

物流管理組織と企業内コンフリクト

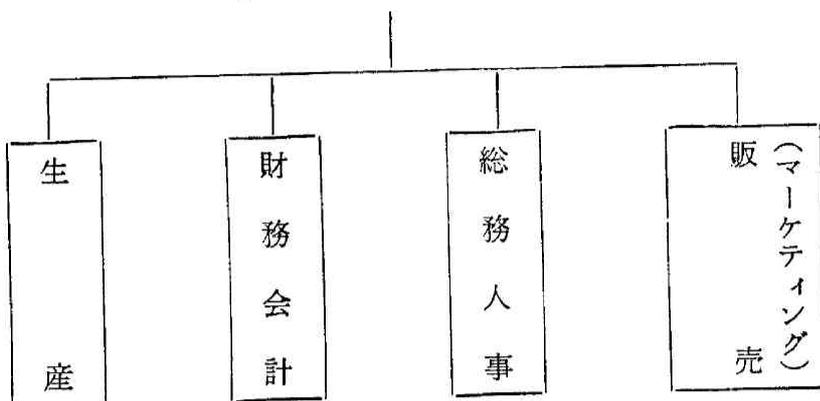
中 田 信 哉

はじめに

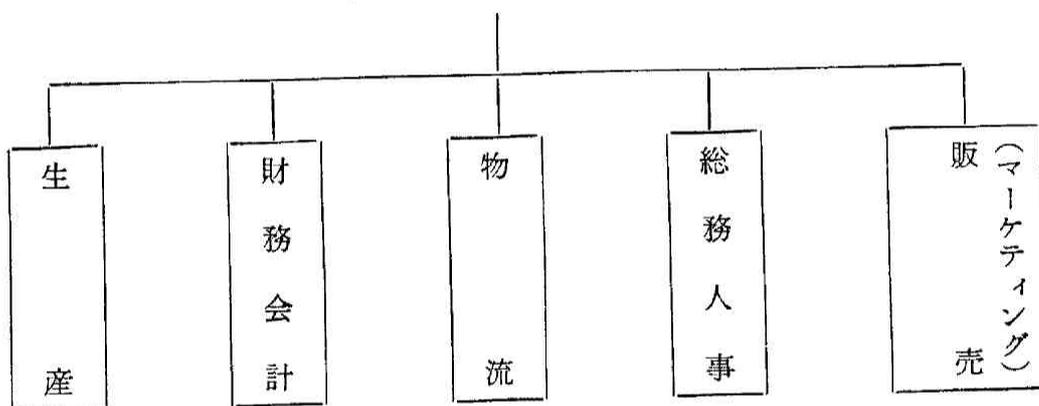
そもそも、物流管理組織というものについての議論が始まったのは物流という概念が認知され、物流という言葉が誕生し、物流問題が発生したのと時を同じくしている。⁽¹⁾つまり、物流という概念が認知されたのは昭和三〇年代の末であるが、それは、現在、物流といわれている経営機能を構成する各活動が企業の経営機能のうちの生産とか会計とか販売とかといったものの中に分散、混在していた状態をある自然発生的ニーズによって糾合し、その集合体を経営における物流機能というものとして独立させ、認知しようというところからである。

したがって、企業経営における物流の認知は企業の中に物流という機能の位置付けを始めるところからスタートするわけである。となると、企業としては単に掛け声だけで「物流という機能を認めることにした」とか「物流は重要な経営機能である」といったレベルでよいわけではない。企業は当然ながら、物流概念を認め、新たに企業経営の一機能として物流を独立させ、それに対して新しい取り組みをする、ということになるのであるから（これを物流システム化と呼んだ⁽²⁾）、ごく自然に組織問題として物流を取り扱はずである。

図一 1 物流以前の組織



図一 2 物流独立の組織



事実、昭和三〇年代から四〇年代にかけて多くの企業が物流というものを認め、それへの取り組みを始めたと同時にある動きが企業内で採られることとなった。それが物流管理組織の設置というものである。つまり、企業の組織体系の中に物流部門を新たに設定し、その中で物流への新たな対応をしようということになるのである。

それはそれまで図一1に示されているような形であった企業組織を図一2のように物流を一つの独立部門として確立させたものにしてしようという動きである。

物流概念の認知、物流意識の芽生え、そして、物流管理組織設立というのは時を一つにしているといえるのはこうした理由からである。

ところが、これまでの二〇年以上の物流への問題意識の発生からそれへの取り組みの過程において物流活動については技術的に多大な研究・開発が行われてきたが、しかるに物流管理というものについて

はその研究レベルはきわめて低い。特に物流管理組織の研究というのはほとんど進んでいないといったらよいだろう。というより、体系的な研究は物流管理組織については何一つされておらず、新しい物流管理組織へのとっかかりさえもほとんど示されていない⁽³⁾。

研究レベルというなら物流総論の中の一つの項目として扱われているのみであるし、たとえば、物流管理組織が取り上げられたとしても、それは「いかに物流活動を効率的に行うか」というクローズドな方向性においてのみ述べられており、既存の経営管理における組織論の援用に過ぎない。

そうであるが故に企業の実際の経営活動において物流管理組織のあり方については試行錯誤で行われており、ある一つの方向性も認められないのである。研究においても物流管理組織については固有のテーマとしては扱われず、物流システム論、物流管理論の中においても重要なものとして扱われていない⁽⁴⁾。

この物流管理組織論が低レベルにあった理由としてはラトクリフ (Brian Ratcliffe) がいうように「標準的なマネジメント構造を展開することは不可能である。なぜなら、各企業が異なった要求を持っているからである。」ということであろうが、この異なった要求というのは本来、企業の物流が全てそれぞれ異なった経営的要求を持っているわけであるから、もしそうなら、物流全体の論として標準化はできないということになってしまう。物流論というものの体系化は無意味なものということになり、同時に経営科学は全て無意味ということになる。もともとラトクリフは「企業構造の展開において有効なのは他の同様な組織が行った展開を研究することである」と述べているから、けっして無意味だといっているわけではない⁽⁵⁾。

しかし、研究者が物流管理組織について企業の規模や性格、マーケティング政策などによって異なっていると考えたのは当たっているかもしれない。これは後述するコンフリクト (Conflict) 問題に関係するからである。コンフリクト

の状況によって物流管理組織はそれぞれ異なったフォームを採らざるを得ないからである。⁽⁶⁾

また、次のような理由も考えられる。過去の物流研究の中心になったのが物流活動の効率化であり、それは技術的側面のきわめて強いものであったことが原因となっているのであろう。本来はそれだけではなかったはずなのに企業において物流が認知され、物流意識が高まったことについて最大の功労者は物流コストなのである。高度経済成長の中で物流能力を拡大することがきっかけとなったのだが、それが一般に認識され、トップマネジメントに意識されるようになったのは「物流コスト、第三の利潤源論」に代表される「コスト・ダウン」だったのである。⁽⁷⁾活動を効率化し、コストを下げるといふことがあまりに前面に出すぎたため、その後の物流問題は技術論に偏向するようになってしまった。そのため、物流管理のための組織問題に目が向かなくなったということが考えられる。

しかし、事実として企業は組織的に物流を独立させ、物流管理組織を作っていた。それはあくまでも従来の各企業の組織体系の中に物流を独立させ、位置づけていったにすぎない。そこにはある思想・コンセプト、明確な目標があつて研究し、作り上げられた組織があつたわけではない。

簡単に言うなら、それまで独立の機能ではなく、システムとして扱われなかった物流が認められてからは急速に新しい設備、技術が導入され、物流システムはこの二〇年、大きく同一企業内でも変貌してきた。その変化が激しかったため確立した組織論が出る余地がなかったのかもしれない。

かくして、物流管理組織というのはマスコミにおける各企業の物流管理組織の調査はあつたし、一部の研究機関が物流組織関連の調査を行つたりしたものはあつたけれども、それは実態を明らかにするといふ目的に限定されており、それをもとに新しい研究が進められたといふものにはなつていない。⁽⁸⁾

