

経営組織における環境と戦略策定

石本 裕貴

キーワード：情報環境、分権的組織、経営戦略策定

- 1 序
- 2 経営環境と経営戦略の策定
- 3 戦略的組織の構造論
- 4 結

1 序

現代の経営環境が、今世紀に入るや否や、極めて流動的で多様化の様相を呈してきていることは、周知の事実となっている。こうした経営環境の変化にあって、具体的には企業の経営行動はいかにこれに対応し、そして時代の進展とともにどのように変貌を遂げてゆくのであろうか。IT社会とひとくくりにされる様相を呈するなかにあつて、現象面では更なる個人や市場そして企業家の思考様式の複雑化や変容と相俟つて、実態的には経営目的の効果的かつ効率的達成を目指す企業は、では如何にして経営戦略を策定し、そして如何なる経営組織構造を導入し、環境の変化に適応しつつ、激動の時代を乗り越えようとしているのであろうか。経営環境の変化が声高に叫ばれるなかにあつて、経営における戦術や戦略、そして技術がこれに伴う現象の変化が数多く見られる中にあつて、それでは、経営の本質や経営組織の構成員つまり人間そのものの本質も変化しつつあると言えるのであろうか。

こうした諸課題や現象面からの諸問題に対するアプローチの方法はまさに多種多様であろうと考えられる。経営管理を視座に据えてのアプローチもあれば、労働者そのものに焦点を当てることによる労働の質的・量的変化とい

う所謂労務管理を視座に据えての接近方法、さらには、IT化を最も如実にうかがい知ることができる製品生産現場の変化を重視する生産管理を基盤に据えたアプローチなど、まさに百花繚乱のごとく、その切り口も多様なものとなっている。そもそもIT化社会ないしは情報化社会と呼ばれる社会現象は、つきつめればコンピュータという機械を媒体とした「管理統制化社会」を実現しようというものであり、ITそのものはそのための手段体系を創り出そうとするものであって、これ自体には何の哲学も理念もなく、当然のことであるが理想を持ち合わせるといったこともない、単なる道具の寄せ集めである。ITの技術的な発展が社会や経済、政治を動かして最高意思決定を行なっているように見えるのは、あくまでもバーチャルなものであって、実態はこれらを操る人間、つまり広義の管理者（経営管理者とも言えよう）によって言わば操作されて成立ないし展開されつつある現象と行うことができる。

IT (Information Technology) は、これ自体は具体的に一個の例としてのPC (Personal Computer) を取り上げただけでも極めて便利な道具であることに間違いはない。ネット社会なるものを普及させたインターネット、携帯電話にも接続が可能となったメール、複雑な図表や計算を短時間で作成するエクセル、当初は文書作成のみの単体として大量に各メーカーによって製造されたワードプロセッサを今や駆逐するまでの機能となったワードなど、1台のPCは数多くの用途を兼ね備えた言わばコンパクトな多機能情報電機製品となっていると言える。今や、老若男女を問わず、このPCの機能からの恩恵を受けている人間は、計り尽くせない程の数に上る訳であるが、しかしこれは本来、エレクトロニクスの中核としてのIC (Integrated Circuit) の技術の発展の成果によるものであり、この発展の過程で、機能の高度化、小型化、大量生産による低コスト化を達成するのとともに、大型集積回路 (Large Scale Integrated Circuit = LSI)、超大型集積回路 (Very Large Scale Integrated Circuit = VLSI)、を生み出し、より高速な通信回路網構築の手段としての光ファイバーなど高度な技術の出現を相互作用的に促進してきたものと言え

るものであり、勿論そこにはS C (Semi-Conductor=半導体) 技術の飛躍的な向上も密接に結合している。

これらの技術的な諸成果は、所謂F A (Factory Automation) の進化のために当初は研究が成されてきたものであり、それが事務労働の自動化としてのO A (Office Automation) にまで、導入可能なものは採用され始め、開発当初は高額で大型であった「オフコン」(Office Computer) や、ワープロ、ファクシミリ、「マイコン」(Micro Computer) やコピー機などへの応用へと広がり始め、これらが結合し合うことにより、所謂種々の情報処理体系つまりひとつのシステム(勿論機械論的体系という意味で)を成立させる要因となっている訳である。これらが高度に発展し、言わば情報環境が今日のように確立されてくるであろうことは、今世紀に入って突然に脚光を浴びその技術的体系がこつ然と姿を現わしたのではなく、既に20年以上も前から予想されていたものである。例えば、高度情報通信システムと称されるI N S (Information Network System) 自体も、元々は東京都三鷹市を中心に展開されたキャプテン(CAPTAIN: Character And Pattern Telephone Access Information Network)の技術的成果が、双方向での情報交換が可能となる実体を、多くの企業が参加することにより、全国に先がけてまのあたりにすることを可能としたものであることは周知の通りであろう。

このような経過を辿りつつ企業への言わば見返りのシステム展開態様として、企業I N SとしてのL A N (Local Area Network) や、V A N (Value Added Network) などの情報環境が形成され、次第に多様化する傾向を見せることとなる。こうした情報通信技術を受け入れることによって次第に変化しつつある経営環境つまり情報環境の形成は、より具体的には生産部門も市場の構造に影響を及ぼすこととなり、生産面では規格化、専門化、集中化、同時化などという旧来からの生産管理の捉え方からは、ますます離れていきつつあると言える。この点に密接に関連するが、市場の構造の変化という側面も重要な現象であると言える。これは市場の多様化ということであるが、社会の成熟化に伴う多様なニーズがその根底にあるのととも、当初(1980年代初頭)

は、まったく予想がつかなかった人口構成の変質、つまり少子高齢化が急速に影響を及ぼし始めている点である。社会の成熟化に関しては、最早、国民＝消費者は、物質的な豊かさは当然のこととし、社会の価値観の多様性や変化に伴い、まさにひとりひとりの独特な、個性のあふれる独創的な多種多様のライフスタイルを持ち始める風潮が強まり、こうした消費者の諸要求の実現化を望む声次第に増加しつつあると言えよう。

