社は、子会社の設立時に投資するため、常に資金を積立てておかなければならない。
- (5) 親ユニット会社は、機能分化によって設立した新しいユニット会社より一定の報酬（ロイヤリティーなど）を受取ることができるが、その見返りとして当然、事業活動ができるような準備を進め、組織づくり、教育訓練、マーチャンダイジング、経営管理などに関する助成活動を行なわなければならない。

（フランチャイズシステムの導入）

このようにして FAMOUS システムをつくっていくわけであるが、最も重要なことは、せっかく生まれた新会社がバラバラで行動したのでは何のメリットもないということである。各ユニット会社は法的には独立した法人であるが、実質はあくまでも統一した組織の一部でなくてはならない。ここに、各ユニット会社間の結合方式の検討が必要になってくる。

6. FAMOUS システムの運営

FAMOUS システムにおけるユニット会社は、寺院建築の枅組の積木に相当し、それ自体は非常に固いシステムである。

しかし、積木を積んで重力で結びつけられた枅組のトータルシステムは非常に柔軟であるように、FAMOUS システムも資本と情報と目標によって結びつけられ、全体として柔軟な組織体になるように設計されなければならない。

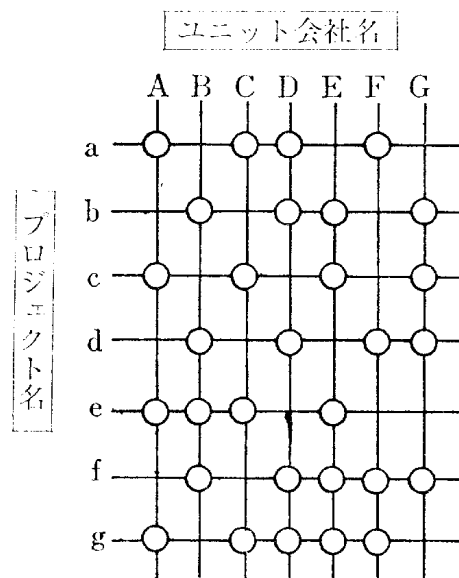
その観点から、FAMOUS システムの運営は、主として目標中心的なシステム経営法（プロジェクト・マネジメント）を採用することにより、各ユニット会社の努力ベクトルを一致させることが必要である。この基本的な考え方は、いわゆるマトリックス組織とまったく変わらない。

ただ違っている点は、マトリックス組織のタテ組織（機能別組織）がすべて独立の法人（ユニット会社）になっていることだけである。この関係を図示してみると、図6のようになる。

ユニット会社がどのプロジェクトに参加するかを決定するためには、まずプロジェクトが開発された時点で、それを遂行するにはどんな機能がいつ頃、どのくらいの程度で必要になるかといった機能分析が必要である。

このような作業は統合本部でコンピューターを用いて行なわれ、ユニット会社間の最適作業配置、最適実施計画がシステムの観点から行なわれる。従来のピラミッド組織運営と異なり、この方式は自由にダイナミックに目的に合わせて機能ユニット会社を組み合わせ、最適利益を得るように運営できるところがポイントである。

図6 FAMOUS システムの運営



注 ○印は参加を表わす。たとえばE社はb, c, e, f, gのプロジェクトに参加すること、をまたプロジェクトdはB社, D社, F社, G社によって遂行されることを意味する。