とはいえ、物流管理組織が重要であるといふことは明らかであり、物流管理が語られる時には必ず管理組織が出て

くるのである（問題提起としてのレベルで）。

本稿ではこの物流管理組織をそのあり方の基本について述べていくこととする。

欧米においても日本においても物流の本格的な研究はまだ端緒に就いた程度といっている⁽⁹⁾。したがって、私としては物流分野を研究範囲としてその中から広くテーマを取り出し、一つずつとり掛りの糸口を付けるといふ作業を現在、行っている。これが物流研究の第三世代の者としての役割であるとして、私の今後の研究に結びつけるものだと考えるからである⁽¹⁰⁾。

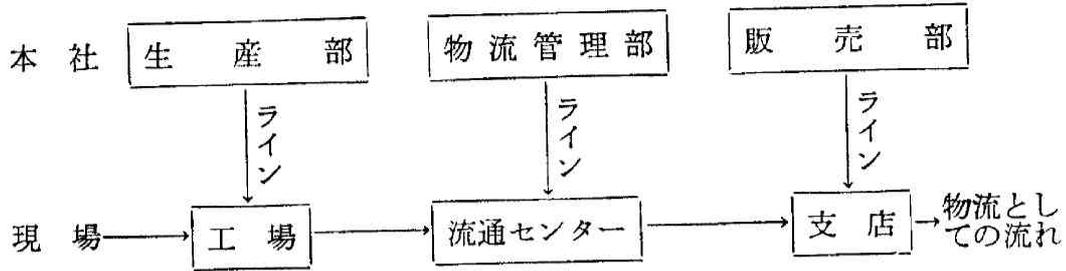
一 物流管理組織への取り組み

これまでの企業の物流への取り組みのプロセスを見ると企業経営の中で物流という新しい機能を独立させ、それをクローズド・システムとして扱うという形からスタートするというのが普通であったといえる。それは物流を機能的に独立させることが急務であると考えたため組織的な適合性を深く分析、研究することなく、ある部分へ物流管理組織を強引に差し込んでしまうという形で始まるわけである⁽¹¹⁾。もちろん、企業としてはそれでよい、と思っているわけではないが、これまでの経験、ノウハウがないため試行錯誤的に仕方なくそうするのである。

その差し込み方としては本社内に物流管理部を新設するという方法である⁽¹²⁾。そして、それができた場合はその部門をクローズドに見て、意識上の物流機能を職務の分掌範囲と考え、その中においてのみ物流活動の効率化とか物流システムの開発を行うのである。

ところがよく考えてみると、いかに物流機能を独立させ、本社に物流管理部門を設けたとしても、もともと物流活動というのは工場や営業所（支店）に属して行われ続けてきたものであるため、企業の考え方として物流機能を認め、

図-3 物流の方向とライン



独立の存在であるとしても実際の業務で新たに物流機能を構成すると考えられる活動を拾い出したとしても、それは完全に分離させることは当面、不可能である。いわば形而上は独立しても形而下においての分離独立は不可能なのである。

あるルールを作り職務分掌をするということは考えられるが物流管理組織を独立させるに於いて他の経営機能との完全な調整をすることも不可能である。なぜなら、それ以前の経験が誰にもないからである。

そうであるとしたら、本社に物流管理部を作ればその主業務はスタッフ業務とならざるを得なかった。なぜなら、ライン業務というのはトップから最先端の企業活動に至るまでにおいて指揮系統が一本のラインとなっているものであり、物流という機能も本社—工場、本社—営業所（支店）のラインからはずれるものでないからである。

したがって、ライン活動において本社の物流管理部がそれを担当するとなると生産、販売などの重なり合う二本のラインが作られることとなり、それは組織原理にはずれることになる。もともと、こういうことまで考えた上での物流管理組織の独立ではないため、ライン業務はそのままにしておき、本社物流管理部門というのはスタッフ業務を担当するようになる。ただし、流通センター、倉庫というようなものを地理的に工場や営業所（支店）から分けて設置し、それを本社物流管理部の下にいれるとしたら、そこにラインが生じてくる。しかし、その場合は図-3に示されるように横の流れである物流機能に対して企業内の縦の流れであるラインは分断型になる。このような分断型のラインが生じるのは本来の物流機能の

独立の主旨からはずれてしまうことになるだろう。⁽¹³⁾

つまり、物流部門独立というのは始めからこういう問題を抱えていたのである。必然的に本社物流管理部というのはスタッフ業務に専門化するようになってしまう。それは思想的にそうなったというより他の経営機能との関係から自ら行うべき活動がそこに制限されてしまったとみるべきであろう。

かくして、一部、流通センターなどに対するライン業務を持ちつつ、大方はスタッフ業務を行うという形でスタートせざるをえなかった物流管理組織であったが、実際の活動がスタッフ機能中心となったということは当然ながら当初の物流を独立機能としようという目的からそれてしまうことになる。本来、物流について一本のラインを持つということが始めの目的だったからである。

始めの内は物流管理部としても独自の大きな仕事を抱えていたため、この問題は表面に出ない。この大きな仕事とは自社の物流全体の「総合的調査・分析」であり、ついで「物流システムの開発」である。⁽¹⁴⁾ この仕事がライン業務かスタッフ業務かということとは関係なく、物流を始めて独立させ、物流管理組織を作った以上、まず最初に行われる仕事はこういうものであるのは当然である。

これらは物流管理部独自の作業として大がかりに行うことができる。実際にシステム適合をこの調査・分析、システム開発の後で行う時は問題が起こってくるだろうが、この段階では物流部独自の作業として他からの干渉はなく行うことができる。

しかし、こうした作業は時間的にいって長期にわたるものではない。時限的なものである。一〜二年後には実際への適合作業に入らざるを得ない。これが独自の流通センターの建設やその中の機械化といったことならまだよいが、物流が生産から市場への流れの総合的適合である以上、必ず他の経営機能との関係が生じてくる。つまり、従来のラ

インよりの逸脱である。

こうなると多くの問題がライン上に発生するわけであり、それは物流管理組織内での問題ではなくなってくる。したがって、システム適合は物流部門独自の仕事ではなくなり全社的解決がはかられる。その結果、ひとまず適合がされる後はラインの問題となり物流管理部の手から離れていくことになる。

その場合、当初の調査・分析、システム開発のための物流管理部門の人員はこのライン業務を除いたスタッフ業務を行うことになり数の上では多過ぎるといふ問題が出てくる。物流管理部門の人員の適正数の問題が次に起こってくるのである。

多くの人員がそこに存在した場合、一体、何をしたらよいのだろうかという不安が生まれるのである。物流管理部門のスタッフとしての役割の範囲がここで求められるのである。この段階で物流管理部の縮小ということを行う企業さえ存在する。と同時に本来、物流管理組織を本社内に独立させ、設置した最大の目的は企業の中に分散していた物流機能を構成する各活動をシステムとしてまとめ、統合的に管理することであったが故に、それへの挑戦ということがどうしても要求されることになる。しかるに前述のように他の部門との間の関係が生じてしまうのであり、それは次のようなところで発生するわけである。

- (1) 在庫量の決定
- (2) 受注締切時間の設定
- (3) 輸送時間と輸送機関の選択
- (4) 荷役及び出荷単位の決定
- (5) 包装形態の決定

これらは独立したクローズド・システムの物流からいうなら効率ということを軸として、ある方向が求められるのに対して生産の場合は生産独自の指標、販売の場合は販売独自の指標があり、それから見るなら必ずしも物流が思うようにはならないのである。

これは当初の物流管理組織の役割がスタッフ業務に限定された時は物流システムの開発から適合において起こるが、それは全社的に調整がより上位の組織問題として行われるので物流管理組織のみで解決しなければならぬことではなくて済むが、次の段階では本来の目的に沿って物流管理組織はライン業務をどうにか取戻もうとすることから再び起こってくる問題なのである。

かくして、物流管理組織の次の目標が生まれてくる。それは他部門との間の調整である。これがなされないと物流のトータル・システム化はできないからである。日常の業務において、より上位の組織問題としていつも調整をしてみらうわけにはいかない。

以上のことから考えてみると本来の目的に従って物流管理組織の持つ性格として次の二つが実現されねばならないだろう。

- (1) 物流管理組織の担当する業務の範囲が明確になっていること
- (2) 物流機能と他機能の間の調整ルールが明確になっていること

つまり、このことは物流部門と他の部門との間のコンフリクトの発生とその解消こそ物流管理組織が最も重要視しなければならないテーマになってくることを示している。物流管理組織は独自に自社の物流をどうマネジメントするか、どうオペレーションするかという目的を一方で持ちつつ、もう一方で他部門とのコンフリクトを解消していく必要があるということになる。

