

物流管理組織における役割と範囲

中田 信哉

一 本社物流管理部門の役割

物流は一つの経済機能として位置づけられるが企業においては経営機能の一つとしての認知がなされている。したがって、物流問題が発生し、物流の重要性が認識され、新たに物流管理部門なるものが設置された時、当然ながら経営機能としてのその管掌範囲が明確にされるべきであった。しかるに次の二つの理由によって、それが不明確なまま物流管理部門は作られてしまった。

① 物流管理部門を設置することがブームのようになり、まず、その部門を設置することが物流を重視することであると考えられ、設置してしまうことから全てのスタートを切ろうとした。

② 物流機能という概念の誕生がベースにあるわけであるが、それはあくまでも機能としての概念であり、実際に経営機能として位置づける場合、そこにはその機能を実現する活動が存在しなくてはならないがその活

動とは何かを明確にしないまま部門の設置を行った。

このことは物流管理部門としてその管掌分野が不明確であったことを示す。但し、それは本社の物流管理部門についてのことである。本社物流管理部門の問題であるということについては現場の物流管理部門と比較をしてみるとよい。

現場においては物流概念誕生以前より明らかなる活動が存在していた。それは生産の条件・結果、販売の条件・結果として個々の活動が存在していたからである。したがって、物流概念が生まれ、物流の重要性が企業において認識された時、現場においてもそこに存在する活動を究合化し、物流管理部門を設置しようと考えた場合、工場なり支店（営業所）なり倉庫において、そこで行われている活動を取り上げ、分け、いくつかの活動の集合として物流という分野を作るのである。その場合でも各活動は不断に行われているのであるから、ここでは業務遂行上の支障は出ないし、例え出たとしてもそれは組織として活動の分配の調整をすればよい。ここではスムーズな在庫、出荷が最重要条件として存在しているからである。

しかるに本社物流管理部門にはそういう現場的規制が存在しない。明らかにスタッフ機能、管理や企画や全体的調整の機能についての遂行者としては本社においてのその役割分担は現場組織と異なつてルール（分掌規程）が定められ、それに基づいて業務がなされる。もっとも、それは明確に分けられているというより時間推移の中で不文律として役割が定着しているといういい方が正しい場合も多い。そこには現場におけるような日々の出荷在庫といった規制条件は存在しない。工場や支店においては取引先、得意先との商取引が存在し、それには市場原理に基づく要因もからんでおり、企業が自らの都合だけで決められない部分も多く、そういった外的条件が社内事情とか社内感情面のみで決めていくことを不可能にする働きを持っているのである。本社においてはそう

いったことが完全にはないとはいえないが、社内事情とか部門間の力関係又は感情的なものの方が強いいため、そこから来る分掌規程あるいは不文律として部門間の職務分掌は定められているという性格が強い。

ということになるなら、本社に物流管理部門が設置されようとした場合、まず、この職務の明確化の必要性というものがおこってくる。ところが物流という経営機能を担当する、ということから大きな問題が発生するのである。それは物流という経営機能そのものが持つ性格故である。

物流管理部門を本社に設置する場合の基本的考え方として「生産、販売、総務などと併置されるものとする」というのが大方となっている。これは概念としての物流機能を考えた時は首肯できたとしても具体的に組織問題として見た場合、果たして正しいのであろうか。

一体に物流、販売、生産といったものを横に並べることができるのであろうか。その前に次のことを考えてみる。まず、生産であるが、確かにメーカーでは本社に「生産部」なるものを持つ企業は存在する。しかし、その生産部は生産全体を担当する本社部門かという点と決してそうではない。生産といった場合、通常、次のような仕事があると考えられる。

- ① 生産計画の立案と調整
- ② 生産技術の開発
- ③ 生産施設の設計、設置、維持
- ④ 資材・原材料の選択・購入
- ⑤ 工場の製造過程（活動）の管理
- ⑥ 生産商品の開発

⑦ その他（人の確保など）

一般に本社生産部というのはこのうちの生産計画の作成、調整を行う部門として存在するのがふつうである。新規の生産品目の開発は研究部門や開発部門によって行われるのであろうし、工場の設置や機器の選択は工務部門で行われるのであろう。つまり、これら生産に関する諸活動は種々の部門に分かれて担当されているのである。

そうすると、生産に関して、メーカーにおいては「技術開発部門」「商品開発部門」「生産管理部門」「資材購買部門」「工務部門」などという形で分けられ、担当されているのが一般の形であろう。一方、販売についても販売部（営業部）という部門が存在することが多いが、これは機能としての全ての販売を担当するものではない。販売といった場合、次の活動が存在すると考えられる。

