

經濟論叢

第八十五卷 第四號

經營者のリーダーシップ……………	田 杉 競	1
大恐慌期の減価償却政策……………	高 寺 貞 男	21
イギリス定期船業の成立……………	山 田 浩 之	39
外注管理部門の性格……………	吉 沢 栄 藏	59
長期経営計画と利益管理……………	山 田 保	71

昭和三十五年四月

京 都 大 學 經 濟 學 會

外注管理部門の性格

—その機能と組織の形態—

吉 沢 栄 蔵

序

最近における経営学の発展には著しいものがあるが、その根幹が〈管理論〉、就中〈組織論〉にあることは論をまたないであらう。この〈組織論〉は、一般的にいえば著しく理論的であるとともにその対象範囲が経営部門の全般に涉っているのが一つの特徴である。だがこの〈組織論〉も実際の経営管理の〈場〉において必要としているのは、そのような理論的なものや、管理の全部門を対象とするものでなく、むしろ経営管理の各部門において、その具体的な管理機能との関連の下における〈組織論〉ではないであらうか。勿論、トップ・マネージメントを中心とした〈組織論〉が顕著な発展をとげている事実はある。だがそのような〈組織論〉も、それが下部管理階層の〈組織論〉を欠いたとしたら具体的な管理機能を果たすことができないであら

う。

私は、今後の〈組織論〉が下部管理階層の箇々の管理部門を中心にして発展させられるべきであると思つてゐる。このような〈組織論〉が組織の一般理論を採用することは当然であるとしても、それはあくまでも具体的な〈管理機能〉と強い関連性をもつたものでなければならぬ。従つてそれは、その管理部門における〈管理機能〉、或いは平易にいえば〈管理業務〉が、他の管理部門のそれと如何に異つてゐるかを中心にして理論が構成されるべきではないであらうか。私は右のような意味を含めて、既に工程管理における組織の問題を扱い、また外注管理の問題においてもその一端に触れた。本稿ではこのような視角から外注管理部門における組織のあり方を検討してみたい。私が外注管理部門における組織の問題にしたのはこのような理由の他につきのような理由がある。

わが国における大企業の多くは、下請制生産に依存している。恐らく今後もそうであろう。だがそれにもかかわらず、それは管理論としての理論的な検討をなさざりにしていた感がある。

最近「外注管理」に関する著書が発行されている。だがそれも実用的な手引書の域を脱したのではない。私が本稿で扱う「組織論」についてもそこに参考とすべきものは甚だ少ないといっても過言ではない。なお「外注管理」を問題とするとき、大企業と中小企業との社会、経済的關係に闡説すべきではあるが、本稿ではこれには直接的には触れない。

- (1) 拙稿『工程管理における分権化』東海短大論叢 第五輯
- (2) 拙稿『下請制生産と外注管理』中部経済学界 第九号。
- (3) 日本電機工業会編『外注管理読本』
日本能率協会編『外注管理のやり方』
亀岡志郎『コンベアーを止めるな』
- (4) 江木実夫『外注管理と下請工場』
江木実夫『外注、下請管理の系統』
藤田敬三編『下請制工業』参照。

第二章 外注管理の機能

「外注管理」を論ずるには、順序としてまず「外注」とは何かという定義から始めなければならないであろう。「外注」とは、発注工場と外注工場の間において、製作、加工を内容とし

た契約によって成立する關係である。この關係は社会的側面からみれば両者間に、「支配従属」という性格をもっているが、経済的側面では「社会的分業」という性格をもっている。

「外注」ということを生産管理の面から簡単にいえば、「発注工場が、工場的设计、仕様に基づいて製品や部品の製作を注文し、あるいは加工作業を委託する」ものであるといえよう。この「外注」は、右のような内容のゆえに、発注工場、外注工場のいづれにおいても、その「生産管理」面においてつぎのような二つの制約の下にあるといえることができるであろう。