ユニット会社の結合方式

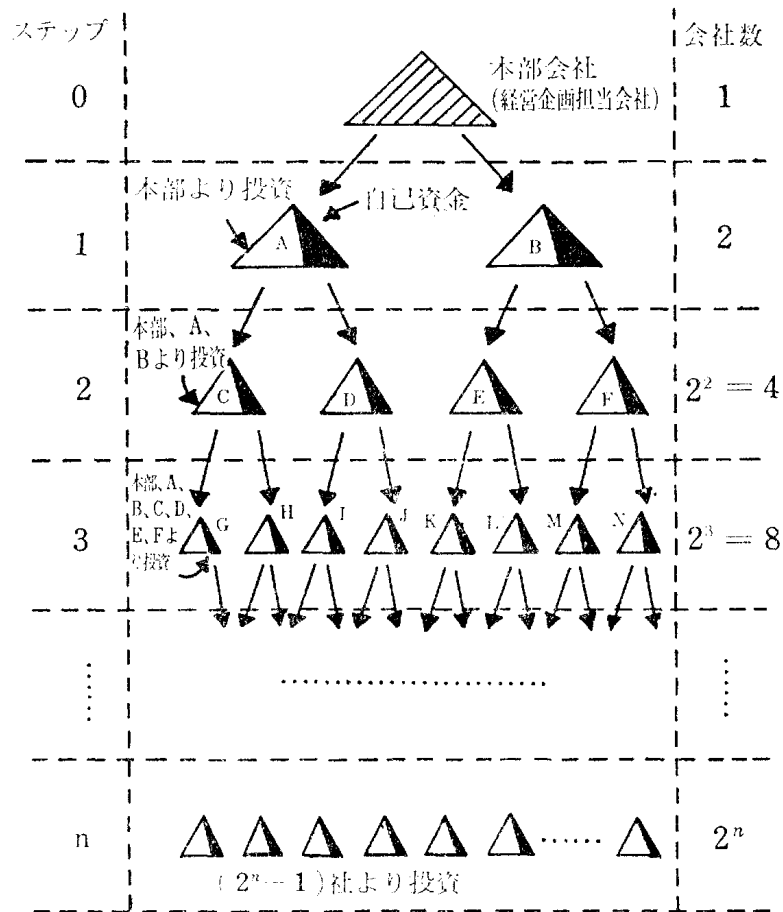
(1) 資本による結合

従来のピラミッド組織と異なり、ユニット間が自由に動くシステムだけにその「結び」をおろそかにすると、ユニット会社はまたたく間にバラバラになり、空中分解を起こしてしまう。そこで FAMOUS システムの急所となるユニット会社の「結び」は、① 前述したプロジェクトの目標であったり、② ユニット会社自身が単一機能しかもっていないことから、独立して事業を行なうよりも全体システムの中で行動した方が利益が得やすいという特性を利用したりして、その役割に代えようとしている。しか

し、これだけは絶対的な「結び」にはならない。つまりどうしても資本の論理で最後の急所を押えておく必要がある。

資本による結びつき、すなわち持株比率については、各ユニット会社とも資本金の50%以上の株を統合本部が所持すべきである。なお持株だけを目的とする会社は原則的に法律で禁止されているので、この点については法にふれない方法を考えなければならない。図7はそのための投資計画の一例である。

図7 ユニット会社への投資戦略の一例



- 注 ① 親会社および既成ユニット会社はすべて平等に出資する（他部門の親会社にも同等の責任と出資権限を与える）。
- ② 各ユニット会社の資本の1/2は、その社長が保有するものとする。

ユニット会社の資本金をP円として、上図の投資計画に従ってM社が連鎖反動的に生まれていったとして、各会社の投資金額を計算してみると、

- ① n 段階までの会社数Mは

$$M=1+2^1+2^2+2^3+\dots+2^n$$

$$=2^{n+1}-1$$

- ② その一段階前までの会社数Nは,

$$N=2^n-1$$

- ③ 新設のユニット会社の資本金の三分の二をN社が分担して投資するから、一社あたりの投資額Iは,

$$I = \frac{P}{N} \times \frac{2}{3} = \frac{2}{3} \times \frac{P}{2^n-1}$$

- ④ したがって、n 段階に至るまでの本部会社の投資金額 (HC) は,

$$HC = \frac{2}{3} P \times \sum_{n=1}^n \frac{2^n}{2^n-1}$$

これだけではわかりにくいと思われるのでたとえば FAMOUS システムが第五段階まで進んで、63社のユニット会社ができたと仮定して投資額を検討してみよう。

- ① 各社の資本金を150万円とする。

- ② 63社の資本金総額は,

$$63 \times 150 \text{万円} = 9,450 \text{万円}$$

となり、実質的には資本金 9,450万円の会社と同じことになる。

- ③ この場合、最初の一社 (本部会社) が63社全部に投資する資本金の総額は,

$$HC = \frac{2}{3} \times 150 \sum_{n=1}^5 \frac{2^n}{2^n-1}$$

$$= 100 \times \left(\frac{2^1}{2^1-1} + \frac{2^2}{2^2-1} + \frac{2^3}{2^3-1} + \frac{2^4}{2^4-1} + \frac{2^5}{2^5-1} \right)$$

$$= 100 \times \left(\frac{2}{1} + \frac{4}{3} + \frac{8}{7} + \frac{16}{15} + \frac{32}{31} \right)$$

