

SCM 推進部門の役割を分析する視点： ラインとスタッフ論とプロセス変革論からの知見

中野 幹久
松山 一紀

要 旨

本稿が焦点を当てるのは、製造業のサプライチェーン・マネジメント（Supply Chain Management: SCM）において、プロセスの変革を企画・推進する「SCM 推進部門」である。ラインとスタッフ論とプロセス変革論の文献レビューにもとづいて、同部門の役割を分析する視点を整理する。

結果、サプライチェーン・プロセスの変革の段階にそって、SCM 推進部門の職能や権限を分析することが有効であることがわかる。加えて、同部門は知識や能力にもとづく権威を持つのかどうか、経営や事業のレベルのマネジメントにどの程度関与しているのか、結局、同部門は何が専門なのか、といった視点も獲得する。

1. はじめに

製造業を焦点組織としたサプライチェーン・マネジメント（Supply Chain Management, 以下 SCM と略す）には、「運営」と「変革」の2つの局面がある（中野, 2010）。前者は、サプライチェーンにおける業務プロセス（以下、サプライチェーン・プロセスと略す）を静態的に捉えて、つまり、ある状態のサプライチェーン・プロセスにおける調達、生産、販売、物流といった機能について、計画－実行－評価という管理サイクルを日常的に営むことである。後者は、サプライチェーン・プロセスを動態的に捉えて、ある状態から別の状態への移行を管理することである。

本稿が対象とする「SCM 推進部門」は後者、つまりサプライチェーン・プロセスの変革に関わる部門である。この部門は、大まかに言えば、「目標や行動原理が異なる複数の機能部門や取引先を横断する業務プロセスを変革し、サプライチェーン・プロセス全体の統合の程度を高める取り組みを企画・推進するスタッフの集団」である。この部門は、製造業における基幹的な業務とみなされる（詳細は後述）生産や販売を含むサプライチェーン・プロセスを変えることに携わるという意味では、会社の命運を左右する重要な役割を担う部門と位置づけてもよいかもしれない。

しかし、SCM に取り組む製造業者の中で、SCM 推進部門を設置している企業は、まだそれほど多くないようである。表 1 の左側は、日本経済新聞朝刊の会社人事欄で、「SCM あるいはサプライチェーン」という名称がついた部門の管理職あるいは担当役員の人事が発表された企業数（重複を除く）である¹⁾。例えば、2010～14年にカウントされている55社については、それ以前にはSCMに関する

1) 日経テレコンの記事検索を使用した。検索のキーワードとして、「SCM」「サプライチェーン」のいずれか and 「会

人事が見られず、この時期になって初めて発表されたことを意味する。もちろん正確さには欠けるが、当該時期に SCM への取り組みが始まった、あるいは本格的になったことが示唆される。この結果から、日本では、SCM の初期導入企業とみられる“アーリーアダプター”は 1990 年代後半に登場、2000 年代前半に前期追随企業とみられる“アーリーマジョリティ”，2000 年代後半以降に後期追随企業とみられる“レイトマジョリティ”が続いている様子が伺える。合計 203 社の内、表 1 の右側に示すように、「SCM の企画・推進の役割を担っていると判断される部門の管理職の人事が発表された企業数」（重複を除く）は、合わせて 80 社である²⁾。おおまかに言えば、SCM に取り組んでいる企業の内、SCM 推進部門を設置している企業は 4 割程度と見られる。逆に言えば、残りの約 6 割の企業では、サプライチェーン・プロセスの変革の役割を専門的に担う部門の存在を確認できない。

また、SCM 推進部門が設置されても、数年後に廃止される事例も見られる。もちろん、そういった企業では、「サプライチェーン・プロセスを変革するという任務を終えた」「あとは、各機能部門の現場や機能部門間の連携で取り組めばよい」と、経営トップが判断したのかもしれない。しかし、実は道半ばで廃止され、「任務を十分に果たせなかった」という元 SCM 推進部門のメンバーの声を聞くこともある。そういう事例ではたいてい、すべての機能部門の現場がプロセスの変革に積極的かというところではない。結果、サプライチェーン・プロセス全体の統合の程度は高まらず、オペレーションのパフォーマンスは向上しないか、元の水準に逆戻りしてしまう危険性がある。

こういった現象について、筆者らは、そもそも SCM 推進部門の役割は何なのかが十分に認識されていないのではないかと考えている。SCM の研究領域において、中野・松山（2015）では、企業内 SCM の組織構造についての実証研究が少ないことを指摘したが、SCM 推進部門に焦点を当てた研

表 1 SCM に関する人事が発表された企業数の集計結果

| | SCMあるいはサプライチェーン という名称がついた部門の 管理職あるいは担当役員の 人事が発表された企業数 | その内、SCMの企画・推進の 役割を担っていると判断される 部門の管理職の人事が発表 された企業数 |
|----------|--|--|
| 1990-94年 | 1 | 0 |
| 1995-99年 | 15 | 6 |
| 2000-04年 | 79 | 30 |
| 2005-09年 | 53 | 20 |
| 2010-14年 | 55 | 24 |
| 合計 | 203 | 80 |

社人事」を設定した。ちなみに、最も早く発表されたのは、ネスレ日本（当時、ネスル日本）のサプライチェーンマネジメント本部長（1993/12/7）である。

2) 日経テレコンの記事検索を使用した。検索のキーワードとして、「SCM」「サプライチェーン」のいずれか）and（「推進」「企画」「改革」「革新」「戦略」のいずれか）and「会社人事」を設定した。

究は、筆者らの知る限り、理論的にも実証的にも皆無である。そこで本稿では、将来の実証研究に役立てることを目的として、SCM 推進部門の役割についての理論的な研究を行う。拠り所にするのは、「ラインとスタッフ論」(line-and-staff theory) と「プロセス変革論」(process change theory) である。本稿では冒頭から、SCM 推進部門は「スタッフ」と位置づけているが、そもそもスタッフはどのような集団で、「ライン」と何が違い、どのような役割を担うべきなのかを、ラインとスタッフ論の文献から把握する。次に、特にプロセスの「変革」という局面において、推進部門が担うべき役割を、プロセスの改善や革新に関する文献レビューにもとづいて整理する。これらの領域の文献から得られた知見を、SCM 推進部門の役割を分析する視点として整理する。

2. ラインとスタッフ論の文献レビュー

よく知られているように、スタッフは、経営の大規模化や管理の複雑化にともない、ラインの経営者や管理者だけでは業務を十分に遂行できなくなったことにより採用されるものである (e.g., Dale and Urwick, 1960)。しかし、現実の経営組織について、どの部門がラインであり、スタッフなのかを論理的に説明しようとする、答えが多岐にわたってしまう。そのため、経営組織論の領域では、「ラインとは何か」「スタッフとは何か」、そして「ラインとスタッフの関係はどうあるべきか」(藻利, 1951) についての活発な議論が繰り広げられてきた。こうしたラインとスタッフ論の文献は、日本では 1950-70 年代頃に多く蓄積されている。本節では、4 節で SCM 推進部門の役割を議論するための知見を得るために、当時の文献をレビューする。