図—4 縦型組織への横断型機能の組み入れ

	生 産	販 売	財 務 会 計	総 務 人 事	そ の 他
情報処理					
ブランド・マネージャー					
物流					

本社物流組織は当然そうであると同時にこのことは現場物流組織も物流機能が自社で独立機能化されている以上、やはり同じ問題を抱えるわけであるから、本社および現場の双方においてこの問題は起こるのである。⁽¹⁵⁾

二 いくつかの見解

物流管理組織についてその役割は当然ながら自社の物流システムを効果的に開発し、効率的に稼働させつづけていくことであるが、これはどんな部門においても共通のことである。しかし、物流管理組織がもつ独特の役割として他部門との間のコンフリクトへの対応がある。どんな組織でも他部門との間のコンフリクトは存在するわけであるが、昔からの経営機能においてはその歴史も古く、企業内に公式あるいは非公式のルールがあつてコンフリクトへの対応はされている。

これは一つに企業経営における機能として縦形の組織分類だったからである。しかし、近代に至つてこの従来の経営組織を横断する形で組織内に入り込んできた機能が出現してきた。図—4に示される情報処理部門、ブランド・マネージャー、物流管理部門などがそれである。

これらの横断型組織は本来の役割の他に他の機能との間のコンフリクト解消に多大な労力が必要とされ、そのための特別ななにかが必要とされると考えら

れる。このことは単に新しい機能であるが故に他部門との間のコンフリクトを解消するためのルールができるまでの問題ではなく、従来の活動統合による新しく作りだされた機能であるため永続的にコンフリクトは存在しつづけると考えるべきである。

こうしたことについては多くの研究者が指摘していると思える。以下に内外の研究者の指摘を見ていく。
(マギーの見解)⁽¹⁶⁾

マギー (John F. Magee) は早い時期に日本の物流研究に影響を与えた学者である。マギーは物流管理組織が行わねばならない仕事の役割として次のものを挙げている。

- (1) システム設計と開発
- (2) 物流政策の決定
- (3) システム管理
- (4) 関連機能との調整
- (5) パブリック・リレーションと企業を代表する機能

この四番目に関連機能との調整を挙げていることが注目できる。そして、これを遂行するための組織は「遭遇する諸問題の性格ならびに組織の目的から見た場合の機能の重要性によって決定される」という。つまり、業態、業種によって物流は異なるし、企業の規模などによっても異なるため、それに適合した組織にする必要があるということなのである。これについてもマギーは「製品ラインや全社的な経営および組織の考え方によって左右される」といっている。こうした結果においてマギーは物流管理組織のあり方を示しているがそれについては後述する。

(ヘスケットの見解)⁽¹⁷⁾

ヘスケット (James L. Heskett) はマーケティング畑においてロジスティクス (Logistics) を早い時期に提唱した学者である。⁽¹⁸⁾ヘスケットは「ロジスティクスの組織について役立つ一般論は少ない」という。その理由は「どのように分担されていようとも、ロジスティクスの機能や責任は認識されているか否かを問わず、各機能に固有なものなのである」であり、「いわゆる組織問題について正しい答はない」わけである。

とはいいつつもヘスケットは「組織されるべきロジスティクス業務責任、大企業で現在使われている組織原理やそれに代るもの、ロジスティクス組織の構造に影響を与える基本的要因および組織編成や変更の仕方等、を見通すことは有益である」と述べている。これは前述のラトクリフの言うことと同じである。

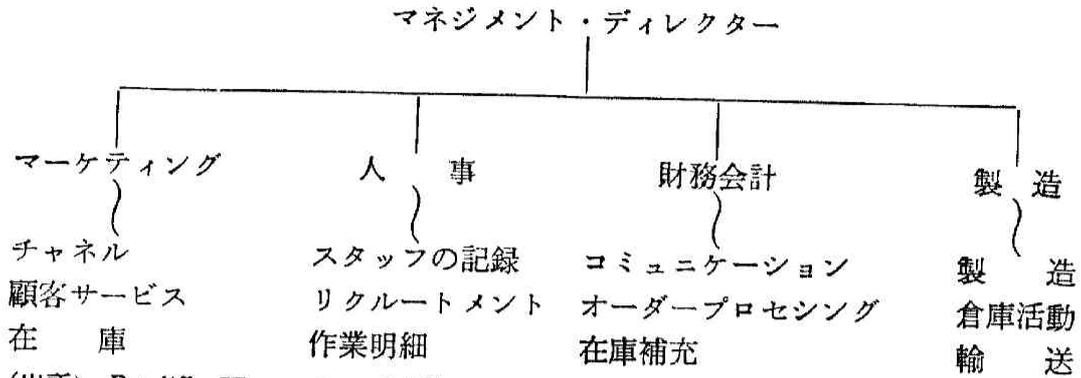
ヘスケットはこの組織問題について「ロジスティクス業務がものの流れと情報の流れの双方に関係があるため、実に複雑である」といい「したがって、組織編成を行う場合は、ロジスティクスに関する諸問題の意志決定過程をそこなうことのないよう、きわめて多くの調整機能を配慮する必要がある」として『調整』ということにポイントを置く。そのため「重要なことは必ずしも一人のマネジャーの管理下に組織される必要はないが、それぞれの活動の全てに対して確実に適正なレベルの関心がはらわれ調整が行われるような組織形態を採ることである」としている。

(ラトクリフの見解)⁽¹⁹⁾

前述のラトクリフの物流組織についての考え方は以下の通りである。彼は「組織の下部レベルにも責任がある」とことが企業発展のポイントだといいい、それを前提に組織を作る場合、次の点を考慮すべきという。⁽²⁰⁾

- (1) 一つのマネジメント機能に輸送管理をアレンジする。
- (2) はっきりと決められた方法で意志決定の責任を置く。
- (3) 組織の規定にマネジメントを関係させる。