- (一) 「親(発注)工場と下請(外注)工場とが生産行程上の關係をもって多かれ少なかれ有機的に結合すること。」
- (二) 「外注」が生産行程を発注工場と外注工場とに分割することによって、その生産行程は流通機構から切りはなされる。

この二つの制約は、両工場の生産管理面に大きな影響を及ぼしている。なぜならば、それぞれの工場の生産活動は、他工場の生産活動の適否に制約されるをえないからである。片方の工場の生産活動がいかに合理的であったとしても、他方の工場における生産活動が不合理ならば、自工場の生産活動は混乱させられてしまう。従って両工場の生産活動は密接な関連をもつたものでなければならない。

このことは(二)の制約によって更に加圧されたものとなる。な

せならば、もし生産行程上の係り合いが両者間にあつたとしても、自転車工場における部品のごとく、流通機構に依存することができるといふことは、生産活動の混乱を比較的容易に是正することができる。だが流通機構に依存することができないければ一工場の生産活動は全く他の工場の生産活動に依存しなればならないからである。

このような関係の下に成立した「外注」は発注工場と外注工場の生産活動を連結する環である。この両工場間の連結を順調ならしめようとする管理活動を「外注管理」という。この管理活動は発注工場の生産活動を中心として、受注工場の生産活動を管理せんとするものである。したがってそれは、発注工場の手による外注工場の管理であるといへることができよう。

「発注工場にとって外注は、自工場の作業の一部が外部の工場へ延長されたものといふことができる」とすれば、それは発注工場における「生産管理」(Production management)とどのよう異なるのであろうか。その内容については後にのべるが、ここではまず管理の前提においてのちがひを指摘しなければならない。この前提を規制する根本的なものは、両工場がそれぞれ独立した企業であるということと、外注工場の大部分が中小工場であるという二つの事実である。このことからつぎのよういふことができる。

(一) 外注工場は外注契約という契約関係によって発注工場との

関係が保たれている。従つて外注工場の管理そのものの直接的指揮権は外注工場にある。

(二) 発注工場は外注工場の生産活動の状況を直接的に把握することが困難である。それは管理のための基礎資料を欠いていることを意味している。

(三) 外注工場の大部分は経営規模も小さく、管理水準の低いのが一般的である。

これらについてのべてみよう。外注契約は確かに受注工場に対して強制力をもっている。だがそれは発注工場内部におけるように、生産活動に対して「命令」を通じて直接的に働きうるものではない。外注契約を結んだとき、それが強制力を振うことのできるのは生産活動の終つたときである。だが「外注管理」が最も大切なのは生産活動の過程における管理である。外注契約による間接管理ではこれが不可能である。

発注工場と受注工場は地理的に隔たつてゐるのが普通である。それに加えて受注工場の大部分において、生産活動を管理の諸資料から充分に把握することが困難な状況にある。それは発注企業にとってはまず外注契約を結ぶ基礎資料にかけていると同時に外注工場の生産活動を管理することを著しく困難ならしめざるをえない。発注工場の大部分は外注工場の管理水準が低い。がゆゑに外注関係に入つてゐるといわれている。だが受注工場の管理水準が低いということは「外注管理」を著しく複雑なら

しめるのみでなく、それは同時にそのような外注工場を下請の
対象とする発注工場の生産活動を阻害する要因として働いてい
ることを意味している。このようないくつかの要因によって発
注工場は「外注管理」といわれる管理活動を必要とするのであ
る。それならば、「外注管理」における「管理」とはどのよう
な意味をもっているかを検討してみよう。

『生産管理 (production management)』とは、生産活動を計
画し、組織し、統制する職能の総称である。『発注工場の「生
産管理」の一部門としての「外注管理」の管理対象は外注工場
における生産活動である。この「管理」の意義については後に
触れよう。このような管理活動をなすには、実行に移される計
画 planning とその結果を比較・判断 valuation, appreciation
して生産活動をより合理的ならしめるために、その指標として
の「管理基準」を必要とする。生産管理において用いられる
「管理基準」にはつぎの三つがある。