ラインとスタッフの定義や関係を論じる上では、諸説が提示されている。しかし、それらの説のいずれにおいても、ラインとスタッフの関係を完全に解明できているとは言えない。それは、「ラインとスタッフの関係の多様性」(戸村, 1958) にもとづくものであり、各説の優劣を一概に議論することはできない。本稿でもその点に十分留意した上で、諸説の中でも主流とみなされる「職能説」と「権限説」、加えて、スタッフの種類を分類した高宮 (1961) と郷原 (1970) の説を取り上げる。

なお、以下に登場する「職能」という言葉は、本稿で冒頭から用いている「機能」と同じ意味である。沼上 (2004) が言うように、例えば、経営学の領域では「職能別組織」という言葉が伝統的に用いられてきたが、近年では「機能別組織」という呼び方も一般化してきている。原語の“functional”の翻訳の仕方が変わっただけで、どちらも同じ意味である。したがって、下記では当時多用されていた「職能」という言葉をそのまま使うが、本節以外で用いている「機能」と同義であることにあらかじめ留意されたい。

2.1 職能説

「職能」を中心としてラインとスタッフの定義を決めようとするのが職能説である (戸村, 1958)。職能とは、一般的には仕事という意味で用いられており、目的と関連して取り上げられる (高宮,

1970). 職能説では、経営における職能を、企業の目的に直接的に関与する主要職能と間接的に寄与する補助職能の2つに大別して、前者を担当するのがライン、後者を担当するのがスタッフとみなす。海外の文献では、例えば、Davis (1951) や Dale (1952) が本説とみなされている。

職能説では、「基本的職能」(organic function)、すなわち、それがなんらかのかたちで行われなければ、経営活動が停止してしまう職能なのか否かで、直接的—主要職能、つまりラインなのか、それとも間接的—補助職能、つまりスタッフなのかに分かれる。例えば、製造業では、生産と販売がライン職能として取り上げられることが多い。ここで、職能説の欠陥として、よく指摘されるのが、何を基本的職能とみなすのかについて、論者によってその具体的内容が異なる(高宮, 1961)、つまり、主観的・恣意的になりがちである(戸村, 1958)、という点である。製造業であれば、生産と販売の職能がラインであることに異論はない(高宮, 1961)だろう。しかし、例えば製造業における(出荷)物流は基本的職能なのか否かを客観的に判断することは難しい。なぜなら、完成品を顧客に届けなければ販売を完結したことにはならないが、一方で、(出荷)物流は販売があって初めて、その存在が確立されるものと見ることもできるからである。そのため、「論者によって先験的に予め頭脳の中に想定せられたライン及びスタッフを、抽象化し表現したに過ぎない」(戸村, 1958, 21頁)、「目的達成に「直接関係する」機能を見出すためには、直接に関係するという意味がより具体化されなければ、(中略)具体的なラインとスタッフとの領域確定の段階において、意見の一致がえられないだろう」(三宅, 1965, 88頁)といった批判が出るのである。

基本的職能か否かの分類を明確にするために、高宮(1961)は、「基本的職能は(中略)資本の循環過程を担うところの執行的職能である」(212頁)と定義している。資本の循環過程とは、製造業であれば、資金を調達し、これによって生産手段たる物および労働者を調達し、これによって生産を行い、その製品を販売して収益をあげる、さらにその収益を基礎にして、必要があればさらに資金を調達し、生産手段・労働力を調達して、生産を行い、その製品を販売するというものである。つまり、製造業にとって、調達、生産、販売という活動が基本的職能、すなわちライン職能ということになる。これらの職能は、資本の循環過程を直接構成し、その結果が直接的に損益に反映される職能である。

基本的職能から外れる間接的—補助職能のことを、高宮(1961)は「促進的職能」(facilitative function)と呼んでいる。企業における基礎的目的を側面から促進することによって、間接的にその達成に寄与する職能という意味である。よって、その結果は直接的に損益に表れない性質のものである。例えば、人事、経理、技術、庶務などの職能があげられる。

しかし、資本の循環過程という標識は、ラインとスタッフを識別する上で十分とは言えないという声がある。戸村(1958)によれば、生産職能は、狭義には純粹に物を生産すること、すなわち生産現場における生産作業である。しかし、生産それ自体は、原材料、人員、機械設備、技術、生産計画、工程計画、作業標準、品質管理、製造予算、原価管理などの各種の要素によって構成されており、それらを総合化することによって目的を達成することができる。よって、生産職能を広義に

捉えると、狭義の生産職能に加えて、人事や経理、技術といった職能が含まれた複合職能と考えられる。こうした理解の上で、資本の循環過程の一部を構成するのが広義の生産職能であるとするならば、人事や経理、技術はスタッフとは言えない。一方、資本の循環過程の一部を構成するのが狭義の生産職能なのであれば、複合職能である生産それ自体から、狭義の生産職能とそれ以外の職能を分離する、何らかの標識が必要になるが、それが明確に提示されていない、という主張である。

職能説は、軍隊で戦闘部隊をライン、非戦闘部隊をスタッフとして区別する考え方に大きく影響されている（郷原, 1970）。本説を採用するのであれば、基本的職能か否かを見極める何らかの標識が必要になるが、そもそも戦闘部隊、非戦闘部隊という単純な考え方で経営組織を理解しようとすると、無理が生じてくるのであろう。

2.2 権限説

「権限」を中心としてラインとスタッフの定義を決めようとするのが権限説である（戸村, 1958）。具体的には、主に決定、命令、監督、承認、許可（拒否）、同意（協議）といった権限を有するのがライン、主に立案、助言（助力）、勧告、審査、解釈、機能的指導といった権限を有するのがスタッフという考え方である。原田（1960）の言葉を借りれば、先に説明した職能説では、権限は職能に規定される。すなわち、ラインが決定や命令の権限を持つのは基本的第一次的職能だからであり、決定や命令の権限があるからラインなのではない、と考える。一方、権限説では、権限関係と職能関係は次元の異なった、別の問題として認識される。海外の文献では、例えば Mooney（1947）、Koontz and O'Donnell（1955）、Allen（1964）が本説とみなされている。

権限説の考え方の例として、「スタッフの職能は助言ないし勧告に見出されるのであって、この意味において、それは、決定および実施の権限をもつラインの職能と截然と区別せられる」（ふりがなは筆者ら追加）（藻利, 1951, 119 頁）、「スタッフは上位者の必要とする管理のための準備事務を行うもので、自己の受け持つ専門事項について単に助言をなすに過ぎない。スタッフの助言を採用してその専門的知識を利用するかどうかは、ラインの経営者や管理者の判断に任せられる」（松岡, 1956, 10 頁）があげられる。

権限説の問題は、ラインは決定・命令、スタッフは助言・勧告という線引きが極端なことである。戸村（1958）の指摘を紹介しよう。元来、権限は職務（人と仕事結びついた分担業務）と一体であるべきだと考えられている。ひとつの仕事の流れ、すなわち職務系列として、立案—審査—協議—決定—許可—承認—監督—助力—勧告—機能的指導を想定すると、権限説によれば、一職務系列中にはライン職務とスタッフ職務が両方含まれることになる。しかし、ある職位の職務が純粋にライン職務（上記で言えば、協議、決定、許可、承認、監督）のみであったり、スタッフ職務（上記で言えば、立案、審査、助力、勧告、機能的指導）のみであることはほとんどありえない。現実には、ライン職務とスタッフ職務の混合型になる。具体的には、権限説ではライン職務とみなされる人が誰かに助力したり、スタッフ職務とみなされる人が何かを決定することが、まれにではなく普通にある。

