

経営管理と組織戦略の理論と 実践のアプローチ

The Approach of the Theory and Practice of the Business Management
and the Organizational Strategy

石本裕貴

要 旨

本稿は、現代の経営環境の多様化とそれに対応するべく企業の経営戦略の策定、そしてこれと相対的關係にある経営組織の構造と形態について、理論の側面からと実態の側面からの双方の面から取り上げ検討しようとするものである。

取分け、情報化社会と称されるようなITの飛躍的な発展とその現象が、具体的にマーケットや消費者さらには企業そのものにいかなる影響を及ぼし、それに対して経営行動がいかなる変化を遂げようとしているのかという点を、経営管理の側面とこれに密接に関連している組織の側面との両面から、今後も検討すべき課題を折り込みながら、論じている。

そもそも経営戦略と意思決定の關係が何であり、戦略と構造の關係もどのようなものであり、人間つまり組織構成員が中心である筈の組織が、実際にはどのように考えられ構築されてきたのか、そして組織の本来あるべき概念ないしその姿はいかなるべきものであるのかへと本稿は分析し、結論を最後にくわえていくものである。

key words: 経営戦略, 経営組織, 意思決定, 組織形態

1 序

周知のように、当該企業が経営目的を達成し、存続・成長・発展を継続的に成就していくためには、自社の保有する経営資源を、如何にして経営環境の変化に組み合わせ、調和を図り、均衡を維持するために、発生してくる様々な軋轢を果敢に、かつ合理的に克服していくのが鍵となる。斯くして「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が「戦略」(strategy)であると、アルフレッド・ダボント・チャンドラー・ジュニア (Alfred Dupont Chandler Jr.) が述べるが如く⁽¹⁾、当該企業と環境との相互作用の基本的なパターンの決定を意味する経営戦略の「策定」(formation)そのものが、経営体には先ず検討すべき重要な課題となる。

それは具体的な企業活動乃至経営行動へ向けての「意思決定」(decision-making)のための所謂ルール (decision rule) とも言うべきものであり、これを大別すると、「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, 但し operational decisions とも言う) という3つの範疇に連関している。勿論、これら3つのカテゴリーは、これを厳密に区分しようとする。重複してくるものも当然の事乍ら存在する箇所が幾つか浮上するが、次のように一般的には捉えられる。

戦略的意思決定は、主として当該企業を取り巻く「外的環境」(external environment)⁽²⁾の変化に対し、企業が全体として適応するための意思決定のことであり、「経営目標」(management goal) の設定、「多角化」(deversification), 「製品開発」(product development), 「市場開発」(market development) などの戦略の問題がこれに該当する。ここで用いられる「戦略」(strategy) という言葉は、勿論、本来は軍事用語であり、一般的には戦闘実行上の具体的方策を意味する「戦術」(tactics) とは異なり、これより広範な作戦計画において、各種の戦闘を総合し、全局的・全面的に展開・運用する方法を指し示す内容であることは周知の通りである。転じて、経営戦略は、当該企業が全社的に環境適応するための基本的な政策・方針を示す訳であるが、軍事上の「戦略」は、正しく国軍を構成する師団あるいは軍団の規模での成員の生死を左右することとなるが、経営「戦略」は、その成否によって構成員の生死に直接的な影響を及ぼさない事は、明らかなことではあるが、それ程重要であるということを提起する用語であることは念頭に置いておかなければならない。

次に、管理的意思決定は、経営戦略や経営目標を円滑に遂行する際に必要な「資源」(resources) の調達、開発、運用に関する決定を意味し、これには2側面が含まれているものと考えられ、先ず(1)組織に関する決定、即ち「権限・責任」(authority and responsibility) や情報の所謂フロー (flow) についての決定と、(2)「資源調達」(requisition of resources) および開発に関するもので、具体的には人材の採用と訓練、「資材調達」(material requisition), 「資本調達」(capital draft), 「研究開発」(Research and Development) などがこれにあたる。この2つのカテゴリーを検討しただけでも理解しうるが、あらゆる「企業行動」(corporate behavior) 乃至は「組織行動」(organizational behavior) の契機は意思決定であり、従って企業という組織の具体的形態も意思決定の「網の目」(network) であるということが次第に明らかとなる。

先に述べた戦略的意思決定は、最高経営者層つまりトップ・マネジメント (最近では、より

直接的に CEO [Chief Executive Officer] あるいは COO [Chief Operating Officer] などと表現される)を中心に経営企画室, 社長(秘書)室, そして「ブランド・マネジャー」(brand managers)がその「ゼネラル・スタッフ」(general staff = 本来これも軍事用語で「参謀幕僚」の意味ではある)となってなされるのに対して, この管理的意思決定が各部門レベルで, また次に述べる業務的意思決定は, 各課のレベルで通常行われるものとして位置づけられる。

業務的意思決定は, 企業の資源の「変換過程」(transformative process)の合理化乃至効率化, 即ち日常的な経営の効率を最大若しくは極大化することをその主目的とし, 具体的には「短期生産計画」(short-term production planning), 「在庫管理」(inventory control), 「販売管理」(sales management), 研究開発に関する更なる具体的な方針, などについての決定が主として行われる。このような各種の意思決定の区分については, 現代経営戦略論の代表的な研究者のひとりであるイゴール・H・アンゾフ (Igor H. Ansoff) が, 主著の中でこれらの特性や問題, その性格などを簡潔明瞭に論じており, 昨今の関連諸問題を解明していく上で極めて良き指針ともなっている⁽³⁾ (表1)。

さて, このような意思決定が合理的且つ円滑に滞りなく行われるためには, これらと諸計画が密接に関連しているが, 全社レベルの企業戦略問題を扱う経営計画を「戦略的計画」(strategic plan), また, 先に述べたような管理的意思決定に関する諸問題に合理的に対応する計画を「管理計画」(administrative plan), 同様に業務的意思決定を合目的的に行う経営計画は, 「業務計画」(operating plan)として扱われ, 戦略的計画に対して, これら管理計画と業務計画は, 先にも意味上区分したように, 「戦術的計画」(tactical plan)として捉えられる性格のものであることを明記しておく必要がある。殊更論じるまでもないが, このように各種意思決定と諸計画が密接に結合される点について簡潔に触れると, 計画無しの成行き決定は, 当然の如く経営資源の浪費やリスク (risk) を極めて生じ易く, 同様に, 計画立案のみばかりが乱立して迅速な意思決定が伴わなければ, タイムリーな成長の機会をも逃すというアンバランスな結果を招くからであり, 可能な限りを尽して収集した正確な事実関係乃至情報に基づき, 的確かつ敏速な対応を図ることが必要とされるからである。

企業は, 当初の経営目標のレベルと, 現在並びに将来の環境変動の予測とにある程度の「間隙」(gap)が生じれば, それを補填すべく戦略の策定と計画の作成が直ちに成され, 予算が組まれて実施の段階へと移行していく訳であるが, 勿論, このような際にも単に当該企業の外的環境ばかりでなく, 先に触れた「内的環境」(internal environment)に対応する業務・管理各レベルの諸状況が十分に把握乃至掌把されていなければならないことは論じるまでもない。

さて, ここまで何度か使用した外的環境と内的環境という用語であるが, これらは極めて相対的な語として用いている。そもそも「外的」とは何にとって, 乃至は誰にとってそうであり, 「内的」とはどういうことなのかという事は, 視点乃至視座によって異なるということが重要で

表1 企業における主たる意思決定の種別

	戦略的意思決定	管理的意思決定	業務的意思決定
問題	企業の資本収益力を最適度に発揮できるような製品-市場ミックスを選択すること。	最適度の業績をあげるために企業の資源を組織化すること。	資本収益力を最適度に発揮すること。
問題の性格	総資源を製品-市場の諸機会に割り当てること。	資源の組織化, 調達, 開発。	主要な機能分野に資源を予算の形で割り当てること。 資源の適用と転化を日期的に計画すること。 監督しコントロールすること。
主要な決定事項	諸目標および最終目標 多角化戦略 拡大化戦略 管理面の戦略 財務戦略 成長方式 成長のタイミング	組織機構-情報, 権限および職責の組織化 資源転化の組織化-仕事の流れ, 流通システム, 諸施設の立地 資源の調達と開発-資金調達, 施設および設備, 人材, 原材料	業務上の諸目標と最終目標 販売価格とアウトプットの量的水準 (生産高) 業務上の諸水準-生産の日程計画, 在庫量, 格納 マーケティングの方針と戦略 研究開発の方針と戦略 コントロール
主たる特性	集権的に行なわれるもの 部分的無知の状態 非反復的 非自然再生的	戦略と業務とのあいだの葛藤 個人目標と組織目標との葛藤 経済的変数と社会的変数との強い結つき 戦略的問題や業務的問題に端を発していること	分権的に行なわれるもの リスクと不確実性を伴うこと 反復的 多量的 複雑さのために最適化が二義的にならざるをえないこと 自然再生的