$$= 100 \times 4.78 = 478 \text{ (万円)}$$

すなわち、資本合計1億円近い63社を支配するしに、本部会社はわずか478万円を用意すればよいことになる。

(注) 実際には、資本金の半分以上をもてば支配可能だから

$$HC = \frac{1}{2} \times 150 \times 4.78 = 358.5 \text{ (万円)}$$

つまり 359万円以上用意すればよい。

こうした理論は、すでにフランチャイズシステムに関するいろいろな書物の中で紹介されていることであるが、FAMOUS システムではこの方法による支配力が大きな意味をもつ。たとえば、図7のK社の社長が不適格であったとする。A社、B社は本部によって支配されており、C社、D社、E社、F社は本部およびA社、B社に支配されている。したがって、K社は本部およびF社に支配されているわけだから、社長の更迭も容易にできることになる。同じことが63社全部に言えるわけである。

以上のような単純な投資計画により、FAMOUS システムの資本的結合ができる。なお、先述の例では一社から分かれる子会社は二社となっているが、もちろん二社に限る必要はない。ちなみに、一社から r 社ずつ生まれるとすれば、 n 段階までの本部会社の投資額は、

$$HC = \frac{2}{3} P(r-1) \sum_{n=1}^{\infty} \frac{r^n}{r^n - 1} \quad \text{となる。}$$

〈例〉 4社ずつ生まれていくと、三段階で85社でき、その資本金合計は1億2,750万円で、本部の投資額はHCは、

$$HC_3 = \frac{2}{3} \times 150(4-1) \sum_{n=1}^3 \frac{4^n}{4^n - 1}$$

$$= 100 \times 3 \times 3.4 = 1,020$$

となり、1,020万円になる

(2) 機能分化による結合

FAMOUS システムでは、各ユニット会社は企業の一部門と同じように機能分化、専門化しており、単独ではほとんど役に立たない。ある一定の目的に対して、組織化されて初めて強力な力を発揮できるのである。したがって常に本部からプロジェクトを与え、情報を流すことによりユニット会社を活動させなければならない。この意味でも、各ユニット会社は必然的に結合されることになる。ただし、この結合の糸は従来の組織のように硬直化したものではなく、ダイナミックに変化させ得るものでなければな

らない。

(3) インフォーマル (非公式) な組織による結合

これまでに述べた二つの結合方式は、いわば合理空間系を基礎としている。つまり、積極的な結合ではなく、“規制”の意味合いが強い。しかし、FAMOUS システムで最も重要な一面は、いわゆるインフォーマルな人間関係——同志的結合である。FAMOUS システムは仕事 (プロジェクト) によって結びついた組織であるが、同時に感情をもった人間の集団でもある。この点は、*ゞやくざゝ* の組織とほとんど変わらない。このことを無視すると、いかに立派なシステムを設計しても、実行の段階で失敗することになる。

したがって、FAMOUS システムにおいても、連合組織体としての経営目的をはっきりさせた上で、インフォーマルな結合を積極的に活用していかなければならない。もっとも、このインフォーマルな結合は、意欲の向上や連帯感の醸成が目的だから、形態や手段にこだわる必要はあまりない。単なる親睦会としてのユニット社長会でもよいし、ゴルフコンペでもよい。ただ、本来の経営活動と混同しないよう、明確な意思統一をはかっておくことは大切であろう。

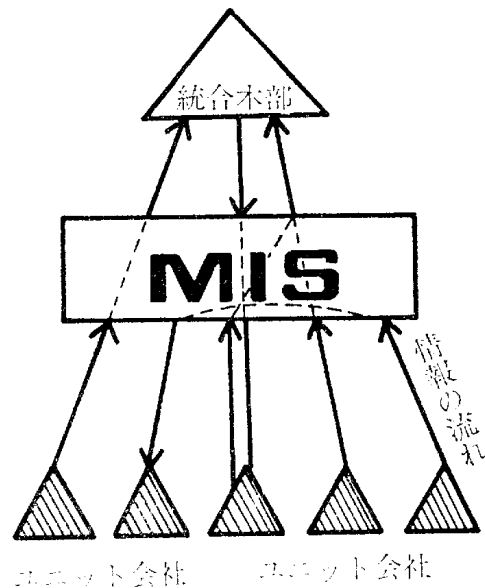
(4) 経営情報システム (M I S) による結合

FAMOUS システムの非常に重要な前提は、この連合組織体の中に M I S が導入されていなければならないということである。ユニット会社の数が増えれば増えるほど、その間を流れる情報 (事務や物的流通を含む) の量は幾何級数的に倍増する。これらの情報処理作業を独立したユニット会社が単独で行っていたのでは、それだけでコストが嵩み、崩壊してしまう。したがって、コンピューターを中心とする全体的な情報処理システムが確立されていないと、FAMOUS システムはつukれないわけである。