とはいえ、権限説については、ライン職務とスタッフ職務のどちらが比較的多いのかという点から議論を深める余地は残されている。その場合、単に決定・命令するからライン、助言・勧告するからスタッフということではなく、誰に対して、どのような仕事について、それらの職務を担うのかということをはっきりさせる必要がある（郷原，1970）。この点については、「勧告」は、要求を俟^まつてはじめて行われる極めて消極的なものから、スタッフ自らの判断によつて積極的にこれを行い、さらにその実現をも確保しようとする頗^{すこぶ}る強力な勧告に至るまで、色々な程度の勧告が包含されている。このような内容をひとしく「勧告」という用語によつて表示することは果たして妥当であろうか」（ふりがなは筆者ら追加）という進藤（1956, 260 頁）の主張を気に留めておく必要がある。

また、スタッフの専門的知識や能力に対して、ラインの人々が絶大な信頼感を抱いている場合、スタッフとラインの人々の間にオーソリティ関係が確立することもある（三宅，1965）。つまり、オーソリティ（ここでの意味は、職位による権限ではなく、知識や能力による権威）をもつスタッフが登場するのである。こうした現象を考慮すると、われわれはラインとスタッフの関係を、与えられた権限以外の側面からも吟味しなければならないことがわかる。

2.3 スタッフの分類に関する説

スタッフの分類について、まず、「職能」と「権限」の両方の側面からラインとスタッフを定義しようとした高宮（1961）の要素・部面分化説を紹介しよう。職能説のところでも説明したように、彼は資本の循環過程を直接構成する基幹的執行機能をラインと定義した。残るスタッフを2つのタイプに分類したところに、本説の意義がある。その鍵となる概念が「職能分化」である。

職能分化の形態は4つに分類される。最初の2つはラインに関わるものなので、ざっと説明しておく。「単位的分化」とは、仕事の統一性が保持されたままの分化であり、例えば経営活動を製品種類別や地域別に分ける場合である。各製品種類や各地域において、ライン職能が統一的に行われる。「過程的分化」では、経営活動を資本の循環過程に即して分化する。例えば、調達、生産、販売といった部門が形成される。前者は事業部制組織、後者は職能別組織の基本的な考え方である。

残りの2つがスタッフに関わるものである。「要素的分化」では、仕事を構成する要素に即して仕事を分化する。具体的には、同質の仕事を専門化するものである。例えば、人事、経理、庶務、技術、品質などの仕事が分化される。こうして成立する職能は、「専門スタッフ」と呼ばれ、専門的技術の実施活動による助力（service）を中心機能とする。別名、「サービス・スタッフ」とも呼ばれる。高宮の言う専門スタッフの大きな特徴は、専門的事項について決定し、ほかの部門に対して指示（instruction）する権限を持つということである。ここで、指示という言葉は命令（order）と区別して用いられている。命令は絶対に服従すべき義務を負わされるが、指示は正当な理由があれば服従しなくてもよいという性質のものであり、命令よりも程度が弱い。つまり、専門的な指示の権限はライン権限と比べて限定された権限となる。

もうひとつの「部面的分化」では、仕事の部面あるいは局面に即して仕事を分化する。経営管理

の職能は、計画－組織－調整－動機づけ－統制という循環過程になっている。このように循環する管理職能を分解することはできないが、これを補佐する必要がある場合に成立する職能を「管理スタッフ」と呼ぶ。管理スタッフは、管理的事項に関して、ラインに対して助言 (advice) するスタッフである。助言には、新しい考えの検討、意見の開陳、提案といった内容が含まれている。ここで助言について、高宮はさらに次のように補足している。専門スタッフも助言を行うことが多い。しかしその助言は、専門的技術的事項についてであり、かつサービス活動との関連において付随的に行われるものである。一方、管理スタッフの助言は、専門的技術的事項をこえて、ラインの管理活動に対して行われる。つまり、助言と一口に言っても、両者が行うそれは中身が違うのである。そのため、管理スタッフは、専門的助言とは異なる全般的性質を有するという意味で、「ゼネラル・スタッフ」とも呼ばれる。

このようにスタッフを2種類に分けることについて、特にラインへのサービス活動を行う専門スタッフについては、それを「補助的なライン職能」(auxiliary line functions) と位置づける見方もある (e.g., 郷原, 1970; 森本, 1962)。補助的なライン職能は、厳密にはラインの一種として理解しなければならない、というのが彼らの主張である。

この点、高宮も、専門スタッフが行うサービス活動は実施的であるのに対して、管理スタッフが行う助言は非実施的であることから、「両者の間には(中略)明瞭な差異があることも否定することはできない」(高宮, 1961, 220 頁) と認識している。しかし、それでもサービス活動をスタッフとみなすのは、もしそれをラインとみなせば、基幹的執行的業務と専門的技術的業務という性質の異なる2つの業務がラインとして存在することになってしまうからである。三宅 (1965) も同様の意見である。彼はラインの窮極的な機能は創造的な総合調整の機能であると考えており、サービスのスタッフをラインとみなすことはできないと主張している。

結局、このような見方の違い、つまりサービス活動をラインとみなすか、それともスタッフとみなすかについては、スタッフを狭義(ラインを広義)に捉えて、管理的事項に関して、ラインに対して助言する者のみをスタッフとみるか、それともスタッフを広義(ラインを狭義)に解釈し、管理スタッフに加えて、専門的技術の実施活動によるサービス活動を行うものもスタッフとみるのか、というスタンスの違いだと考えられる。

さて、先に述べたように、高宮 (1961) の専門スタッフをラインとみなした郷原 (1970) は、新たに「スペシャル・スタッフ」を提案している。このスタッフは、「経営工学、経営諸科学の知識・技術を専門的に研究し、それらの職能活動や機能活動³⁾への適用について助力・援助する専門家」(145

3) 郷原 (1970) は、仕事を分析的に捉えるために、主体的行為である仕事を機能、客体的行為である仕事を職能として、両者を区別している。例えば、「計画機能」というのは、計画は管理者が主体的に行う仕事であるから、機能としてのファンクション、「生産職能」というのは、生産は管理の客体としての仕事であるから、職能としてのファンクションである、と説明している。本稿では、機能という言葉を使い、職能と区別せずに用いているのは、仕事を主体的か、客体的かという区別で見る必要はなく、どのような単位で見ても、それは仕事である(生産計画機能=生産計画とい

頁)と定義される。このようなスタッフは、「経営活動の複雑化・迅速化、さらには技術革新の進展につれて、経営工学や経営諸科学が急速に発達し、これらの手法を適用して、経営活動をより合理的・科学的なものとするために」(144頁)生まれてきた。助力・援助の対象は、管理者や経営者だけでなく、企業体のすべての構成員にわたる。

スペシャル・スタッフの能力について、郷原は、管理スタッフのようにマネジメントの知識やマネジメントそのものについての潜在的遂行能力は特別要求されないと言う。職能活動や機能活動についての知識も、必ずしも必須のものではない。スペシャル・スタッフは、「経営工学や経営諸科学などについての専門的知識・技術についてのプロフェッショナルなスペシャリストとなるように、絶えずこの道で自己啓発して、この道に生きることに専念すべき」(166-167頁)である。このようなスタッフは、品質管理や業務改善の文献(e.g., 米山, 1971)にも登場する。本稿が対象とするSCMに近い領域であることから、われわれはスペシャル・スタッフの存在を視野に入れておく必要があるだろう。