*資本収益力は資本利益率による。

H. I. アンゾフによる主な意思決定の種別。

出所：H.I. Ansoff. Corporate Strategy, 1965. P8

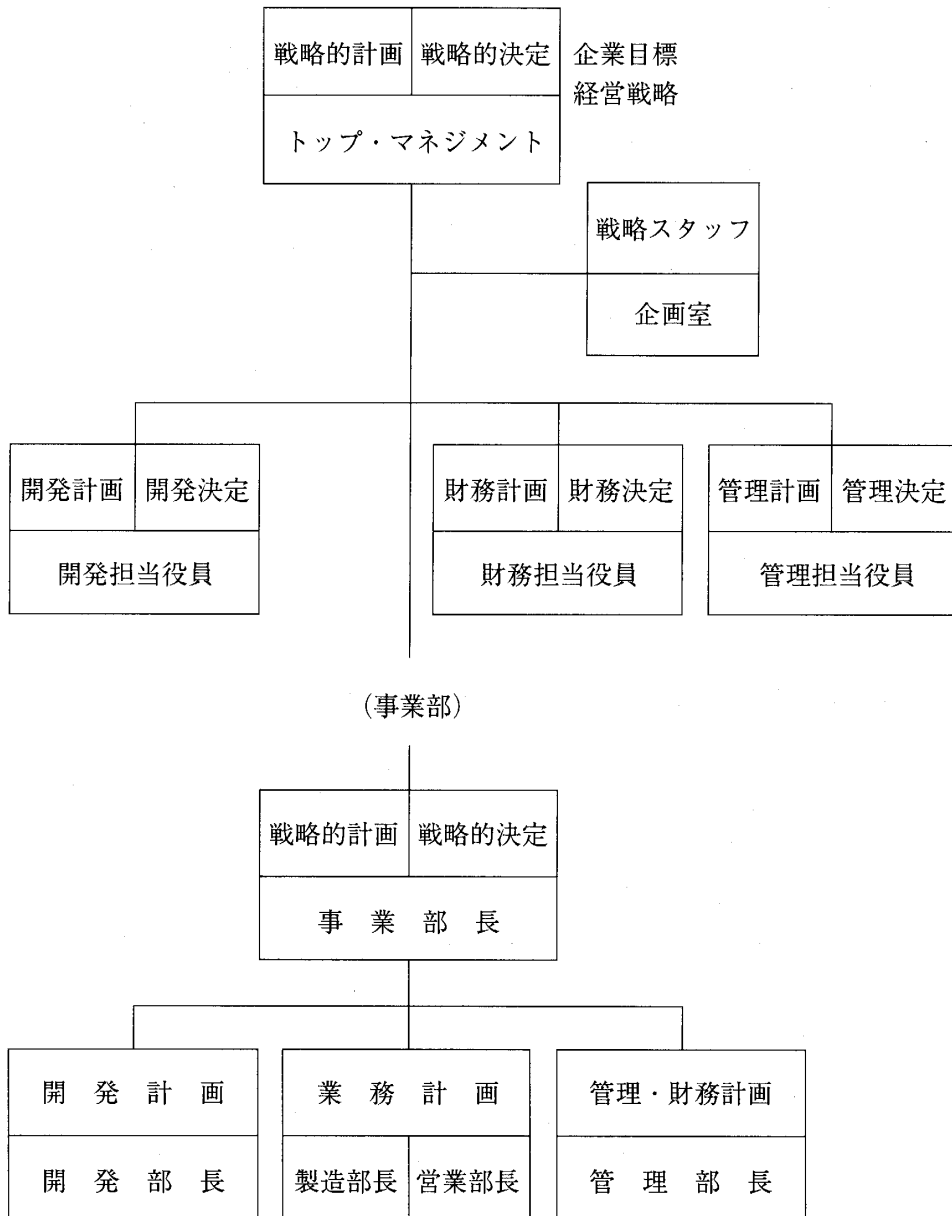
(『企業戦略論』広田寿亮訳, 産業能率大学出版部, 1969年12ページより引用)

ある。当該企業全体から言う外的環境とは、文字通りの自然環境であるばかりでなく、政府の経済政策から個人＝消費者の動向まで幅広く含める訳であるが、そうであるからと言って、内的環境は当該企業内総体を指すのみというのではなく、最高経営者層の視点からは、取引先の動向、当該企業内の労働組合の活動とそれに伴う諸要求、株主（株式会社の場合）の総会における動議などは、当該企業の構成員と通常見做されている場合であっても当然のこと乍ら経営者個人そのものから捉えれば「外的」な環境となりうるし、また、この逆の現象も考えられよう。そのような意味で「相対的」ということなのであることを理解しておく必要があることを指摘しておかなくてはなるまい。

企業が作成する戦略的計画は、当該企業全体の言わばバックボーンとも言える計画として言うならば君臨するものであり、システム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。勿論、単に企業と言っても、その企業の組織構造あるいは組織形態は多様であり、「職能別部門制組織」(functional department organization)を基本とするものもあれば、「事業部制組織」(divisional organization <この語は divisionalization とすることもある>)⁽⁴⁾を基盤として所謂「分権化」(decentralization)が成されているものもあり、従って一口に戦略的計画と言ってもこれを全く同じ性格のものとして、敢えて言えば一括して論じることにはそこに差異も生じる訳であり、注意が必要であると言わざるを得ない事を、話を進める前に先ず指摘しておかなければなるまい。

2 経営組織と具体的経営戦略の連関

前節でも触れたように、経営組織には多様なものが存在するのと同様に、意思決定やこれに付随する計画もそれぞれ存在する。今、ここに大企業を中心に普及している事業部制組織を取り上げて、こうした関係を再度捉えてみるに、事業部制では、各事業部が所謂「一企業の中の一企業」という性格を持つが故に、各事業部長が戦略的計画、戦略的意思決定の機能を実務上果たすと考えられるが、この場合においても、飽く迄も全社的経営戦略と言わば整合性を維持しながらの計画であり、従って意思決定でなければならない。つまり、各事業部門においても戦略的視点、即ち戦略的意思決定及び戦略的計画、更には目標というものが、当然必要なのではあるが、それはやはり当該事業部門が取り扱う「領域」(area)に限定されたうえでのことなのであり、戦略的意思決定の「分権化」が仮にも声高に強調されることがあろうとも、この点を故意に捨象することがあってはならない(図1)。この点について具体的に捉えると、例えば「製品＝市場」(product＝market)という基本的なレベルで考えてみる場合、「自律的」(autonomic)事業部門の考え方は、「新奇市場分野」(unprecedented market field)に焦点を当てるといっても、市場における現製品のポジションに重点を置き、どの製品は撤収乃至撤退し、どの製品は守備乃至防衛していくのかという、所謂「ポートフォリオ」(portfolio)の手



出所：占部都美『新訂・経営管理論』、白桃書房、1984年、135ページより引用

図1 戦略的（意思）決定の分権化の例

法を駆使して、投資額や利益率などの問題を十分に考慮しつつ当該事業部門の業績向上を図るのであり、勿論そこには現在では一般的となっている「コア・コンピタンス」(core competence) の概念が含まれていなければならないのは至極当然のことではある⁽⁵⁾。

このような考え方の基に、事業部制組織では各事業部が目標・計画・戦略を遂行していく上で必要資源の配分案を、主に当該事業部の内的環境である生産、営業などの各職能の情報を収集、分析した後作成し、これが全社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」(inferior strategy)としての「事業部戦略」(divisional strategy)として機能し始めることとなる。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策定・実行するに際しての、やはり下位戦略としての性格を持ち、それぞれ「生産戦略」(production strategy)、「研究開発戦略」(research and development strategy, 但し R & D Strategy とも記す)のように、「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、言うなれば「上位戦略」(superior strategy)としての経営戦略とシステムティックな整合性を保つことが要求されるのである。

このようにして展開されてくる経営戦略が、実際に外的環境の変化に対して、当該企業全体としての適応を図る上で、先ず第一に考慮すべき問題は、やはりアンゾフが取り扱っているように、製品分野と市場分野のマッチングに関する戦略、これ即ち「製品 = 市場戦略」(product-market strategy)であろう⁶⁾。全社的基本戦略であると考えられるこの製品 = 市場戦略は、企業の「製品 = 市場構造」(product-market structure)の決定を意図とし、これによって成長目標の達成を図ろうとするものである。その基本的な考え方は、現市場 = 現製品、新市場 = 現製品、現市場 = 新製品、新市場 = 新製品という組合せであり、それぞれが、「市場浸透戦略」(market penetration 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、「マトリックス図」(matrix figure)に表示されているように対応する(図2)。勿論これらは、実際には全社の資源の蓄積・展開の展望と直結しており、従って当該企業の強味・弱味、他社との「競争」(competition)における優・劣、異業種企業と提携した場合の市場の変化予測なども、緻密に検討した上で図られるものなのである。

これまで論じてきたことで既に理解されるように当該企業がその目的を効果的に達成するために、全社の経営戦略を柱として、さまざまな下位戦略が構成されることが明らかとなった。端的に述べれば、それは、企業と環境との「均衡」(equilibrium)を「受動的」(passive)にではなく、「能動的」(active)に果たすために策定・作成されるものであり、ここで言う能動的とは、当該企業が自社の経営資源の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を、単に外的環境に対してのみならず、内的環境に対しても、積極的に示す姿勢を意味している。尚、ここで頻繁に「競争」という言葉が用いられるが、勿論、「競争戦略」(competitive strategy)を含む表現ではあり、競合する同業他社に対する文字通り「競争に勝つための戦略」(strategy for the win in the competition)であることには違いないが、これには2種の方法が大別して存在し、1つは「競争対抗」(competitive countermeasures)と考えられるもので、少しでも優位に競争に勝てるように、品質や生産費などで競合他社に勝る商品乃至製品を提供するのとともに、広範なコマーシャル活動を展開するものである。もう1つは、「競争回避」(competitive evasion)という方法で、競合同業他社の積極的な攻勢や得手とする領域ではこれを意図的に

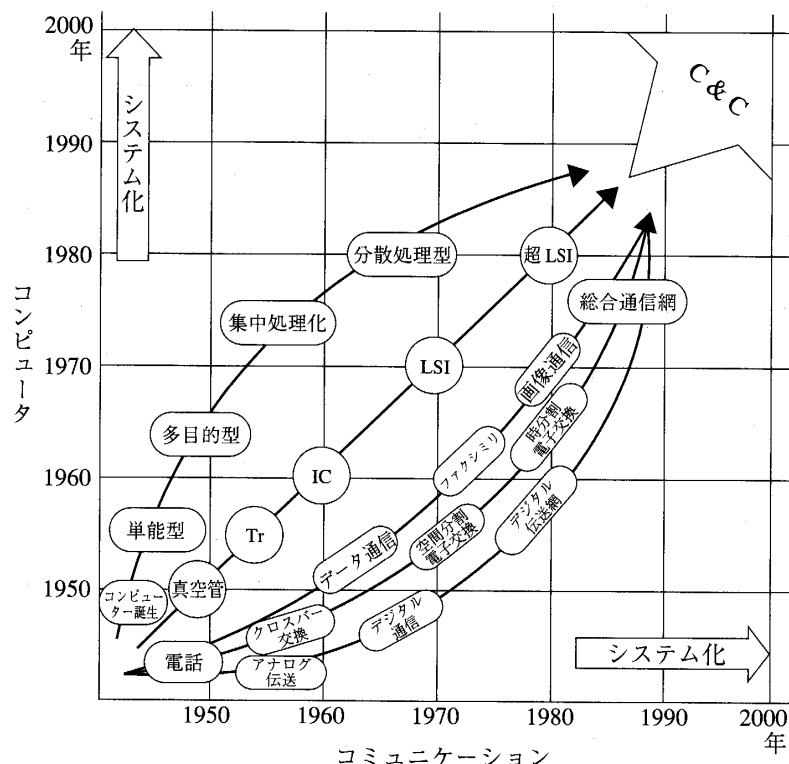
製品分野		現製品	新製品			
			1	2	3	4
市場分野		市場浸透戦略	製品開発戦略			
現市場						
新市場	1	市場開発戦略	多角化戦略			
	2					
	3					
	4					

出所：占部都美『新訂・経営管理論』、白桃書房、1984年、149ページより引用。

図2 製品 = 市場戦略

避け、他の分野乃至領域で異なる手法を用いてマーケットを獲得していく方法である。分かり易く例示すれば、同じ世界一周を考える顧客がいるにしても、航空業界では運賃の値引きやマイルの加算など、言うなればエアライン同志の体力勝負の感が出ているが、これに対して船舶業界は、客船そのもののグレード・アップ化など高付加価値化して値引競争にはさほど与みせず、高運賃であるにも拘らず顧客の減少にはつながっていないことは周知の通りである。従って、こうした現象のうち前者は競争対抗であり、後者は競争回避の具体例と考えられるが、このような例は、運輸業界のみならずファースト・フードの食品業界・サービス業界など多岐に及ぶことに注意が必要である。

