

Title	環境と戦略および組織の基本視座(野口祐教授退任記念号)
Sub Title	A Basic Vision of Environment, Strategy and Organization(In Honour of Professor Tasuku Noguchi)
Author	石本, 裕貴(Ishimoto, Hiroki)
Publisher	
Publication year	1992
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.35, No.1 (1992. 4) ,p.187- 197
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19920425-04056152

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

環境と戦略および組織の基本視座

石本裕貴

<キーワード>

高度情報通信システム (INS), 戦略 (Strategy), 組織構造 (Organizational Structure)

I 序

企業を取り巻く種々の情況, すなわち経営環境が多様化し, 著しく流動的であることは周知の事実である。経営環境の多様化は, それを構成する様々な要因が絡み合い, 一層複雑化する傾向にあると言える。とりわけ今日の情報化社会と呼ばれる様相は, 具体的には個人の思考様式や市場の変容などのかたちとなって現象化しており, 企業の経営行動に既におおきな影響をおよぼしている。

経営環境のおおきな変化は, それに適応し, 存続と発展したがって成長を図らねばならない当該企業に対して, 普く経営制度や経営体質の再検討を要請するが, 通常それは全社的な経営戦略の見直しおよび策定や, 組織構造ならびに組織形態の変更や再設計といった形式を取って具現化されてくるものである。現代の経営行動を理解するには, これらの仕組みを把握することが必要不可欠であり, 同時にそれが基本的な分析視座となってくるわけであるが, 具体的にはどのようにとらえるべきなのであろうか。

これらの問題に対する接近方法は, まさに多種多様であろうが, 本稿ではその切り口を経営環境と経営戦略および経営組織という基本的な相互の整合関係に求め, 現代の経営行動に変化をおよぼしていると思われる重要な点をいくつか浮き彫りにしながら分析・検討を加え, あわせて今後の指針ともなるべきものを探ろうとするものである。

II 経営環境と情報化社会

経営環境の多様化を促進する要素はいくつか考えられるが, なかでも経営行動に多大なる影響を

与えている側面として、第一に所謂これまでの重厚長大型工業化社会から軽薄短小型へと質・量ともに脱皮し、その過程で生み出された飛躍的な先端諸技術の発展の成果にともなう高度情報通信技術の社会化、世に言う情報化社会と呼ばれる様相の定着化があげられる。

第二の側面として、個々人の思考様式の多様化が指摘される。それはまた当該企業内外のひろく組織を構成する人々の価値観の変化を意味している。これは第一の側面とも密接に関連して、多様な生活様式や強い個性を持ち、またその十分な発揮を望む組織内外の諸構成員は、自己の要望に応え得るサービスや商品あるいは報償などの獲得を当該企業に要求し、同時にそれらの実現を目的として情報の双方向化伝達技術の高度化の活用により、具体的には消費者自らが生産過程に参画しうるなどの例に見られるように、まさに生産の社会化現象とも言うべき様相を呈してきており、その帰結として市場の多様化が一層促進される要因ともなっているのである。

第三の側面として、一般に、モノ、カネ、ヒト、情報という四大構成要素で表現される経営資源の相対的制約と、その合理的配備・展開の問題が扱われる必要がある。

このように、現代の経営行動を理解し検討するには、経営環境の多様性を単に百花繚乱式にとらえるのではなく、特にこれら3つの重要な側面に分類し、これと関連づけて分析することが必要である。

経営環境の多様化を促進する第一の基本的要因は、先に触れたように情報化社会と呼ばれる現象の定着化であり、その基盤は情報通信技術に代表される先端的諸技術の飛躍的な発展に求められる。技術的にその拠り所となるものがエレクトロニクスであり、この中枢としてのIC (Integrated Circuit) の技術は、機能の高度化、コスト低減化、小体積大容量化を実現し、大規模集積回路 (LSI)、超大規模集積回路 (VLSI)、光通信などの高度な技術の出現を促進させるのと同時に、コンピュータの発展と相俟って、事務空間における労働の自動化をひろく意味するOA (Office Automation) の各種機器群への応用など、今日の経営行動を側面から支援する種々の情報処理システムを生み出している (表-1)。

このような技術のより広域的な導入例としては、現在大都市圏を中心に展開されている高度情報通信システム (Information Network System=INS) のキャプテン (Character And Pattern Telephone Information Network=CAPTAIN) のように消費者が積極的に参加しうるようなシステムが一般にあげられるが、それは同時に企業INSと呼ばれるLAN (Local Area Network) や、VAN (Value Added Network) の相互の発展と密接に連動している。このような言わば情報環境の形成は、生産面や市場の構造に影響を与え、例えば生産面では規格化、専門化、集中化などという従来のとらえ方からはますます乖離していくものと考えられる。