3. プロセス変革論の文献レビュー

プロセス変革には、根本的なプロセス革新(process innovation)と漸進的なプロセス改善(process improvement)という2つの局面がある(Davenport, 1993)。両方とも文献は多いが、それらの活動を推進する部門についてまとまった記述を残しているものはそれほど多くない。以下では、プロセス革新の領域でよく知られた2冊のベストセラーであるHammer and Champy (1993)とDavenport (1993)、さらに品質管理の世界的権威であるジョセフ・ジュラン博士の著書、IE (Industrial Engineering)の専門家である川瀬武志氏の一連の研究を取り上げる。

3.1 Hammer and Champy (1993) のリエンジニアリング・チーム

同書は、業務プロセスを抜本的に変えること、すなわちBusiness Process Reengineering (BPR)の重要性を世界中のビジネス・パーソンに知らしめたベスト・セラーである。第6章「誰がリエンジニアリングするか」において、5つの役割が登場する。「リーダー」は、リエンジニアリング全体についての権限をもち、動機づけを行うシニア・エグゼクティブである。「プロセス・オーナー」は、リエンジニアリングの責任者であり、対象となるプロセスの一部である職能部門のマネジャーが想定されている。プロセス・オーナーは、リーダーによって任命される。「リエンジニアリング・チーム」は、リエンジニアリングに携わるグループであり、現行のプロセスを診断し、その再設計と改革の実行を監督する。プロセス・オーナーは、リエンジニアリング・チームの上司ではなく、クライアントだとみなされている。「ステアリング・コミティー」は、シニア・マネジャーからなる意思決定

う仕事、生産機能=計画も含む生産という仕事)という意味である。

グループであり、リエンジニアリング全体の戦略を練り、進行状況を監督する。「リエンジニアリング・ツアー」は、プロセス・オーナーとリエンジニアリング・チームの技術的なサポート部隊である。これらの役割の中で、「リエンジニアリングを実際に行うのはリエンジニアリング・チームである」(訳書 162 頁)。以下に、同チームの構成と役割に関する記述をまとめる。

「チーム」として機能するためには、5～10 人の少人数でなければならない。同チームにはインサイダーとアウトサイダーの 2 種類の人間が必要である。インサイダーは、対象となるプロセスの内部で働いている人であり、既存のプロセスをよく知っている。リエンジニアリングの実行段階では、所属する部署の人間を説得する重要な役割を果たす。しかし、インサイダーは何を変えるべきかを知っているが、既存のプロセスの枠組みを壊すことはできない。それを変えるために必要なのがアウトサイダーである。アウトサイダーは、対象となるプロセスには属さない人であり、社内に限らず、社外の人間でもよい。優れたコミュニケーション能力をもち、聞き上手、物事を大きくとらえることができ、想像力豊かな思考者であり、コンセプトを明らかにし、それを実行に移せる人でなければならない。

表 2 は、リエンジニアリングの探究、試行、着手という 3 つの段階において、チームが果たすべき役割を抽出した結果である。ただし、着手の段階では、役割に関する記述を確認することができなかった。

リエンジニアリングはパートタイムではできない。メンバーは 100%，チームの仕事にかかれるようにすることが強く提案されている。リエンジニアリングは 3 ヶ月程度でできる仕事ではないが、メンバーは目途として、約 1 年、チームに所属することが求められる。同書では、「会社が改革綱領をはっきりと述べてからリエンジニアリングされたプロセスを現場で実行に移すまでに、12 カ月あれば十分である」(訳書 316 頁)と述べている。よって、リエンジニアリング・チームは短期の専任プロジェクト・チームと解釈してよいだろう。

表 2 リエンジニアリング・チームの役割

| 段階 | 役割 |
|--------------|---|
| リエンジニアリングの探究 | 現在のプロセスを理解する。顧客がプロセスのアウトプットをどのように利用しているのかを観察したり、プロセスが何をなぜ行っているのかを考える |
| リエンジニアリングの試行 | プロセスをリデザインする。それまで会社生活を通して守ってきたルール、手順、価値への信念を忘れ、その会社をもう一度描き直し、新しい仕事のやり方を見つける |
| リエンジニアリングの着手 | (なぜ変化が必要なのか(改革綱領)、どういう会社にならなければいけないのか(ビジョン表明)を明確に表現し、伝える段階であるが、リエンジニアリング・チームの役割に関する記述は確認できない) |

(出所: Hammer and Champy (1993) の第 6 章をもとに筆者ら作成)

3.2 Davenport (1993) のプロセス・イノベーション・チーム

同書も、Hammer and Champy (1993) と並ぶプロセス革新のベストセラーである。Hammer and Champy (1993) では、3.1 項で見たようにプロセスの革新局面に焦点が当てられていたが、同書は、プロセスの革新と改善の両方を1つの組織内に共存させることの重要性を唱えている。「プロセス・イノベーションを実施した後に継続的な改善を行わない企業は、以前のビジネスのやり方に逆戻りすることが多い」(訳書 36 頁) という。同書の9章「プロセス・イノベーションと組織変革の管理」では、さまざまな役割が登場する。例えば、リーダーやプロセス・オーナー、エグゼクティブ・コミッティーといったあたりは、Hammer and Champy (1993) のそれらと変わらない。以下では、変革の実行者と位置づけられる「プロセス・イノベーション・チーム」の役割に関する記述をまとめる。

同チームは、プロセス・イノベーションの詳細な作業を行う。例えば、変革対象とするべきプロセスの選択のための情報収集、ベンチマーク対象探し、イネーブラー(変革推進要因のことであり、例えば情報技術)の識別、より詳細なビジョンの策定、プロセス・フローの定義、プロトタイプや移行計画の作成などである。こうしたプロセスの革新局面に加えて、同書では、プロセス・デザイン終了後も、このチームが重要な常設組織(ongoing structures)であり続けることを提案している。「優れたプロセス・イノベーション・チームは、実施可能な勧告を作るためのメカニズムであるだけでなく、将来の企業運営のモデルにもなり、また、イノベーションを成功させるために必要な新しい行動の能力を育成するための重要なメカニズムになる」(訳書 222 頁) のである。こうした見解は、同書がプロセスの革新と改善の両方を視野に入れていることが反映されている。

しかし、変革の実行はプロセス・イノベーション・チームのような暫定的な組織(ad hoc structures)から、日々プロセス業務に携わる社員へ移していくべきであると同書は考えている。変革の成果を不動のものとするには、組織の永続的な構造や仕組みの中に、統制行為を埋め込まなければならないからである。一連の記述から、プロセス・イノベーション・チームは常設部門とすべきなのか、それとも期限付きの暫定部門の方が望ましいのかについては、著者の見解を正確には把握できない。同書では、「大きな組織では、主要なプロセスを識別し、プロセス・イノベーションを実施するのに、2年以内で終わるということはない」(訳書 22 頁) と述べており、5年かかった事例も紹介されている。したがって、暫定部門だとしても、Hammer and Champy (1993) が想定していた短期的なチームというよりは、3~5年は存続が必要な中期的なチームと考えられる。