このような多様な消費者の要望に迅速に対応するには、情報自体の質と速度が重要な要素となり、取り分け製造・生産過程では、F Aのサブシステムとして既に位置づけられているC A D (Computer Aided Design) やC A M (Computer Aided Manufacturing) の導入により、対応が図られている。現在では、より高度な三次元C A D/C A Mシステムも開発されて導入されており、半導体は勿論のこと、航空機、船舶、自動車、機械、土木、建築、そして身近な衣料など、多様な業種において活用されている。この傾向は、こうした単なる製造空間のより高度なF A化をもたらすのみではなく、より高度化したO Aとが密接に結合し、例えばW S (Work Station) を通じて、全社的規模の戦略的意思決定が、即座に本社中枢から遠距離にある末端の作業現場に、極めて具体的な数値や指示をもって情報伝達されるということの意味している。ただし当然のことながら、このような迅速な対応を図る上での鍵となるのは、従来の熟練労働者を中核に据える職務遂行を待つというより、高機能を有するP Cにより媒介を通じての方策であり、更に言えば容易に利用可能な汎用性のあるソフトの開発が、やはり手法の上で問題となってくることは、今更述べるまでもないことではあろう。

このような諸課題の解決とともに、現代から将来にわたっての考慮すべき重要な問題として、エネルギーを如何に調達するのかという点が浮上してくる。既に多くの議論を経る必要もなく、明らかなことは、石油を始めとする化石燃料は、未調査の地域等を含めても、数十年で枯渇することは数多くの自然科学者とりわけ地質学者の共通した見解であり、早急の解決策が問われている。P Cを始めとする情報通信技術は、省エネルギー化、低コスト化、

高速化などを推進する一翼を担うものではなく、これら自体、エネルギーを全く消費しないものではなく、逆にこれらの技術的成果から派生する各種のサービスは、マクロ的視点に立脚すれば却ってエネルギーの消費量を増加させ、更に望まざる結果としてCO₂の排出や温暖化という招かれざる現象を引き起こす一因ともなっていることは、決して否定することはできないであろう。エネルギーの枯渇に関する否定的事実として、これを敢えて経営学それ自体に影響を及ぼした現象として、我々は1973年10月に端を發した第一次石油危機に始まり、第三次石油危機、世に言うところのオイル・ショックは、世界的規模でのエネルギー資源の影響力の大きさをまのあたりにさせ、翻って各国諸企業の経営行動をも巻き込むことになることを、厳しく自覚させるものとして経験してきたところである。

今日の飛躍的な技術革新の背景には、その省エネ的・省資源的特質において、一面にはこれら危機の時代が色濃く反映された産物とも言える訳であり、同時に情報化社会の世界的規模での進展にも、所謂「危機の共有」という側面において、一早く正確な情報を迅速に伝え対応策を考案するということの重要性を再認識し、なお一層精度を上げていくという必要性から生み出されてきているものである。勿論、情報技術そのものは、インターネットにしるエクセルにしる、ましてやコンピュータそのものが、第二次世界大戦を経ての軍事技術として発展してきたことは否めない。しかしながら、先に述べた危機や、1990年初頭に始まる所謂「冷戦構造」の崩壊はこれらの技術を機密軍事技術に押しとどめるのではなく、幅広く民生用として広範な分野での利用を言わば必然的なものとしてきたのである。こうした一連の流れにあって、今日の情報化社会あるいはIT社会なるものが、進展し、今日の様相を呈してきているものと言えよう。

以上のような今日までの情報化社会ないしはIT社会の流れを概観してきた訳であるが、今後、企業がますます多様化するこうした経営環境にあって、これに適応し従ってその存続と発展を図っていくには、中核となる経営目的達成に向けて、人的資源（ヒト）、物的資源（モノ）、財的資源（カネ）、そし

て情報や文化という、基本的な「経営資源」(management resources)の適切・的確な配分および展開が果たされるような戦略策定と、これに合致し対応関係にある組織構造そのもののあり方、より正確に論じれば、経営目標ならびに経営理念の円滑な遂行、「意思伝達の体系」(communication system)の構築、「権限・責任」(authority-responsibility)の明確な所在、そして当該企業内各レベルにおけるまさしく的確な「意思決定」(decision-making)が厳密に遂行されるよう、「資料や情報の流れ」(flow of data and information)とその「蓄積」(stock)が、不断に遂行されるような組織構築の問題が、結局は極めて重要な問題として浮上してくることとなることは決して否定できない。本稿は、こうした点に対して、その指針ともなるべきものを史的観点を踏まえて、論じていこうとするものである。

2 経営環境と経営戦略の策定

昨今の情報環境の形成に見られるように、経営環境の絶ゆまぬ変化に対し、当該企業が当初からの経営目的を達成し、存続・発展従って成長を成し遂げていくためには、自己(自社)の経営資源をこうした変化にいかにも適切に組み合わせ、バランスつまり調和を図り、克服していくのかということが鍵となる。かつて著名な経営史家A. D. チャンドラーが、「一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割当てること」こそ、(経営)戦略であると主張したように⁽¹⁾、経営体つまり当該企業とその環境との相互作用の所謂基本的なパターンの決定を意味する「経営戦略」(Management Strategy)が、極めて重要な課題となってくる。これは、より分かり易く具体的に捉え直すとするならば、当該企業が採るべき経営行動へ向けて意思決定のための各種・各レベルにおけるルール(decision rulesと言う)とも言うべきものであり、通常、「戦略的意思決定」(strategic decisions)、「管理的意思決定」(administrative decisions)、「業務的意思決定」(operating decisions)という言葉れば3種類のカテゴリーに分類されるとともに、同時に連関しているものである。