これらの諸点を勘案しつつ、従って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」(survival area)の確立が必要となり、将来に渉るさまざまな環境変化の予測など、鋭い洞察力が要求されることは述べるまでもないことであろう。こうした生存・発展領域は、経営目的の要素である「経営目標」(management goal)及び「経営理念」(management creed <尚、creedの他にphilosophyやideologyも一般的に用いられる>)に関連し、その呼称としてそのまま「テリトリー」(territory)乃至は「ドメイン」(domain)、そしてまた「スフィア」(sphere)とされ、当該企業活動の方向付けを表わすという点で極めて重要である。この点について、我が国の幾つかの企業の具体的な事例を取上げてみると、NEC日本電気の



出所：小林宏治『C & C は日本の知恵』、サイマル
出版社、1980年、49ページ

(尚、「C & C」は Computer and Communications を指す。この図が作成されたのは4半世紀以上も前であり、その先見性と進取の姿勢が読み取れる)

図3 NEC (日本電気) の C & C

「C & C」や住友電工の「オプトピア」、NTT [東西分割前の日本電信電話] の「INS」や日立の「Humanication」などが当初より知られているところではあるが、勿論これらは当該企業の環境や経営戦略の変化により、年代と共に変革していくものではあり、例えば最後に掲げた日立の「Humanication」は、現在では「Inspire the Next」に移り変わっているし、JAL 日本航空も JAS 日本エアシステムとの完全統合を前に「Dream Skyward」へと変えているのが実態であり、逆に言えば、こうした変化を見ることで当該企業が現在、重点的な戦略として何を目指し何を望んで進展させようとしているのかが、その迫間から見えてくる訳である (図3)。

ここまで経営戦略とその周辺の問題に関して述べてきた訳であるが、一口に経営戦略と言っても、そもそものその基本となる考え方、つまり概念や定義は、正しく論者によってさまざまであり、従って対象、レベル、範囲など用法もまちまちであったりする⁽⁷⁾。しかしながら、ここで経営戦略が果たすべき本来の機能とは何か、という問いには、既に本節の冒頭の部分などで何度か言及したように、次のように簡潔明瞭に述べるの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、経営目的達成へ向けて、内的環境及び外的環境の変

化にシステマティック且つジェネラルに対応しようとする能動的な環境適応であり、その延長線上にあるものこそ、発展的組織均衡論であると言えよう。

3 経営戦略と組織構造の展開

企業が主に外的環境の変化に対し、存続・発展従って成長を図るために経営戦略が要求され策定されることは、前節で既に述べたところであるが、実際にその遂行にあたっては、活動と「経営資源」(management resources)を管理する組織の在り方が問題となってくる。つまり、多角化戦略を始めとして全社的レベルでの新しい経営戦略は、新しい経営管理を必要とし、そのためにも組織の再設計・再構築を要請することとなるからである。斯くして、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」⁽⁸⁾と述べているように、組織の「構造」(structure)それ自体の検討が次にくる重要な課題として浮上してくるのである。

この一連の論理の流れ、つまり彼の言う「命題」(proposition)において、著書の中では2種類の問題を提起し、これに答える形を取っている。即ち、(1)組織が戦略に従うとすると、新しい戦略が要請する「経営管理」(administration<彼はこの語意に対して主著ではmanagementを用いていない>)に必要な、新組織ができるのが遅れるのは何故であり、(2)また、組織の改革を要求する新戦略が、はじめに出てきたのは何故なのか、という問いであるが、これに対する答えは、著書の中では詳細に亘って2ページ以上で論じられているが、要約すれば、人口の変動や国民所得の変化、および技術の変化に対応して、現存の、または増加しつつある経営資源を活用する機会と要請が新しい経営戦略を生み、これを極めて能率的に運営するべく新組織または少なくとも組織の修正を要求する土壌が生まれてくる、ということであり、これに新しい内部機構を創出できないというのは、企業者としてのビジョンを持つことができない、ということと同じであると断言する訳である⁽⁹⁾。

ここで再度、組織と戦略との関係を彼の論理で確認しておく、「企業の拡大を計画し実施することは戦略(strategy)であり、こうした拡大された活動と資源を管理するために案出された組織は機構(structure)といえる」⁽¹⁰⁾とし「機構とは、企業体を管理する仕組、と定義できる」⁽¹¹⁾と続き、そして一連の流れから、「このことから導き出される重要な結論は、機構を調整せずに拡大してゆけば、経済的な能率が低下するだけだということである」⁽¹²⁾と論じ切るのである(ここで注意が必要なのは、structureは一般的に経営組織論では〔組織〕構造〕と訳されているが、当訳書では「機構」となっている点である)。孰れにしても、最初に経営戦略の概念を本格的に経営学の領域に導入し、その主著は「ケース・メソッド」(case methods)を柱とする経営史乃至企業史とも考えられる主著にあって、そこでの戦略と組織の捉え方は、やは

り「組織は戦略に従う」という結論に集約されていくのが、彼の論理構造の特質である。

現在の戦略論にも多大なる影響を及ぼすチャンドラーの概念について、しかしながら一方で、彼の論述とは正に反対の別の見解が存在することにも言及しておかなければならない。先にも述べてきたアンゾフは、企業と「非営利組織」(non-profit organization)の双方を包括した概念を、特にESO(Environment-Serving Organization = 環境貢献組織)と命名するのとともに、環境の変化が極めて著しい場合には、組織的な対応に利用できる時間そのものが短縮していると述べ、「ESO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」とし、ここにチャンドラーとは逆に「戦略は、組織構造に従う」(strategy follows structure)という情況が考えられると断言したのである⁽¹³⁾。

このように2種類の説に対して、前者、即ちチャンドラーのような考え方は、環境の変化に適応するように組織を変えろという意味で、組織を設計し直すこと、従って「組織デザイン戦略」(organizational design strategy)とされ、これに対して一見逆説的な後者、即ちアンゾフの「仮説」(hypothesis)に代表されるような考え方は、組織に適合するように環境そのものに働きかけることによって、これを変える努力をするということで、「環境操作戦略」(strategy of operating environment)と呼ばれている。このような2種類の論理展開が、全く逆説的に存在するように見受けられるが、しかしながらアンゾフは自説を「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」と述べているように⁽¹⁴⁾、両者とも、環境、戦略、組織の適合性を、その中心的な課題としていることは、敢えて指摘するまでもないであろう。

前節において、既に戦略及び環境の基本的な捉え方は述べてきた通りであり、本節では先にも触れたように、組織の問題を取り扱い話を進めていくこととする。勿論、単に「組織」(organization)と言え、経営体全体(企業、学校、病院、軍隊、教会など)の組織を意味してしまうのみではなく、経営学などの社会科学を離れて、生物学や医学などの自然科学で「組織」(tissue)と言え、例えば上皮組織や結合組織、更には筋原繊維から構成される(医学では「線維」<fiber>となる)筋組織や神経組織など全く別の概念と対象に入り込み⁽¹⁵⁾、その結果、理解・解釈に混乱を生じることとなるので、本稿で取り扱うその対象は企業組織(tissueではなくorganizationである)に限定した上での組織であり、これを経営組織という言葉を用いて先に話を進めていくものとする。

あらゆる種類の組織には、共通の要素があり、「組織の要素は、(1)伝達(communiation), (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)」であると述べ⁽¹⁶⁾、組織の主たる問題をこれら3要素と関連づけ、特に、目的の達成度をその主旨とする「有効性」(effectiveness)と、組織「構成員」(member)の満

足度を要旨とする「能率」(efficiency = 「充足性」とする研究者もいる)という独特な考え方を基に、組織の「均衡理論」(equilibrium theory)を展開したのはチェスター・アービング・バーナード(Chester Irving Barnard)であったことは周知の通りである。

経営組織においても、勿論この理論は貫徹される訳であるが、経営組織そのものを考えていく上で、先ず基盤となるのは、やはり「組織構造」(organizational structure)である。ここで組織と構造を分けて考えた場合、簡潔に論じれば、先に述べ、又注釈(15)に記してもあるのとは異なり、「組織」は文字通り糸をたて・よこに組み合わせて織り、1つのまとまりのあるものを作り上げること、となる。同時に「構造」(structure)とは、幾つかの素材あるいは材料となる資材が結合乃至は組合せてできた全体像のことであるのとともに、そこでの諸要素を連関させる上での対立や、発生する矛盾、また逆に「相互作用」(interaction)や「相互依存」(reciprocal dependence)の関係が絡み合うような状況の総称を「構造」と、本来意味するものであるが、所謂「システム」(体系)と称せる程に複数の要素が有機的に機能し亘つ統一的功能を発揮している、ある一定の方向へ向かう要素の集合体とは若干異なっている点には、詳細に論じれば相異には注意が必要ではある。

一般に、経営学に即しての「組織構造」とは、経営目的(バーナードの言う「共通目的」と伝達の体系が統合されたもの、即ち、経営目的達成へ向けて、組織構成員の意思決定や活動を、所謂「分業」(division of work)を媒介として合目的的に「調整化する」(coordinate)構造的側面のことを意味しているものと簡潔に捉えられる。このような組織構造は、設計の段階で幾つかの「原則」(principle)があるとされ、それらは、例えば「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、1世紀にも互る管理論のアプローチを展開し、ハロルド・クーンツ(Harold Koontz)らで有名な「管理過程学派」(Management Process School〔但し、単に「管理過程論」とする研究者も多いが、本稿では「school = 学派」であり「論」の意味を本来は持っていない事からこの名称を用いている〕)の論者達によって主張された。

このような組織構造にあつて、通常、その静態的・外面的類型的表現が「組織形態」(organizational form)と呼ばれるものである。この組織形態であるが、飽く迄も「形態」(form)なのであつて、「構造」(structure)と同じではない。構造については先に述べたが、形態とは、抑々可視的に形となって出現するその有様の状態を第一義的な意味とし、それは単なる「部分」(parts)の寄せ集めの状態を指すのではなく、それらの総和以上の質的・量的エネルギーを発生する体制化・制度化された全体を指す概念である。従つて形態とは、本来はドイツのゲシュタルト(Gestalt)が論理的基盤となっているものと考えられ、因つて、「形態」という概念自体は「ベルリン学派」(Berline Schule)⁽¹⁷⁾によって提唱されたものが、経営学、特に組織論の中に取り入れられてきたものと解せられる。ここで指摘しておきたい事は、組織構造 = 組織形