先に述べた第二の問題、つまり市場の多様化傾向もこの点と関連しており、それは社会の成熟化にともなう多様なニーズに起因している。物質的な豊かさは当然のこと、社会の価値観の変化とと

表一 コンピューターの発展過程と経営の関心

世代	年代	使用素子	特徴	経営における関心	O A の背景
第 1 世代	1946~58	真空管 ドラム	記号入力 技術計算主体 特殊用途	人間関係論全盛 日本の経営の見直し	機械自身の制御 サイバネティックス
第 2 世代	1959~66	トランジスタコ ア, メモリ	ローカル・バッチ 処理	目標管理 Z D 運動 能力主義, 実力主 義の標榜 コンピューターの 本格的導入	高度成長への対応 システムの思考 の重要性の認識 システム論の確 立 M I S ブームの到 来
第 3 世代	1964~70	I C	マルチプログラミ ング処理		
第 3・5 世代	1970~	L S I	オンライン処理 E D P 化見直し 利用者主導	日本の経営による 高度成長 ダイナミック組織	的確なマネジメン トとは何かの問題 提起
第 4 世代	1979~	超 L S I	エンドユーザ指向 の複合分散処理 日本語処理	経営近代化の手本 がなくなった。 日本の経営の再評 価	議題の確定 (前 半) 対応策・打開策の 提示 (後半)
第 5 世代	1990~	利用可能な最適素 子 (超々 L S I ガ リウムヒ素, ジョ セフソン素子な ど)	問題に応じた最適 処理 (専門家シス テム) 推論機械の実用化	業種, 業界のネッ トワーク化 高度情報化社会の 到来 C I M, S I S	問題への本格的挑 戦 人間性の再確認

出所：花岡 薫『企業情報ネットワーク』日刊工業新聞社，1985年，34ページに一部加筆後引用

にも独特な、つまり個性的で創造的な多様な生活様式を持ち、これら諸要求の実現化を望む消費者の増加が考えられる。このような動向に迅速に対応するには、情報の内容＝質と速度＝スピードが鍵となり、そこでは例えばコンピューターを利用した設計・製造、すなわち F A (Factory Automation) のサブシステムでもある CAD (Computer Aided Design) ・CAM (Computer Aided Manufacturing) の導入によってその対応が図られることになる。これらの利用によって大幅にその時間軸的側面の解決が図られることから、具体的には半導体をはじめ、航空機、自動車、建築、衣料など様々な業種に普及し、現在ではより高度な三次元 CAD/CAM や C G (Computer Graphics) も開発され導入されつつある。

また、これらの活用を梃子に、先に触れた O A と製造空間における自動化を趣旨とする F A がますます機能的に統合され、その展開は FMS (Flexible Manufacturing System) から IMS (Integrated Manufacturing System) へと到り、さらに当該企業の各部門が相互に整合性を保ちながらも、より戦略的かつシステムティックな経営行動がとれることを狙いとした CIM (Computer Integrated Manufacturing) が構築されてきている。

現在では、このようなコンピューターを媒介とするネットワーキングがインフラ (infrastructure) として充実化されるにともない、そこにデータベースを充実させ、A I (Artificial Intelligence) の積極的な導入を図ることによってより高度な DSS (Decision Support System) が構築されつつあり、第 5 世代コンピューター (the fifth generation computer) の実用的な開発と相俟って、全社的な規模でのリストラ (restructuring) が急速に進展しつつある。

それは、製造業を主たる対象とする CIM を技術的基盤に据えながらも、その具体的展開は当該企業組織そのものの範疇から飛躍的に拡張し、とりわけ競争戦略上特に重要と考えられる異業種企業組織との提携や参入へと到り、同時に新規事業分野への業務拡大、換言すれば広義の経営の多角化さえも極めて容易にする点から、その高度な技術的基盤の整備状況をとらえて、特に SIS (Strategic Information System)¹⁾ と命名され、流通、運輸、金融、サービスなど様々な業種に幅広く浸透しはじめている。

しかしながら、このような傾向が進展し、従来の熟練中心の対応から、飛躍的に高度化したこれらシステムによる対応へと移行するにしても、そこでは戦略的視点に立脚した、より汎用性のある、しかも機密情報などに対しては安全なソフトの性急な開発も要請されているのであり、同時に銘記すべき点は、SIS がいかに高度な CCN (Computer Communication Network) の形態であろうとも、それ自体が社会的・政治的・経済的諸情況までも考慮し判断しながら最高経営者層に代替して戦略的意思決定までも行なうものではないことを再認識しておく必要がある。