- ① 販売計画の策定
- ② 販売企画の開発・立案
- ③ 販売促進・広告の実施
- ④ 支店の管理
- ⑤ 商品企画
- ⑥ その他

こういう形であるとしたら、販売部の他に販売促進部、広告（宣伝）部というものが他にあるのがふつうである。そして、例えば生産と販売について考えてみると商品開発や新製品開発という仕事は販売と生産にまたがっているものであり、したがって、新しい製品を開発し、販売するに当たってはいくつかの部門を通過し、定めら

れたステップで実現されるようになっていく。例えば、まず「研究所」で基礎研究がされ、そこで得た具体的な結果を「開発部」が受けとり、商品開発の基本計画が作られ、それをもとに販売と生産部門の合同会議があり、取締役会などの承認を得た上で販売と生産は仕事を分け与えられ、実施に入るといふ形である。

つまり、生産、販売というのは確かに経営機能の一つとして認知されているが実際の組織問題として考える場合、それは機能を一つの部門が全て受け持つという形とはなっていないし、また、そんなことはできない相談なのである。

機能と活動（現実の会社の仕事）を全く同一のものとして合致させることはできない。そうである故に、物流が一つの機能、一つの部門として存在することは不可能なのである。物流管理部門が本社に設置されたとしたら、果たして物流機能というもののうち、どんな活動を担当するか明確でないから何を行うかがはっきりしないという困った問題が発生してくるのである。一般に物流という機能を考えた場合、そこには次のような仕事が存在するのではないだろうか。

- ① 物流計画の策定（物流費予算の策定）
- ② 物流施設の配置、ネットワーク設置・編成
- ③ 物流システムの開発
- ④ 物流関連の機器の選択
- ⑤ 物流活動の管理
- ⑥ 物流技術の開発
- ⑦ 物流資材・機器の購入

こうであるなら、果たして本社に物流管理部門を設置した場合、これらの全ての活動を担当するものというように考えられるものであろうか。

二 他部門との関係

これらの活動を一つずつ見ていくことにする。まず、物流計画の策定であるが、これが生産計画や販売計画と同じような性格のものであるとするなら、それはある一定期間内における在庫量、通過物流量、物流コストなどの設定がベースにあるものということになり、それは物流管理部門の決定事項とは到底いえない。通常、これらの仕事についてはアメリカの企業などはこれらを上からの指令、つまり所与の条件として考えるのである。したがって、こうした条件によって必要労働力数、輸送機関や拠点作業における機器などの準備を行うことにすればよい。これらの物流管理部門としての独自の仕事になることであらう。しかし、物流計画の基本となる数量、コストの決定が行われねば本社に物流管理部門を設置する意味がないように思える。この問題に関しては必ず生産計画、販売計画との間の調整が必要となる。というより、生産、販売部門の主導によるという方がよい。

次に物流施設の配置やネットワークといった物流企画の問題がある。本来、本社の物流管理部門設立においてはこの面の仕事が直接の契機となっていたとも考えられる。しかし、この問題はもともと経営全体や他部門との関係の深いものである。したがって、物流管理部門としては他部門と調整をしつつ、叩き台の案を作るとい形で作業を行うのがふつうである。それを承認するのは全社的同意による。かくして、この仕事に関しては物流管理部門が独自に行うのでなく、むしろ、プロジェクト・チームやタスク・フォースにおける案作りの事務局的任務が物流管理部門に与えられることになるだろう。

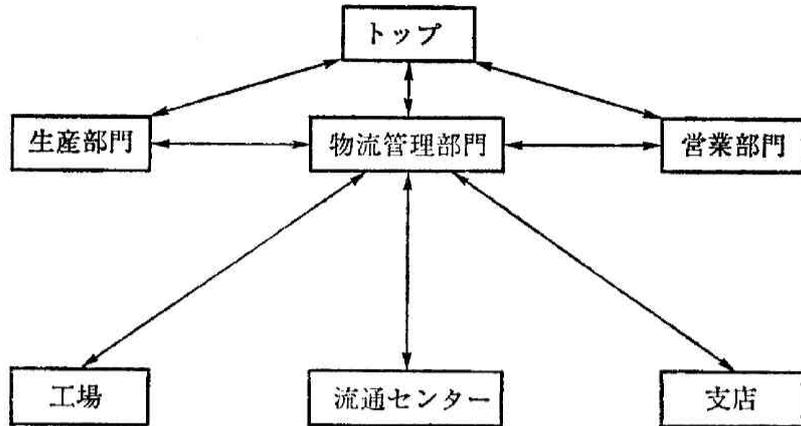
以上、二つの仕事については物流管理部門というのは他部門との調整で作業を進めていくという本社の中でのスタッフ、企画部門として位置づけられるだろう。いずれにしろ本社内における横の「部門間調整」が必須のものとなる。