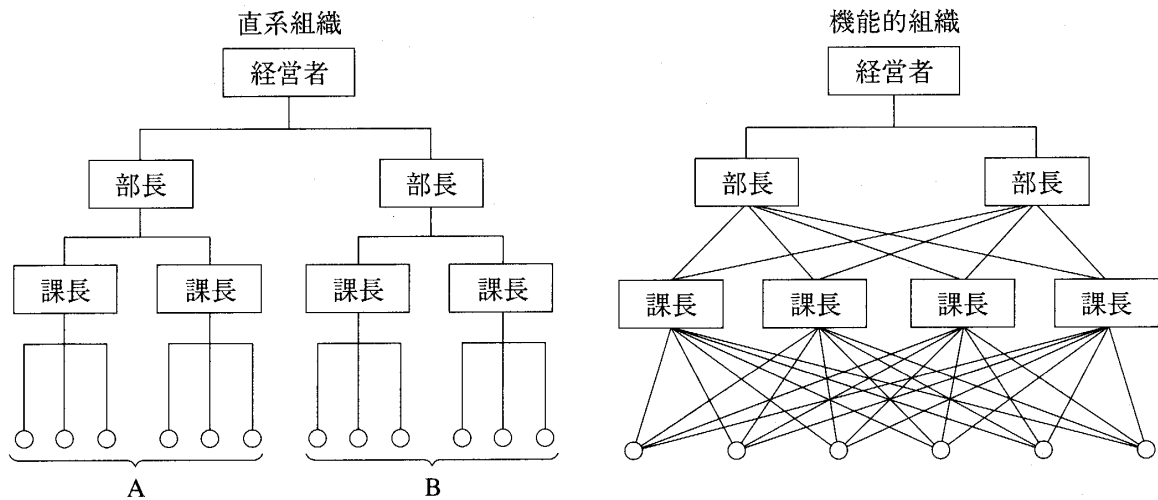
態ではないということであり、混同されて用いられている場合が見受けられるが、確かに組織構造>組織形態という側面があることは否定し得ないが、必ずしも組織構造 ≠ 組織形態ということ、厳密に正確な理論を推し進めようとするのであれば、この点は再認識・再確認すべき事柄であると言わなければなるまい。

4 経営の組織形態の成立プロセス

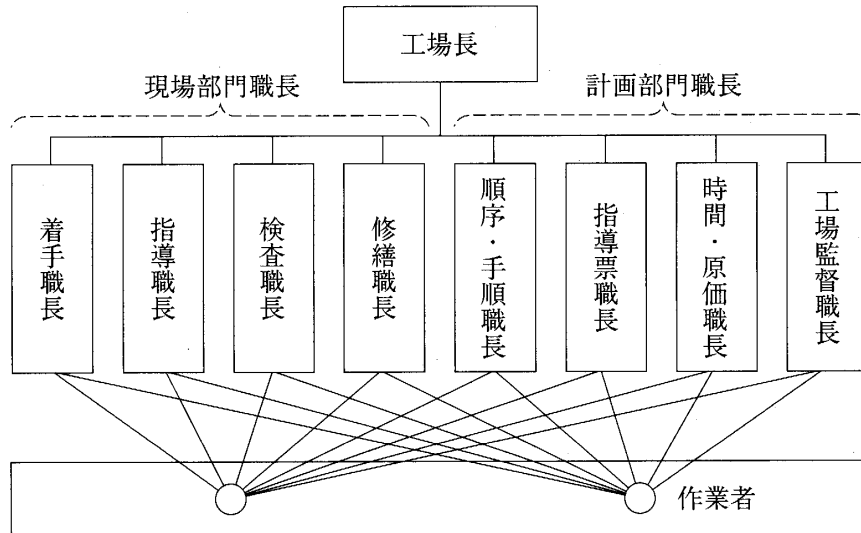
組織構造と組織形態について、前節までその中心的な考え方を述べてきたが、組織形態そのものに目を転じて論じていくと、先ずその代表的なものとして、「直系（乃至直線）組織」(line organization) が上げられ、更に「機能的（乃至職能的）組織」(functional organization)、や「ライン・アンド・スタッフ組織」(line and staff organization) などが掲げられよう。既に前節で論及した「管理過程学派（乃至は論）」の始祖とも称されるアンリ・ファヨール (Henri Fayol) が、「命令一元性の原則」(principle of unity of command) を重視し、所謂「軍隊式組織」(military organization) とも称される直系組織の優越性を提唱し且つ出張したことは、既知の通りである。

しかしながら、その一方で、直系組織では「専門化の原則」(principle of specialization) の視点が欠如していることを指摘し、機能的組織によってこの点を徹底化しようとしたのがフレデリック・ウインスロー・テーラー (Fredelick Winslow Taylor) が提唱した「機能的（乃至職能的）職長制度」(functional foremanship) である。彼は、この特徴を学校の管理に譬え、「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。」⁽¹⁸⁾として、その卓越性を強調したが、その反面、直系（式）では達成されていた、重要な管理原則のひとつである命令一元性、つまり簡潔に言えば規律・秩序という側面が、ここでは所謂「多元的統制」(pluralistic control) となるために混乱をきたすという事態が生じるに至る欠陥が発生してきたのである（図4）。

次に「ライン・アンド・スタッフ組織」(line and staff organization) についても簡単に述べると、これは「職能部門（制）組織」(functional department organization) にスタッフを施した形態で、先に述べた直系式の利点と専門化の長所を統合しようとしたものであり、勿論、現在の企業でも採用・活用されている組織形態のひとつである。その理由は、前節で取り扱った各種経営戦略の策定とその決定とも関連し、特に社長室、(経営) 企画室、あるいは各種委員会などの名称でトップ・マネジメント（先にも述べたが、現在、アメリカを中心にトップ・マネジメント組織においては、通称名である会長、社長とは別に、実質的職位を示す表現として、CEO = 主として会長を指し、COO = 主として社長を指すものへと変わってきている）を補佐する「ゼネラル・スタッフ」(general staff) の重要性が特に認識されるようになったから



Taylor の機能的組織
(機能的職長制度)

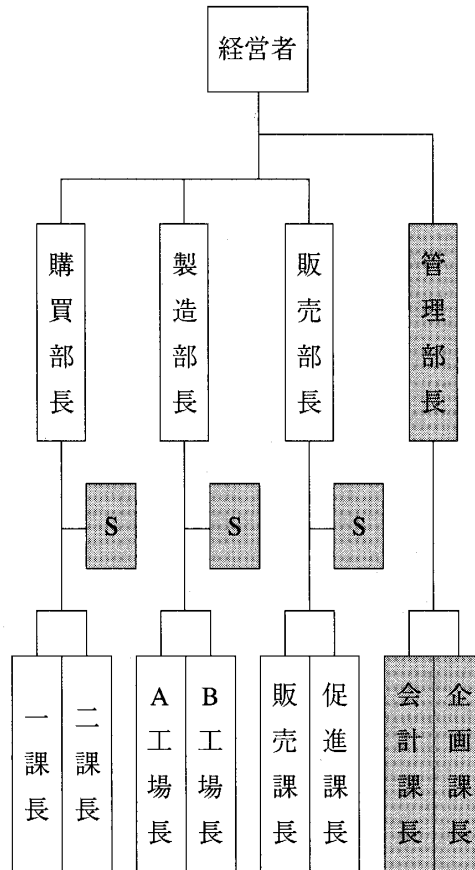


出所：森本三男『経営組織論』、放送大学教育振興会、1987年、45～46ページ（一部変更後引用）。

図4

である（図5，図6）。

しかしながら、この組織形態は、図5乃至図6からも分かるように、購買、製造、販売、管理などのように職能別に編成され、スキルや専門的知識を高め、同時に意思伝達やその共有化が成されて専門化しやすいという長所がある一方で、経営規模がそれ程大きくないとか、製品が限定された種類のものであり、大規模な多角化戦略を導入しないなどの場合には効率的であることが認められつつも、製品の多様化と同時に独自の市場開発を求められるようになってくると、製品生産計画と市場販売計画の調整上の迅速な決定は次第に煩雑となり、やがては混乱

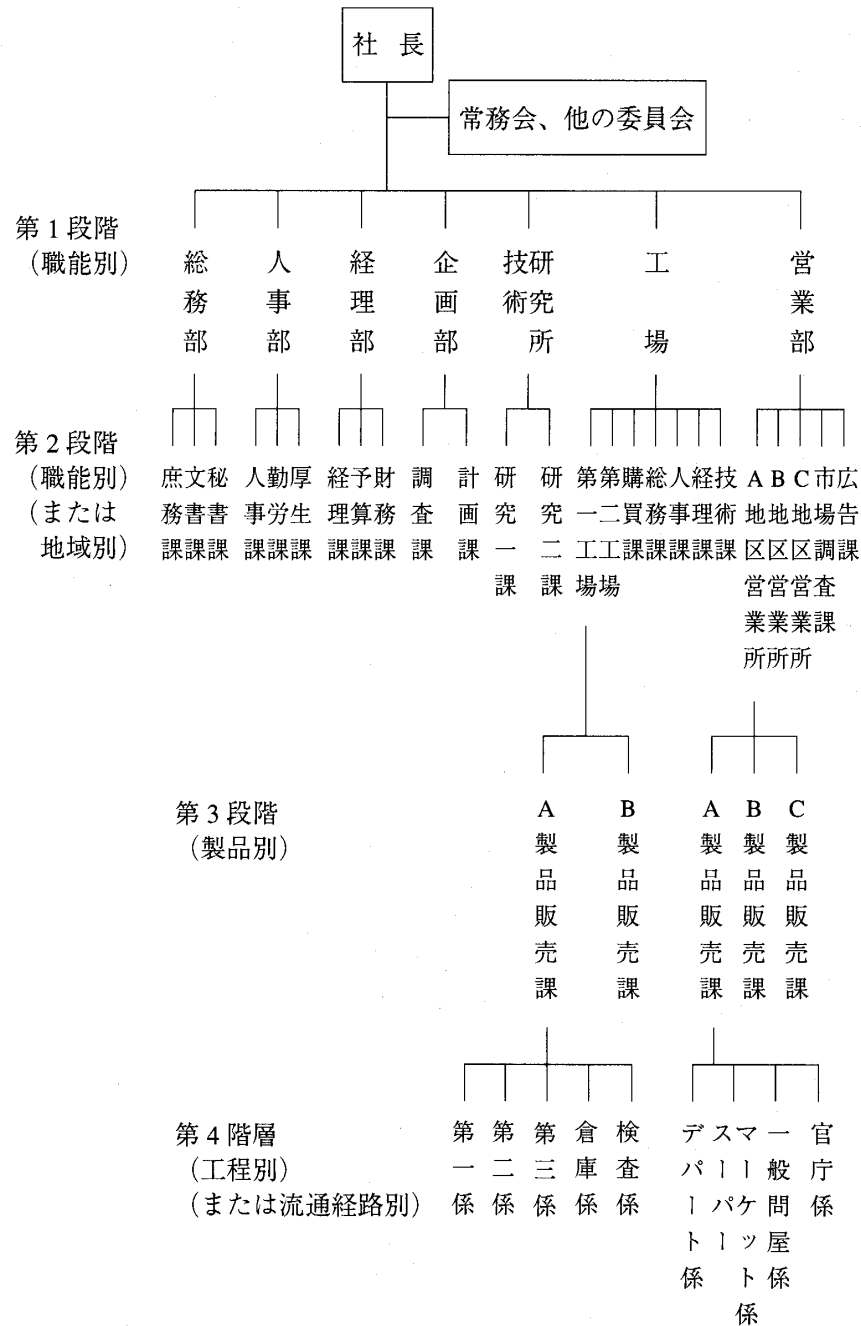


注. 白い職位はライン、黒い職位はスタッフを示す。
出所：森本三男、ibid、45 ページ。

図5 職能部門制の基本的組織形態モデル

をきたす可能性が大きくなってくる。つまり、この組織形態は、その基本的な特質として、例えば製造と営業のような各職能間の最終調整は、結局はトップを中心にして集中し、結果として集権的、更に言えば強権的に行なわざるを得ない訳であるが、大規模な多角化戦略を推し進める際には、当然のことながら相容れない土壌がそこにあり、つまり形態が持つ機能自体が弊害となり、絶えざる組織間の調整が要請される現代の経営環境の変化が早くなっている状況下では、効率的に機能しなくなってきている現実がそこにあり、実際、大企業の多くが、より分権的管理が効果的に機能しうるような組織形態へと転換を推し進めているのが現状と言える。

