

建設経営実務選書 2

細川史郎一著

建設業の管理組織

建設経営実務選書 2

建設業の管理組織

細川史郎＝著／鹿島出版会

<著者略歴>

細川史郎（ほそかわ しろう）

1935年 愛知県名古屋市生まれ

東京大学教育学部（教育社会学科）卒業

1962年 藤田組（現フンタ工業）入社

建築工事部（現東京支店）資材、総務、工務業務を担当

1966年 企画室所属 経営計画、組織、環境調査など担当

この間、内部監査、職務分析、不動産開発、国際協力事業団（JICA）F/Sのエコノミストなどのプロジェクトにも従事

現 在 フジタ工業社長室企画部次長

組織学会会員

著 書 建設業の管理組織（共著）（1968年 鹿島出版会）

企業戦略と経営組織（共著）（1975年 日本生産性本部）

建設経営実務選書 2

建設業の管理組織

昭和 56 年 11 月 30 日 発行©

著 者 細 川 史 郎

発行者 河 相 全 次 郎

発行所 東京都港区赤坂 鹿島出版会
六丁目 5 番 13 号

Tel (582) 2251 振替 東京6-180883

方法の如何を問わず、全部もしくは一部の複写・転載を禁ず。

落丁・乱丁はお取替いたします。

奥村印刷・富士製本

0927 ISBN4-306-01015-5 C3350 Printed in Japan

刊行のことば

省資源・エネルギー問題，インフレ対策等，大きな転換期にある日本経済界にとって，企業の健全な発展成長を促進させるために，経営の合理化が次々にすすめられている。建設業界においても，技術開発の推進によって高度の技術力を保有することが大切であり，施工管理の合理化および技術管理を徹底することによって，良質な生産を確保するとともに，コストダウンを図り，経済性を高めることが重要視されている。

この時期に，複雑かつ流動的な建設業のすべての分野を10巻にまとめて編集した本選書は，建設経営に従事する経験豊富な執筆者により，若手実務者用テキストのほか，今日の業界の経営課題を解明するための実務書として，特に建設経営実務に役立つ選書とし，新テーマを加えて業界の動向を示唆するものとした。

建設業界のレベル向上を図ることからも，企業規模の大小，事務系・技術系を問わず，各担当者はもとより，これからの建設業について知りたい人のためにも，今日の業界の経営課題を体系的に解明することを目標としている。本選書の各巻が，それぞれよき実務指導書に，社内研修用テキストとして，また最適な相談相手となることを念願している。

はじめに

建設工業経営研究会の20周年記念事業の一環として発刊された建設業経営選書2「建設業の管理組織」の共著者として加わったのはすでに10年以上も前になる。こうした業界関係の実務書としては5版も重ねた。改版の都度、自分の分担した部分（経理部門を除く第5章から第8章まで）だけでも一部書き改める必要があると思いながら、共著者ということで無責任にも放置し、たえず内心忸怩（じくじ）たるものがあった。

この間機会があって日本生産性本部の組織研究会に加入し、多くの企業の経営戦略、組織や、人事の問題点とその改善の事例研究を行なってきた。これらの事例は製造業、商業、サービス業を中心としたものが殆んどで、建設業の事例は皆無に近いものであったが、組織に対する考え方、仕事への取組み方などは、同じ産業の中でも経営規模、環境や競争条件、企業の歴史や業績によって大きな違いがあることが分かった。建設業との共通の部分は、意思決定や一部の管理部門を除いて非常に少いものであったが、組織の多元性を学ぶ上で大きな収穫であった。

本書は、上記の長い間の気にかけていた問題への遅ればせながらの修正であり、自分の属する産業の地位の向上や将来の発展を願い関心をもつ者が、組織という観点からの提言でもある。したがって、建設業の環境との対応の必要性、資源として情報価値の重要性、意思決定の戦略化、組織の効率化といった問題を、一般的な話題としてでなく、建設業の実態やおかれている状況に即してこれらをどう受けとめ、組織として解決していったらよいかを中心に構成したつもりである。また建設業の実際の業務と対比してその特性を明らかにし、従来の組織論との差異もできる限り明確にし、建設業独自の組織の実戦に役立つように努めた。また建設業の組織が高齢化と高学歴化が必至となった現在、従来