ここでは、この3種類について触れておきたいが、先ず「戦略的意思決定」とは、主として企業を取り巻く外的環境（external environment）の変化に対し、当該企業が全体的かつ全社的に適応するための意思決定のことであり、「経営目標の設定」、「多角化戦略」、「製品開発戦略」、「市場開発戦略」などの問題がこれに該当するものと言える。同様に、次の「管理的意思決定」とは、経営目標や経営戦略を実際かつ具体的に遂行する際に必要となる資源の調達、開発、運用に関する決定で、これには重要となる2つの側面が含まれており、先ず（1）組織に関する決定、即ち権限・責任や情報のフロー（flow）に關しての決定と、（2）資源調達および開発に関するもので、人材の採用と訓練、資材調達、資本調達、R&D（Research and Development＝研究開発）などがこれに当たるものである。先に述べた「戦略的意思決定」は、例えばCEO（Chief Executive Officer）などトップ・マネジメントを中心に企画室、社長室、ブランド・マネジャーがそのゼネラル・スタッフ（GS）となってなされるのに対し、後述した「管理的意思決定」が、言わば各部門レベルで、また、次に述べる「業務的意思決定」は、各課のレベル（もしくはステージ）において行なわれるものとして通常位置づけされているものである。第3のものとしての「業務的意思決定」は、企業の資源の変換過程の効率化、即ち日常的な経営（広義での）の効率を最大にすることをその目的とし、具体的に揭示するとすれば、短期生産計画（ここで注意すべき点は、あくまでも短期的なものであり、長期計画につながるものを入れない）、在庫管理、販売管理、R&Dに関するより詳細で具体性を伴った方針、などについての決定が主として行われる。尚、これらの点について、より細分化した表を用いて示している研究者にはH. I. アンゾフがおり⁽²⁾、また我が国でもこれらの点を理論的に整理して述べられているものも見受けられる⁽³⁾。

さて、これまで述べてきた諸意思決定は、これらが合理的かつ実際的で意味のあるものとなるには、当然のことながらこれらにタイアップする諸計画というものが、密接に結びついていなければならないことは言うまでもない。計画の伴わない決定とこれに結合した行動は、まさに支離滅裂で極めてリス

クの高い言わば無暴な行為となるに等しいからである。ここで簡潔に概観していくと、全体的ないし全社のレベルにおける企業戦略問題を取り扱う経営計画を「戦略的計画」(strategic plan)、また、先に述べたような所謂管理的意思決定に関する問題を取り扱う経営計画を「管理計画」(administrative plan)、同様にして業務的意思決定を合理的かつ効率的に行なうことを旨とする経営計画は、「業務計画」(operating plan)として分類されて扱われ、先の「戦略的計画」に対して、これら2種類の計画、即ち「管理計画」と「業務計画」は、戦略よりも下位レベル、より簡単に分かり易く論じれば、軍事作戦要務令用語と同じく「戦術的計画」(tactical plan)として位置づけられ性格づけられるものなのである。

諸意思決定と対置されるかのような諸画が、このように結合されなければならぬという点を、ここは極めて重要ではあるが、先にも触れたことではあるので、再度簡潔に述べておくと、明確かつ確かな経営計画を伴わない成り行きの意思決定行為は、経営資源の無駄な浪費やリスクが高い確率で生じやすく、同様に、計画のみに時間を大幅に割き、それは緻密に作成したとしても、時機がずれた意思決定行為を仮に遂行してしまうことは逆に損失・損害を招く結果を生じやすい訳であり、タイムリーな組織成長(つまり企業の発展)の機会をも見失なうという回避すべきアンバランスな結果を招くこととなるからであり、できる限り可能に収集された「正確な」(correct)情報に基づき、的確かつ迅速な対応を図ることが肝要とされるのである。

企業は、経営目標のレベルと、現在および将来の環境変動の予測とに所謂「間隙」(gap)が生じれば、これを埋め合わせるべく即座に戦略の形成と計画が作成され、これに呼応するが如く予算が組まれて実施の段階へと進展していく訳であるが、勿論この際にも単に外的環境ばかりではなく、先に触れたが企業自体の内的環境に対応する業務・管理各レベルの諸状況が充分に把握され検討されていなければならないことは、言及するまでもないことであろう。戦略的計画は当該企業全体を貫くバックボーンとも言える計画として、システマティックに環境変化に適応するために作成されるものであるが、例

えば実態的なケースを考えてみると、このことは我が国の大企業の多くが採用している「事業部制」(divisionalization)という「組織形態」(organizational forms)を導入し大幅な「分権化」(decentralization)が実施されている企業にも、等しく当てはまるものである。

組織戦略のひとつとして取り扱われる事業部制というのは、当該企業内各事業部が所謂「一企業の中の一企業」という性格をもつが故に、各事業部長が当然のことながら戦略的計画・戦略的意思決定の両機能を同時に果たしていかなければならないものとされているが、しかしこの場合にあっては、あくまでも全体的・全社的経営戦略とかけ離れたものとなってはならず、整合性を維持するという視点を据えた計画であり、また決定でなければならぬということと言うまでもない。従って、各事業部門においても戦略的視座つまり先に述べた戦略的な意思決定や計画そして具体的数値で現われてくる目標などといったものが要請されることとなるが、それは当該事業部門が取り扱うエリア (area) やレンジ (range) に限定された上でのことであり、「全社的事業戦略」(total business strategy) に別な切り口から戦略を重ね合わせたりして悪影響 (具体的には経営資源の二重ロスなど) を与えるものであってはならないことは指摘しておく必要がある。ここで製品=市場という基本的なレベルで捉えてみると、自律的で尚かつ均衡重視型の事業部門の考え方は、基本的には新規事業分野に焦点を当てて事業部内資源の再配分を模索し続けるというよりも、市場における現有製品のポジションに先ず重点を置いて分析を行ない、どの製品は市場から撤退を急ぎ、どの製品は攻勢し且つ防衛していく、という所謂「ポートフォリオ」(portfolio) という基本的な手法を用いて投資額や収益率の問題を具体的に検討してみた上で、これらを考慮しつつ次の展開を熟慮しながら当該事業部門の言わば業績向上を図っていくのである⁽⁴⁾。付け加えるならば、こうした資金投資額や収益率また逆に損失率などのいくつかの想定の中かで利用されてくるのが、前節でも述べたエクセルやプレゼンテーションなどといった機能を備えた利便性ある「道具」としての機械=PCであることは、今更触れるまでもないであろう。