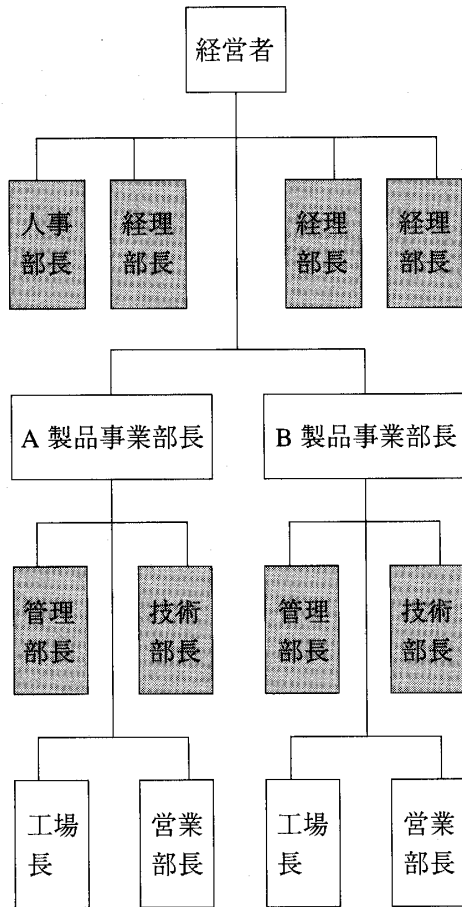
「集権」(centralization) に対する相対的区分としての「分権」(decentralization) という考え方が、組織形態に大きく反映されたものが、既に前節でも取り上げた「事業部制組織」(divisionalized organization (尚、この用語については、前節でも触れたように、他に divisionalization や divisional organization という呼び方もされる)) である (図7)。ピーター・フェルディナンド・ドラッカー (Peter Ferdinand, Drucker) は、分権化の方式には「職能的分権制」(functional decentralization) と「連邦的分権制」(federal decentralization) があるとし、「連邦的



出所：一寸木俊昭・責任編集『現代の経営組織』、有斐閣、1983年、102ページ（一部変更後引用）。

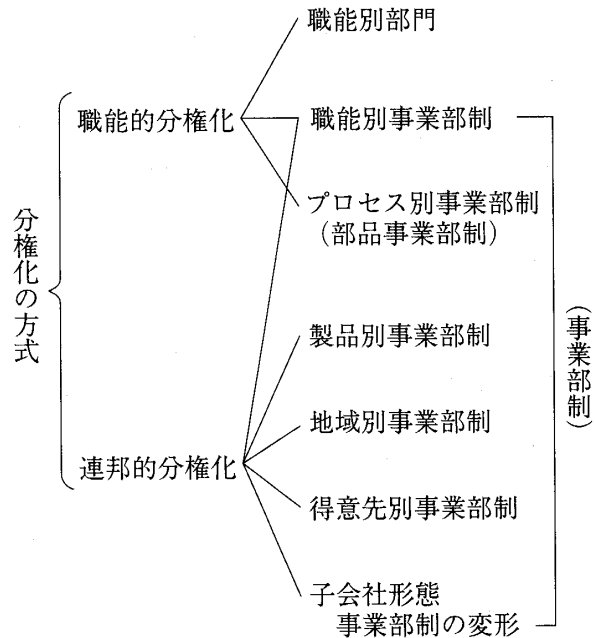
図6 比較的大規模な企業の職能部門制組織モデル

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く自立の製品単位部門に組織化することであり、「職能的な分権制とは、事業の経営過程の主要な段階ごとにさまざまな職能を統合した単位を設け、最大限の責任をこれらに付与すること」であるとして、その特徴を述べると同時に、「連邦的分権制と職能的分権制とは、互いに



注. 白い職位はライン、黒い職位はスタッフを示す。
出所：森本三男、ibid, 45 ページより引用。

図 7 事業部制組織の基本的形態



出所：占部都美『新訂・経営管理論』、白桃書房、1984年、195ページ参照。
なお、図中「職能別部門は、通常の生産部門、販売部門であり、独自の収益とマーケットをもたないから自主的経営単位をなさない」とされている。〈196ページ〉

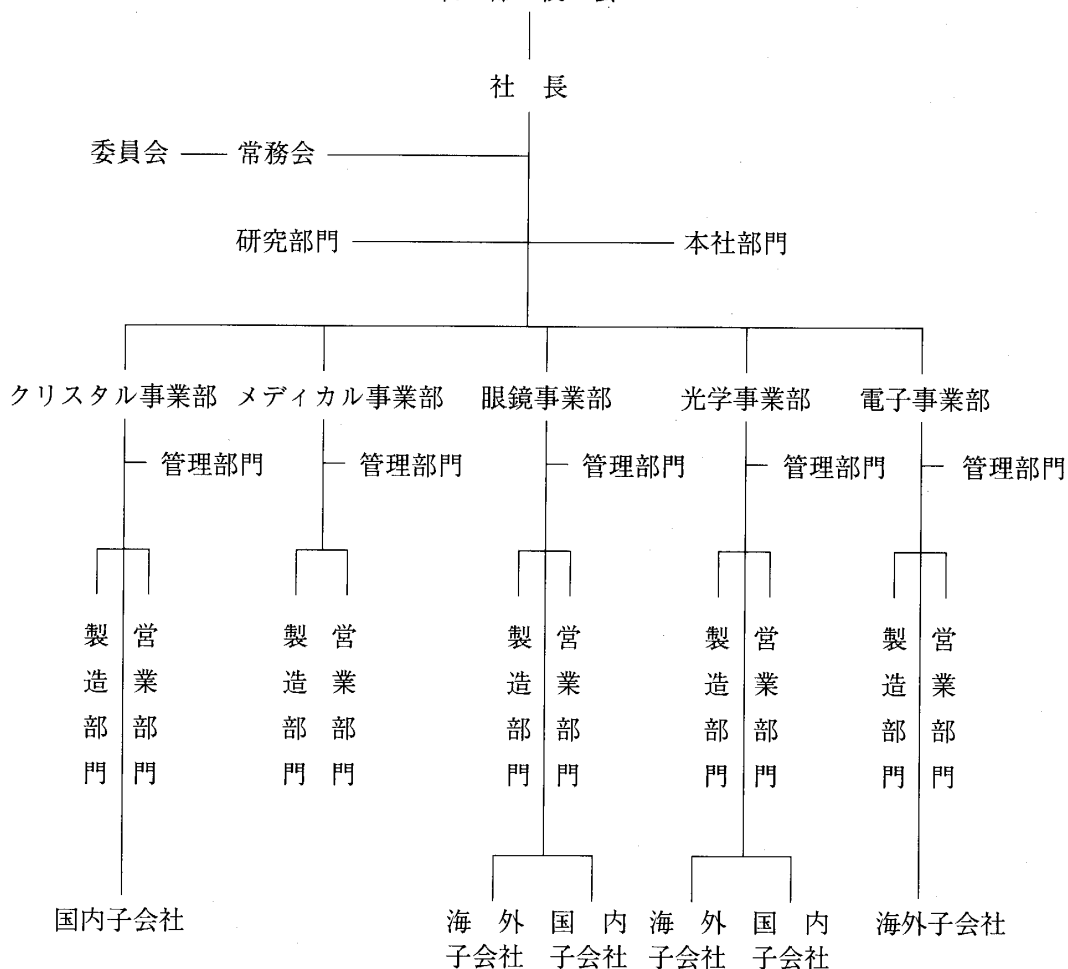
図 8 分権化の方式

競争するものでなく、むしろ、互いに補足しあう性質のものである」とその関連性について論じている⁽¹⁹⁾。そして彼は、「連邦的分権制が、二者のうちでは、最も効果的かつ生産的である」(Federal decentralization is the more effective and more productive of the two)〈傍点 = 下線部に注目して拙訳〉と極めて強く断言している⁽²⁰⁾。ここでは、「事業部制組織」という直接的な言葉は用いていないが、「連邦的分権制」と同義であるものとして解釈することができる(図8)。

このように、分権的な事業部制組織の特徴は、1954年にドラッカーによって確固とした明確な論理づけが行われ、1962年にチャンドラーによって数多くの史実的研究が紹介されることにより、実業界では既に1920年代にG・M (General Motors) 社やデュポン (du Pont) 社、更にはジャージー・スタンダード (Jersey Standard) 社やシアーズ・ローバック (Sears, Roebuck) 社が導入し活用して実績を出していたこと、化学、電機、自動車など製品や事業の

(HOYA 株式会社、1986年9月現在)

取締役会



出所：野中郁次郎『戦略的組織の方法論』、ビジネス・アスキー、1986年、117ページ。

図9 典型的事業部制組織モデル

所謂多角化を積極的に推進する企業では普及しつつある一方、鉄鋼、原材料などの限定された製品のための生産を行なっている企業では、職能部門制組織が採用されていることなどが、指摘されるところとなったのである。

一方、我が国における具体的事例を捉えるならば、事業部制組織そのものの企業への本格的な導入例としては、1933年の松下電器が知られているところであるが、その後、この組織形態の卓越性が高く評価されるのと同時に、現在に至るまで数多くの企業へ波及・採用され、近年ではその派生的応用型として、各事業部門間の調整を効率的に行なうのと同時に前節でも触れた製品=市場戦略との対応の充実を主たる目的とするSBU (Strategic Business Unit=戦略的事業単位、若しくは戦略的事業部隊)、事業本部制やカンパニー制 (市場競争原理を事業部制に

援用することで一段と独立性を高めたもの), そしてグループ制の積極的な導入が見られる (図 9, 10).

