

〔報告 4〕

## 組織の解釈とスパン・オブ・コントロール

本 間 利 通

「組織の中で働く」ということについて2点、今回は話していくことになる。おそらく大多数の人は組織の中で働くことになるし、自分一人で独立して働きたいという人も、組織から仕事をもらうことになるだろう。なんらかの形で「組織」と強い関りを持つはずである。そこで、組織について理解するための観点を紹介する。「水平・垂直」の関係、及び「スパン・オブ・コントロール (Span of Control)」について紹介する。聴衆には、学生が多いということであるため、組織についてイメージしやすい例を以下に挙げていく。

組織というものについて、学生である場合には、組織に所属する、あるいは組織のメンバーであるという感覚はイメージしにくいものとなるだろう。たしかに、大学生は、「大学」という場所に所属はしているけれども、企業という組織の中で働くことを想定することと比較すると、異なる受け止め方をすることになるだろう。

そこで、まずイメージしやすい組織から想定することにする。組織といえば、「悪の組織」ではなかろうか。戦隊シリーズの敵役は、たいてい「悪の組織」ではなかったか。ここで、悪と正義の形態に、どの様な違いがあるかを無理やり解釈すると、悪は怖いボスと手下がいる「組織」である。一方で正義というものは集団ないしは「味方」であり、正義の組織という言い方はしないのである。となると、組織とは悪をなす為にある、という組織の機能面を強調する見方ができる。つまり、一人では世界征服ができないから、組織をつくるのではないだろうか。ただし戦隊モノの場合、悪の組織は謎な行動が多く、この

辺については岡田斗司夫の『世界征服は可能か』という本で詳しく話されている。

ともあれ、悪の組織は階層をなすことが想定されている。ここで「垂直」「水平」という2つの言葉を整理する。垂直というのは上下関係で上司と部下の関係、あるいは先輩と後輩のことである。また水平関係というのは同じ階層同士の関係である。

一方で、正義の味方の組織というのは、緩やかな役割のあるフラットな関係である。まずリーダーのレッド、クールなライバルのブルーに力持ちのイエロー、ピンクは女の子でグリーンは若者となっている。これらは組織の階層がはっきりしていないフラットな関係である。

ちなみに近年の組織にある変化について、「フラット化」という言葉がしばしば用いられる。関連用語は「スリム化」で、役職を減らすなどしてヒエラルキーを減らす・組織の階層を減す、ということになる。目的は、意識決定の簡素化・責任の明確化など等々ある。これは、悪の組織が正義の味方化しているということである。階層のあるところから階層をなくしていくのである。ところで、現実には警察という正義の組織というのが存在しており、悪いことをしようにも、正義の組織には勝てそうにもなからう。警察官の数は全国で約28万人であり、予算は約3兆3,701億円と、悪の組織を作るよりもはるかに大きい官僚制組織が存在しているからである。

次に、悪の組織に次いでイメージしやすいものとしては部活・サークルがあるだろう。これは組織であるか考えてみると、これらは階層構造を持っているはずであり、大学1～4年生までの4つの階層を持っていることになる。この垂直の関係となる上級生・下級生の関係と、水平の関係である同級生の関係がある。次に、組織の境界について考えてみる。

組織の境界というものは、必ずしも法的な境界のみを意味するわけではない。企業の場合では、企業の社員であるか・社員でないかで確実に決まる。ところが、そこに法的な境界はあるのだが、組織の実態としては境界が曖昧になる。何故かというと、グループ会社の場合“子会社・親会社”はどうなるかと

いう点で複雑になってくるからである。

大学の場合では、組織のメンバーとメンバー外の境界があるはずである。その時に、部活では現役生にOB・OGは含まないのか、あるいは同じ大学の在学生は含まないのか、ということが疑問となる。企業の場合も“組織”として考えるとその境界が曖昧になるのと同様に、部活やサークルという組織の境界も曖昧になるところがある。

では悪の組織に戻り、なぜフラット化した方が良いのか、なぜヒエラルキーを減らした方が良いのかについて、スパン・オブ・コントロールという言葉を用いて考えてみる。Span of Controlとは直訳すると“統制範囲”という風に訳され、平たい意味では“直属の部下の数”を意味する。

ここでスパン・オブ・コントロールという意味を理解するために2つの組織を比較してみる（参考:Robbins, S.P., Judge, T.A. 2007）。例えばスパン・オブ・コントロールが4の場合（直属の部下が4人の組織の場合）と8の場合（直属の部下が8人の組織の場合）を取り上げて、末端の構成員の人数と中間管理職の人数を比較してみよう。