次に物流システムの開発がある。これは物流企画のうちのエンジニアリング的なものをいうべきと考える。これについても物流施設の配置及びネットワーク企画と同じことであろう。物流管理部門はその開発案の作成に携わるものであり、それに関しては前二者と同じ条件であるといえよう。しかし、一方でこうしたオペレーションのシステム開発は現場（工場や支店など）の活動と合致するものであり、また、既に現在の活動が継続的に行われているものであるため、本社の物流管理部門が独自にその案の作成を行うという性格のものではない。工場や支店との間の調整が必要となってくるのである。と同時にこれら支店は本社営業部の指揮系統下であり、工場は本社生産部門の指揮系統下にあることを考えるなら、これら営業部門、生産部門との調整が必要となり、つまり、縦・横の調整が求められるのである。ここでも物流管理部門は調整をしつつ、案作りを行うというのが仕事となるのである。

次に機関の選択であるが、これは運輸機関（運輸業者）の選択、物流機器の選択及び補助財の選択ということになる。このうち、運輸機関のモード選択や固定設備的な機器選択はシステム開発の中に含まれるため、ここでは地域的な専門家及び可変要因となる機器、補助財の選択ということになる。しかし、これらは全て現場の日々の作業に直接関連しているため、それは現場との調整が必要となってくる。

次に物流活動の管理であるが、これが単なる数量的管理であり、現場の仕事をしやすくするためのデータ把握とその提供、及び本社内での各種意志決定のためのデータ、統計の作成であるとしたら、それは物流管理部門独

図1 物流における組織の関係



自・固有の仕事となるだろう。とはいえ、それらの数字に基づく指令とか計画変更といった具体的な意志決定を物流管理部門が行うという形をとるなら、それは前と同じ理由で物流管理部門が勝手にできるといいう形にはならない。特にこの問題は企業における指揮系統の問題、つまりラインの問題となる。

物流管理部門が本社組織として、その指揮下に現場の物流部門を置きその管理を行うという形（つまり、生産管理部門が工場を持ち、販売管理部門が支店を持つという形と同じ）であるならよいけれど、実際に本社の物流管理部門がその下に直接、現場を持つという形は少ない。流通センターのようなものがあるケースも見られるけれど、流通センターには支店又は工場とのライン関係が含まれていいると考えられ、実際には支店や工場の指示によって在庫、出荷・入荷を行っているわけであるから、果たして本社物流管理部門がその管理を完全に行っているかどうかは疑問のある所である。

物流技術の開発であるが、これは物流の管理技術と物流の工学的技術に分けられる。前者は物流管理部門の担当が可能であるとしても後者は本社の物流管理部門にそれができるスタッフを持つことはなく、実際は専門企業の開発した技術に関する情報を集めるに止どまるのである。しかし、いずれも単なる管理技術の開発、技術情報の収集というレベルにおいては物流管理部門が独自に行うことは可能である。但し、その導入においては物流管理部門が行えるかどうかは別である。

三 調整と提案、管理と指示

以上のことから考えるなら、本社物流管理部門としては次の機能を果たすことが考えられる。

- ① 他部門との調整において物流におけるある種の条件を設定する——調整
- ② 物流システム開発や機器選択における企画や開発の素案の作成を行う——提案
- ③ 物流におけるデータの把握や現場部門における作業効率の分析などを行う——分析
- ④ 実際の物流活動の実行者に対して作業の指示を行う——指示

以上「調整」「提案」「分析」「指示」というのが本社物流管理部門に与えられた役割としての活動であると考えられる。このうち「調整」「提案」「指示」というのは全て他部門との間の関係において生まれてくるものである。それ自体、他部門との関係のないまま実行できるのは「分析」のみである。

このことはきわめて重要なことである。なぜなら、次の三つのことが存在しているため本社に物流管理部門を設置した場合、その仕事に規制がかかるからである。

- ① 物流管理部門と他部門との間の役割分担が活動レベルで明確になっていない。
- ② 物流というものが販売や生産に対するサービス機能だと考えられるため物流管理部門の社内における立場が弱い。