の組織を支えた前提や概念の変質の側面も取り上げ、将来に備えるための解決の方向を探った。

企業経営がたえず変動する外部との環境との対応が必要なものであるならば企業目標の達成の体系としての組織も静態的でありえない。その意味で組織の問題は日常的で重要な経営活動の領域と思われる。本書がこれらの要請や課題に多少でも寄与し、建設業の充実と発展に役立つ部分があれば望外の幸せである。

本書の経営戦略や組織に関する部分については、多くの図書や雑誌論文のほかに上記の組織研究会の研究成果に多くを負っている。中でも会長の高宮晋教授（組織学会会長）と、鈴木泰夫氏（経営研究所所長）はじめ多くの研究会メンバーの長年の指導と教示によるところが大きい。また激しく移り変る世界の環境や、目にみえない社会の変化や将来の動向については、官界、学界、実業界、マスコミで活躍する学生時代の仲間との私的な研究会や懇談の中から多くの示唆をうけた。最後に本書をこのような形でまとめることの出来たのは、つねに私を根気よくはげまし、協力して頂いた鹿島出版会の小田切史夫氏の格別のご配慮による。以上の方々に対して、ここに記して心から深く感謝の意を表したい。

昭和56年9月

細川 史郎

目 次

刊行のことば	iii
はじめに	v
1. 建設業にとっての管理組織	1
1.1 管理組織とは何か	1
1.2 本書の目的と問題意識	6
2. 環境変化と組織の課題	11
2.1 環境変化とその対応	11
2.2 環境情報の収集と評価の組織	15
2.3 建設業の環境変化と組織の課題	21
3. 本社組織とその課題	31
3.1 本社機能とその組織	31
3.2 本社の組織はどう変ったか	36
3.3 本社組織の課題	41
4. 意思決定の組織とその戦略化	49
4.1 トップマネジメントと意思決定の組織	49
4.2 トップを補佐するスタッフ組織	57
4.3 経営計画推進の組織	64
4.4 管理組織から戦略組織へ	73

5. 管理部門の組織	81
5.1 全般管理の組織と課題	81
5.2 専門管理および統合的管理の組織	88
6. 営業部門の組織	93
6.1 営業組織の実態と環境への適応	93
6.2 戦略営業と組織	97
6.3 営業過程の活性化と評価	102
7. 技術・施工部門の組織	109
7.1 設計部門の組織	109
7.2 技術開発部門の組織	111
7.3 施工および工務部門の組織	115
8. 事業本部と支店の組織	121
8.1 海外事業部門の組織	121
8.2 開発事業部門の組織	127
8.3 支店の組織	131
9. 管理組織と人事管理	135
9.1 戦略推進と人材開発	135
9.2 役職制と組織簡素化	137
9.3 多元的組織と多元的人事	141
10. 組織の活性化・効率化・戦略化	145
10.1 組織の活性化	145
10.2 組織の効率化	150

10.3	組織の戦略化.....	155
10.4	建設業の発展と組織の刷新.....	158

1. 建設業にとっての管理組織

1.1 管理組織とは何か

(1) ワンベストの組織はあるか

組織は本来企業目標を達成するための協働の体系である。目標達成の成果の最大化と、組織の存続するための条件を強化するところに管理組織の領域がある。換言すれば組織の有効性をどう高めるかを対象とする。有効性とは現時点での経済的・技術的合理性と、長期または将来に亘っての技術や資源の改良蓄積ともいえよう。もっと日常的ないい方をすれば、利益の極大化と、内部での技術や人材、経営ノウハウの蓄積と環境への適応力をどう高めるかが管理組織の対象領域ともいえよう。しかし管理組織と経営組織、あるいは普通の経営組織との差異をこの際問題にすることは得策でもない。