こうした考え方のもとに、各事業部は目標・計画・戦略を遂行する上での必要経営資源の配分案を、主として当該事業部の「内的環境」(internal environment)である生産、営業などの各職能の情報を収集・分析したのちに作成し、これが全社のレベルで検討され承認されることによって初めて下位戦略(上位戦略の全社的経営戦略に対してという意味で)としての「事業部戦略」(divisional strategy)として機能しはじめることとなる。同様に生産や研究開発などの主要部門が果たす機能も、全社的な企業戦略を実行するに際しての下位戦略としての性格をもち、それぞれ「生産戦略」(productional strategy)、「研究開発戦略」(R&D strategy)といったように、所謂「職能戦略」(functional strategy)とも言うべきものを構成し、これらも全社的な経営戦略とシステマティックな整合性を保持することが要求される訳であり、仮に「分権」を前面に押し出す組織戦略としての事業部制や、この派生形態としての事業本部制であっても、やはり奇抜な突出した戦略というものは、実際的には認められないのが普通であるということは付記しておきたい。

さて、このようにして展開が図られる経営戦略が、実際に外的環境の変化に対して企業全体としての適応を図っていく上で、やはり先ず第一に検討・考慮すべき問題は、先にも触れたH. I. アンゾフが取り扱っているが如く、製品分野と市場分野に関しての戦略、これ即ち「製品＝市場戦略」(product-market strategy)であろう。当該企業にとって、この全社的基本経営戦略となる「製品＝市場戦略」は、その企業の「製品＝市場構造」(product-market structure)そのものの決定を意図とする極めて基幹的重要戦略であり、これの成否如何んによっては、成長目標そのものも達成は不可能となるものである。この基本的な考え方は、「現市場＝現製品」(present market-present product)、「新市場＝現製品」(new market-present product)、「現市場＝新製品」(present market-new product)、「新市場＝新製品」(new market-new product)という組み合わせから構成され、それぞれ前から順に「市場浸透戦略」(market peneration strategy)、「市場開発戦略」(market-development strategy)、「製品開発戦略」(product development strategy)、そし

て「多角化戦略」(diversification strategy)として、実際にはマトリックス図に示されてきて対応するものである。勿論、これらは実際には「全社的経営資源」(total corporative management resources)の蓄積・展開の具体的展望と直結するものであり、従って所謂当該企業の強味・弱味、他社との実際の競争における優・劣、仮に異業種企業と提携した場合に発生すると考えられる市場変化予測といったものなども緻密に検討した上で図られるものなのである。ここで付記するに、そうした場合に、例えば市場占有率の変動や自社製品の異業種との提携で生じると考えられるリスクや逆に勢力の拡大図など、参考にするのに便利が良いのが、先にも触れたITのサブ技術としてのPCを利用してのCG(Computer Graphics)などであるが、これら自体は、何度も述べるように、「道具」あるいは検討する際の「手段」(means)なのであって、この地位以上の何ものでもないし、それ以下の何ものでもないことは銘記しておくなくてはならない。ITそのものの諸技術に過度の期待や信頼を寄せたり、そこから導き出される「映像」(visual)をそのまま鵜呑みにするのではなく、飽く迄もデータのひとつとして位置づけておくことが必要である。

これまで述べてきたことでも分かるように、企業がその目的を効果的に達成するために、実際には全社的経営戦略を柱として、様々な下位戦略が構成されているものであることが明らかとなった。端的に論じれば、それが示唆するものは、企業と環境との均衡を単に「受動的」(passive)にではなくて、より「能動的」(active)に果たすために策定され作成されてくるものであり、ここで論じる能動的というのは、当該企業が自社の経営資源の具体的展開範囲を明確にし、その活動領域および提供しうる機能やサービスを、内的環境および外的環境に対して、極めて積極的に示す姿勢を意味するものである。従って、当然のことながら、当該企業が自社の存続・発展を図るに際しての、言うなれば生存領域の確立が必要となり、将来の多様な環境変化の科学的な予測(予測であって予言であってはならない)など、鋭い洞察力も必要であり要求されることは最早言うまでもないことである。このような生存・発展

領域は、経営目的の要素である「経営諸目標」(management goals) および「経営理念」(management creed, philosophy or ideology) に関連し、一般的に、「テリトリー」(territory) あるいは「ドメイン」(domain)、そしてまた「スフィア」(sphere) などと呼ばれ、当該企業活動の方向づけを表わすという点で極めて重要である。

以上、本節ではここまで経営戦略とその周辺の諸問題に関して、なるべく大筋を捉える形で述べてきた訳であり、そこに昨今のIT「ブーム」の絡み方や位置も付記してきたが、一口に経営戦略と言っても、その基本的な考え方、概念、定義、範囲などは、論者によってまちまちであると言え、このことは従って、対象、レベル、ステージ、現象の捉え方など用法も様々であることを意味する。しかしながら、そうであるからとしても経営戦略の果たすべき機能は何かという、最も根本的な部分の問いには、既に本節の冒頭を始めとする数ヶ所において何度か触れたように、次のように答えることが可能なのではないかと考える。即ち、経営戦略が果たすべき機能とは、十分に勘案された経営諸目的の達成へ向けて、当該経営体の内的環境および外的環境の様々な変化・変動を前にして、これらにシステムティックにかつ迅速に対応しようとする極めて能動的な環境適応なのであり、それらの延長線上に存在するものは、結局のところ、経営体という組織の成長を包含するところの発展的組織均衡であると言えるのであり、詰まるところ「組織均衡論」(the equilibrium theory of organization) へと集約されるものと言えよう。

3 戦略的組織の構造論

経営体が主として外的環境の変動・変化に対して、その存続・発展従って「組織成長」(organizational growth) を図ってゆくには、所謂経営戦略が必要不可欠なるものであることは、既に前節で論じたところではあるが、その策定と遂行に際しては、行動つまり「組織行動」(organizational behavior) と経営資源をコントロールする組織そのものの在り方が問題となって浮上してくる。具体的経営体としての企業における全社レベルでの新しい経営戦略、