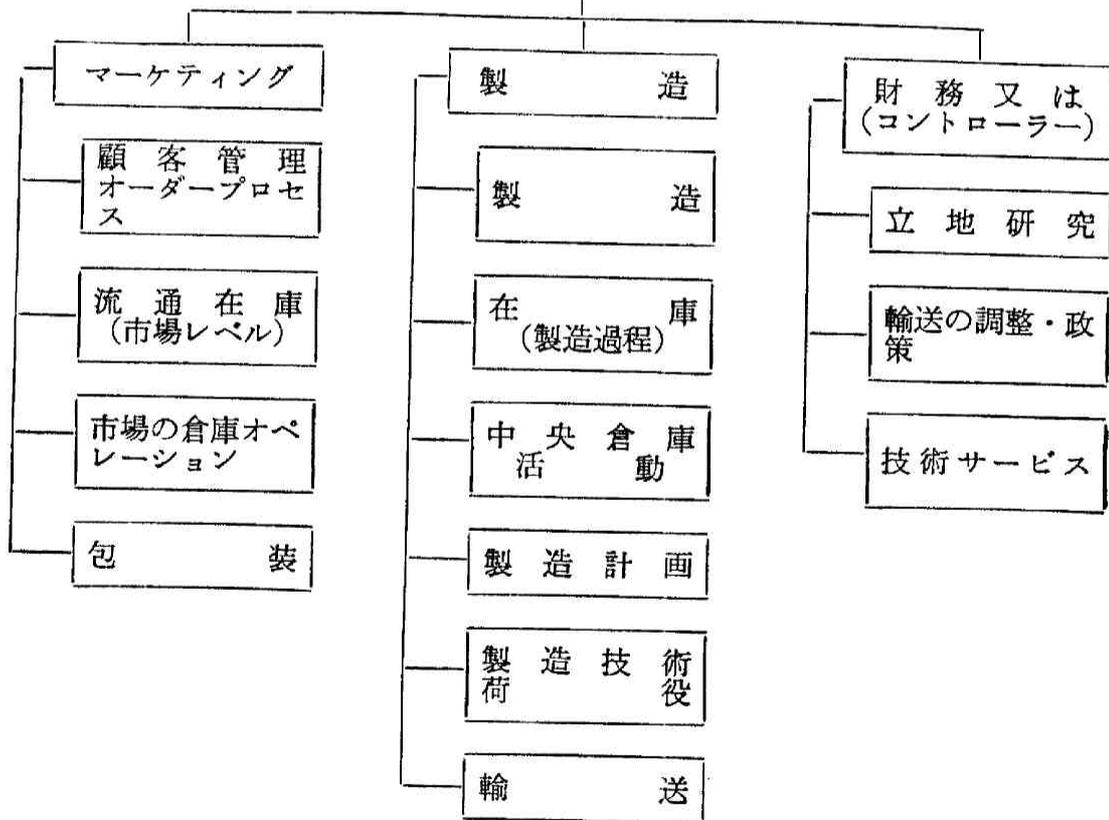
図-5 典型的なマネジメント構造



(出所) Ratcliffe 「Economy and Efficiency in Transport and Distribution」 p.4. より訳。

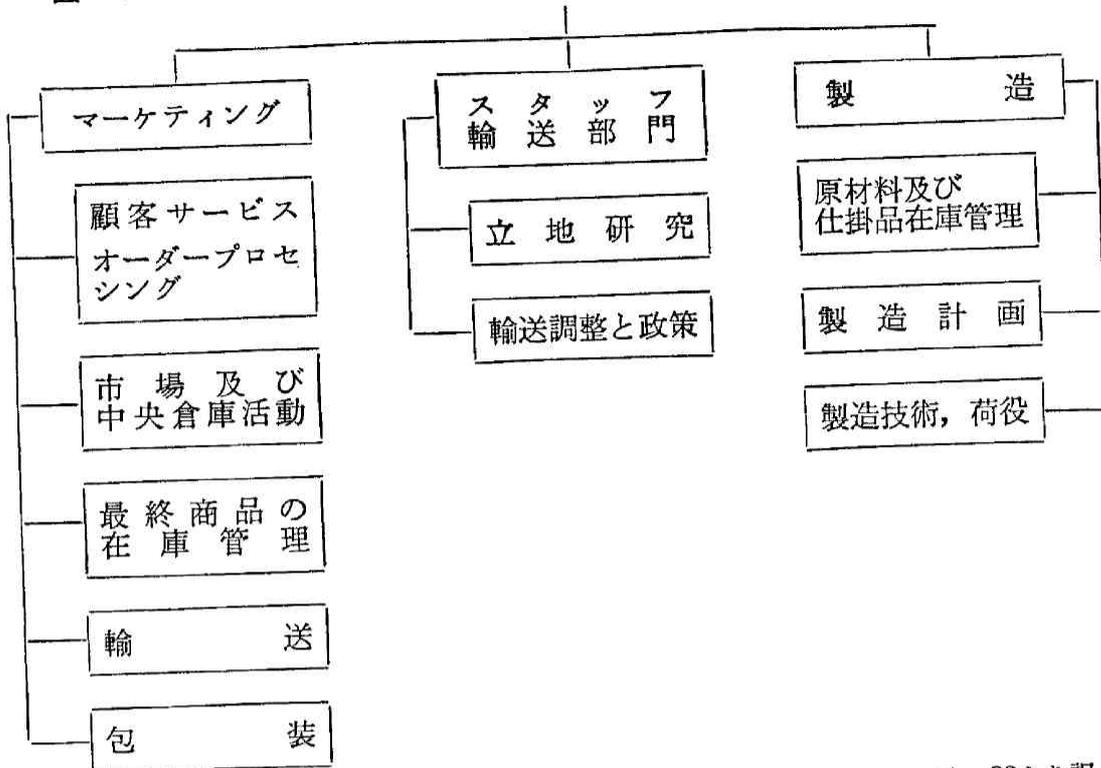
図-6 分断された消費財メーカーのロジスティクス組織

エグゼクティブ・オフィサー又はディストリビューション・バイスプレジデント



(出所) Beier 「Information Systems and the Life Cycle of Logistics Department」 p.23より訳。

図-7 マーケティング機能のもとにロジスティクス活動の調整の試み



(出所) Beier 「Information Systems and the Life Cycle of Logistics Department」 p.23より訳。

- (4) 組織の中に輸送サービスのためのもつとも適切な場を作るため、深い調査を行う。
- (5) (組織の適切な構造のための基本として) オペレーションする車 (活動単位) を利用する。
- つまり、ラトクリフの言おうとしていることは「マネジメント構造の評価の軸となるのは柔軟性の度合であり、それは最終的に企業に受け入れられるところのものを確実にすることが重要である」であり、これは物流管理組織の最大のポイントは『柔軟性』にあるということの意味していると思われる。
- そして、典型的なマネジメント構造について図-5のような形を提示している。この組織についてラトクリフは「輸送や物流は(他の機能と)オーバーラップしており、それがマネジメント・コンフリクトを起こしている」としており、その中で効率的な組織展開をするためにはスタッフ機能とライン機能の明確な区別をつけることが重要だと主張している。これについても後述するがラトクリフも物流管理組織についてはコンフリクトに着目し、

柔軟性というものを強調しているのである。

(バイヤーの見解)⁽²¹⁾

次にバイヤー (Frederik J. Beier) を取上げる。バイヤーは組織におけるロジスティクスという概念(ここでは企業としての一つの方向性、視角として採っている)の位置付けを重視している。つまり、ロジスティクスという考え方が分断されているということに懸念を持ち、分断されている組織例として図-6のような活動のポジションをあげている。

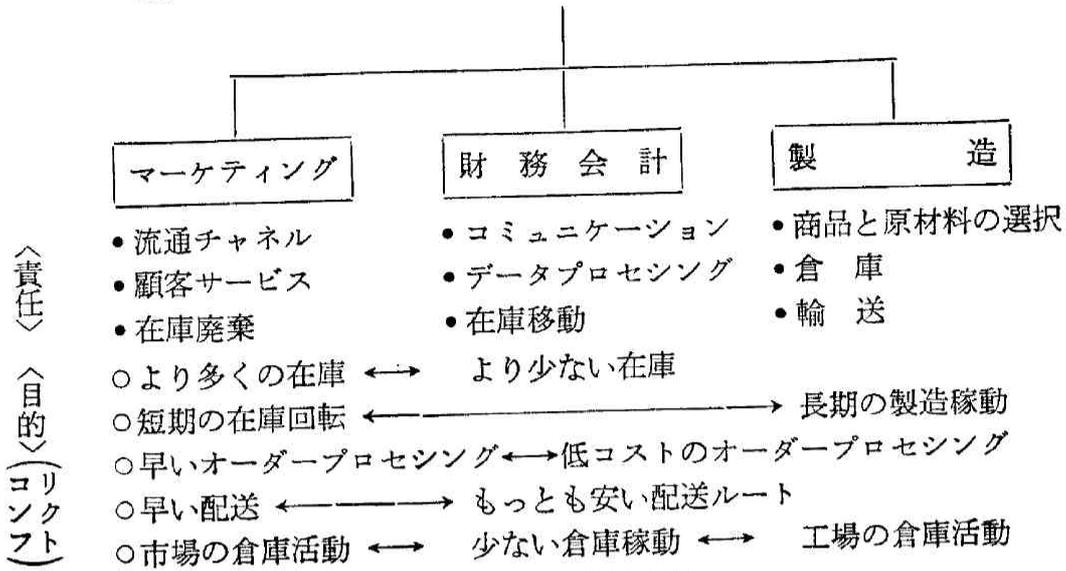
分断されているが故に問題解決が効果的にできないと考えて、バイヤーはある軸でロジスティクス活動を調整することを提言している。その調整された例が図-7に示されるがこれはマーケティング機能というものを軸に採り、これを中心にロジスティクス活動を整理したものである。これは直接、組織作りをいうものではなく考え方を示したものであるが、マーケティング部門を核にして物流管理組織を構成するというものに結びつくものといえよう。

(バクストンの見解)⁽²²⁾

バクストン (Graham Buxton) は「ロジスティクス活動の効率的な管理のためには役割やその関連性の明確化」が必要だと指摘し、「(その)行動システムは組織化されねばならない」という。つまり、「企業はマーケティング・ロジスティクス分野に(一般性を越えて)独自のオペレーションに囲まれたものとして特有な位置付けを試みる必要がある」というのである。