3.3 Juran (1964) の推進チーム

同書では、企業が業績を上げる活動として、2つのアプローチが提示されている。「よりよい管理による改善」(improvement through better control) と「現状打破による改善」(improvement through breakthrough) である。後者の現状打破とは変革のことであり、「新しい考えに基づく新しいアプローチ、すなわち新しい機械、新しい手順などを考え出す」(訳書 3 頁) ことだと述べられていることから、プロセスの革新局面を指すとみなしてよいだろう。現状打破を実現するための組織

として、ひとつの章の紙幅を割いて、6章「推進チーム」(steering arm)について記述されている。チームの役割に関わる部分を抜き出してみる。

推進チームを効果的に運営するための要件として、業務範囲について明確な定義を持つべきであることが主張される。公式的な委任規程をつくることは、推進チームに明確な方向づけを与えるばかりではなく、会社内の人々からの援助(例: データ提供)を受ける要求の正当性を確立する。多くの企業では、経営者はこうした公式的なやり方を軽視するが、協力的風土が醸成されている企業であっても規程は必要だという。業務範囲が定義されていない場合、推進チームは自らそれを起草し、承認を受ける必要がある。

推進チームがなければどんなことが起こるのか。同書では、調整こそが推進チームの貢献を一言で表現した適当な言葉であり、推進チームがなければ調整が欠如してしまうという。結果、現状打破に対するリーダーシップの空白が生ずる。空白を埋めるリーダーになるのが、例えば経営トップである。同書では、個人的な理論(または固定観念)を押し付けてくる経営トップのありがたくない介入の例(外部コンサルタントの招聘)があげられている。別のリーダーシップのタイプは派閥である。一種のインフォーマル組織であり、派閥内のメンバーの要求は指向しているが、その要求が企業の要求と矛盾する場合は問題となるだろう。

現状打破のアクションは誰が行うのか。推進チームは、できるだけ十分に考えて理論づけし、討議し、勧告するとしても、アクションは個人の資格でなされるべきである。推進チームは、それぞれ個人の資格で行動すべきであることを、審議や議事録、勧告を通じて、納得させる必要がある。そして、現状打破が成し遂げられたら、推進チームは退場すべきである。つまり、同書では、推進チームは変革のための暫定的な組織だと位置づけられていることがわかる。

3.4 川瀬による業務改善におけるラインとスタッフの協力形態

最後に取り上げるのは、川瀬武志氏の一連の論文(川瀬・根本, 1981; 川瀬, 1984, 1985)である。いずれも、製造業の生産活動の効率向上のための業務改善におけるラインとスタッフの協力形態についての実証研究の成果である。これらの論文が取り扱う文脈は、主に機能内(例: 工場における生産)の活動である。しかし、後述するように、SCMのように機能横断的な活動に関わる記述も見られること(チーム型の部分)、改善のアプローチによってスタッフの役割が変化するという重要な知見が得られることが、この文献を選んだ理由である。

これらの論文では、業務改善とは、生産性の向上を目的として業務の内容を変更することを指す。具体的には、改善目標の設定、データ収集、分析、合成、試行等の一連の過程を経て、業務の効率を向上させる組織活動をいう。業務改善活動に対して、マネジャー、ライン、スタッフはそれぞれ次のような特徴を有する。マネジャーは、下位のライン管理者あるいは作業者の活動成果に対して最終責任を負う者である。改善の必要性を認知し、計画を立て、命令し、効果を確認するための組織活動を指揮する。業務改善はライン管理者の責任でないと考える場合は、業務成果にのみ関心を

持つ。業務改善も自らの責任と考える場合は、下位のライン管理者やスタッフに命令を下す。ラインは、生産活動の成果を維持向上させることを第一義的責任と心得て管理的スキルを発揮する。改善を自らの責任とする立場をとり積極的に活動する場合もあるが、一般には改善はスタッフの責任と考えて、スタッフに改善の要求を出すか、スタッフからの改善提案を採用するか否かを受け身な立場で考慮する。スタッフは、改善の方法論について専門的スキルと人的資源を有して、マネジャーまたはラインの要求に応じて彼らに援助を与えたり、改善案を提出したりする。時として、マネジャーやラインからの要求がなくても、改善活動を行うことが責任であると考え、改善案を作成し、ラインに実施を促したりする。

業務改善におけるラインとスタッフの協力形態について、川瀬は国内の製造業を調査して認めたタイプを4つに分類している(表3)。「革新導入型」とは、マネジャーのリーダーシップとスタッフの「革新」的役割の遂行によって改善活動が行われる形態である。組織体が環境変化への適応を迫られたり、経営的に非常な困難に陥っている、あるいは逆に資源的に余裕がある状況において、この形態が求められる。改善案の実施には、ラインの同意を必要とするが、それはマネジャーによって強制されたものであることが多い。短所として、組織外部の流行現象に触発された手法志向的な導入がなされやすいこと、ラインの抵抗を招きやすく、実施の途中で失敗に終わる場合が少なくないことがあげられる。

「スタッフ主導型」とは、専門家としてのスタッフの主導性によって改善活動が進められる形態である。ラインが改善能力に欠けたり、業務に追われて余裕がないなど、スタッフに任せることが効率的であり、効果も大きいと判断される場合に採用される。実施は原則としてラインの責任であるが、ラインにその能力に欠ける場合が多く、スタッフが「援助」「教育」することになる。短所として、ラインのニーズよりも技術的観点から画一的な標準化や効率化が優先されやすい、スタッフは専門的権威をふりまわしやすく、ラインはそれに対して依存心と軽蔑心という複雑な心理状態を定着させやすい、ラインとスタッフの間の知的ギャップが、両者のトラブルを不可避とする、といったことがあげられる。

「チーム型」とは、ラインとスタッフが協力しあって改善活動を行う形態である。ラインの改善要求が比較的高度であったり、従来のラインの業務運営とスタッフの業務改善がうまく噛み合わず、スタッフの専門知識とラインの業務知識の有機的結合が必要とされる場合、困難な業務改善を行う際、双方が責任回避の態度をとれないように、両者に連帯責任を負わせることが必要と判断される場合に、当形態が求められる。多くの場合、チームが結成され、リーダーにはたいてい、ラインのマネジャーが選ばれる。ライン間にまたがる境界問題が改善対象になる場合が多い。短所として、役割分担を明確にしないと責任の所在があいまいになりやすい、チームを運営するのに適切な能力を有するリーダーが得にくい、両者の物理的・組織的距離が遠いと、協働が困難になる、といった点があげられる。

「ライン中心型」とは、ラインの責任において、自らの努力によって改善活動を行う形態である。

スタッフは、ラインからの要請がある場合にのみ、必要な「助言」をする。さらに、ラインに対して、「研究」「教育」に関する支援を行う。ラインからスタッフへの業務改善の依頼が多くなりすぎて処理しきれない場合、スタッフによる改善の主導権が強くなりすぎて、ラインの依頼心が高くなりすぎている場合、組織を活性化する手段として、ラインの主体的活動が期待される場合といったように、異なる状況でこの形態が必要とされる。改善のテーマは、ラインの生産活動に直接に源を発する、現場のニーズが強い、ライン担当者に扱える範囲のものが多く、短所として、ラインの忙しさや人的・物的資源の余裕に左右されやすい、ライン間の改善レベルに差が生じやすい、目先や小手先のテーマばかりになりやすい、といったことが指摘される。