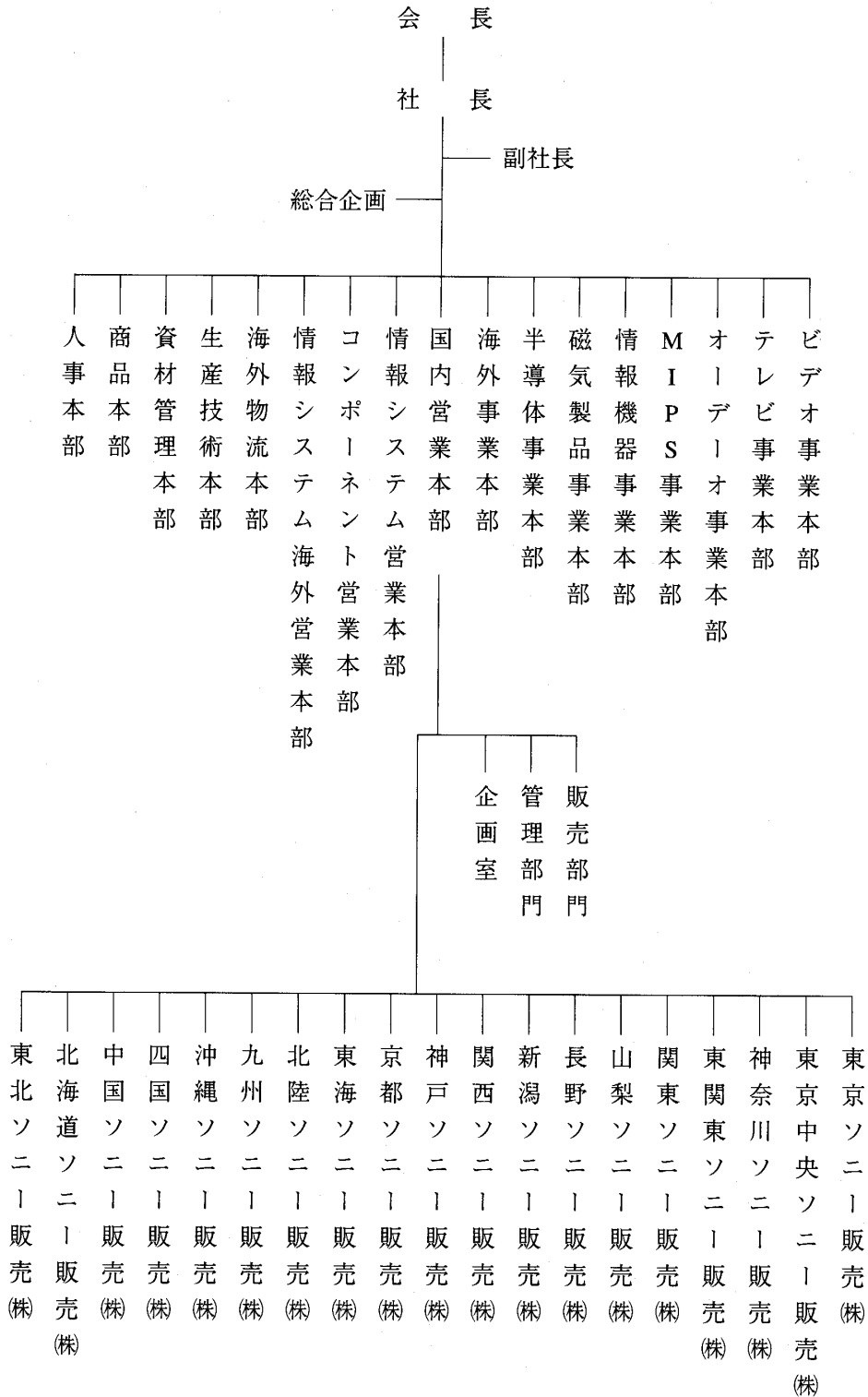
この点に関し, 松下電器は太平洋戦争戦時下における統制経済の強化, 特に軍部による軍需生産への転換要求, 限られた原料・資材及び人員の有効活用などから, 止むなく集権的職能別組織を導入したが, その後ほぼ一貫して事業部制組織を基本とする組織形態を採用し, 特に所謂「バブル」成長期には, その特質として「本部」(ライン), 「本社スタッフ部門」(スタッフ), そして「各事業部門」(= 事業本部) から成立し, 更にこの事業部門の中に「グループ制」が的確に鑲められるという高度な形態が採られている (図 11).

このような特質を持つ形態, 言うなれば「ハイブリッド」(hybrid) 型な組織とも称すべき形態は, 先ず第一に市場の多様化に対応し, 同時に人員や資材など経営資源の合理的な展開を容易にするばかりではなく, 前節でも取り扱った全社的経営戦略としての多角化戦略とも密接に関連し, なかでも異業種間提携など所謂「事業機会」(business opportunity) の獲得や, FA や OA に始まる IT 市場に見られるようなテクノロジーの共同開発を, 効果的に達成することをも可能にする組織形態と考えられるのである (図 12).

事業部制組織は, このように発展・導入がこころみられてきた訳であるが, この組織形態にも, これまでの形態と同様に, 幾つかの「逆機能現象」(dysfunction phenomena) が見られ, その基本的課題として, 全社的経営管理者の養成, 自律性を重視するあまりに発生する事業部門間あるいは本社と事業部門間の調整の難しさ, 功を急ぐ余りに「コンプライアンス」(compliance = 法令順守) を無視乃至軽視する一部事業部門の問題行動—これが当該企業全体と消費者にまで影響を及ぼすようになると, その企業自体の「ビジネス・エシックス」(business ethics = 経営倫理) に対する姿勢までもが問われることとなるのは論じるまでもない—, そして最も基本的な欠点としてはコストが高むといった点などが指摘されるようになった. 本来, 「攻撃・拡張型」組織とされる事業部制組織は, 経済の高度成長期や安定期には, 極めて有効な形態と考えられるが, 低迷期やリセッションからディプレッション (ここでは recession = 一時的景気後退, depression = 長期に及ぶ不景気, の意味) の局面では, 各事業部門そのものの維持や, 多角化戦略あるいは多角化経営それ自体が当該企業本体にリスクを及ぼすという事態が発生する危険がある⁽²¹⁾.

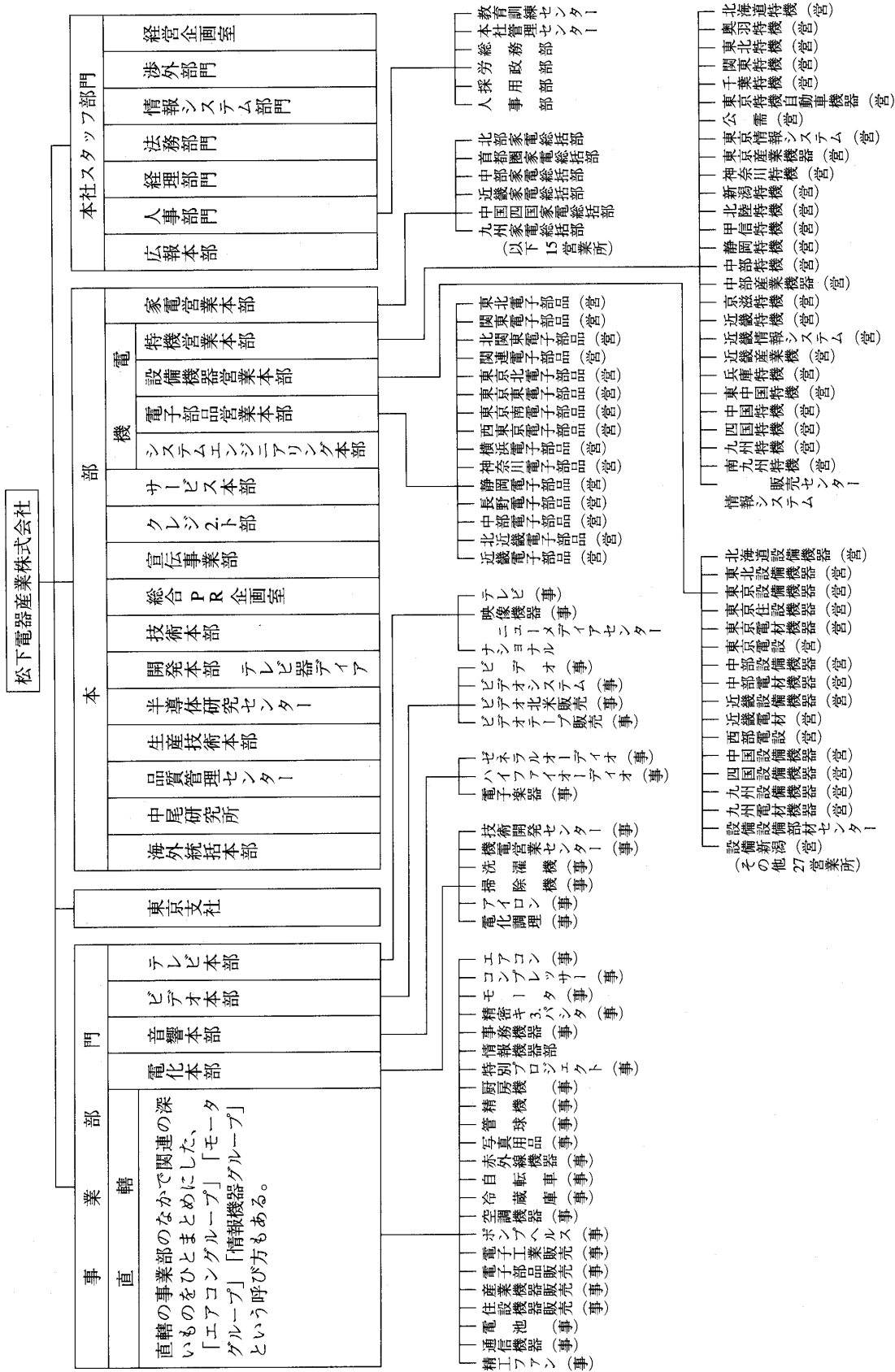
そこで, 先に例示した松下電器は従来導入し続けてきた事業部制を見直し, 事業部制の持つ長所を生かす「責任経営」(responsible management) という考え方を背景に, 2003年1月をもって事業部制組織形態そのものは解体・廃止し, 例えば PAVC 社 (P はパナソニック, AV は Audio [音響] Visual [映像] = これまでの AV 事業部に該当, C はコンピュータの略) のように社内分社化し, 新たに 14 の「ドメイン制組織」(domain organization) を採用・展開することで, 経営環境の所謂不安定期を乗り越え, これを克服しようとしているのが現状であ

(SONY、1985年10月現在の概要)