図1. Spanが4の場合

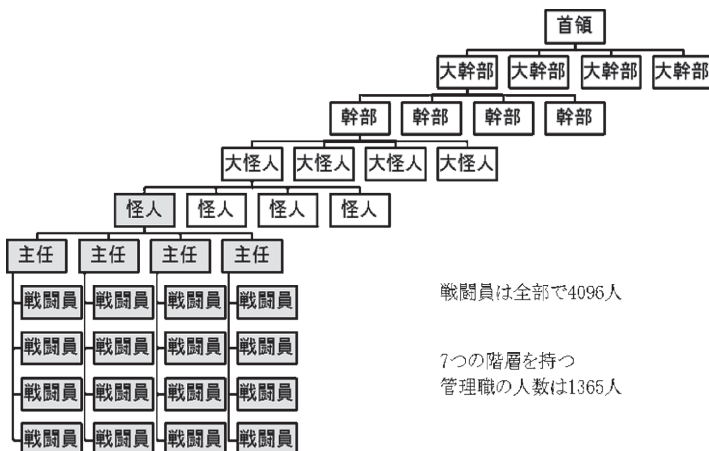
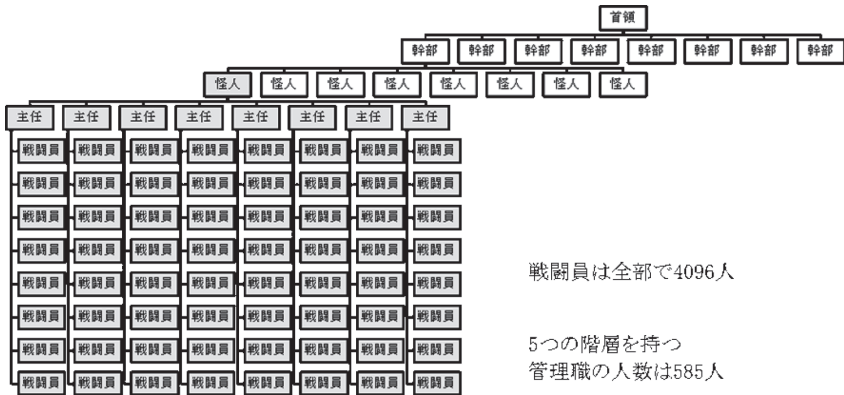


図 2. Spanが8の場合



Spanが4人の場合（図1）、首領が4人の部下を持ち大幹部も4人の幹部を持つ。そしてその幹部も4人の部下を持ち、その大怪人も怪人を4人持つ。この怪人も4人の主任という部下を持ち、主任も4人の戦闘員である部下を持つ。この場合、組織の末端の成員を数えてみると、4の6乗となり、全部で戦闘員4,096人になる。7つの階層を持ち、中管理職の人数は全部で1,365人の組織となる。

8人の場合（図2）であると、末端の成員の数は8の4乗で、戦闘員は全部で4,096人になり、5つの階層を持ち、中間管理職は全部で585人という組織になる。組織の階層も、中間管理職の数も少なくて済む。

では、スパン・オブ・コントロールは広いのと狭いのはどちらが良いのだろうか。一人当たり4人の部下を持つ組織の場合、4,096人の人間を指揮するために管理職が1,365人必要であった。スパンを8に増やすと、中間管理職の数は586人で済む。スパンを広げると、末端の成員を減らさずに800人以上のリストラが可能ということになる。これが、フラット化を進めるということである。中間管理職の数が減るということは、出世のポストが減るということにもなる。

ここで、風早(2007)に基づいて思考実験をしてみよう(図3. 人員構成の変化)。スパン・オブ・コントロールをほぼ7とした場合、社長1人・部長7人・課長50人・係長360人・一般従業員2,500人という組織になる。この場合、一般従業員2,500人全員を昇進させようとしたら、今いる係長360人が全員退職あるいは昇進しても、係長のポストは360個しか空かず、2,200人が余ってしまい7人に1人しか出世できない状況になる。

全員が昇進するためには、企業規模について何%の成長率が必要であるかという、10年間で7倍に成長する必要がある。この7倍という数字は、スパン・オブ・コントロール次第ということになる。企業成長率とそれに対応する人事施策は当然に変わっていくだろう。

もしこの企業が10年で3.5倍に成長した場合、これは年率換算で、年13.4%で成長し続けなければならない。この場合、10年後の人員構成は社長1人・副社長3人・部長25人・課長180人・係長1,250人・一般従業員8,750人になる。

要は2,500人のうち、係長のコストを見てみると2,050人と3人に1人が昇進できろということである。ただし注意すべきことは、今の時代どこの会社が年間13%の成長し続けられるのかという、非現実的な数値である。

もっとも、現実では日本の企業は騙し騙しでやってきている部分があり、部下のいない部長などのポストを作って騙し騙しの制度が造られてもきた。

そして企業が10年で7倍成長した場合、年率で換算すると21.5%である。この場合、社長1人・副社長7人・部長50人・課長360人・係長2,500人・一般従業員17,500人と、要は年率換算で5%上がって初めて一般従業員は全員昇進できて、非常にめでたい。しかしながら、いまだき10年間も毎年20%以上の成長率を達成できる企業は希であり、これも非現実な例えである。こうした例からも、現実問題として出世の相対的な重要性は低くなるであろう。

図 3. 人員構成の変化

	基準となる人員構成	10年後の人員構成 (3.5倍に成長したとき)	10年後の人員構成 (7倍に成長したとき)
社長	1	1	
副社長	0	3	7
部長	7	25	50
課長	50	180	360
係長	360	1250	2500
一般従業員	2500	8750	17500

出典：風早（2007）『ここがおかしい日本の人事制度』日本経済新聞社

最後にまとめをすると、組織構造を理解する際には、水平と垂直という観点があるということと、組織の境界はあいまいであることを述べた。次に、スパン・オブ・コントロールについては組織論の立場からは、大きい方が好ましいことが言える。また、組織のフラット化が進むと、出世が難しくなり組織の成員にとっては出世の重要性が低くなることが見込まれる。そうなると、仕事をする上では、肩書きではなく職務の内容、仕事の内容こそが強調されるべきで、我々もこれに着目すべきでないかということである。

#### 参考文献

- 岡田斗司夫 [2007] 『「世界征服」は可能か』 ちくまプリマー新書。  
 風早正宏 [2007] 『ここがおかしい日本の人事制度』 日本経済新聞社。  
 Robbins, S.P., Judge T.A. [2007] *Organizational Behavior* 12<sup>th</sup> ed, Prentice Hall.