バクストンは Major Activity Center (MAC) といういい方をする「物流活動の組織化」というものを提言している。バクストンがいうには「これらのMACは多くの企業においては一人のエグゼクティブのもとに他の機能、例えばマーケティングや製造に関連づけられていた」のであり、しかし、一人の人間の主観・能力でそれを行うことはむずかしいということになるという認識のもとに「ロジスティクス・システム機能を企業構造の高いレベルに位置付け

図-8 典型的な製造企業におけるロジスティクス組織



(出所) Buxton 「Effective Marketing Logistics」 p.194より訳。

ねばならない」としており「独立の活動を他の活動への責任の間をつなぐために適切なバランスをとらねばならない」とする。その理由は機能的なコンフリクトというものが存在するからであり、アメリカ、イギリスの企業に対しての調査をもとに図-8のようなロジスティクス組織におけるコンフリクトの例をまとめている。

以上のように欧米における研究者の物流管理論の展開においては物流管理組織が取上げられ、特にコンフリクトに関する考察が示されている。ところが一方、日本の研究においては

(1) 物流管理論の中に物流管理組織が取上げられることがほとんどない。

(2) たとえ、取上げられても「いかに物流活動を効率的に行うか」「いかに物流システムを開発するか」

という視点でのみでコンフリクト問題はほとんど出てこない。⁽²³⁾その理由については次のように推測される。

(a) 日本における物流管理は Physical Distribution Control にとどまられており、Physical Distribution Management でなかった。これは物流が問題視され始めた時から、その目的が物流の統合システム化

とそのクロード化（独立化）であったためではないか。

(b) アメリカやその影響を強く受けているヨーロッパの物流研究はマーケティングの中で育てられてきたため、当然、マネジメントとしての組織論は入ってきたわけであるが日本では物流研究に技術論、運輸論が強く影響していたため、マネジメントの視点が抜けていたのではないか。『物流は経営の中の物流』ではなく『物流の中の物流』として扱われていたのではないか。⁽²⁴⁾

(c) 組織論における特にコンフリクト問題ということについては適当にその都度、調整するという国民性があり、制度的な調整を考える欧米とは基本的に違うのではないか。

しかし、日本においても物流管理論の中で物流組織について言及しているものが皆無かという⁽²⁵⁾と決してそうでもなく以下のようなものが存在する。

（市来清也氏の見解⁽²⁵⁾）

市来氏は経済研究所の研究員を長い間されており、本来は交通・運輸畑の人と考えられる。その後、大学に移られ物流を総合的に研究するようになった。市来氏は次のようにいう。「企業組織における基本的な原則としては調整原則 (Principles of coordination) と委任原則 (Principles of delegation) の二つが主なものとしてあげられる。」

ここでまず調整原則があげられているが、ここでいっているのはどうも組織内での問題のようである。しかし、その後で市来氏は物流が経営首脳に重要性を認識される要因として次の三つをあげている。

- (1) 物流コストの問題
- (2) 物流合理化の調整問題
- (3) マーケティング効果との関連

ここでいう調整問題は明らかに経営全体としての調整であろう。それは「物流は生産、販売、会計などの各部門と密接な関連を有しているが、各部門はそれぞれの立場を重視して主張することになりがちであるので、物流合理化が阻害されることになる。物流は総合的な複合した分野で、その効果的管理のために特別な技術が要求される性質のものである」ということである。

ただ、ここでの市来氏の主張はこのコンフリクトの発生と調整問題を物流管理組織の問題とせず「物流合理化への調整をはかることが、時に経営首脳にとって必要になる」としてトップ・マネジメントの問題にしているのである。この段階ではまだ、コンフリクトの解消機能を物流管理組織自体が持つべきとの主張は具体的になされていない。

(阿保栄司氏の見解)⁽²⁶⁾

阿保氏は早稲田大学理工学部システム科学研究所の教授で本来は生産管理分野の研究者であるが早くから物流を専門研究領域とされている数少ない専門家である。阿保氏は「物流担当者は社内の全体的立場から物流システムを分析検討し、最も効果的な物流システムを設計して、これを総合的に実施していく任務がある」とし、「企業のなかのスペシャリストとして独自の職能と地位を持つ必要がある」としている。ここでいう『独自の職能と地位』についての言及はされていないが、それまでの記述から見て全体的調整を含んでいるのは明らかである。

以上、内外のいくつかの見解を紹介してきた。ここからいえることは物流管理組織は独特のコンフリクトに対応する機能を組織の中に持つ必要があるということをも多くの人が認めているということであろう。

図-9 マギーの四つのパターン

	集 権 化	分 権 化
集 中 化	①	②
分 散 化	③	④

(出所) マギー著 宮下訳「物流システム入門」p.168より修正作成。

三 組織の方向性

これまで述べた物流管理組織の持つ基本的な『コンフリクトの解消』という問題と新しい経営機能としての物流を『統合したものとして認定し、それを効率化していく』という問題の二つを融合化した上で組織のあり方を模索して見る必要がある。

これに関してマギーとヘスケットが同じような概念にもとづくある考え方を示している。まず、マギーは物流管理組織において四つのパターンを「集中—分散」、「集権—分権」の二つの軸に関して示している。これは図-9のように①~④のパターンとなる。

マギーは次のようにいう。⁽²⁷⁾「物的流通システム⁽²⁸⁾のマネジメントは全社的な基盤をもとに統合されるか、あるいは事業部ないしは部門ベースで分権化されるだろう。システム・マネジメントの責任はいくつかの組織単位に分散化されるか、あるいは一人の流通担当部長のもとに集中されるだろう」⁽²⁹⁾これにもとづいて四つのパターンは以下の性格を持つことになる。

- (1) 集権化—集中化
単一の全社的なシステムとシステム管理
- (2) 分権化—集中化

それぞれの事業部ごとに一つのシステムと一人の流通担当部長がいる。

(3) 集権化—分散化

単一の組織体ではないが、個々の流通機能（倉庫、輸送、購買など）は集中化されている。

(4) 分散化—分権化

個々の機能は個別に独立した事業部で遂行されるが、相互連絡のためのスタッフは必要である。

そして、マギーは「最近では物的流通システムのマネジメントの集中化ならびに集権化への明確な傾向が見られるようになってきた」といい「ただし、集中化の形態と集権化の程度はその企業の市場と製品ラインによって左右される」と述べている。

しかし、マギーはこの組織形態に問題もある、という。それは「特に、利益とマネジメントについての権限を高度に分権化させる事業部制を採用している大企業において、それは事業部の統制や自律性を弱めることになりかねないし、また、分権化の概念を台無しにしてしまう恐れも多分にある」と指摘し、それにもかかわらず、「多くの企業はできるかぎりの有効性と効率性を追及するため、流通システムのステップを歩みつつある」と述べている。

一方、ヘスケットは物流管理組織のあり方として二つのパターンを提示している。⁽³⁰⁾ その二つとは次のものである。

(1) 中央集権的・機能中心型組織

(2) 分散型・事業活動中心型組織

中央集権的・機能中心型組織というのは「トップ・マネジメントが自ら利益責任を留保するのが一般的である」そして「(それぞれ) 主要な機能を管理する上級幹部がいる」というものである。

分散型・事業活動中心型組織は「責任、特に利益責任は分散組織においては、ややランクの低い幹部に委任される。

利益責任は、販売、製造、ロジスティクスのような運用機能を管理する、いわゆる戦略的事業単位の集中させることが多い」。

この考え方は企業組織全体の中での物流組織の位置付けに関する性格を考えたものと思われる。ヘスケットは物流管理組織のあり方を考える上で、企業の持つ経営組織の性格を考慮すべきだということをいつているわけである。

そこで、ヘスケットは「集中管理型のメリットは倉庫や自家輸送機器をより効率的に使えること、輸送その他のサービスの購入調整および在庫管理について二つまたはそれ以上の事業部をまとめて管理できる」といい、一方、「分権管理型ロジスティクス組織においては二つまたはそれ以上の事業部あるいは事業単位が（中略）物流部門を持つことになる」のだから「調整や設備の共同等がほとんど発生しない」といつている。ただ、分権管理型では物流効率が全社レベルで悪くなることも認めている。