つまり前節でも触れた多角化戦略や製品開発戦略などは、新しい経営管理を当然のことながら要求し、同時にそのことは経営組織の構造上の再設計を要請してくることとなるからである。この重要な点に関しては、前節でも触れたA. D. チャンドラーが「いくつかの命題から引き出される結論は、組織は戦略に従ってつくられる（structure follows strategy）ということ、および、もっとも複雑な組織は、いくつかの基本的な戦略の結合から生まれるということである」⁽⁵⁾と論じているように、組織の構造と形態という側面の検討が次の重要な課題として浮き彫りにされてくる。

チャンドラーが先にも述べたように、組織構造そのものと戦略との間には、極めて緊密な関係がある訳だが、ただしここで注意が必要なことは、両者の関係（つまり従属関係）については、彼とはまさに正反対の命題を提示している研究者の存在にも関心を払っておく必要がある。なかでも、これまでも登場したアンゾフは、企業と非営利組織（所謂プロフィット・マネジメントとノン・プロフィット・マネジメントの相違に通じる）の双方を包括した新しい概念を、E S O（environment-serving organization＝環境貢献組織）と命名すると同時に、特に環境の変化が著しく激しい場合には、当該企業あるいはいかなる組織であっても、全社的ないしは組織全体としての対応に利用しうる時間は極めて限られているか、短縮していると述べ、「E S Oは環境変化に先がけて、柔軟な戦略的能力を次第に構築できるようになる」ものであるとし、ここに「戦略は、組織構造に従う（strategy follows structure）」⁽⁶⁾という情況が考えられるとしたのであり、先に掲げたチャンドラーの定説とは、一見全く逆の命題を提示した形となっていることは注意が必要である。

こうした、あたかも全く異なるような提言は、ややもすれば単なる混乱を発生するだけに受け止められてしまいがちであるので、ここで整理しておく必要があるが、これら2種類の説の前者の方、つまりチャンドラーの捉え方であるが、これは環境変化に対して適応するように組織自体を変革するという意味であり、組織構造を設計しなおすこと、これ即ち「組織デザイン戦略」（organizational design strategy）とされ、これに対して後者、つまりアンゾフ

の方に代表される捉え方は、むしろ逆に現存する組織構造そのものに適合するように、環境に積極的に働きかけてその状況自体を変える努力に精力を注ぐということで、「環境操作戦略」(environmental strategy of control) と呼ばれているものである。一見するとこのように全く相反する説ではある訳だが、実際には決して対立を招くようなものではないことが、アンゾフの次のような説明箇所から知ることが可能となる。つまり「チャンドラーの書物と同様に、環境、外部に対する戦略行動、内部の『組織構造』が相互に関連し合う、という基礎的な仮説に基づいて組立てられている」⁽⁷⁾と自説の論理基盤の共通性を取って指摘しているように、両者とも、環境、戦略、組織の適合性を見出そうとする問題を視座に据えて、それを中心的な課題としていることでは極めて両者は接近していると解釈することに恐らく何の反論たる抵抗もないと考えられよう。

さて、本稿の前節および本節のこれまでで戦略つまり経営戦略についての必要不可欠となる考え方や具体的策定例については既に概観してきたし、また同様に環境つまり経営環境の捉え方やその重要性についても、これまでその主旨を論じてきた訳であり、ここからは、既に何度も出現しているもうひとつの経営の重要な「要素」とも言うべき、組織(構造と形態)について論理を進展させていきたい。勿論、単に「組織」と述べてしまうと、あらゆる経営体全体の組織(例えば、企業、学校、宗教、病院、NPO、軍などプロフィット、ノン・プロフィットなどに無関係におよそ広義の経営という意味の範囲内にある組織のすべて)を意味し、これを論じるという気の遠くなるような作業が必要となる訳だが、ここで取り扱うその対象となると、当然のことながら、経済的営利活動を目的の主たる重要項目に掲げる企業組織に限定した上での組織であり、これを「経営組織」(狭義で用いられる要語としての)という言葉・表現を使用して話を展開していくものである。

一般的に社会には、種々多様な組織が存在することは周知の通りであるが、あらゆる組織には共通する要素があり、「組織の要素は(1)伝達(communication)、(2)貢献意欲(willingness to serve)、(3)共通目的(common

purpose) である。これらの要素は組織成立にあたって必要にして十分な条件 (These elements are necessary and sufficient conditions initially) ⁽⁸⁾ であることを分析し、組織に関わる主たる問題も、これら3要素と関連づけるとともに、取り分け独特な概念としての組織の「有効性」(effectiveness) と「能率」(efficiency) という考え方をもとにこれを駆使し、「組織均衡理論」(equilibrium theory of organization) を展開したのは近代経営学の雄たるC. I. バーナード(Barnard)であった訳である。あらゆる組織に共通するということは、勿論その1種である経営組織ないしは企業組織にも、これらの特質ないし要素が存在し、その論理は貫徹されていく訳であるが、経営組織そのものを考察していく上で、先ず基盤となるのは「組織構造」(organizational structure) という側面である。組織構造とは、経営目的(バーナードの共通目的と言っているもの)と伝達の体系が統合されたもののことを指し、より解り易く論理的に述べれば、経営目的の達成へ向けて、当該組織構成員の意思決定や活動を、「分業」(division of work) を媒介として合目的的に「調整化する」(coordinate) 構造的な成り立ちのことを意味しているということである。

組織構造がこのように捉えられるのと同時に、それは設計の段階で幾つかの原則があるとされ、それらは「統制範囲」(span of control)、「専門化」(specialization)、「命令一元性」(unity of command) などであると、主として経営学研究者達で構成される諸学派の中の「管理過程学派」(management process school) に属する研究者集団によって主張されてきた。そして、組織構造の「静的」(static) で外面的類型表現が、一般的に「組織形態」(organization form) とされるものであり、その代表的なものとして例示されるものには、「直系(直線とも言う)式組織」(line organization)、「機能(職能とも言う)式組織」(functional organization)、「ライン・アンド・スタッフ組織」(line and staff organization) などが上げられるが、先に触れた「管理過程学派」の始祖H. ファヨール(Fayol)が、特に「命令一元性」の原則の重要性を極めて重視し、「軍隊式組織」(military organization)とも称される「直系(直線)式組織」の卓越性あるいは優越性を提唱しこれを強く主張したの