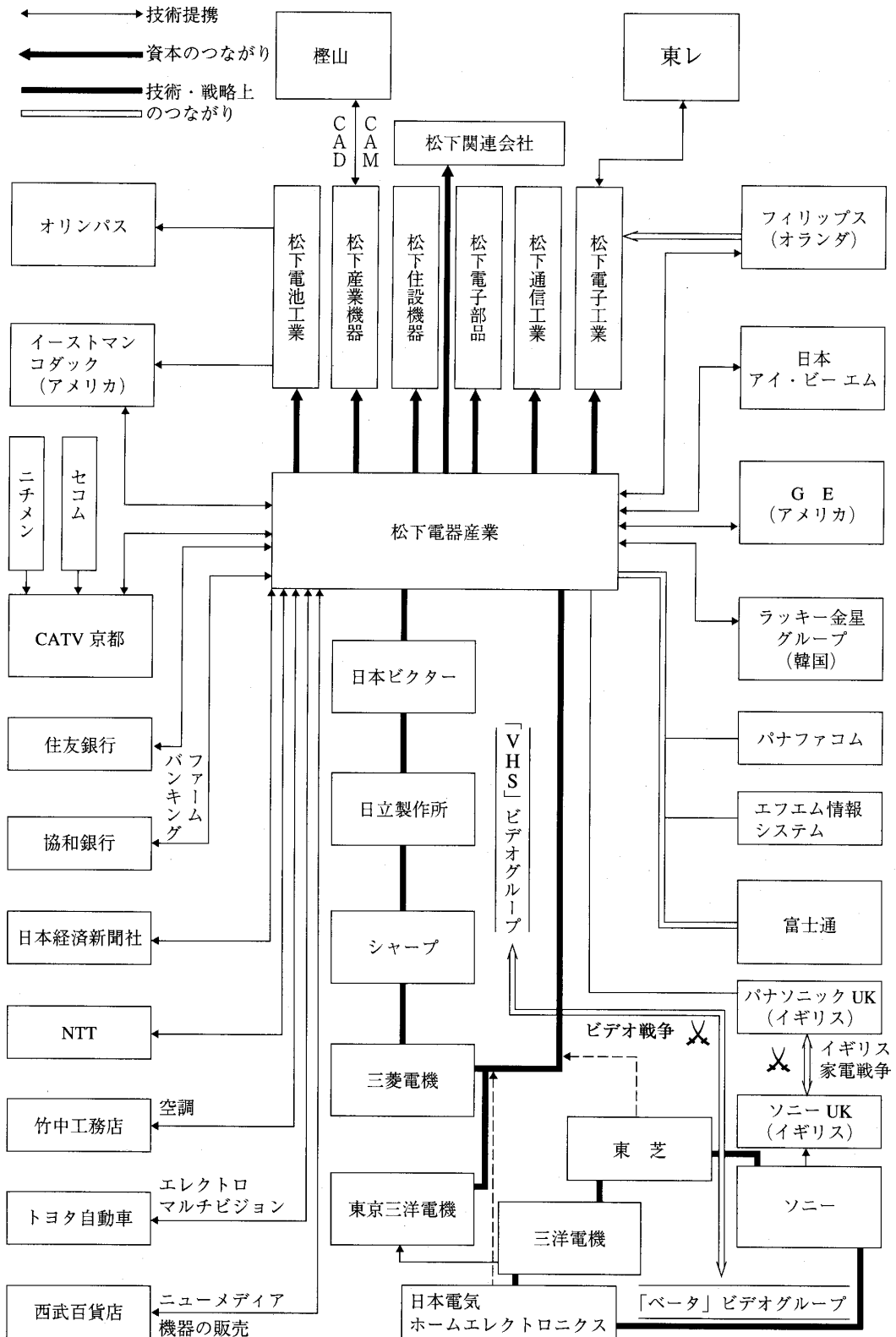
出所：月刊『アспект』、1985年12月号、48
～49ページを参照のうえ作成。

図10 事業本部制の組織モデル



出所：野中郁次郎、ibid. 64～65ページ。

図 11 松下電器産業株式会社組織図 (1985年7月)



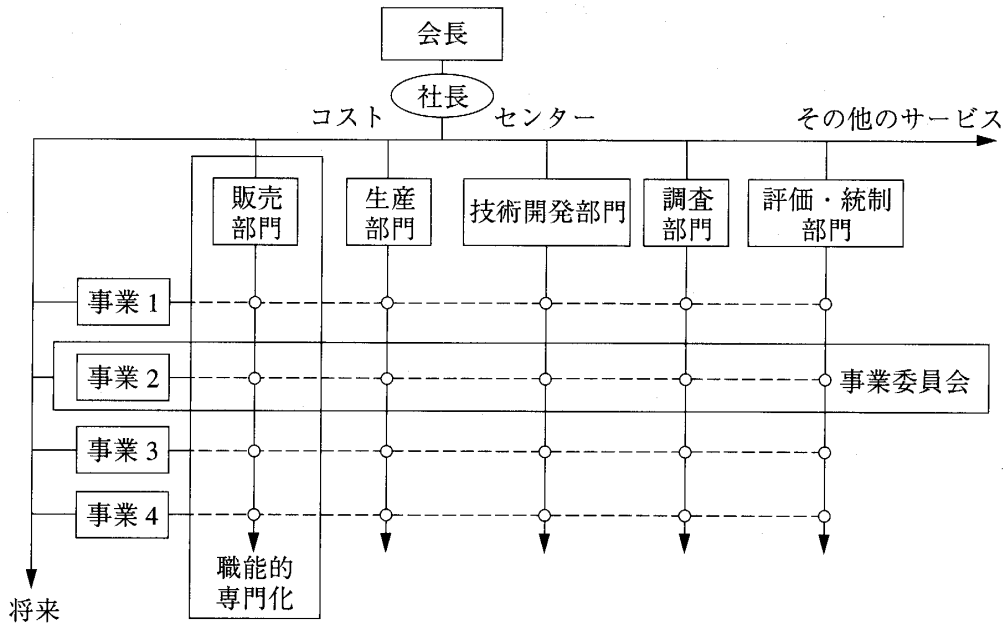
出所：月刊『アспект』1985年10月号、
48～49ページより引用。

図12 松下グループ相関図

る。同様に、先に例示したソニーも、1994年に事業部制組織の派生形態である「カンパニー制」(正確にはNC制 = Network Company)に移行したものの多角化路線を急速に展開し、かつ経営資源の分散化をこれも急激に推進したため、ソニーの強味であった筈のエレクトロニクス事業の業積が次第に悪化し、「バブル」成長期に獲得した不動産や有価証券も大きな負荷となったことから、2005年9月には、中期経営方針を明確化するのとともに、これまでのNC制を言えば外部からも分かり易い形にするため、例えばテレビ事業本部やビデオ事業本部といった、ソニー本来の事業本部制を核とする構造的な組織変革に取り組み、即ち縦断型構造から、横断的に事業を「スーパービジョン」(supervision = 監督)しうる構造への変革を迫られるに至っている。

このような経緯を持つ事業部制組織に代わって考案されてきたのが「マトリックス組織」(matrix organization)であり、マトリックスとは本来「格子、行列(数学の)」を意味し、従って言えば「格子状組織」と言い換えることもできる訳だが、それは職能別組織と事業部制組織の併せ持つ利点を矛盾なく利用することを意図とし、取分け「人的資源」(human resources)を職能別に括る経済性と、製品あるいはプロジェクト別に資源の効果的な調整を行う利点を同時に実現させようとする形態である⁽²²⁾。噛み砕いて言えば、職能別組織が持つ「専門化」(specialization)の向上及び蓄積という基本的なメリットと、事業部制組織〔特に製品別〕が本来持つ筈の環境適応の迅速性というメリットを、同時に達成することを狙いとする組織形態と行うことができる。このマトリックス組織の構造上の特質は、組織図からも読み取れるように、「二上司管理者制」(two boss system)、従って「多〔次〕元的調整」(plurastic coordination)にあり、成熟した組織構成員が必要に応じて広範囲な活動が行えるのと同時に、組織の伝達機能がオープンに促進されるなどの積極的・肯定的側面が見られる反面、二上司管理方式であるが故の権限を巡る所謂「葛藤」(conflict)や、緊急事態発生時等における際の責任所在の不明確化、そして「集団的意思決定」(collective decision-making)との混乱などの消極的・否定的側面も指摘されている(図13)。

今後は、経営環境の更なる多様化、即ちマーケットの多様化や多分野における技術革新の飛躍的な展開、及び経営資源の効率的活用の要求などに有機的に対応するべく、企業は組織戦略としてこのマトリックス組織をはじめ、「プロジェクト組織」(project organization)、「機動部隊型組織」(task force organization)、「ベンチャー・マネジャー」(venture manager)、更にベンチャー・マネジャーの外部的企業化である「ベンチャー・ビジネス」(venture business)など、より柔構造的組織形態を取り入れることが考えられ、従来のピラミッド型の構造を活用する企業が数多く存在する一方で、よりフラットな組織構造を模索し、組織形態としてこれを導入する企業がITの普及もあって増加し続けるであろうと同時に、これまで述べてきた各種組織形態を効率的に併用する、所謂「複合的・複眼的」組織構造の開発と採用が、ますます増



出所：森本三男、ibid、46 ページより引用。

図13 マトリックス組織の基本構造

加していくものと考えられるのである。

5 結

以上、ここまで経営戦略の策定に際しての基本的な概念やそれに伴う組織構造乃至組織形態の、言わば在り方を論じてきたが、具体的には先端技術の一環であるITの飛躍的な発展や、それに伴う情報化社会の進展、そして種々の情報の共有による個人の価値観や生活様式の多様化などが、同時に経営環境の多様化に正しく直結している点も指摘してきた。こうした傾向に対応するべく、経営行動そのものに際しての、より具体的な経営戦略の展開と、経営組織構造及び形態の枠組みや問題点を、幾つかの事例も掲げながら浮き彫りにすることにより論じてきた。ここで再考するに、特に経営組織という観点から、今後の課題そして動向を捉え直すならば、やはり「分化」(specialization)と「統合化」(integration)、そして「組織活性化」(organizational activation)という根本的な課題に至るであろう。

既に前節でも取り上げたように、当該企業内・外の情報ネットワークの展開に増幅されるが如く発展するFAやOAの進展とそれらの相互作用・相互依存の形で更なる進歩を図る各種具体的情報処理システムの高度化は、延いては従来の直系式組織に始まる規律・権限・命令などといった原理・原則を中心とする「機械的システム」(mechanical system)観からは、ますます乖離することにより、より一層「有機的システム」(organic organization)観に基づく組織的対応を迫られるものと考えられ、経営戦略との対応からも、先にも述べたように従来の縦

断的ピラミッド型階層組織に代わって、横断的で且つ柔軟な「ネットワーク型フラット組織」(networking flat organization)とも言えるような創造的で独創的な組織構造・組織形態への移行や導入が、特に情報・通信の事業分野乃至産業において、次第に強く要請されていくものと考えられる。