そして、やはり、方向としては中央集権型志向が傾向であると認め、マトリックス組織というものを提示している。マトリックス組織というのは「機能別、地域別、製品別、顧客別という、いくつかの組合せにもとづいて組織化された管理者の間を、うまく調整するために作られてきた」ものであり、「利害を調整し、管理する能力は、マトリックス組織においては特に重要視される」とし、マトリックス組織の概念について「複雑な組織の中で、調整や管理者間の対話を促進する手段として、さらに一般化するだろう」と述べている。「マトリックス組織編成が伸長してきたことによつて、ロジスティクスを効率的に管理するためにきわめて大切な調整の場が多くなったのである」

このマギーおよびヘスケットの研究から考えてみると物流管理組織は傾向として集権的、集約的な方向をとるのが一般の傾向であり、その方が物流システムの開発やその効果的運用にはよいと決められているのである。これは日本においても始めからいわれ続けてきたことである。

しかし、ここには必ず他部門との間のコンフリクトの調整というむずかしい問題が出てくるのである。そこで、こうした組織においてこのコンフリクトをいかに解消していくかというビルト・イン・スタビライザーとなる機能と制度を導入することを考えるのである。その一つがマトリックス組織の考え方であろう。

日本の企業においても物流管理組織とは別にプロジェクト・チームや部門間物流連絡会議を恒常的に設置することがある。

四 ラインとスタッフ

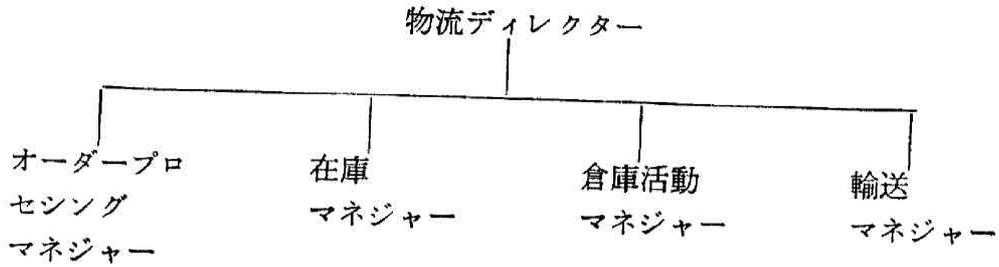
次にライン・スタッフの関連が取上げられる。経営学においては企業組織を次の三つに分けることがある。

- (1) 直系組織
- (2) 機能組織
- (3) ライン・スタッフ組織

これは命令系統の組立から分類されたものであると考えられる。野田信夫氏は前二者の持つ欠陥を指摘し、「企業の組織として発達したのはライン・スタッフ組織である」と⁽³¹⁾いつている。それは前二者の方式を基本として「その長所を取って短所を避けるために考えられたものに他ならない」としている。そこでライン・スタッフの関係について野田氏は次の項目をまとめた。

- (1) 組織の中軸は命令系統であること
- (2) 命令系統は直系組織であることを必要とすること
- (3) 組織が発展すると、その組織本来の目的、職能のうちからそれぞれの専門家に分担した方が有効なスタッフ職

図-10 ラインの組織例



(出所) Ratcliffe, 前掲書, p.4 より訳。

能が分化されること。

(4) 企業の目的が異なっても（たとえば業種が異なっても）ライン業務はそれぞれ変わるけれども、スタッフ職能は大体共通である

つまり、「スタッフの仕事とする」ということは、ラインの命令系統からはずすことに意味がある」というわけである。

ラトクリフは物流におけるライン機能とスタッフ機能を次のように分けている。
。ライン

(ライン・マネジメント)

ここでの活動は直接に製造、販売、サービスに結びつく。

(ラインの活動)

オーダー・プロセッシング、コミュニケーション、在庫統制、倉庫管理、出荷・輸送、
機関管理

。スタッフ

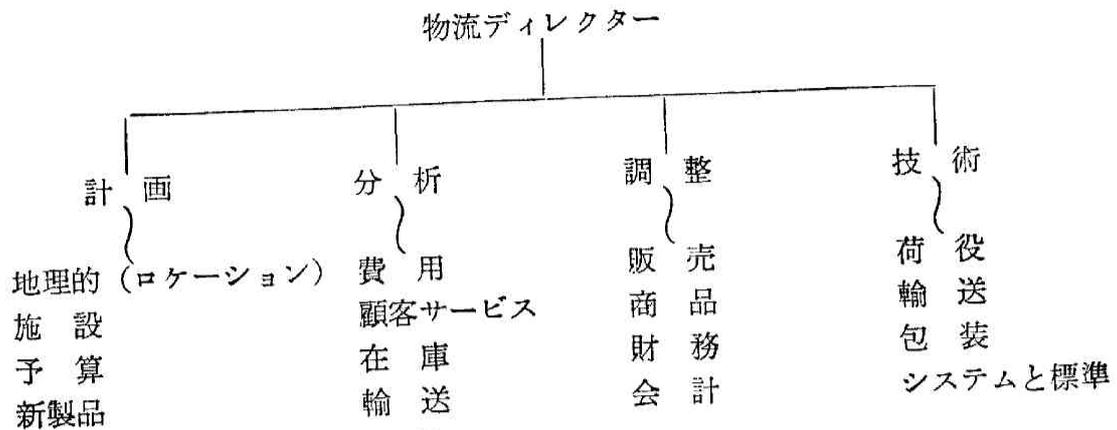
(スタッフの機能)

これは主に分析的、アドバイスの、または補完的、コンサルティング的であって、施設の供給、ライン機能の補完活動となる。

(スタッフ活動)

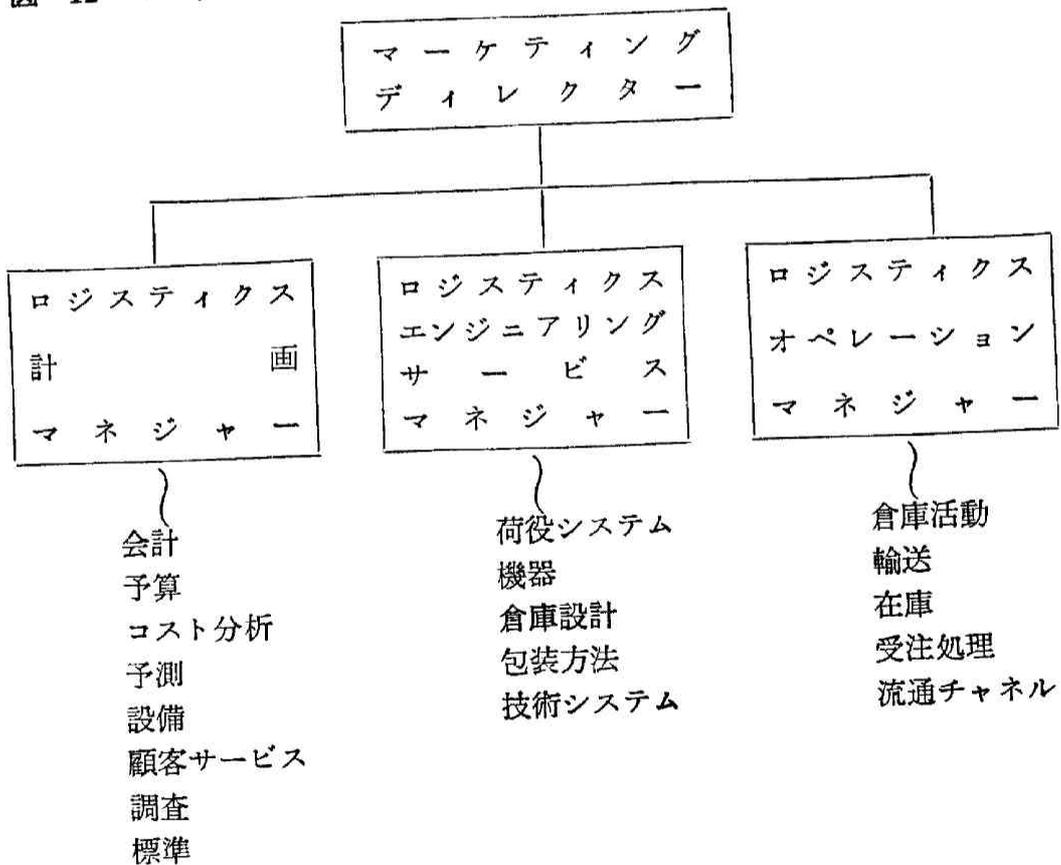
システムと手続、在庫分析、荷役・倉庫のレイアウト、相当地域計画、マーケティング

図-11 スタッフの組織例



(出所) Ratcliffe, 前掲書, p.5 より訳。

図-12 マーケティング・ロジスティクスのためのライン・スタッフ組織体構造



(出所) Buxton 前掲書, p.196 より訳。

ングとの調整、費用分析

そして、ラトクリフはこれをもとにラインとスタッフの組織例をあげている(図10、図11)。⁽³²⁾

もちろん、物流管理組織は独立・統合されたものであるべきであるとしたら、ラインとスタッフが別組織として分かれるのはおかしい。これについてバクストンは「マーケティング・ロジスティクスのためのライン・スタッフ組織体構造」としてまとめている。⁽³³⁾それは図12に示される。バクストンは「スタッフ活動はトータル・システムのレベルにおいて行われねばならない」とし、ライン活動についてはその「非中央化の度合」つまり、各商品や市場セグメントからの異なった「ロジスティクス要求を越えて累積化されたポテンシャルを研究する必要がある」という。それはラインにおける最大効果をもたらす標準ラインの設定ということであろう。