「建設業の管理組織」という書名にあるように、建設業という目的をもった営利企業の組織を対象とする。個々の企業の目的や性格、さらに事業の内容や特質、さらに内部の資源や歴史的背景などは当然異なっており、それぞれ独自の組織の考え方や方法で管理組織がおかれ運営されているし、それはまた極めて当然のことである。

ふつう一般に組織を考える場合、まず第一に組織図で表される組織機構あるいは組織の階層構造を問題にする。いいかえれば組織を具体的にまたはマクロ的に捉えようとする方法で、部門や職能が組織の目的に適合しているか、組織

1. 建設業にとっての管理組織

間の相互関係に関心の対象とする。また機能や役割の分担の設計や、妥当性を検討するために集権的か分権的かなどを問題にする立場にある。具体的には本社や支店あるいは事業部の組織、管理や営業や技術という職能や専門分野の違いを対象にする職能制組織、さらに事業をとりまく環境に対応するために特定の専門的な役割を賦与し、既存の他の組織との関係を明確にする組織の新設、統合、再編などがある。この過程で発生する職務の内容や他との関係を明確にする「職務分掌」や「権限」、責任関係を対象とする。

これらを大きく総称して通常「組織構造」といわれている。

さらにもう一つの考えや領域として、「組織は人なり」「あの組織は活性がない」などと日常的にいわれる、個人の能力や行動、さらには意欲までを分析思考の対象とする立場なり方法がある。そこには組織の目標と個人の目標の調整や、個人と他の成員との協調関係、部下と上司との関係などがある。とくに戦後の一時期「人間関係論」に代表される個人と他のメンバーとの関係が、個人の組織目標に対する期待や欲求といった心理的態度を重視し、それに適合するような環境づくりやリーダーシップのあり方を問題にする立場がある。また個人がもっている期待や欲求をコントロールし、個人の能力を十分に発揮させることが組織の成果の極大化につながるとした、モチベーション理論、欲求段階論、参画論にみられる行動科学的立場からの組織論もある。

さらに最近では、従来から言われている日本社会の固有の集団主義の基底となる帰属意識に注目し、目標や決定への参画、集団による相互協調と規制を重視する集団主義の組織論もみられる。

これらの組織を構成する個人の能力や意欲、さらに目標達成に対する心的態度、あるいは職務達成の成果への貢献の評価、結果としての報酬との関係といった問題を総称し「組織過程」あるいは「組織運用」などと呼ばれている。

組織構造にしる組織過程にしる、どちらを重要に考えて組織が管理運用されているか、また目標や評価などが明確にされているかどうか、さらに必要な人材や予算が事前に配備されているか、目標推進過程でルールや協調ができているかどうか産業や企業によって異なっている。これらが通常「組織風土」とか

「企業体質」といわれるものの違いで、日本の企業の組織は普遍・共通のものはいくらかは当然あるが、具体的な形態や展開の態様は全く個性をもっている。これは組織の理論が百家争鳴的に多様であり、理論を適用する内部条件がすべて異なっているし、組織が働きかける対象である環境がたえず変化しているためである。したがって管理組織に「ワンベスト」の組織はなく、たえずそれへ向けての継続的努力の過程にあるといえよう。

(2) 多様な組織論の中で

管理組織の概念や方法は多岐に亘っており、組織論も歴史的な多様な変遷を辿る中で対象や領域も拡大の一途を辿っている。組織論に係わる方法論も臨床実験的な方法での分析、多くの実態調査に基づく数学的計量的手法を取り入れ、最近ではかつての心理学や数理経済学が細分化した専門的領域にふみ込んでいったと同様な傾向を示している。