これらは、組織図に現れる、言うなればハードウェアの側面からの統合化の問題であるが、この点と関連して、今後は「組織過程」(organizational process)とも密接な関係にある組織構成員の共通の価値観に根づいた「企業文化」(corporate culture)や「風土」(climate)という、所謂ソフトウェアの側面からの組織の統合化の比重がますます大きくなるであろう。取分け、文化という側面では、1986年頃からは単に当該企業の独自の経営哲学や経営理念に基づいた企業文化を積極的に構築して、これを前面に押し出すPR活動を行うのみではなく、当該企業活動がいかに文化の創造と保護に貢献しているのかということ、環境に対してアピールするために、「メセナ」(mécénat = フランス語で「文化・文芸の擁護」の意味)や「フィランソロピー」(philanthropy)といった活動や言葉を体現する企業が数多く見られた訳だが、1990年代に入り所謂バブル経営が破綻するのと同時に、次第に縮小化し見聞することも少なくなってくることとなった。

これまで述べてきた通り、経営環境—経営戦略—経営組織構造の整合性が、やはり企業の存続・成長の鍵であり、そこでは、これを迅速且つ的確に促進する機能を果たす手段として、ITに見られる情報通信システムが重要な役割を担っていることも明らとなった。今日以上に経営環境がますます多様化する来たるべく時代を迎えるにあたり、やがてはITの発展の実績とも言うべき「第五世代コンピューター」(the fifth generation computer)や「人工知能」(Artificial Intelligence = AI)の相次ぐ発展とその成果が、具体的には各種の「DSS」(Decision Support System)における意思決定の科学化の整備あるいは高度化となって、効率化・合理化を極めて積極的に志向する経営に更に導入・展開されてくるであろう。

しかしながら、今更声高に論じるまでもなく、いかなる高度な技術が組織に導入されようとも、その主体は組織構成員たる人間であって機械をもってその地位を代替することはできない。専制的・権威主義的な風土の組織に、最先端の高度な技術を導入して統合化を図ろうとしたところで、組織それ自体の硬直化に拍車がかかるのみであり、従ってそこでは人間が真に主体的・創造的・独創的に生きることはできないのである。もとより「組織」という和訳語が用いられている「organization」は、有機体の「器官」を意味する「organ」に由来し、従って「organization」は、本来「有機的組織体」という固有の意味を持っている。史上、最も高度な有機体たる人間が、真に生かされてこそ、「組織」即ち「organization」という言葉も相応しいものとなって生きてくると言えるであろう。

注

- (1) Chandler, Jr., A. D. *Strategy and Structure—Chapters in the History of the Industrial Enterprise—* M.I.T. Press, Cambridge, Massachusetts, 1962. p.13 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年, 29ページ参照)
- (2) 「環境」という用語は、英語では主として3種類のもので使用される。それらは、① circumstances, ② environment, ③ surroundings, であるが、①の circumstances は「事情」に重点を置いた所謂「境遇」を意味し、③の surroundings は主に「個人・場所」を取り巻く地歴的な「情況」に主眼が置かれ、①③の両者ともに「環境」という邦訳がつく。これに対し②の environment は「個人の思想・感情」に影響を及ぼし、その行動までに何らかの契機を与える程の「周囲の情況」を意味し、正に経営に限らず政治・経済・自然(科学)など広い分野で用いられるものであり、やはり environment が普通である。ちなみに「環境省(日本)」は“Ministry of the Environment”であり、アメリカでは“Environment Protection”が「環境保護庁」、イギリスでは“The Department of Environment”が「環境省」となっている。以上のような諸点から、経営学用語としての「環境」は、environment が妥当と考えられる。
- (3) Ansoff, H. Igor., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. p.8 (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年, 12ページ参照)
- (4) 分権化された組織として、一般的に事業部制組織が上げられ、分権的組織に詳細な分析をしているチャンドラー(Chandler)も、「分権的事業部制組織」(decentralized, multidivisional structure)と主著で用いて分権化の代表のように論じるが、事業部制を導入している全ての企業が、分権化されて組織活動乃至行動を体現しているものでは、必ずしもない。そこには当然のことながら、経営者(最高経営者層)の所謂「息のかかった者」、簡単に表現すれば、各事業部長に「イエス・マン」のみを配置することにより、外見上は分権的であるが、その本質は極めて「集権的職能部門制組織」(centralized, functionally departmentalized, structure)に近いものがあることも把握しておく必要がある。
- (5) こうした方法は論じるまでもなく全社的経営資源の蓄積に直結している訳であるが、近年は単なる撤退や防衛のみではなく所謂「M&A」(Mergers and Acquisitions = 合併・買収)を機動的且つ戦略的に—「戦略型 M&A」(Strategic Mergers and Acquisitions)と—言う一行うことも含まれる。こうした方策は、単に国内にとどまらず海外の異業種企業に対してまでも「攻撃型」・「敵対的」買収が行われ、業績・規模の拡大を図ることがある。具体的な事例として、我々の記憶に残る大規模なものとしては、デュポンによるコノコの買収や、我が国のミノルタによる旧西独のディベロップ社の買収などは代表的なものである。また、逆に商品乃至製品の完全な撤退の例としては、我が国の電機メーカーの進出の影響を受け、アメリカがラジオや白黒テレビの発明・商品化した国ではあるが、現在、アメリカの電機メーカーは、両部門とも完全に撤退し、現在は一台も生産されていない。

尚、ここでは「コア・コンピタンス」について詳細に論じる必要はないと思われるが、簡潔に触れておくと、周知の通り、ゲリー・ハメルと C. K. プラハラードの主著『コア・コンピタンス経営』により普及した概念

で、要するに同業他社には真似のできないようなコア＝核となるテクノロジーや管理能力の構築のことを言う。具体例を上げれば、我が国のシャープの液晶画面の技術や、ヤマト運輸の定時配達を可能にしている「物流管理」(PDM [Physical Distribution Management]) 能力などが上げられよう。

- (6) Ansoff, H. I., 1965, *ibid*, (前掲訳書「訳者まえがき」1 ページ)
- (7) この点に関しては、関口操『現代経営管理講義』(税務経理協会) 1986 年, 49～54 ページに亘り, アンソフを始め, G. A. スタイナー (Steiner), K. アンドリュース (Andrews), J. B. マイナー (Miner) らの論理について言及されている。また戦略論の問題に関して, 他に土屋守章編著『現代の企業戦略』(有斐閣) 1982 年, も分かり易いものとなっており, 石井淳蔵・奥村昭博・野中郁次郎・加護野忠男『新版・経営戦略論』(有斐閣), 1984 年, も体系的に理解するのに便利である。尚, 経営戦略に関する原書としては, 少なくとも以下のものには目を通したい (本稿本文中で特に扱っている論者を除いて)。
- ① Hofer, C. W., and D. E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, 1978 (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定』(千倉書房), 1981 年)
 - ② Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980. (土岐・中述・服部訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982 年)
 - ③ Quinn, J. B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, 1980.
 - ④ Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, 1994.
- (8) Chandler, Jr., A. D. 1962. *ibid*, p.13 (前掲訳書 30 ページ)
- (9) Chandler, Jr., A. D. 1962. *ibid*, pp.13-14 (前掲訳書 30～31 ページ)
- (10) Chandler, Jr., A. D. 1962. *ibid*, p.12 (前掲訳書 29 ページ)
- (11) Chandler, Jr., A. D. 1962. *ibid*, p.12 (前掲訳書 29 ページ)
- (12) Chandler, Jr., A. D. 1962. *ibid*, p.14 (前掲訳書 31 ページ)
- (13) Ansoff, H. Igor., *Strategic Management*, The Macmillan Press Ltd., 1978. pp.90-92 (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)
- (14) Ansoff, H. Igor., 1978, *ibid*, p.7 (前掲訳書 1980 年, 9 ページ)
- (15) 本文でも述べてあるように, 経営学を始めとして, 社会科学では「組織」= organization であり, 一般的にはさまざまな要素が絡み合って有機的な機能を発揮する構成体を意味するものと考えられる訳だが, 自然科学の特に医学や歯学そして生物学などでは, 「組織」= tissue であり, 特に相似・対称・同型の他に同大 (器官によるが) という概念が先ず有り, そこに類似乃至同一の機能を有する「細胞」, 即ち cell 結合体を意味している。従って, ヒトの皮膚 (dermis) の組織などを指す「上皮組織」は epithelium tissue と言い, 器官を結合したりその中であって一定の機能を果たす血液や骨組織などの「結合組織」は connective tissue と称され, アクトミオシン系タンパク質から合成される筋原繊維の集合体である「筋組織」は muscular tissue であり, ニューロン (newron = 神経細胞 <nerve cell> とも言う) の巨大な結合体である「神経組織」は nervous tissue と呼ばれている。このように, 同じ「組織」という名称であっても, 英語の用語自体が異なるようにそ

の概念も社会科学と自然科学では異なっており、敢えて言えば更に厄介な事は、社会科学においては未だ「組織」の概念そのものや定義が完全には統一されていないということである。

- (16) Barnard. C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. p.82 (山本安次朗・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)
- (17) この点については、経営学そのものの範疇に入るものではないので、簡単に触れるものに留めておきたいが、要は、心理学では常識とされる程著名な、ケーラーやレヴィン、更にはウェルトハイマーやコフカなどに代表される心理学者集団によって形成される「ベルリン学派」(Berlin Schule)によって提唱されたもので、精神これ即ち「ゲシュタルト」(Gestalt)と見る概念であり、ここから「形態」そして「形態心理学」が展開され、こうした学術的成果の影響が、経営学の組織理論へも及んでいるということが言える。
- (18) 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)
- (19) Drucker. P. F., *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(下巻)』ダイヤモンド社, 1965年. 21ページ)
- (20) Drucker. P. F. 1954. *ibid*, p.205.
- (21) 多角化戦略を発展させ多角化経営を積極的に推し進めつつも、これが経営環境の現状から否定的に乖離すると、当該企業本体が極度の不振に陥ることとなる。ここに具体的事例を上げるならば、小売り業界において「流通革命」を成し遂げたとされるダイエーは、1957年4月に大栄薬品工業の設立を原点にして企業業績を伸ばし、1972年には三越を抜いて売り上げ高1位にまでなったが、ホテルや野球球団、金融子会社など190社以上を企業買収などで多角化経営にまで及んだ結果、所謂バブル経済の崩壊という否定的な経営環境の変化のもとでは、著しく業績が悪化し、遂には2004年10月に産業再生機構に支援要請するに到り、自立再建さえもが不可能となったことなどが記憶に新しいところであろう。
- (22) 野中郁次郎『戦略的組織の方法論』ビジネス・アスキー, 1986年, 29~30ページ。

参考文献 (注以外のもの)

- [1] 一寸木俊昭責任編集『現代の経営組織』有斐閣, 1983年.
- [2] 関口 操『戦略経営への条件と展望』税務経理協会, 1985年.
- [3] 関口 操『経営学総論・増補版』中央経済社, 1986年.
- [4] 森本三男『経営組織論』日本放送出版協会, 1987年.
- [5] 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.
- [6] 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1号, 1992年4月.