これらの4つの形態について、革新導入型→スタッフ主導型→チーム型→ライン中心型へと、ラインに業務改善の責任を徐々に移す方向に発展していくことが、ラインとスタッフの健全な協力関係を維持していく上で好ましいと、川瀬は考えている。その上で、最終形態であるライン中心型へ移行すべきであるというのが彼の主張である。理由としては、改善(変化)に対する抵抗がないこと、常にすべての業務についての改善が個々の担当者によって考えられること、改善案と実施化の間にギャップが少なく、仮にそれがあっても速やかに解決される可能性が高いことをあげている。従来の改善活動から解放されるスタッフが長期的視野に立った活動ができることも望ましいとする。ただし、この点について、革新的能力を維持したスタッフが、改善を主導する立場となったラインに対して、いかにして目先や小手先ばかりではないテーマに取り組むように仕向けるのかについての説明は見当たらない。とはいえ、川瀬の一連の研究から、どのような業務改善のアプローチを採用するのかによってスタッフの役割が変わるということ把握できる。

表3 ラインとスタッフの協力形態の分類

| | 革新導入型 | スタッフ主導型 | チーム型 | ライン中心型 | |
|-----------------|-------|----------|--------------------|-----------------|---------------------|
| スタッフに期待される主たる役割 | 革新 | 援助 教育 | 援助 調整 教育 | 助言 研究 教育 | |
| 公式の | 目標 | M, (S) | M, S | M | M, L |
| 責任・ | 開発 | S | S | S + L | L |
| 権限 | 実施 | S, (L) | L | S + L | L |
| 主体性 | | M + S | S | S + L | L |
| 所有知識 | ライン | 業務知識 | 業務知識 若干の改善知識 | 業務知識 改善知識 | 業務知識 かなりの改善知識 |
| | スタッフ | 改善知識 | 専門的改善知識 若干の業務知識 | 専門的改善知識 業務知識 | 専門的改善知識 かなりの業務知識 |

※ M: マネジャー、L: ライン、S: スタッフ、+ : 協力を意味する、() : 存在するが稀な場合
(出所: 川瀬・根本(1981) 51 頁の表1)

4. SCM 推進部門の役割を分析する視点

2節のラインとスタッフ論, 3節のプロセス変革論の文献レビューから得た知見を踏まえて, 本節では SCM 推進部門の役割を分析する視点について議論・整理する。

4.1 職能説からの視点

ラインとスタッフ論について, まず職能説から見れば, 基本的職能, つまり直接的—主要職能, 資本の循環過程を直接的に構成する職能はライン, 一方, 促進的職能, つまり間接的—補助職能, 資本の循環過程に間接的に関与する職能はスタッフと位置づけられる。この説には, ライン職能とスタッフ職能の区別が主観的・恣意的になりがちであるという欠点があることは, 2節で指摘した通りである。つまり, 個々の職能がラインなのかスタッフなのかを議論する際, 何らかの有効な標識が必要になる。

SCM に関する職能がラインなのかスタッフなのかを見極めるためのひとつの標識として, 本稿の冒頭に述べた, サプライチェーン・プロセスの「運営」と「変革」という2つの局面を提示する。繰り返しになるが, 前者はサプライチェーン・プロセスを静態的に捉えて, 調達, 生産, 販売, 物流といった機能について, 計画—実行—評価という管理サイクルを日常的に営むことである。後者は, サプライチェーン・プロセスを動態的に捉えて, ある状態から別の状態への移行を管理することである。これらの局面について, 運営に関わる職能はライン, 変革に関わる職能はスタッフとみなすのである。

SCM 推進部門は, これも1節で述べたように, 本来はサプライチェーン・プロセスの変革に関わる部門であり, 職能説から見て, スタッフ部門と位置づけても異論は出ないだろう。しかし, 例えば秋川(2008)は, 大手加工食品メーカーにおいて, SCM のスタッフ部門が需給管理の活動を担っている事例を紹介している。この現象は, SCM 推進部門が, スタッフでありながら, ライン職能にも携わっている可能性を示唆している。

以上より, 職能説を踏まえて, われわれはまず, ライン職能とスタッフ職能を区別するために, サプライチェーン・プロセスの運営と変革という標識を提示した。そして, SCM 推進部門は, サプライチェーン・プロセスを変革するというスタッフ職能を担っている部門だと決めつけず, 何らかのライン職能にも携わっている可能性(=スタッフ兼ラインあるいは一部のライン職能を担当するスタッフ)を視野に入れて分析する必要があると考えられる。

4.2 権限説からの視点

次に, 権限説に従えば, 主に決定, 命令, 監督, 承認, 許可(拒否), 同意(協議)といった権限を有するのがライン, 主に立案, 助言(助力), 勧告, 審査, 解釈, 機能的指導といった権限を有するのがスタッフとみなされる。しかし, 現実には, ある職位の職務はたいていライン職務とスタッ

フ職務の混合型になるため、上記のような極端な線引きは望ましくないとされている。よって、ライン職務とスタッフ職務のどちらが比較的多いのかという点から議論する必要がある。

SCM 推進部門が SCM 改革の企画・推進を行う場合、比較的多いのは通常、立案や助言、勧告といったスタッフ職務の方であろう。しかし、スタッフが立案した SCM 改革に対して、機能部門の現場が抵抗したり、消極的な態度を示す事例はよく見られる (e.g., Nakano et al., 2013)。そういった場合の SCM 推進部門の役割は、単に立案、助言、勧告といった言葉では表し切れないはずである。「誰に対して、どのような仕事について、それらの職務を担うのか」(郷原, 1970) を細かく見たり、「スタッフ自らの判断によって積極的に・・・さらにその実現をも確保しようとする・・・」(進藤, 1956) というような行動が見られるかどうかを見極めることで、新たな発見が期待される。さらには、スタッフの知識や能力にもとづく「ラインとスタッフの間のオーソリティ関係」(三宅, 1965) が、ライン職務である決定に大きな影響を及ぼすことがあるかもしれない。

以上より、権限説を踏まえると、SCM 改革の企画・推進について、SCM 推進部門は主にどのような権限 (あるいは、それと一体となった職務) を担っているのかに注目しつつ、その中身を精査することが求められる。さらには、職位による権限だけでなく、知識や能力による権威にも目配りし、それが権限に及ぼす影響についても吟味する必要がある。

4.3 スタッフの分類に関する説からの視点

高宮 (1961) の要素・部面分化説と郷原 (1970) を組み合わせると、スタッフは次の 3 種類に分けられる。ラインの管理活動を全般に渡って補佐する「ゼネラル・スタッフ」(管理スタッフとも言われる)、専門的な技術の実施によってラインに助力する「サービス・スタッフ」(専門スタッフという言葉は、次のスペシャル・スタッフと混同しかねないので避ける)、日頃の研究活動を通して開発・蓄積された高度に専門的な知識や技術を適用して、ラインに助力・援助する「スペシャル・スタッフ」である。