われわれ「実務」に従事するものにとっては、論証の方法がいかに精緻で「科学性」をもっていようとも、実際への適用可能性、現実妥当性が問題であり、さらに企業外の環境の変化に対応する方法として、あるいは企業目標の成果を極大化する方法としての組織論が期待される。また実際の場面では、問題の解決の前に、解決が必要な組織上の問題それ自体の所在の究明さえも困難であり、問題が明確になってもそうした事態を生起した原因や背景も通常複数で存在することが多く、それらの真の原因や相互関係の分析も容易でない。

表1-1は、経営組織の研究対象や課題が要領よく一覧されている。これをチェックリストとしてみると、組織の問題の発見や解決法は、組織の構造や過程と簡単に区分できない相互に関係しており、さらにそれに関係する多くの個人の人間の能力や意欲、個人間の協調や信頼関係にも依存している。さらに外部の環境の影響の度合とも規定され、それらの相互関係を論証することはさらに難しさを加える。従ってもっとも有効な組織を設計したり、改善することは至難の業ともいえる。

組織の理論を一元的で絶対的な方法で捉えることは非常に問題がありそうで

1. 建設業にとっての管理組織

表 1-1 経営組織論の研究学派の特性一覧表

	構 造 論	職 能 論	人間関係論	システム論	意思決定論	行動科学論
研究方法	記述的	記述的	記述的	規範的	規範的 記述的	記述的
研究対象	組織構造 経営体制 企業組織形態	職 能 経営の循環過程	人間関係 人間の感情	経営過程の相互作用・相互 連関性	経営者の意思 決定	人間行動 組織の行動
研 究 課 題	部門編成, 階層関係	責任・権限・ 職位, マネジメント ・ガイド, 組 織規程, 官僚 制	モチベーショ ン, リーダーシッ プ, コミュニケー ション, 非公式組織	ダイナミック 組織, 情報理論, 制 御システム, 経営科学, システム設 計, 人間とシステ ム	意思決定, イ ノベーション , コンフリク ト, 期待水準, 影響力, コン ピュータと組 織, 組織的均 衡の理論	人間行動モデ ル, 新リーダ ーシップ, 新 モチベーショ ン論, 経営参 画, 人間育成 開発

矢野俊介「現代経営組織論」p.21 (中央経済社 1977)

ある。組織の目的や状況に応じ多様な組織の型が考えられてもよいし、組織を構成する内部の人間の能力や意欲、あるいは組織風土といわれる共通の価値観によって多様な組織の構造や過程が考えられてもよい。

こうした多元的な考えにたった組織論が、最近の組織研究の中で注目を集

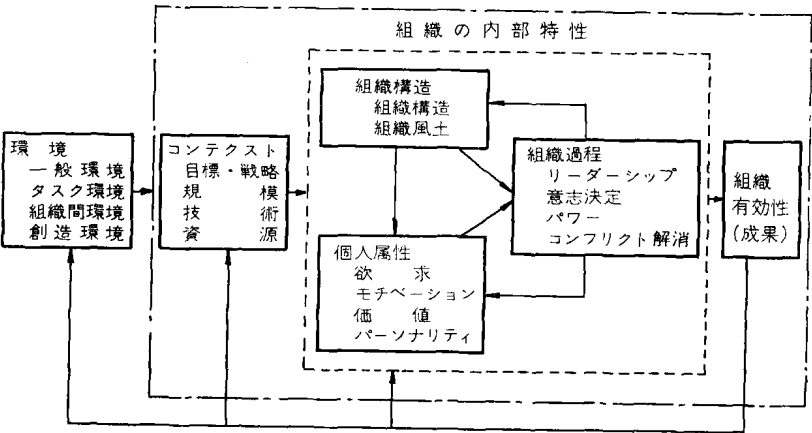


図 1-1 組織現象の統合的コンティンジェンシー・モデル
野中郁次郎ほか「組織現象の理論と測定」p.14 (千倉書房 1978)