ここでもバクストンは部門間のコンフリクトに言及し、その潜在的コンフリクトを最小にする方法が考えられると
いうように言い、その方法について彼はヘスケットの考え方を用いて次の四つの方法をあげている。⁽³⁴⁾

- (1) より効果的に存在する機能を実現するため統合化したチャンネル・メンバーによる政策実行の調整(機関の設置)
- (2) チャンネルにおける(一つのポジションから)他への機能、責任の委譲
- (3) ジョイント・ベンチャー、またはサード・パーティーの創設(チャンネルにおける機能の成果重複を除去するため)
- (4) 異なった組織によって当座に形づくられたチャンネル機能の垂直的統合

これらの考え方は現在、日本で試みとして採用されている『物流管理会社制度』『包括委託制度』『系列化チャンネルにおける共同物流センターの独立会社制』などと同じものかもしれない。⁽³⁵⁾これは多分、物流のライン活動を実施主体として切り離し、物流管理組織はスタッフ業務とライン業務は指示・監督をするものという方向を示すものである。

日本の研究者のものとしては市来清也氏がライン・スタッフ型物流管理組織について述べているがコンフリクト解

消のための方法については触れていない。

五 物流管理組織の確立

それ以前に物流という独立の経営機能はなくても、個々の物流を構成する活動はあったのだから、物流管理組織というものは始めから次のようなテーマを持っていたといえよう。

- (1) 本社に物流部門をどのように『新設』するか
- (2) 現場に分散していた物流の個別活動をどのように『取纏める』のか
- (3) 本社と現場のラインの『指揮系統』をどのようにするのか
- (4) 他部門との間のコンフリクトにどう『対応』するのか

まず(1)の新設ということについてはどの場所にポジションを取るかということが考えられた。当初は独立ということが急務と思われていたため、生産や販売と並列にならぶものとして置かれるのが普通であった。しかし、この場合は本社物流管理部はトップに直属することになる。

そうなるとこれまでの経験の蓄積のない、また、職務分掌が明確になっていない物流管理部であるため、単にコンフリクトの解消はトップ・マネジメントの問題となって持上がってくる。物流管理部長が重役でないケースがほとんどなので、このことは物流管理部の権限の問題となってくる。それにトップ自体が物流の経験がないための確な方法もとれない⁽³⁶⁾。

そこで、物流管理組織の経験が蓄積されてくるにつれ、この部門を再配置しようという動きが出てくるわけである。その場合、次のようになってくるものがあった。

(a) 事業部制をとる企業の場合、特に大企業においては事業部に物流管理組織をそれぞれ置いていく。そして、中には事業部から独立させてそれとは別に純スタッフ組織を置く。

(b) 本部制をとる場合、生産本部とか販売本部に物流管理組織を帰属させる。この場合、物流管理組織の最高責任者は本部長ということになる。

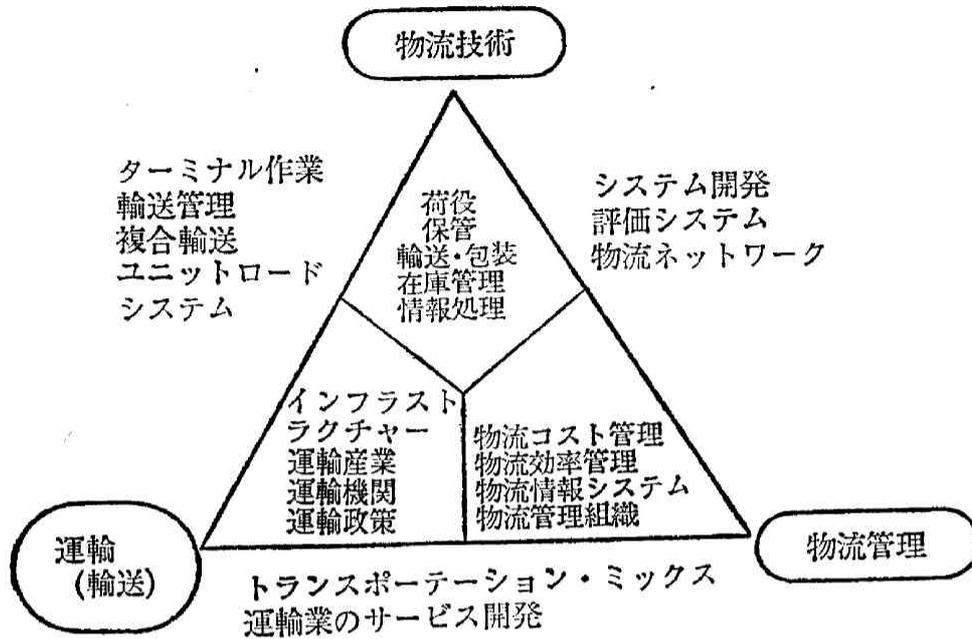
こうして、集中化（セントラリゼーション）の方向を強烈に志向した物流管理組織において集中化をベースにしつつ、分散化（デイスセントラリゼーション）の性格を付けるといふようになっていく傾向が出てきた。

(2) の取纏めについては、当初の現場内での分散管理を現場内における集中管理にしていくという方法がとられた（たとえば工場内に物流管理課を置くといったもの）。それは現場内での物流担当者（作業管理者）の設置である。しかし、やがて多くの企業で商物分離体制がとられるようになる。商物分離体制は情報システムの発展によって可能となった。つまり、コンピュータの導入があり、これによって商品の管理ができるようになったため物流拠点を自由に最適地に設置できたのである。⁽³⁷⁾

この結果、(3)の指揮系統の問題において流通センターの独立設置が行われるようになり、最低の物流機能を工場、営業所（支店）に残しつつ、多くの物流機能を集約化して流通センターにまとめるといふ形をとり、その独立部分は本社物流管理部との間のライン機構を形づくるに至っている。工場、営業所（支店）においても場所的に物流作業部を分離させることによって、このラインに乗せる方向がとられつつある。

(4)のコンフリクトへの対応のみ現在も明確な方向がないまま残っているといえる。むしろ、物流におけるライン系統が確立していくにつれ、コンフリクト問題はどうしても残らざるを得ない。しかし、経営における物流機能の位置づけおよびこれによって起こる物流管理組織と他部門との間のコンフリクト問題についてはまだほとんど研究されて

図-13 企業経営としての物流総論の構成



おらず、一般的な経営学による組織問題の域を抜けていない。ここに現在の物流管理組織の最大のテーマがあるといつてよいだろう。

そのため、次のようなことが未だに起こり続けている。

(1) 物流管理組織の確立ができず、度々、組織変更が行われている。

(2) 生産や販売との協調による物流改善が制度的になされていない。

(3) 物流管理会社、物流子会社、元請会社制といった組織についての評価ができていない。

今後、物流管理組織のあるべき姿についての理論的、実務的な研究が必要とされる所以である。

最後に蛇足となるが一つのことを付け加えておきたい。

これまで日本で出された『物流総論』としての本はそれほど多くないがそれらの内容を整理してみると物流総論というものは図-13に示されるように『物流管理』『物流技術』『運輸(輸送)』という三本の柱による構成となっているよ