③ 従来の組織形態の中で縦型のライン系統ができ上っており、新設の物流管理部門はそのライン系統の中に位置づけられていない。

そうである以上、物流管理部門が本社内に設置されたとしても、この企業内における物流管理部門の位置づけ

が組織論的に明確になされない以上、物流管理部門としては自らの仕事を明確にすることができない。

そこで起こる問題は何かというところそれは物流管理部門が設置された場合、そのスタッフをどのように配置し、そこでの仕事を何にするかということを考えねばならないことである。もちろん、概念としては経営機能としての物流というものは存在し、認知されているし、物流の重要性も経営における上からの視点で十分に認識されている。したがって、企業としての意識の上ではシステム開発から物流改善、現場への指示等々の全てを期待するのである。

ところがそれで仕事を行っていくとすると必ず他部門との間の接点問題が生まれてくる。しかし、この問題については「明確に役割分担がなされている」か「企業内で不文律として役割分担がなされている」でなければならぬ。ところが日本の企業においては明確に職務分掌規定として役割分担がなされているケースはまずなく、職務分掌規定は大雑把な範囲の指定に止どまっている。大部分は不文律か力関係で分担がなされているのがふつうである。経験や歴史の中で自然発生的に役割分担がなされているものであるし、物流という経営機能自体の組織には歴史がない。

ということから、仕方なく物流管理部門は自らできる範囲での仕事をするという形になっていったし、それは他部門との調整の必要のないもの、従来のライン系統から逸脱しないものということになる。それは次の二つのものといえるだろう。

- ① 現在の自社の物流を分析し、それを数量的に把握し、問題点の抽出や改善点の発見を行う。
 - ② 期待される自社の理想的物流システムをモデルとして開発する。
- これらの仕事は当初の物流重要性の認識からいうなら、きわめて重要なものであると全社的にも了解される。

しかし、これらはいずれも純スタッフの仕事であると同時に次の問題を生むものでもある。

①現在の物流を数量的に分析し、実態をつかむということは中短期的にいうなら一回限りの仕事となる。調査・分析によって、これを行ったとしてもそれは継続的な仕事にはならない。また、システム開発も同じことである。これらの分析・開発の仕事が終わったらどうするのか。

②分析による問題点の把握、改善点の提示及びシステムによる改善モデルの提示についてはそれを実際に反映させるためには他部門との調整及び全社の意志決定が必要とされる。

ここからの問題は物流管理部門としての継続的な仕事がなくなってしまうということと自らの分析・開発による改善の提案が実施に移される場合の主導権がとれないということを示している。それは改善案や開発モデルを他部門に示し他部門がそれを評価し、修正や逆提案を他部門が出し、物流管理部門は他部門に対しての完全なスタッフとなるということでもある。

かくして、物流管理部門は他部門との調整が必要となるものについては受け身となり、自ら独自に行う仕事は特に定まらないという状況になってしまう。となると、組織としては継続的な仕事がないことになり、それは確立した組織としては存在性を問われる状態となるため、何らかの継続的な仕事を確保しようとする。それが日々の物流に関するデータを把握し、コストを計算し、モノの流れの波動性をグラフ化して、といったように完全にデータ分析の仕事に傾斜していってしまう理由である。そういう仕事をしつつ、トップから降りてくるシステム開発の指示を待ち、他部門より出てくる物流問題に対する解答を用意するという仕事をアドホック的に行うということになる。このようにして本社に物流管理部門を設置した企業の多くは純スタッフ的になってしまっているのである。

四 調整が新しい機能

しかし、本来、物流が重視され、本社に物流管理部門を生産や販売の各部門と併立した形で置こうと考えたことはそういう状態を目的とするものではなかったはずである。スタッフの仕事と併せて、むしろ物流におけるラインシステムを作り同時に物流を核において経営システムの展開を行おうとすることであったはずである。

そうであるため、当初は純スタッフ的行動を行わざるをえなかった本社物流管理部門についての反省が企業全体からも物流管理部門からもおこるのである。中にはこの反省から物流管理部門を廃止してしまうという行動をとる企業もある。また、純スタッフとすることに割り切り、人員の削減など行い組織の位置づけとして後退させる企業もなる。とはいえ、多くの企業はそうではなく物流管理部門の本来、求められる方向への組織の改編をはかるうとする努力をするのである。その方向というのは物流管理部門と他部門との間の関係を何らかの形で制度化することによって物流管理部門と現実の企業における物流システム、物流活動のラインシステムを作り出すことである。