め、流行ともいえる傾向の「状況理論（コンティンジェンシー・セオリー）」ないし、組織の「環境適応理論」である。この理論の基本となる概念モデルが図1-1の統合的コンティンジェンシー・モデルである。

このモデルも環境—組織構造—組織行動—成果という関係の全体を統合的によく概念化されており、先述したような組織の目標との適合性、あるいは環境との対応、成果との関係において主要な要因が何であるかを究明するモデルとして多くの示唆を与えてくれる。

「実務」としての組織を考える場合は、建設業の特性や、自社の資源等の内部条件を明確にしておくことが手続的には重要なことである。

（3）本書の構成と狙い

管理組織について今までの多くの常識として考えられてきている原則やルールを企業の本来の目標達成という点から検証し、実践的で問題解決的な組織の構造を探るという目的と問題意識から、前著で取上げた各組織の分割（部門化）や、過去の歴史的考察などは最小限にとどめた。

前節で述べたように環境変化と組織との対応という視点で各章とも通した。環境に的確に対応していくための戦略の重要性に注目し、戦略を成功させるための本社機構や意思決定のあり方を探るということで2章から4章までをあてた。「実務」という要請から、各部門の組織は現在建設業各社でとられている實際を尊重しながらも、環境変化との対応ということで、各部門に要した紙幅に著しいアンバランスを承知で構成した。5～8章の中でも、今後戦略として重要となる営業や、拡充のいちじるしい、海外事業と開発事業は将来の事業展開の方向も予測して検討を加えた。組織の構造や過程に関係する人事制度は、戦略性とともに組織過程と切り離して考えられないので、9章にとりまとめ、管理部門で扱い切れない問題を総合的に扱うことにした。

最後に全般の組織の課題と解決の視点や方向づけを行った。「実務」選書ということから、各章毎の最後に＜検討課題＞のスペースをとり、自社や自部門の問題を主体的に検討していただくための主題なり、切り口として「課題」を

1. 建設業にとっての管理組織

設問形式で聞いた。

1.2 本書の目的と問題意識

(1) 環境との対応

石油危機を契機として日本の経済や企業が血みどろの合理化や減量の努力を続けてきたことは記憶に新しい。その過程で陽の当る部門とされ稼ぎ頭として君臨してきた部門が、必死の努力にも拘らず業績が上がらず縮小されたり他部門に吸収されたりといった事態もしばしば耳にした。長年自分の技術知識を磨き、営々忠勤努力をしてきた社員が、ある日突然「出向」という名の辞令一本で従来の仕事も勤務地も一変して最初から出直しさせられるという事態も少くなかった。この僅か数年の間で企業の業績の格差や序列は大きく変動し、社会の評価や属する社員の満足感も大きく変化させた。

経営をとりまく環境の変化といったことは、昨今ではいわば普通の日常語として定着した感がある。石油危機のような急激でインパクトの大きい変化はないとしても、今後とも変化は続くであろうし、その変化に的確に対処し得るかどうかによって、企業の業績の格差の拡大はもちろんのこと、組織そのものの存続さえも脅かしかねない。

建設業は幸か不幸か石油危機直後の需要急減にも拘らず、それ以前の豊かな手持工事で食いつなぎ、その後の景気振興策の一環としてとられた公共投資の大幅な拡大と、民間設備投資の漸増や都市型の需要に支えられて、他産業ほどの痛手は蒙らないで済んできた。しかしこれが結果として建設業内部の合理化や効率化の意識や体制の革新、予想される企業間競争に耐える体質の形成や必要な開発努力が、他産業と比べ著しい遅れをみせたのではないか。とくに環境の変化が経営や組織に与える影響についての評価と対応が十分でなかったかと思われる。ことに海外事業や開発事業での他産業の参入や国際競争力の低下、財政投資の配分や建設業の事業に係わる社会の合意の確保、内部の条件として社員の中高年化、下請企業の供給力体制などタイミングが遅れたために、本来