うに見える。しかし、この三本の柱について、今度は物流各論の本を調べてみると大部分が『物流技術』と『運輸(輸送)』であって『物流管理』についてのものはほとんどない。わずかに物流会計のものが見られるのみである。⁽³⁸⁾このことは日本の物流研究でもっとも遅れているのは『物流管理』の分野だということがいえるのであろう。そして、物流管理組織というのはこの『物流管理』に含まれる。

注

- (1) 中田信哉『物的流通』なる言葉の誕生時の事情』神奈川大学経済学会「商経論叢」(一九八五年、VOL・XX NO・2、五〇ページ)にこのあたりのことを書いたが、時代としては昭和三〇年代初頭から四〇年代初めあたりの一〇年間位のスパンと考えられる。
- (2) システム化については中田信哉「現代の物流」(税務経理協会、昭和五八年)の中の『わが国の物流構造——物流の位置』を参照。
- (3) 多くの物流関係の出版物、研究論文において物流管理組織は簡単にそれについて述べているだけであり、特に物流の特殊性を分析した上で管理組織論を展開しているものがないという意味であり、けっして物流管理組織について触れられていないということでない。
- (4) 物流総論または物流管理論の著作を見ても物流管理組織について述べられた部分は実に少ない。よく述べられている市来清也「物流経営論」(きょうせい、昭和五五年)でも総ページ三五五ページのうち『物流管理の組織と運営』はわずか七ページである。
- (5) Brian Ratcliffe「Economy and Efficiency in Transport and Distribution second edition」Kogan Page Ltd, 1987, p.3.
- (6) コンフリクト論は以前からマーケティング分野ではよく取上げられてきた。特にチャネル・コンフリクトがその代表である。
- (7) 第三の利潤源論は早稲田大学の西沢脩教授の初期の一連の著作で有名である。キャッチ・フレーズとして秀逸であったため、特に企業のトップ層への物流理解のために利用された。物流会計から出てきたこの言葉に匹敵する他のものがなかった

ため物流コストは物流近代化の最大のポイントとなった。

- (8) たとえばマスコミではカーゴ・ジャパン社の「物流年鑑」が毎年、各社の物流組織を調査、掲載しているし、研究所では日通総合研究所の「物流管理および物流子会社の動向に関する調査報告書」(昭和五六年)など。
- (9) 端緒についたという意味はまだ総合的物流管理の理論らしきものが欧米でも日本でもないからである。各論の寄せ集めで物流総論が作られている傾向にある。
- (10) 物流研究の世代というのはまだ、確立されたものではないが、物流概念が生まれる以前にその後、物流となるものの研究をしていたのが第一世代、昭和三〇年代末から四〇年代にかけて物流システム化の中心になったのが第二世代、そして、この頃から物流研究の分野に入ってきた人達を第三世代と呼ぶことがある。
- (11) もちろん、それ以前から運輸部、包装管理室、出荷課といった物流を構成する各活動ごとについての組織はあった。たとえば全国に工場、営業所(支店)を持つメーカーなど域間輸送を本社が包括的に管理するため運輸部というものを持っていた。これは運輸業の管理をするための部門と思われる。
- (12) ここで物流管理部という名称で述べているが物流部、物流管理室、物流統括部、流通システム部等、名称は様々である。この稿では物流管理部にまとめた。
- (13) 実務家として活躍し、コンサルタントになった河西健次氏は著書「実戦物流管理読本」(成山堂書店、昭和六〇年)、の中で物流管理組織の当初の設置について次のようにいっている。
『物流革新の流行から、物流組織でもつくってみようか、物流ぐらいし、か利潤源が残っていないのではないかという、いわばでもしか組織であったり、『トップダウンによる与えられた組織、借物の組織であったり、必ずしも十分な論議、調査が尽くされないまま、あるいは、社内のコンセンサスが固らないうちに導入された』、『製造部、販売部という強大なライン組織の中に割ってはいったことに対する、既成組織からの反発(それまで従属的な部門として便利に使ってきたものが、使いにくくなってしまったという意味も含めて)』。
- (14) とにかく物流の独立新組織が本社内に置かれた場合、まず例外なく、その始めの仕事は全社の物流を調査し、理想のモデルを作ってみる、ということであった。もともと、物流に関するデータも分析結果もなかったためそれをする以外になかったし、それが常識と思われていた。
- (15) ここでは二段階で述べているが中には三段階となるものもあった。それは超巨大企業であり、本社に全体をカバーする物

- 流部があり、支社（地域統括部門）が物流部を持ち、その下に現場があるというケースも存在した。
- (16) John F. Magee 「Physical-Distribution System」 McGraw-Hill, 1967, 宮下正房訳「物流システム入門」（建帛社、昭和四八年）一六三～一六六ページの内容より。
- (17) James L. Heskett の担当分『効率的物流管理のための組織』（第九章）六九九～七〇一ページの記述による。これは、edited by James F. Robeson 「The Distribution Handbook」 Free Press, a Division of McMillan Inc., 1985, の一章である。これは阿保栄司監訳 旭化成（株）物流総務部訳「物流ハンドブック」（日本物流協会、昭和六三年）として翻訳されている。
- (18) ロジスティクスという概念は日本ではまだ定着していないが経営戦略的トータル・システムとしての物流の意味に使われている。
- 中田信哉『戦略的物流の構図』（白桃書房、昭和六二年）中の『ロジスティクスへの評価』一七四～一九四ページにロジスティクスについて評論している。
- (19) Ratcliffe, 前掲書の四〇九ページ。
- (20) ここではトラックリフは輸送として述べているが物流と考えてもよいと思われる。
- (21) Frederick J. Beier 「Information Systems and The Life Cycle of Logistics Department」の二三三～三三六ページによる。これは edited by Pieter Van Buijnen 「Business Logistics」 Martinus Nijhoff, 1976, の中のものである。
- (22) Graham Buxton 「Effective Marketing Logistics-The Analysis Planning and Control Distribution Operations」 The McMillan Press Ltd., 1975, pp.193～195, による。
- (23) 『調整』の必要性ということについては多くの人がいっているけれど、そこでは概念的にコンフリクトの存在というものを明確化した上でいっているわけではない。単なる調整ならあらゆる組織に必要とされる。
- (24) もともと、日本で物流研究が始まった時には物流プロパーの研究者はおらず、他分野（交通論、情報処理論）やその後、物流を構成することになる活動（荷役、包装）などの研究者が研究対象を広げ物流研究を行うようになった、というのが普通だった。しかし、不思議に経営学分野からの参入はほとんどなかった。
- (25) 市来清也、前掲書、二七四～二七七ページ。
- (26) 阿保栄司監修、日通総合研究所「物流の実務」（日本生産性本部、昭和四七年）一四～一六ページ。
- この本は日通総合研究所編であるが阿保栄司氏が監修しているので阿保氏の見解として紹介した。

- (27) マギー、前掲書、一六七～一七五ページ。
- (28) ここでは『物的流通』としてあるが近年は物的流通といういい方はほとんどせず『物流』となっている。これが訳された時は物的流通が普通であった。
- (29) 流通担当部長は distribution manager の訳であるが、アメリカでは distribution は物流の意味で使われているので物流マネジャーと考えたほうがよい。
- (30) ヘスケット、前掲書、七〇二ページ。
- (31) 野田信夫「新版 経営学」(ダイヤモンド社、昭和四二年)二一九～二二六ページ。
- (32) Ratcliffe, 前掲書、三二四ページ。
- (33) Buxton, 前掲書、一九四ページ。
- (34) ここではより広い範囲で物流をとっているように思える。既にチャネル問題としているが、これはヘスケットがマケイティングの専門家であるためだと思われる。
- (35) 中田信哉「物流のはなし」(中央経済社、昭和五〇年)一八二～一九七ページ。
- (36) これは昭和四〇年代の話であり、既に現在では物流部長経験者のトップ・マネジメントは生まれている。
- (37) 中田信哉『情報システムから見た物流システムの方向』神奈川大学経済学会「商経論叢」1987 VOL・XXII NO・3/4 九三～九七ページ。
- (38) 学者のものとして西沢脩氏の一連の研究があり、実務家・コンサルタントのものとして河西健次氏の一連の研究がある。なお、物流関連の発行図書については、「輸送展望」(日通総研)が過去、二度ばかり取上げているが、かなり幅広く(交通論の貨物関係まで広げて)も、これまでの発行数は三〇〇冊程度とみられる。