ところで、このことを逆に組織の結合という点から考えてみると、経営情報の処理が単独で行えないという事実によって、各ユニット会社は本部または M I S 担当ユニット会社の処理する情報という強い糸で結ばれていることになる。とくに、各ユニット会社が機能分化、専門化すればする

ほど、中枢から送られてくる各種の情報のみが組織を動かす原動力となるという傾向に注目すべきである。もっと簡単にいえば、あるユニット会社に対する情報の流通を停めてしまえば、その会社はたちまち行なうべき仕事もなく、消滅せざるを得ないほど、情報による結合力は強いのである。

図8 FAMOUS システムにおける MIS の役割



7. FAMOUS システムの評価

どんな組織でも経営システムでもそうだが、必ず長所と短所がある。この点を十分に認識していないと、いかに合理的なシステムを導入しても、効果はあがらない。重要なことは長所と短所のうち、どちらがより大きいのか、そして導入や運営の方法によってそれらがどのように変化するかを的確に把握することである。

一般には長所でも、自社にとっては短所となる場合もあるし、やり方によっては、何のメリットも生じないこともある。したがって組織の導入にあたっては、当然のことながら、長所をできるだけ多く引き出し、短所ができるだけ少なくなるように設定する必要がある。

ここでは理解しやすいように、次の二つの経営組織を仮定して、比較評価を進めていくことにする。

A型：従来の経営組織

- ① 資本金…………… 1億5千万円
- ② 売上高…………… 15億円
- ③ 利益高（税引前） …… 3億円
- ④ 従業員数…………… 1,000名

B型：FAMOUS システムによる連合組織

- ① ユニット会社数…………… 100社
- ② 各社の資本金…………… 150万円
- ③ 資本金総計…………… 1億5千万円
- ④ 各社売上高…………… 1,500万円
- ⑤ 売上総計……………15億円
- ⑥ 各社利益高 (税引前)…300万円
- ⑦ 利益総計…………… 3億円
- ⑧ 各社従業員数……………10名
- ⑨ 従業員総計…………… 1,000名

以上の設定からもわかるとおり、表面的には若干の違いがあるが、実質的にはまったく同じ規模の企業と考えてよい。しかし、その内容面から比較すると、次のような大きな違いが出てくる。

(1) 税制面からの評価

いままでのところ、わが国では中小企業に対する育成政策として、税制面や金融面での優遇措置がとられている。したがって、FAMOUS システムによって小規模独立法人の連合体という形にすると、実質は大企業であっても、中小企業対策の恩恵に浴することができるのである。(もっとも、このシステムがあまり広がると、中小企業政策の転換が行なわれる可能性もある。)

例えば、前述のA、Bの二つのケースを税制面で比較すると、表2のようになる。(便宜的に無配として計算した)

この計算からわかるとおり、15億円の売上高に対して、各社が無配の場合でも4千万円以上の節税が可能となる(配当した場合には、もう少し差は大きくなるはずである)。もちろん、本論の目的は組織の柔軟化という問題であるから、税金の問題についての詳しい記述は避けたいが、売上利益率の3%アップがいかに困難であるかを考えるならば、こうした効果も決して無視できないであろう。(この設例では、売上高の3%近い金額が、

節税によって得られている)。

このことは、営業戦略、とくに営業組織を考える際に非常に重要な意味を持っている。企業はただ単に図体ばかり大きくすることを考えるのではなく、むしろ小規模企業の集団という形で、実質的な利益を確保することを念頭に置くことが大切であるといえる。