- 時間 time 時間的基準
- 物量 quality or quantity 物量的基準
- 価値 value 費用的基準

これらの管理基準はそれぞれ工程管理 (時間的基準)、品質
管理 (物量的基準)、原価管理 (費用的基準) として具体的に
管理機能を果している。

これらの管理基準は勿論、「外注管理」においても「生産管

理」におけると同様に適用されている。それはつぎのように表
わすことができる。

- 時間的基準 納 期
- 物量的基準 品質・精度
- 費用的基準 外注加工費

「生産管理」において、これらの管理基準は「管理機能」の
性格を異にしている。例えば時間的基準と物量的基準は直接的
管理を生産活動に加えることができるが費用的基準は間接的で
ある。また費用的基準は生産活動の全面に涉って把握すること
が出来るが、時間的基準と物量的基準とは一面においてしかで
きないなどである。「外注管理」における管理基準もこのよう
な性格をもっているが、それと同時に「外注」という契約関係
に基づく他の性格を併せもっているということが出来る。それ
は「外注」という発注工場と受注工場の間における契約関係そ
のものによって生じたものである。

「外注管理」における管理基準は、外注契約が結ばれる以前
は併行して管理機能を果している。しかるに外注契約が結ばれ
るとこの管理機能は大きな変化に遭遇する。本来ならば外注契
約が結ばれたときから納品までの間は、外注品に関する管理機
能は一せいに休眠するはずである。事実、部品の購入はそうで
ある。価値基準は外注契約が結ばれれば納品までの受注工場の
生産活動に対する管理の必要は毫もない。また物量基準による

管理機能は出張検査のごとく外注工場の生産活動の過程において働く場合もあるが、それは管理機能のうちの極めて小さな部分であるとともに、通常は間接的に働くだけである。これにして時間的基準は、受注工場の生産活動に対して、時間的基準についてのみではあるが直接的且つ継続的に管理機能を果している。従つて「外注管理」は「納期管理」と同意義にさえとられている。このような「管理機能」における性格の相違は、「外注管理」の機能を総合的に把握することを困難ならしめるごとく作用する。このことは次章において明らかにできるであらう。

- (1) 拙稿『下請制工業における社会的経済的關係』経済論叢 八一卷 三号。
- (2) 前掲『外注管理読本』五頁。
- (3) 小宮山琢二『日本中小工業研究』三〇頁。
- (4) 前掲『外注管理読本』七五頁。
- (5) 同右 同頁。
- (6) 森喜一『日本中小産業の構造』
- (7) 田杉 鏡「生産管理研究」一頁。
森 俊 治

第二章 管理機能の体系

「外注管理」がわが国の大企業において非常に重要であつたにもかかわらず、現在まで理論的に体系づけられていなかった

のは、その業務が純粋な形でとらえにくかつたのが一つの理由ではないであらうか。それならばそのような外注業務の特異な性格はどのような点にあるかをみよう。

まず第一に採りあげねばならないことは、第一章でのべたごとく、「外注」という業務が形式的には「契約」という外部の流通機構に対すると同様な関係と「生産」という内部の生産行程に対する関係とを同時にもっているという事実である。もしこの二つの関係のうち、流通機構に対する関係がないとすれば、それは「生産管理」になつて終うであらう。また生産行程上における関係をすてれば、それは「購買管理」と化してしまふであらう。しかもこの二つの関係、二つの業務は、それぞれ純粋な形で存在するのではなく、双方とも他方の影響をうけて歪曲化しながら一つの業務、一つのユニット Unit を形成している。例えば「外注品単価」についていえば、部品の購売の場合には市場価格によって決まる。だが外注の場合には単価の決定が一応発注工場においてなされていなければならない。また生産活動に対する管理についていえば自工場におけるがごとく命令によってこれを行ふことができず、外注契約そのものによつてこれを行ないながらこれに補助的手段を用いなければならぬ。