SCM 推進部門はどれに当たるのかを現時点で決めつけるのはよくない。さまざまな可能性を視野に入れておいた方がよいだろう。例えば、全社戦略や事業戦略上、SCM がきわめて重要であり、それを事業横断的に、かつ/あるいは個々の事業モデルにいかにして組み込むのかについて、経営トップと適宜やりとりして補佐する働きをしていれば、ゼネラル・スタッフとしての役割を果たしていることになる。また 4.1 節で、SCM 推進部門がライン職能に携わっている可能性を指摘したが、あまり科学的とは言えないし、それほど日進月歩の世界ではないが、その集団が有する専門的な技術 (テクニク) を駆使して、プロセスの運営局面における問題を解決しているとすれば、それはサービス・スタッフとしての働きである。さらには、ビッグ・データの分析やビジネス・プロセスのモデリングといった手法を使って、需要予測のモデルを開発したり、サプライチェーン・プロセスの設計を行うといった働きをしているのであれば、スペシャル・スタッフと呼んでもよいかもしれない。

こうしてみると、SCM 推進部門の役割について議論する上で重要なのは、先に紹介したスタッフ

の分類に無理やり当てはめるのではなく、①同部門は経営や事業という全般的、俯瞰的なマネジメントにどこまで関与しているのか、②スタッフが有する専門的な知識や技術について、それが高度かどうかも含めて、同部門の専門性とは何なのか、という2つの視点から、その職能や権限を分析することではないかと考えられる。

なお、高宮（1961）がサービス・スタッフの権限としてあげる「専門的事項について決定し、ほかの部門に対して指示する権限」は、4.2項に登場した助言や勧告よりも強く、命令よりも弱い、それらの中間的な権限と位置づけられる。この権限を「専門的指示」と呼び、SCM推進部門の権限を分析する際に気に留めておくことにしたい。

4.4 プロセス変革論からの視点

プロセス変革論として取り上げた4つの文献から学べるのは、SCM推進部門の役割を、時間軸を入れて分析することである。ひとつは、同部門は継続的な常設部門なのか、それとも一時的な暫定部門なのかという視点がある。Hammer and Champy（1993）のリエンジニアリング・チームは、長くても1年程度の短期的なプロジェクト・チームである。Juran（1964）の推進チームも、現状打破が成し遂げられたら退場すべきだとみなされており、設置期間は違うかもしれないが、変革のための暫定部門という位置づけではHammer and Champy（1993）と同じ考え方である。

一方、Davenport（1993）のプロセス・イノベーション・チームについては、新たなプロセスの設計が終わった後も常設部門であり続けることの重要性が指摘されている。その意義は、「将来の企業運営のモデルにもなり、また、イノベーションを成功させるために必要な新しい行動の能力を育成するための重要なメカニズムになる」からである。「組織としての能力を構築するための能力」という意味で、同チームの存在は、組織能力論の「ダイナミックな能力」（dynamic capabilities）の概念を想起させる。

しかし同時に、Davenport（1993）は同チームの役割を、日常的なプロセスの運営に関わる社員に移していくべきだと考えている。なぜなら、「変革の成果を不動のものとするには、組織の永続的な構造や仕組みの中に、統制行為を埋め込まなければならないからである」。この見解にそって考えると、SCM推進部門がなくても変革を継続できるのであれば暫定部門でよく、変革を継続するには同部門が不可欠なのであれば常設部門として必要ということになる。

もうひとつの視点は、プロセス変革のアプローチによって、SCM推進部門の役割が変化するのでないかということである。川瀬の一連の論文は、根本的なプロセス革新よりも、漸進的なプロセス改善の局面を取り扱っているとみなされるが、改善のアプローチによって、ラインとスタッフの協力形態に違いがあり、スタッフの役割が変化することを明らかにしている。川瀬によれば、革新導入型→スタッフ主導型→チーム型→ライン中心型へと、ラインに業務改善の責任を徐々に移す方向に発展していくことが好ましい。このような方向については、上記で述べたように、Juran（1964）やDavenport（1993）も同じ考え方である。また、Nakano et al.（2013）による日本の製造業を対象

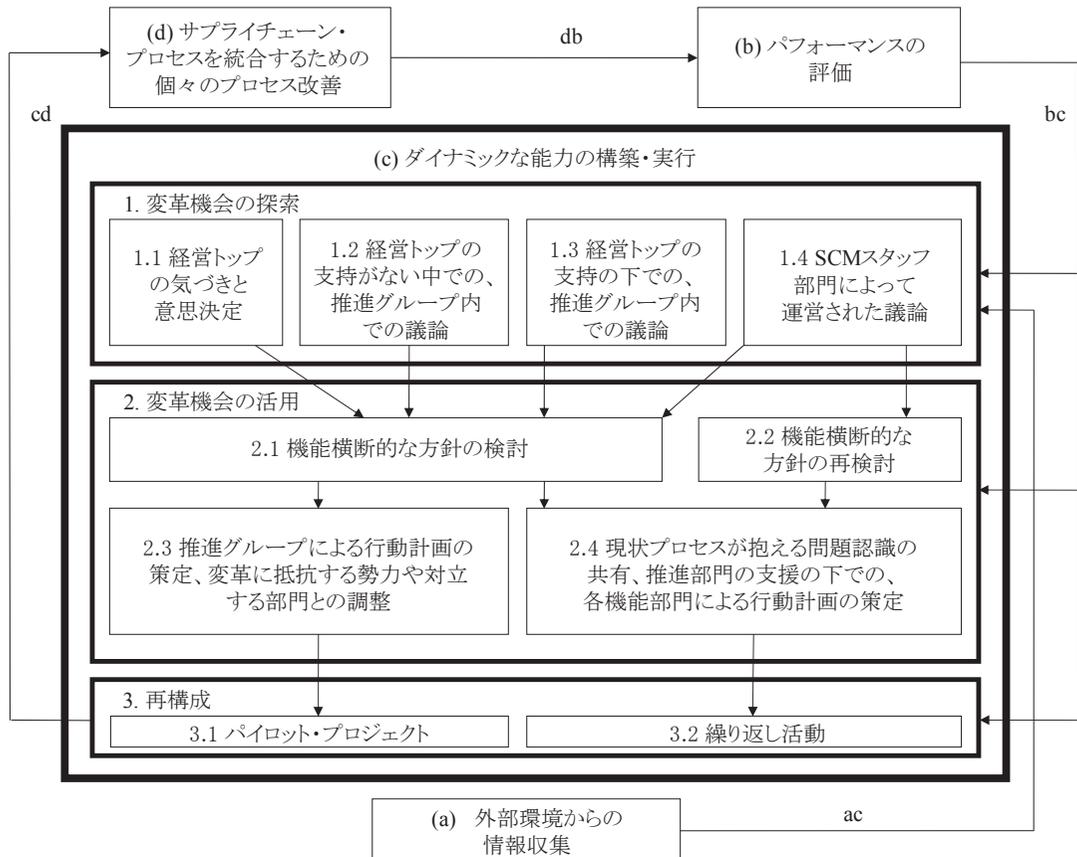


図1 サプライチェーン・プロセスの変革モデル
(出所: Nakano et al. (2013) p. 342 の Figure 7)

とした事例研究の成果 (図1) から、サプライチェーン・プロセスの変革においても、当初は経営トップや変革推進部門が主導するが (図中の 1.1, 1.2, 1.3 → 2.1 → 2.3 → 3.1), 徐々に機能部門が中心になっていく (図中の 1.4 → 2.2 → 2.4 → 3.2) 様子が見られる。このような方向がサプライチェーン・プロセスの変革においても成り立つとすれば、SCM 推進部門に期待される役割は変化するはずである。具体的には、表3を参考にして、革新から援助、さらには助言へと役割が移ったり、ライン中心になると研究が求められること、さらにはアプローチによらず教育が必要になるといったことを頭に入れておきたい。