は周知の通りである。

だが、その一方で「直系（直線）式組織」では、組織の機能の最も重要な要素となるべき専門化の原理が弱すぎるとの視点から、「機能（職能）式組織」によってこれを補い、かつ徹底化を図ろうと主張したのが「職能的（機能的）職長制度」（functional foremanship）を提唱したF. W. テーラー（Taylor）であることは余りにも有名である。彼は自著の中では、この点についての特徴を学校の管理にたとえて、「機能的職長制度は、大きな新式の学校管理に似ている。その先生達は特にその機能にたけた人によって訓練されているのが常である。一学級一教師制度は旧式で時代おくれである。」⁽⁹⁾として、その優越性を強調した訳であるが、しかし反面、直系（直線）式では厳しく達成されていた命令一元性の原則、つまり解り易く言い換えると、規律や秩序という、人間が構成している組織というものにとって、ある程度は避け難い側面が、どうしてもここでは所謂多元的統制となってしまうが故に、不本意ながらも混乱をきたすという招くべからざる事態も生じるに到ることとなったのであるが、勿論すべてがそうなった訳では決してないことも指摘しておかねばなるまい。

ライン・アンド・スタッフ組織についても次にここで簡潔に取り上げ述べておく必要があるが、これは「職能別部門制組織」（functional department organization）に、スタッフを施し配置した形態で、既に述べてきた直系（直線）式の長所と機能（職能）式に見られる専門家の利点とを統合しようと考案されたものであり、現代においても多くの企業で実際に導入されているもののひとつである。これが採用されているその根拠は、既に前節でも取り上げて述べた経営戦略の策定とも関連しており、特に社長室、企画室、あるいは各種の委員会などの名称でCEO・COOを始めとするトップ・マネジメントを補佐する「ゼネラル・スタッフ」（GS=General Staff）の重要性が認識され強く意識されるようになったからである。こうした理由から、我が国でも先に述べた「事業部制組織」、「事業本部制組織」に匹敵する程の、組織のあり方としては最適なもののひとつとして数多くの企業で導入されてい

る訳である。

ただし、こうした卓越性も指摘されるライン・アンド・スタッフ組織ではあるのだが、基本的にこの形態は、経営規模がそれほど大きくないこととか、製品そのものが限定された少種類のものであり、事業部制組織や事業本部制組織のように大規模な多角化戦略を採用しないなどの場合には、極めて効率的と言える訳であるが、製品の多品種多様化と同時に、独自の「市場開発」(market development)を要求されるようになると、製品生産計画と市場販売計画の調整上の決定は次第に煩雑かつ混乱をきたしがちな傾向にあるものである。即ち、この組織形態は、その根幹となる特質において、製造と営業のような各機能部門間の調整は、所謂トップ・マネジメントを中心に結局はどのような形式にしる集権的に行なわざるを得ない訳なのであるが、先に述べたが、大規模な多角化戦略を進展することとは相容れない基盤を築き上げることとなり、ここにおいて分権的管理が十分に機能するような組織形態が求められることとなるのである。

ここまで度々登場してきている集権的(管理)とか、あるいは分権的(管理)という表現であるが、先にも論じたように、「集権」(centralization)に対する相対的区分としての「分権」(decentralization)という思考が、構造論としての組織形態に大きく反映されたものの考え方が、先に触れてきた「事業部制組織」(divisional organization)である。著名なP. F. ドラッカー(Drucker)によれば、分権化そのものの方式には、「職能的分権制」(functional decentralization)と「連邦的分権制」(federal decentralization)の二者があるとされ、それぞれの特質について論じる。先ず前者つまり「職能的分権制」というのは、事業の経営過程の主要な段階ごとにさまざまな機能を統合した<単位>を設け、最大級の責任をこれらに付与することであり、次に後者即ち「連邦的分権制」というのは、事業の諸活動を、それぞれ独自の市場および製品を持つ独立採算的な<自立的製品単位部門>組織化することであると述べることによって、各々の特徴を簡潔明瞭に論じるとともに、この両者つまり「連邦的分権制」と職能的分権制とは、互いに競合するものでなく、むしろ

ろ、互いに補足しあう性質のものである」⁽¹⁰⁾ とその関連性について触れている。これに続けて、「連邦的分権制が、二者のうちでは、もっとも効果的かつ生産的といえるのである」(Federal decentralization is the more effective and more productive of the two) <傍点=石本訳>と明言するのである⁽¹¹⁾。ここにおいては、勿論「事業部制」という極めて直接的な表現は使用していないが、「連邦的分権制」と同義要語であるとするのは、周知の通りであろう。

ただしここで注意が必要なのは、これまで述べてきた分権化の具体的方式としての事業部制であるが、そうであるからと言ってそれは1種類だけのものではなく、より実際的ないしは実践的なものを掲げるとすれば、①職能別事業部制(職能別職長制とは相反するもの)、②プロセス別事業部制(部品事業部制とも言われる)、③製品別事業部制(事業部制では最もオーソドックスである)、④地域別事業部制、⑤得意先別事業部制、があり、さらに一見すると事業部制ではないように捉えられがちではあるが、事業部制の変形としてこの範疇に通常は入ることとなる⑥子会社形態、などが、経営組織つまり企業組織の一部もしくは全形態として採用されている訳である。また、職能的分権制に形式論理的には所属するのではあるが、独自のプロフィット・センターやマーケットを持たないがために、事業部制組織には所属しない独特な組織、つまり「職能別部門制」という形態があり、これも現在なお多くの企業で採用されているものであることにも注意が必要である。

こうした点を、もう一度具体例を簡単に取り入れながら整理しなおすと、学界よりも数段早く、既に1920年代においてアメリカの代表的な大企業であるGM (General Motors) 社やデュポン社などが、事業部制組織を分権的組織構造の卓越した具体的形態として導入していたこととともに、学界では1954年にドラッカーによって事業部制組織の本格的な理論構築とその検討・分析が大著となって出版されたこと、さらにその実践的・実証的な緻密な研究が1962年にチャンドラーによって膨大な著書となって世に問われることとなったという時系列上の流れをおさえておく必要がある。同時に、実業界では、科学、電機、自動車、化学など製品や事業の多角化を展開しやすい業種の企