しかもこのような二つの異つた性格の業務が一つのユニットとして業務を形成しているところに第一の問題がある。即ち、

それは「外注管理」という特殊な「技術」を要求するようになる。この「技術」は二つの性格のそれからなっている。それは経営工学技術と経営管理技術の二つである。それは管理組織のユニットが小さくなればなる程密接になってくる。またたとえユニットが大きくなったとしても内部で分割してしまうことのできないものである。

外注業務の第二の特殊な性格は、その領域の境界が不明瞭な点にある。「外注管理」は「生産管理」の一分野である。だがそれは「生産管理」の対象を外注工場の生産活動にしたというものにすぎないことを意味するものではない。「外注管理」は発注工場自身の「生産管理」と密接に結びついて肢体的管理業務を行っているといえる。それゆえ、発注工場自身の内部における管理業務と外注業務との領域が明確に分離しがたいという面が生ずる。例えば外注計画・資材調達・資材運搬・検査などのごときである。実際上では外注業務の一部を発注工場の生産管理担当者が行なっている場合さえある。このように両者の管理領域が錯綜し不明確であるために、外注業務とその管理部門組織との間に混乱を生じ易くなっている。

第三にあげられるのは、外注業務が発注工場の生産管理に従属している点である。外注業務は発注工場と受注工場の生産活動を結ぶ環であるが、それは通常主體性をもって管理機能を果たしているものではない。発注工場と外注工場とを含めた全生産

活動の主体となるのは発注工場のそれである。外注業務は一定の計画に基づいて自主的に総てを行なうというよりは、むしろ発注工場の生産活動に従属して、それに外注工場の歩調を合せさせるがごとくせしめてゐる。それは外注業務に著しく不安定な性格を帯びさせるものである。このように特殊な性格を担った外注業務のうちで、「管理機能」と「管理基準」との関係は具体的にはどのような性格を帯びていであろうか。(以下上図参照)。

さきにも述べたごとく、管理の基準には三つのものがある。これらの基準は個々に独立したものでなく相関性をもって影響しあっている。そしてそれらは一体をなして計画と統制という「管理機能」の各側面を形成している。これらの管理基準が一体となつてゐることは「外注管理」において発注工場の内部における工場管理よりも強く意識されなければならない。

なぜならば、「外注」は外注契約の場合に、これらの基準は常に一体として締結されているからに他ならない。また「外注管理」では、末端の管理業務の担当者は三つの基準を一体として扱うのでなければ自己の職務を遂行でき難いからである。

「外注管理」における「計機機能」の果たすべき業務のうち最も重要なものは、外注

	間準	時基	量準	物基	値準	価基
計画						
統制						

品と受注工場の撰定である。この二つの業務の成否の鍵は、その撰定の裏づけをなす諸資料の有無にあるといえよう。発注工場の生産計画から外注品の決定にいたる過程はつぎのごとき順序である。

1 生産計画を達成するために必要な各作業毎の所要時間数の算定

2 発注工場において遂行可能な作業時間数の算定。

3 外注に要する作業時間数の算定。

4 各外注工場における生産能力の算定。

5 各外注工場に対する作業時間の割当。

これらの場合の最も重要なことは、つぎの三つである。第一に市場の状況をできる限り正確に把握して確固たる生産計画を樹立すること。第二に、発注工場自身の生産能力を正確に把握し、外注に要する作業時間数に過、不足をなからしむるようにすること。第三に、外注工場の生産能力を正確に把握し、それに適した発注をなすこと。

外注工場の選定にはいくつもの基準がある。(外注管理)の成否の鍵の一つが外注工場における管理の状態に依存していることは当然であり、発注工場の外注工場に対する管理が間接的であればあるほどこのことはゆるがせにできない重要なものである。だがこの選定の場合に重要なことはまず、その選定の基準以前に問わねばならぬことがあるということである。それは