5. まとめ

本稿では、SCM 推進部門の役割を分析する視点を獲得するために、ラインとスタッフ論およびプロセス変革論の文献をレビューした。その結果、ラインとスタッフ論において、まず職能説のもと

づいて、ライン職能とスタッフ職能を区別する標識として、サプライチェーン・プロセスの運営と変革という標識を提示した。加えて、SCM 推進部門がライン職能、すなわちプロセスの運営にも携わっている可能性を視野に入れておく必要があることを述べた。権限説からは、同部門が担う権限(あるいは、それと一体となった職務)に注目しつつ、その中身を精査することが求められること、職位による権限だけでなく、知識や能力による権威にも目配りして、それが権限に及ぼす影響についても吟味しなければならないことを学んだ。さらに、スタッフにはいくつかの種類があり、それらの分類から、同部門が経営や事業という全般的、俯瞰的なマネジメントに関与する程度や同部門の専門性を問うことが重要であることを把握することができた。

プロセス変革論からは、2つの視点を得ることができた。ひとつは、SCM 推進部門は継続的な常設部門なのか、それとも一時的な暫定部門なのかという見方である。同部門がなくても変革を継続できるのであれば暫定部門になり、変革を継続するには同部門が不可欠なのであれば常設部門になると考えられる。もうひとつは、プロセス変革のアプローチによって、同部門の役割が変化するのでないかということである。基本的には、当初は経営トップやスタッフが主導し、ラインとスタッフが一体となっていく時期を経て、最終的にはラインが中心になることが望ましいという方向を認識しつつ、SCM 推進部門の役割はどのように変化するかを比較することになる。

以上をまとめると、SCM 推進部門の役割を分析するに当たっては、サプライチェーン・プロセスの変革の段階のような「時間」軸を導入して、各段階において、同部門はどのような「職能」を担っているのか、どのような「権限」を持ち、それをどのように発揮しているのか、知識や能力による権威の影響は見られないか、さらにはその職能や権限は経営や事業のレベルのマネジメントにどの程度関与しているのか、同部門は結局、何を専門としているのか、という視点を採用することが有効だということがわかる。

謝辞

本研究は、平成26-28年度学術研究助成基金助成金基盤研究(C)「企業経営のグローバル化にともなうSCMの組織的管理：需給調整とパフォーマンス管理」(課題番号：26380487)の助成を受けて行ったものである。

参考文献

- 秋川卓也(2008)「SCM部門と場の展開についての考察：食品メーカーの事例調査から」『経営情報学会誌』16巻4号、1-18頁。
- Allen, L.A. (1964) *The management profession*, NY: McGraw-Hill (小山八郎訳『専門経営者』ダイヤモンド社, 1968年)。
- Dale, E. (1952) *Planning and developing the company organization structure*, NY: American Management Association (野田信夫・塩原禎三監修, 経済同友会訳『経営組織の立案と実施』ダイヤモンド社, 1953年)。

- Davenport, T.H. (1993) *Process innovation: Reengineering work through information technology*, MA: Harvard Business School Press (ト部正夫・伊東俊彦・杉野周・松島桂樹訳『プロセス・イノベーション』日経 BP 出版センター, 1994 年).
- Davis, R.C. (1951) *The fundamentals of top management*, NY: Harper & Brothers (大坪壇訳『管理者のリーダーシップ(上)』日本生産性本部, 1962 年).
- 郷原弘 (1970) 『ラインとスタッフ』日本経済新聞社.
- Hammer, M. and J. Champy(1993)*Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*, NY: Harper Business(野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命: 企業を根本から変える業務革新』日本経済新聞社, 1993 年).
- 原田実 (1960) 「ラインとスタッフに関する一考察」『西南学院大学商学論集』7 巻 2 号, 61-82 頁.
- Juran, J.M. (1964) *Managerial breakthrough*, NY: McGraw-Hill (石川馨監修・日本化薬株式会社訳『現状打破の経営哲学』日科技連, 1969 年).
- 川瀬武志・根本忠明 (1981) 「業務改善におけるライン・スタッフ協力関係形態の研究」『慶応経営論集』3 巻 1 号, 45-67 頁.
- 川瀬武志 (1984) 「ライン中心型組織の提案」『オペレーションズ・リサーチ』11 月号, 646-651 頁.
- 川瀬武志 (1985) 「ライン中心型組織による生産性の向上」『日本経営工学会誌』35 巻 6 号, 363-369 頁.
- Koontz, H. and O'Donnell, C. (1955) *Principles of management*, NY: McGraw-Hill (高宮晋・中原伸之訳『経営管理の原則 2 経営組織』ダイヤモンド社, 1965 年).
- 松岡義人 (1956) 「経営管理におけるラインとスタッフ」『経営者』10 巻 7 号, 9-12 頁.
- 三宅皓士 (1965) 「スタッフの機能」『商学論集』33 巻 3 号, 71-107 頁.
- Mooney, J.D. (1947) *The principles of organization*, NY: Harper & Row.
- 藻利重隆 (1951) 「経営管理組織における『スタッフ』と『ライン』」『一橋論叢』26 巻 2 号, 104-135 頁.
- 森本三男 (1962) 「経営の職能構造とラインおよびスタッフ」『横浜市立大学論叢』13 巻 2 号, 23-45 頁.
- 中野幹久 (2010) 『サプライチェーン・プロセスの運営と変革』白桃書房.
- Nakano, M., Akikawa, T. and Shimazu, M. (2013) "Process integration mechanisms in internal supply chains: Case studies from dynamic resource-based view," *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol. 16, No. 4, pp. 328-347.
- 中野幹久・松山一紀 (2015) 「サプライチェーン管理の組織構造: 文献レビュー」『京都マネジメント・レビュー』26 号, 21-40 頁.
- 沼上幹 (2004) 『組織デザイン』日本経済新聞社.
- 進藤勝美 (1956) 「産業関係におけるラインとスタッフ」『彦根論叢』, 34 巻, 244-260 頁.
- 高宮晋 (1961) 『経営組織論』ダイヤモンド社.
- 戸村晴秋 (1958) 「ライン・アンド・スタッフ論の再検討: 諸説の問題設定批判」『パブリックリレーションズ』9 巻 8 号, 19-27 頁.
- 米山高範 (1971) 「ラインとスタッフの調和」『品質管理』22 巻 3 号, 233-237 頁.

Analytical viewpoints on the role of supply chain management steering department:
Insights from line-and-staff and process change theories

Mikihisa NAKANO
Kazuki MATSUYAMA

ABSTRACT

This study focuses on the “supply chain management (SCM) steering department” that plans and promotes process change in the supply chain of a manufacturer. In this paper, we conduct a literature review of line-and-staff and process change theories to address analytical viewpoints on the role of SCM steering department.

We find it effective to analyze the function and authority of SCM steering department along the phases of supply chain process change. Further, we also get some viewpoints: whether the department has authority on the basis of knowledge and competence, how much the department commits to corporate- and business-level management, and ultimately what the department’s specialization is.