業では広く普及し、もしくは推進している一方で、鉄鋼、原材料、食料など限定された製品あるいは商品のみを生産の核として実施している企業では、先に述べた職能別部門制組織が積極的に採用されていることなどが、明確に指摘できるところとなった訳である。こうした点を翻って我が国の場合に照らしてみると、事業部制組織が具体的に企業に本格的に導入されたのは、1933年の松下電器が初めてとされ、以降現在に到るまで、先にも述べたような特質とともに多くの企業で採用されている。

我が国における事業部制組織の最近の特質としては、より各事業部間の調整を効率的に行なう傾向が強まり、勿論人的な交流を含め、データや情報の相互交換が緻密で活発となっている訳だが、ここでの「便利な道具」ないしは、「手段」として役立っているのが、前節でも触れたITの諸技術であるが、何度も確認しておくように、これはあくまでも「ツール」として利用されているものであることに過ぎないことを特に明言をしておきたい。前節で触れた製品＝市場戦略と事業部制の関連では、この対応を、より充実した機動的な機能を活性化するために、具体的にはSBU（Strategic Business Unit＝戦略的事業単位）、そして形態としては事業本部制やグループ制さらにはカンパニー制などが事業部制組織の派生構造として生成し採用されているのである。

こうした事業部制組織は、現在では更に進化を続け、全社的組織戦略としては事業部制のように見えるのだが、勿論これを基本としつつもそこには「本部」（所謂ライン）、「本社スタッフ部門」（スタッフ）、そして「事業各本部門」（＝事業本部）を配置し、加えて事業本部門の中に「グループ制」を導入するといった手法も見られる。これは一般的に言えば「ハイブリッド」（Hybrid）な組織構造とも捉えられる訳であるが、その特質は、やはり現在において見られるようなマーケットの多種多様化に対応し、同時に経営資源つまり人的資源や物的資源の合理的な展開を極めて機動的かつ合理的に活性化しつつその展開を容易にするのみではなく、既に前節においても取り扱った全社的経営戦略の代表的事例としての多角化戦略とも非常に密接に関連しており、そうしたなかでも例えば異業種企業間提携など、新規事業機会の獲得や、所謂

OAマーケットに見られるようなITに関する諸技術の共同開発（例えばハードにおける規格化など）を、効果的に達成することすらも可能にする組織構造、より正確に述べれば組織形態と考えられるものである。

さて、このように発展し導入が積極的に図られてきている事業部制組織ではある訳だが、しかしながら何の課題も生じない最高最善の組織形態という訳にはいかないのもまた事実である。つまり、この事業部制組織という形態にも、これまで取り上げた他の組織形態と同様に、やはり幾つかの「逆機能現象」が現われ、その基本的課題としては、全社的経営管理者の養成の困難さ、事業部制の特徴でもあるプロフィット・センターとしての自主性・自律性を余りに重視するが故の、各事業部門間あるいは本社と事業部門間の調整の難しさ、もっと明確に言えば「コンフリクト」(conflict=葛藤)の発生、などが指摘されるところとなっている。このような点は、更なる「組織過程」(organizational process)の重要な問題とし、より積極的に解消へ向けて取り組むことが肝要であると考えられるのである。

4 結

以上、本稿では経営環境の変化と経営戦略の対応、そしてそれに伴う経営組織の構造と実体的形態などを、IT「ブーム」との風潮とも絡め合わせながら概観してきた。「情報化社会」と称される言葉が世に出まわって久しいが、経営組織体の観点から分析すれば、それは種々様々な情報の共有による個人の価値観や生活様式の多種多様な変化が、同時に経営環境の多様化と情報環境の創成に直結しているということでもある。こうした傾向に対して、当該経営組織体は自己の存続と発展・成長をかけて、経営行動を実際に取るに際しての経営戦略の策定と展開、同様にいかなるストラクチャーとするのかという組織戦略を、当該経営管理者は強い緊張感と危機意識を常に保持しながら検討を重ねていくものであるという、言わば経営者の役割とでも言うべきものが、そこに浮上してくる訳である。

そこから発生してくる諸課題、特に経営組織を視座に据えての今後の問題

や動向を慎重に考えるということであれば、それはやはり古くて新しい課題ともなっている「分化」と「統合化」そして最終的には組織行動そのものの活性化という点に到るであろうと考えられる。また、前節を始めとして既に数箇所でも触れたが、F A化、O A化、そしてI Tとその周辺技術が織りなす各種情報処理システムの発展と組織体への融合は、これまで見てきた直系(線)組織に始まる規律・権限・権威(権限も権威も英語を用いると authority となるが、日本語ではそれぞれ意味が異なるのは周知の通り)・命令黙守などといったものを中核として重視する機械的システム観からは、現象面ではますます触れて、より一層有機的システム観に基づく企業組織の在り方を摸索するものと考えられ、先に述べたように、経営戦略との対応から、従来の「ヒエラルヒー構造」(hierarchy structure)の基盤である旧来のピラミッド型階層組織に代わる、よりフラットな所謂「柔軟創造型組織」(creative organization of flexibility)とも言うべき形態への移行が、「業種によっては」ますます顕著となってこよう。ただし、ここでも注意が必要なのは、I Tおよびその周辺技術が組織構造の変化を決定づけたり、組織戦略としてどのような組織形態を導入するのかということを最終決定している訳ではなく、それはトップ・マネジメントを中心に人間が決めるのであって、I Tは単なる使いがっの悪い「道具」として導入され、その便利さの度合いによって組織構造のコミュニケーション部門のシステム上の所謂「長さ」と「高さ」(階層のこと)の改良に寄与するものであり、即ちストラクチャーという側面においても人間が主体であり、I Tは単なる客体もしくは技術以外の何ものでもないという、一見当然のことでありながら、ややもすると主客転倒になりかねない論理が持ち上がることにはやはり注意が必要であり、所謂「バーチャル・リアリティ」(virtual reality=仮想現実)を経営学に内在的に混同してはならない。