表2 無配の場合の税額比較

A 従来の経営組織	B FAMOUS システムによる連合組織
(1) 法人税 (利益額 3 億円) ① $3,000,000 \times 0.28 = 840,000$ ② $297,000,000 \times 0.3675 = 109,147,500$ ③ $340,000 + 109,147,500 =$ (109,987,500円)	(1) 法人税 (利益額各社300万円) ① $3,000,000 \times 0.28 = 840,000$ (1社当り) ② $840,000 \times 100 = 84,000,000$ 円
(2) 事業税 ① $1,500,000 \times 0.06 = 90,000$ ② $1,500,000 \times 0.09 = 135,000$ ③ $297,000,000 \times 0.12 = 35,640,000$ ④ $90,000 + 135,000 + 35,640,000 =$ 35,865,000(円)	(2) 事業税 ① $1,500,000 \times 0.06 = 90,000$ ② $1,500,000 \times 0.09 = 135,000$ ③ $90,000 + 135,000 = 225,000$ (1社当り) ④ $225,000 \times 100 = 22,500,000$ (円)
(3) 都道府県民税 (法人税割) $109,987,500 \times 0.056 =$ (6,159,300円)	(3) 都道府県民税 (法人税割) ① $840,000 \times 0.56 = 47,040$ (1社当り) ② $47,040 \times 100 = 4,704,000$ (円)
(4) 市町村民税 (法人税割) $109,987,500 \times 0.091 =$ 10,008,810(円)	(4) 市町村民税 (法人税割) ① $840,000 \times 0.091 = 76,440$ (1社当り) ② $76,440 \times 100 = 7,644,000$ (円)
合 計 162,020,610円	合 計 118,848,000円

(注) 都道府県民税, 市町村民税は均等割を含まず。地域によって若干の差があり得るので, 正確ではない。

(2) 金融面からの評価

中小企業に対しては、一般の金融機関とは別に、特定の金融機関が用意されていることは周知のとおりである。とくに政府では中小企業の保護育成という観点から、さまざまな形で融資の道を開いている。たとえば、

- ① 中小企業金融公庫, 国民金融公庫などに対する出資および資金運用部からの貸付け, 商工組合中央金庫に対する出資する出資および資金運用部からの貸付け

- ② 年末および年度末における中小企業の資金需要に対し、相互銀行や信用金庫などからその保有金融債を資金運用部で一定期間買上げる
- ③ 都道府県に補助金を出して中小企業に設備近代化融資を行なわせるなどといった政策が実施されており、このほかにも都道府県などの地方公共団体がその財政資金の一部を割いて、地元の中小企業に貸出しを行なっている。

このような中小企業向け金融対策の恩恵は、前記A（従来の経営組織）の場合にはあまり関係ないが、Bの場合（FAMOUS システム）には、十分に享受することができる。例えば、ユニット各社が、それぞれ 300万円ずつ借り入れると、100社で実に 3 億円の資金が、無担保で確保できることになる。

もちろん、これにはデメリットもないわけではない。現実にユニット各社がその恩恵に浴せるかどうかわからないし、Aの場合に比べれば一般金融機関に対する信用力は大幅に落ちる。したがって、この場合には、連合組織の中に金融専門のユニット会社（従来の組織の資金繰り担当部門にあたる）をつくるなど、その短所を補強することも考える必要がある。

(3) 投資戦略面からの評価

Aの組織においては、投資対象は一社に集中するが、Bの場合はその対象が無限に拡大する。この投資戦略はいわば FAMOUS システムの結合の急所でもあるので、従来から存在していた社員持株制度よりさらに突っ込んだ検討をしなければならない。

但し、資本の調達という面から考えると、FAMOUS システムではその規模がどんなに大きくなっても、個々のユニット会社が小規模だから、株式を公開して多くの一般投資家から資本を集めることができないという弱点がある。もっとも本部会社を大規模にして種々の弱点を補うことも出来ないこともない。

(4) 人材活用面からの評価

FAMOUS システムでは、能力のある人材は、5年でユニット会社の専務になれ、10年で社長になるので、自分の城が確実にもてるという強い動

機づけができ、営業マンその他の従業員の士気は大いに高まる。またユニット会社の社長を動かすのはMISであり、すべての社長は単なる株主ではなく、絶えず本部などから送られてくる情報に従って第一線で陣頭指揮しながら、従業員とともに働く管理者となる。

従来のピラミッド構造のように、管理者を管理する中間管理者などは不要である。また、ユニット各社においても、機能分化がどんどん行なわれるから、中間管理者などは必要ない。経営者即管理者というシステムだから人材のムダもかなり節約されるはずである。もっとも、ユニット各社間の人材交流が活発に行なわれていないと、不能な社長のもとに置かれた人材は、どんな有能であっても活用されないという矛盾した現象が起るので注意を要する。