その関係というのは本社において物流管理部門の持つ主要な機能として「調整機能——(Adjustment Function)」を設定することである。本社の物流管理部門は生産や販売、その他の経営機能と密接に関係し存在している企業の物流活動においてそれをマネジメントするためには他部門との間の諸々のファクターを調整し、そこにおいて物流の与件となる生産条件、販売条件などを確定し、その上で実際の物流活動に反映させていくということを行うのである。これによって物流管理や物流システム開発も物流管理部門の仕事として明確に位置づけられることになる。

問題はこの調整機能をいかにして発揮するかという方法論になる。その方法も確立したものはなく試行錯誤的性格が強いが本社内に物流管理部門が設置されてしばらくしてからはこの調整機能の遂行方式の開発こそ企業にとって重要なものとなり、同時に物流管理部門によって自己のレゾン・デートルを確立するための不可欠なものとなっていくのである。

この方法は今までの所、最善といわれるものはないけれど方向として三つのパターンが考えられている。

- ① 連絡会議の設置
- ② プロジェクト・チームの設置
- ③ より高位の組織化

まず、連絡会議というのは常設の生産部門・販売部門などを中心とした連絡会議を設置し、物流管理部門がこれの事務局になるというものである。ここにおいて物流における数量的、時間的、サービシ的な要因の決定を行うのであり、事務局より提示された物流改善やシステム提案の討議だけでなく日々の物流活動における調整も行われる。この事務局になることによって物流管理部門は物流についての主導権を得ることができ、他部門の要求や意見を吸い上げていくことができる。同時に物流管理部門としての仕事も事務局作業が継続的な主要なものとなっていく。

次にプロジェクト・チームの設置であるが、これは物流管理部門が当然行わねばならないと考えられる各種の意志決定及びその基本要因の調整、つまり他部門との調整についてはプロジェクト・チームがそれを行うという形をとる。ここで決められたことはトップの承認を得た上で物流管理部門はその条件の中でシステム開発、現場コントロールを行うことになる。ただ、ここでの問題はプロジェクト・チームのあり方にもよるが、物流管理部

門は純スタッフとなる可能性も出てくる。

次により高位の組織化というのは物流管理部門かその上の営業本部とか生産本部といった組織形態の中で位置づけられることによって、他部門との調整の必要な事項は本部が行い、物流管理部門はここからの指令によって実際の物流管理を行うという形をとるものである。

以上三つのパターンをあげてみた。ただ、連絡会議では物流管理部門は純スタッフ化またはある指示に基づく作業主体化してしまう傾向もあり、物流管理部門としての組織上の後退だという考え方もあり、あえてそのことを了解した上でこの方式を推進する向きもある。

五 マトリックス組織

以上、思いつつままに述べてきた。これは私にとっての物流組織の研究における一つの仮説である。先に論じた「物流管理組織と企業内コンフリクト」(神奈川大学経済学会「商経論叢」Vol. XXIV No. 4 1989. 3) から生まれたそのコンフリクト対応の方法論の思考である。自らの研究方法として既存の内外におけるこうした問題についての研究を調べていくことが一つの方法であろうと考えられるが残念ながら物流分野ではそうしたものはない。したがって、まず仮説をたて、次にそれを検証し、そこから解決策を導き出すという方法をとるつもりである。かくて、この仮説を研究ノートとして示すものである。

ついにながら、この仮説から展開される具体的な方向としてマトリックス組織論を示してみたい。物流管理部門に関するマトリックス組織の有用性についてはヘスケット(J.L. HESKETT)がふれている。(The Distribution Handbook 1985 McMillan)。ヘスケットは次のようにいう(「物流ハンドブック」監訳阿保栄司、翻訳旭化成物流総部、

日本物的流通協会、一九八九年)。

「近年、マトリックス組織は機能別、地域別、製品別、顧客別という、いくつかの組み合わせに基づいて組織化された管理者の間を、うまく調整されるために作られてきた」そして「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のである」と述べ「マトリックス組織の概念は、階級な組織の中で、調整や管理者間の討話を促進する手段として、さらに一般化していくだろう」というのである。

組織内のコンフリクト、物流管理部門の独立性を考えた場合、マトリックス組織論にアプローチすることが一つの方向性として考えられるかもしれない。