発注工場の(外注方針)がどこにあるかということである。それは具体的にいえば、発注工場は外注生産をなぜ利用しているかということと、さらには発注工場の長期計画の下において今後この外注生産の利用をどのようにすべきかという政策が確立されていないなければならないということである。外注工場に対する管理の方法、選定の基準は真空のうちに存在するのではなく、(外注管理)の政策にそって決定せられるべきものである。

(外注管理)における計画機能は、前述の三つの基準に副いながら、発注工場の要求と外注工場のそれとを合致させることにある。それが合致したとき、期間発注計画が樹てられて外注契約が結ばれるのである。そしてそこから具体的に実施の準備が始められる。

つぎに(統制機能)についてみよう。(統制機能)は樹立された計画にもとづき、外注工場の生産活動を実行に移し、その計画の遂行を指導調整する管理機能である。(統制機能)における基本的業務はつぎの三つである。

(一) 執行方法の指示

(二) 執行調整

(三) 執行附帯業務

(一)は、作業方法、製品の受入方法、検査手続などの指示である。(二)は、計画の変更及び遅滞より生ずる事態に対する処置並びに督促などである。(三)はまず外注工場との取引業務、つぎに

外注工場の生産活動を円滑ならしめるように材料、製品の運搬及び治工具、検査用具、図面の貸出などを行なう業務である。

この〈外注管理〉における基本的な統制機能で特に要求されるのはつぎの二つである。第一に、統制業務の総てが緊密な連絡を保って迅速に行なわれなければならない。第二に、計西と結果とが異つた場合にはそれに対する迅速な処置がとられなければならない。

〈外注管理〉の〈統制機能〉にはこの他に補助的な業務がある。それは直接的には影響しないが間接的に計画の遂行に強い影響を及ぼすものである。それは外注工場に対する技術指導及び経営管理上の指導、援助などである。殊にそれは、外注品の精度が重要視される場合や、特定の工場を自己の企業系列に編成してゆこうとするような場合にしばしば重要視されている方法である。そしてこれは将来より一層重要視されてしかるべきものである。

(1) 前掲『外注管理読本』一二頁参照。

(2) 同右 一頁。

前掲『外注管理のやり方』五頁。

前掲『外注管理と下請工場』二六頁。

(3) 小野寛徳『資材管理』一五六頁。

(4) 私は従来の〈外注管理〉に関する著書のように、各々の業務を羅列する方法は科学的ではないと思う。それは〈管

理機能〉に従って配列すべきだと思ふ。この詳細については別々の機会に述べたいと思つている。

(5) 前掲『外注管理のやり方』一一九頁。

第三章 管理部門の組織

〈外注管理〉部門における組織が問題となるのはまず、たびたびのべたように、それが〈外注〉という外注工場の外部に対する機能を通じて、〈管理〉という外注工場内部に対する管理機能を遂行しなければならないことと、またその業務の内容は発注工場自身の管理業務と強い関連性をもっている点にある。つぎにまたその役割りは発注工場と外注工場の中間にあつて、両者を連絡する環をなす管理部門であるにもかかわらず、ともすれば発注工場、外注工場における管理の情況に強く影響されて管理機能が弱められやすい点にある。

このような〈外注管理〉部門の組織がどのような性格をもつてゐるかをまず発注工場の管理組織のうち占める地位と所属からみよう。〈外注管理〉部門が発注工場の組織において占める地位と所属は、工場の規模、種類、外注に対する依存度などによつて決められる。だがそのいずれであれ、それが目的とする管理機能を果しやす、〈場〉にしなければならぬことはいうまでもないであらう。

〈外注管理〉が〈生産管理〉の一分野であるとすれば、〈外

「注管理」部門は「生産管理」部門の一部門となるのが当然である。工場によってはこれを購買部門で行なっている場合もあるが、実際上の管理機能は「生産管理」部門によって行なわれている。小規模な工場において、或いは外注に対する依存度の低い場合には、「外注管理」の業務は資材課或いは工程管理課で行なう場合もある。だが外注業務が多くなるとともにそれは一つの課とし、或いは部門として独立させるべきであろう。しかもこの部門は工程管理、資材管理などとの間に関係が深いから、「生産管理」の下部組織としてこれらの部門と密接に協調できるように状況の下におかなければならない。