産業全体としての産業体制整備も、個別企業としての構造変革も今後に残された課題となっている。

石油危機後の建設業の特色問題点として多くあげられる、実質受注高と実質生産性の低下、利益率の大幅な低下、技術革新の停滞、新規市場分野や商品の開発のおくれなどは、これらの事態の背景と明確な因果関係は論証できないが、環境変化との対応は検証してみる価値がある。

そこで本書では、環境-経営-組織に係わる問題を摘出しながら、出来れば従来の組織論の有効性も検証しつつ、本「実務」選書という要請に従って、長い間これらを担当してきた実務家としての反省と経験を生かしながら、後述の本論で十分検討してみたい。

(2) 建設業の管理組織の特性

建設業は典型的な個別受注産業であり、契約の時期も納期もすべてランダムで、建設物それ自体が土地に固着しているため、すべて移動生産であり、また多くは屋外作業が中心である。また顧客も官公庁から民間の企業と幅広く存在し、地域も広範に亘っている。したがって建設業の経営活動の出発点である営業も生産も、個別多様的で、標準化や計画化が出来にくいものとされてきた。とくに営業過程は、需要の過半を占める民間企業と個別建設会社との歴史的関係、期待や要求への内容は、極めて多様性をもっている。また最近の競争激化に伴って発注者の要請も高度化し、これに応える建設業の営業の組織や活動の態様も変化し、より専門化と先行的性格も強めている。さらに海外事業や住宅を中核とした開発事業の増大は、従来の生産や請負事業と異なった形態の組織構造と過程を必要とし、これが意思決定や資金・人事等の管理部門にも変化をもたらしている。

受注した工事内容が個性性をもち、地域もすべて異なるため、生産の過程で適用する技術も規模もすべて異なる。直接の生産の部分は外注による専門工事業者に依存しており、それらの管理や計画が主となる。したがって建設業内部の社員の業務は、標準化され定型化された部分が少いという意味では、通常の

1. 建設業にとっての管理組織

分野の「ホワイトカラー」だけの組織といえる。

したがって管理組織論のベースとなっている製造業の管理組織論とどこが異なり、建設業の固有の組織構造と過程は何であるか。さらにマスコミなどにさかんにとりあげられる直間比率など効率化基準は果たして妥当性をもつか。大部分がホワイトカラー職とした場合、伝統的組織論の原則である命令一元化、ラインスタッフ論、権限責任論、管理限界説などがどの程度有効性をもつか。

さらに業務や成果が個別性をもつため、業務処理過程や結果についての評価が真に適切になされているか十分検討していく必要がある。ことに最近の新入社員が殆んど大学卒や大学院卒で占められ、高学歴化が一層進む中で、リーダーシップのあり方や、中高年社員との職務構成のあり方が従来通りの方法でよいかどうか検討しておかないと、企業に対する価値観、勤労観の変化もあってモラルにも影響してこよう。

こうした問題は、営業、施工、技術、管理などの通常の区分でいう部門の中でもそれぞれ現れ方も異なり、また個別企業の事業の内容、歴史的背景、企業風土によっても違ってくる。

これらの問題のすべてに検証を加えることはとてもできないが、以上のような側面にも十分配慮しながら論述を進めていきたい。

（3）事業戦略と発展段階的視点

現在すでに、建設業といっても本来異種事業である不動産事業やレジャー産業さらにエンジニアリング事業などを内部に包摂している企業もある。具体的事業形態になっていなくても、今後新しい事業を探索し、開発しつつある企業もある。こうした企業では当然、情報収集、必要な先行的な技術やシステム開発のための組織がおかれる。今後こうした「拡建設」的、多角化志向は国内建設市場の狭隘化とともに盛んになるだろう。こうした新規事業をうまく成功させるための組織の管理として、必要な資源供給や既存事業との協調連携、さらに評価の方法など新しい問題がある。これらの組織の形成・育成過程での意思決定と補佐部門、管理や営業との関連の中でどのように考え、どの段階でテイ