7. のれん分けとフランチャイズシステム

以上 FAMOUS システムの概略を述べてきた。名前から考えると、非常に複雑で難解なシステムのようにだが、要するに、これは次の三つのシステムが合体したものと考えてもよい。すなわち、①のれん分け制度、②フランチャイズシステム、③MIS（経営情報システム）の三つである。

のれん分け制度は、日本の伝統的な商法の中に古くから取り入れられてきたもので、奉公人が多年（普通20年くらいといわれる）忠勤を励んだ功勞により、主家より若干の資本と営業権（のれん）を譲り受け、独立の商人となる制度である。そこには、家業に対する厳しい服従を要求するという使用者と被使用者との私的契約が成立している。さらに、独立した後も、主家と別家という主従（支配）関係は厳然と存在し、それを守ることが事業活動を円滑に行なう基礎になっていた。

形は違いが FAMOUS システムもこの制度の特徴を取り入れている。つまり、一定期間（5～10年）の修業により、親会社から資本と営業権を譲り受けて独立し、しかもその後も緊密性を保ちながら業務を遂行するという点である。

また、フランチャイズシステムというのは、最近わが国でも大きく成長

しつつある運営方式で事業者（本部＝フランチャイザー）が他の事業者（加盟店＝フランチャイジー）との間に契約を結び、自己の商号、商標その他の営業の象徴となるものおよび経営のノウハウを用いて、同一と見られるイメージのもとに商品の販売、その他の事業を行なう権利を与えるものである。この場合、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価（加入料、手数料など）を支払い、事業に必要な資金を投下して、本部の指導および援助のもとに事業を行なう。

こうした継続的な契約関係がフランチャイズシステムの基本概念となっているが、この点は FAMOUS システムもまったく同じである。ユニット会社が機能分化していくのは、あくまでも経営ノウハウの譲渡という形であって、別の仕事（親企業と下請企業という関係のような）を行なうために新しい会社をつくるわけではない。もちろん、ユニット会社が増加すると、その分だけ全体が行なうプロジェクトは増加するが、契約関係では、親会社が果たしていた機能の一部を分離した子会社が行なうという形になる。この点、フランチャイズシステムと性格が似ている。しかし以上のような性格づけだけを考えるならば、FAMOUS システムといっても、とくに新しいわけでも何でもない。FAMOUS システムが、のれん分け制度やフランチャイズシステムと根本的に違うのは、全体がまとまって初めて一つの企業としての形態をなすということである。その意味では、このシステムは、営業の機能単位が独立企業になっているにすぎない。それぞれのユニット会社には一般企業のような人事部門や財務部門さえ存在しないのである（もちろん、これらを専門に担当するユニット会社もあるが）、ここに、FAMOUS システムのもう一つの支柱、つまりMISの存在がクローズアップされる。MISが確立されていないと、このシステムはまったくの死物になってしまう。

9. おわりに

情報社会を迎えるにあたり、人類はあらゆる面において変革を求められている。組織論においても例外ではない。科学的管理法の元祖 F. W. テ

ーラーによる数々の管理システムから始まり、伝統的なピラミッド組織、ラインスタッフ組織などから、最近では、プロジェクト組織を導入したマトリックス組織が巾広く組織論として取り上げられている。一方では、バーナードの組織論を出発点として、組織をシステムとしてとらえる考え方も最近では特に重要視されるようになりつつある。本論に紹介している FAMOUS システムも、システムとしての組織論の代表的なもので、今後の発展が期待されている。

FAMOUS システムは、激動する組織環境に柔軟に対応出来る理想システムとして考え出されたもので、未だ発展の段階である。特に FAMOUS システムは、現状のピラミッド組織を破壊して、新しくこのシステムに置き換えられる性質のものではなく、新しい事業を展開する場合の新しい組織体系として考えた方が良い。FAMOUS システムには、色々と問題もあるように思われる。しかし、問題はあるにしても、新しい組織論として研究するに充分価値あるテーマと考えられる。

最後にこの FAMOUS システムの理論展開に多くのヒントを与えて下さいました G. ナドラー教授に厚く感謝致します。

参 考 文 献

- (1) “経営組織論” 古川栄一他，日本経営出版，1967
- (2) “Work Design” G. Nadler, R. D. IRWIN, 1963
- (3) “電子計算機と経営システム” 占瀬他，日本経営出版，1967
- (4) “バーナードの経営理論” 山本他，ダイヤモンド社，1971
- (5) “システム設計の実際” 師岡孝次，日科技連，1971
- (6) “経営管理組織” 杉本 常，東京教学社，1973