「外注管理」部門を「生産管理」部門の下部組織としたとしても、そこに「管理機能」を遂行するうえに重大な問題点が伏在する。それは「外注管理部門」の独立性の問題である。それは「外注管理」のうち「計画機能」と「統制機能」の両機能に關するものである。

「外注管理」が効果的に行なわれえない理由の一つは安定的な外注計画が樹立されていないことである。だがその根本的理由は発注工場の「生産管理」が、社内生産を中心として行なわれ、その補充として外注加工を利用するという考え方があるからである。勿論、外注工場の生産能力が正確に把握され難いという点はあるとしても、多くの場合に外注工場の生産能力は不当に評価されるのみでなく、「親工場とは無理をいうものなり」

という意識が担当者意識の底に潜在しているからそのような結果を惹起するのである。そのような意識が「生産管理」部門において支配的であるとすれば、生産計画において「外注管理」部門の発言力は弱まり、無理を承知のうえでの外注計画が樹立されざるをえない。

「外注管理」における「統制機能」のうちには、前章の「統制機能」の(㉑)のべたごとく、「執行機能」に属すべき業務がある。「外注管理」部門の「統制機能」が、単にこの「執行機能」に墮している場合がある。それは「統制機能」のうち(一)(二)を遂行する権限が工程管理部門によって侵されているからに他ならない。だが各部門の協力と権限の侵犯とは異なるものであって、「統制機能」はあくまでも「外注管部門」で果すべきものである。

つきに具体的な「外注管理」部門の組織に移ろう。「外注管理」部門を分業的に分割するにはつぎのような四つの型がある。

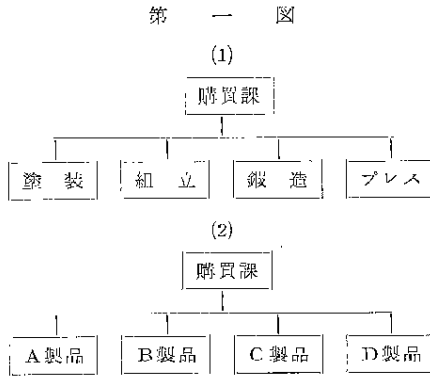
(第一図参照)

- (1) 外注品種別分割
- (2) 製品別分割
- (3) 地域別分割
- (4) 工場別分割

(1)は外注加工作業や部品の種類別の分割である。(2)は発注工場の製品別による分割である。(3)は発注工場と外注工場間の距

離、及び区域による分割である。一般には(1)(2)の分割方法が用いられ、(3)(4)は特殊な場合にしか用いられない。

発注工場の製品が単一機種或いは類似した数種の商品を製造している場合には(1)の分割方法をとるであろう。そうでなくて多数の製品或いは異質の商品を製造している場合には(2)の分割方法を採用するであろう。また発注工場の外注品、部品の加工作業が類似的な場合には(2)の分割方法をとるであろうが、多くの異質な加工作業を要する場合には(1)の分割方法を採用するであろう。



これらの分割方法も、もし発注工場の外注依存度が高くまた、大きな組織の場合には(1)(2)を併用するのが普通である。即ち、(1)の分割は更に(2)で再分割を行い、(2)の分割は更に(1)の再分割をして階層を形成せしめるであろう。

この(1)(2)の分割方法にはそれぞれ一長一短があつて、そのいずれが良いか一律には決定し難い。だがこのうちのいずれを採用するかを決定する要因にいくつかのものがある。それは分割に当つて、左の三つのうちのどの要因が最も重要なものとみなすかである。