さて、これらの点は、いずれにしても組織図という形で具現化しうる、言うなればハードの側面から捉えた場合の統合化の問題である訳だが、これと関連するが、今後は先にも触れた「組織過程」とも極めて密接な関係にある(企業)組織構成員の共通の価値観に基づいた「新企業文化」(new corporarion

culture) や所謂「風土」(climate) などというソフトからの組織統合化の比重が次第に増していくものと考えられる。経営環境—経営戦略—経営組織構造の整合性が極めて重要であり、これが当該企業の存続・成長の鍵となっていることは、本稿にてこれまで論じてきた通りであり、そこでの論理的合理性もしくは、論理の実証性を高める機能を果たす「手段」もしくは「道具」としてのITと、それから派生して理論の体系化が成されている情報システムが担う役割も、同時に明らかとなってきた訳である。

しかしながら、この「結」の終わりに、筆者(石本)が再度強調しておきたいことは、仮にいかなる高度な最先端技術が開発され、これらが経営組織に導入されることがあろうとも、主体は組織構成員たる人間であって決して機械ではない。たとえそれが機械論的システム観に基づいた非人格主義的な組織であり、専制的・権威主義的と言わば厳格な風土の組織であったとしても、これに高度な技術をいやおうなしに導入したところで、組織の硬直化に拍車がかかるのみであり、極めて否定的状況が生み出されるのみである。組織構成員たる人間が、真に主体的・創造的・自律的に生きることができ、個人と組織が共に発展できる道を、常に探求するという姿勢こそが最も重要なのであり最善の道と言えるのである。

注

- (1) Chandler, Jr, A.D., Strategy and Structure, M. I. T. Press, 1962. p.13 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業の日本社、1967年、29ページ参照)。
- (2) Ansoff, H. I. Corporate Strategy. 1965. p. 8 (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部、1969、12ページ)。
- (3) 占部都美『新訂・経営管理論』(白桃書房) 1984年。この著書では、特に「第7章 戦略的決定」における131～149ページに、簡潔かつ明瞭に論述されている。
- (4) こうした諸手法は、勿論全社的経営資源の蓄積に密接に関連している訳だが、実際には、単に自社製品のマーケットからの撤収や防衛といったことに限らず、競合企業自体の買収も極めて機動的に実施される場合があり、国内のみならず、グ

- ローバルに実行されることもある。一般的にM&A (Mergers and Acquisitions) と呼ばれるこの手法は我が国では、当初、相手企業の言わば救済という意味合いが強かったが、近年はTOBなど、極めて攻撃型の(吸収)合併が行なわれてもいる。
- (5) Chandler, Jr., A.D., 1962. *ibid*, p.13 (前掲訳書30ページ)。
 - (6) Ansoff. H. Igor., *Strategic Management*, The Macmillan Press Ltd., 1978. pp.99~92 (中村元一訳『戦略経営論』産業能率大学出版部, 1980年, 109~111ページ)。
 - (7) Ansoff. H. Igor., 1978. *ibid*, p. 7 (前掲訳書1980年. 9ページ)。
 - (8) Barnard, Chester Irving., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p.82 (山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年, 85ページ)。
 - (9) Taylor. F. W., “Shop Management” Harper Broth, 1911. p.109 (上野陽一訳・編『科学的管理法』産業能率大学出版部, 1969年. 129ページ)。
 - (10) Drucker. Peter Fitzgerald., *The Practice of Management*, Harper & Brothers. 1954. p.205 (野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営(下)』ダイヤモンド社, 1965年. 21ページ)。
 - (11) Drucker. P. F., 1954. *ibid*, p.205 (前掲訳書1965年. 21ページ)。

参考文献 (注釈以外のもの)

- 1 石本裕貴「環境と戦略および組織の基本視座」、慶応義塾大学商学会『三田商学研究』第35巻第1号、1992年4月。
- 2 石本裕貴「組織管理諸理論の基本的潮流」、創価大学経営学会『創価経営論集』第26巻第1号、2001年12月。
- 3 石本裕貴「現代経営組織論の分析視角」野口祐編著『経営学原理』日本評論社、1980年、所収。
- 4 石本裕貴「技術革新と経営戦略および組織の変化」、浦和短期大学『浦和論叢』創刊号、1988年3月。
- 5 石本裕貴「マネジメントにおける管理過程学派の特質と史的展開」、跡見学園女子大学マネジメント学部紀要、第2号、2004年3月。
- 6 石本裕貴「組織の時代」の分析視角、『三田評論』、慶應義塾、1988年12月。
- 7 石本裕貴「経営組織の基本的系譜」実践経営学会監修『実践経営学研究』、S B B 出版会、1990年。

Summary

The Environment and the Strategic Formulation in Management Organization

Hiroki Ishimoto

I intend to describe the modern management environment and the tendency of the strategy and organization especially in business corporation. We have to think about the factors of business management in terms of the variety of the surroundings for examples information technology, office automation, factory automation and something like that. There are concrete examples which are semi-conductors, very large scale integrated circuit and other new technologies.

The equilibrium of the management environment, the corporate strategy and the organizational structure is very important and there it is also important for the managers to understand the condition of internal environment and external environment as to the management resources. There are two vies as for these points, one is structure follows strategy, and of course this sentence is very famous for Chandler's saying, and the other is strategy follows structure by Ansoff's sentence and also this statement is very heavy for the man of management.

There are three kinds of decisions which are strategic decisions, administrative decisions and operating decisions. These decisions are related with each plan, so that strategic plan, administrative plan, and operating plan. These plans and decisions are of course diffent from the functions in the case or pattern of the structure of the organization. For example devisionalizations are one of the systems of decentralizations and it makes many kinds of strategies such as market penetration strategy, market development strategy, product market strategy and diversification strategy and somethings like these.

Anyway of course I know that there are many technologies as to communication which are influenced on the management strategy and structure. But the new technologies could not take the leadership in stead of the members of the organizations beause the man is not the object but the subject. We absolutely don't forget that the real development of organizational society is the man and the organization will development together at the same time.