- (1) 発注工場の工程との関連性
- (2) 執行附带作業の迅速性
- (3) 外注工場の実態の把握

さきの(1)は(2)(3)において、さきの(2)は(1)において優っている。この三要因のいずれに重点を置くかは、(1)は発注工場における生産計画の変更の度合、(2)は「外注管理」部門における執行附带作業の能率、(3)は外注工場における管理水準にかかわることである。一般的にいえば(1)の分割方法ととりながら、発注工場の生産工程との関連をよくして行く方法が理想的であるが、この場合にはさきにも述べたように、工程管理部門が「外注管理」部門の「統制機能」を侵す危険が存在する。

つきにこのような組織においては、具体的にどのような職務がありまた、それは組織図上どのような場所にあるかをみよう。「外注管理」の機能を遂行するためには大要つぎのような職務担当者が必要である。

- 購買員 外注工場との交渉、契約、計画の指示、執行調整、執行附带業務などの「統制機能」をなす。

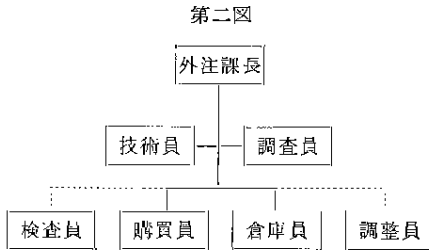
倉庫員 執行附帯業務のうち現物（製品材料）の管理を行なう。

調査員 外注工場に関する資料の蒐集、〈外注管理〉部門における作業能率の調査など〈計画機能〉を果す。

技術員 外注工場に対する技術、経営指導、外注工数の算定など〈統制機能〉、〈計画機能〉の両方を担当する。

調整員 〈工程管理〉部門から派遣されて、外注と社内生産との〈調整機能〉を担当する。

検査員 検査部門から派遣されて、検収、出張検査などを担当する。



(注) …… 他 の 部 門 からの 派遣 員 で 外 注 課 に 常 駐 して いる こと を 示 す。

これらの業務は通常、第二図のごとくに組織されている。この組織図は比較的に大規模なしくも進んだ組織の例である。中規模・小規模の〈外注管理〉部門にはそれに相応した組織がつくられるべきで（唯一の答）を出すわけにはゆかない。

だがどのような組織ができたにせよ、それは一般の〈組織原則〉のうちに〈外注管理〉の特殊性を十分に併せ考慮したものでなければならぬ。それはつぎの三つである。第一に、〈外注管理〉では常に経営工学的技術と経営管理技術の両者を必要としている。従って組織構成員は両者が均衡を保つように配置されなければならない。第二、〈外注管理〉は発注工場の社内生産と外注工場の生産行程を結び環である。そしてそれは雑多な中小工場を対象とし、しかも外注計画の変更が甚だしいのが常であるとすれば、組織の間における連絡と業務処理は迅速且つ弾力性に富んだものでなければならぬ。第三、〈外注管理〉といえ、ともすると科学的管理技術よりもむしろ個人的手腕、或いは圧力によってこれを行なおうとする傾向がある。それを是正するためには、従来ともすれば軽視されがちであったスタッフ部門を強化する必要があるであらう。

結 び

私は本稿で〈外注管理〉部門の組織を、その具体的なしきも、〈外注管理〉のもつ特殊性から追求してきた。本稿では〈外注管理〉部門の組織の問題を総合的にすべてを検討した。だが管理の機能と組織の交渉の面においては、理論的にもまた実際的にも不十分のままに叙述してきたところがある。その点の検討は後日に譲りたい。

この〈外注管理〉部門の組織の問題は、究極的には発注工場における経営管理水準と外注生産に対する考え方に依存している。だが〈技術革新〉の大濤が日本の産業界を洗っているとき、〈外注管理〉を現状のままに放置しておくことはできない。そ

れは単に従来の組織を合理化するというだけでなく、更には新しい情況に剛応した近代的組織を形成してゆくものでなければならぬであろう。そしてそれが〈外注管理〉部門における組織に与えられた今後の課題であろう。