1) SIS という名称およびシステム概念は、1980年代にアメリカで考案された。その戦略的卓越性は、先ずアメリカン航空における CRS (Computer Reservation System) とその関連サービスにおいて実証されるにともない、各国の航空会社も追随し、周辺サービス向上から次第に異業種への拡大・参入策へとソフトし、グループ化・再編化の動向も絡んで飛躍的に展開されつつある。一方、わが国では日本航空が「AXES (アクセス)」、全日本空輸が「ABLE (エイブル)」と呼ぶ CRS を展開している。例えば日本航空では、この他に B-TRON (Business-The Real-time Operating system Nucleus) の開発と相前後して関連事業にも積極的に参入し、持ち株比率の高率化による子会社化や (注・図 1)、新企業設立など事業の多角化を広範に進めつつある。

(注・図 1)

会 社 名	資 本 金	特株比率	主 たる 事 業 内 容
日 本 ア ジ ア 航 空	4,310(百万円)	90.5(%)	航空運送事業
日 航 リ ー ス	1,000	85.0	リース業
空港グランドサービス	720	85.0	空港内地上業務
ジャルパック	900	75.1	旅行商品企画販売
ジャルデータ通信	674	71.1	情報システム・電気通信事業
日 航 商 事	2,398	70.3	損保、卸売、小売
日 本 航 空 開 発	12,000	67.1	ホテル経営

出所：日本航空「第42期・中間報告書」, 1991年9月, (加筆修正のうえ作成)

これまで述べてきた市場の多様化や情報化社会の進展に加え、さらに第三の側面として触れた経営資源の問題がある。勿論そこには労働問題や財政問題もあるが、なかでもわが国の経済基盤をも揺り動かす程影響力のあるものに石油などエネルギー資源の問題がある。我々は、1973年10月の第一次石油危機に始まり1991年1月の湾岸戦争に到るまで、エネルギー資源の獲得とその制約が経営行動に重大な影響を与えることを経験している。先端諸技術の発展をはじめとして現代の飛躍的な技術革新の背景には、これらの危機を経て培われた省エネ的・省力的考察とその具体的努力が存在するものと言わなければならない。情報化社会の様相や、それと相互関係にある市場多様化に対する対応も、単に科学や技術の漸次的発展に依拠するものではなく、省資源化・省力化・効率化・合理化をいわば至上命令とする、これら危機の時代からの産物であるとも言えるであろう。

以上、これまで述べてきた点をふまえて経営行動を論じる場合、今後さらに多様化するであろう経営環境に適応し、当該企業がその存続・発展を図るには、経営資源の適切な配置・展開が果たせるような戦略の問題が次に浮上してくることとなる。

Ⅲ 経営戦略の展開

当該企業が経営目的を達成し、存続・発展したがって成長を成し遂げるためには、経営資源を環境の変化に対していかに組み合わせ調和を図り克服していくかが鍵となる。A. D. チャンドラーが「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」²⁾が戦略であると述べているように、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が、ここに重要な課題となる。

それは経営行動へむけての意思決定のルール (decision rule) とも言うべき性格のものであり、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3つのレベルのカテゴリーと密接に結びついている。戦略的意思決定は、主に外的環境 (external environment) の変化に対して当該企業が全体として適応するためのものであり、トップを中心に企画室、社長室、ブランド・マネジャーがそのジェネラルスタッフ (general staff) となってなされるが、管理的意思決定は各部門のレベルで、また業務的意思決定は各課のレベルで行なわれるものである。さらに、これら各レベルでの意思決定は、それぞれの計画と結合し、つまり戦略的計画 (strategic plan)、管理計画 (administrative plan)、業務計画 (operating plan) として具体的に示されることとなる (表-2)。

当該企業は現在および将来の環境変動と経営目標のレベルの間に間隙 (gap) が生じるようであれ

2) 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)。

表一 2 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程的に計画すること。 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びつき 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

出所：H. I. Ansoff, Corporate Strategy, 1965, p.8 (広田寿亮訳『企業戦略論』, 産能大出版部, 1969年, 12ページ)。

ば, 戦略の策定 (strategic formulation) と戦略的計画を作成し, 同時に予算を組んで経営戦略として実施の段階へと移るわけである。もちろん, その際にも管理および業務各レベルでの状況, つまり内的環境と外的環境の諸状況を十分に把握し, 研究開発戦略 (research and development strategy) や生産戦略 (Strategy of production) などのような下位戦略としての職能戦略 (functional strategy) とも呼ぶべきものとの整合性を検討したうえでの対応でなければならない。そして, ここで全社的経営戦略 (total corporate strategy) の策定をする際の最高意思決定時に利用されるものが, ネットワークを通じて獲得した各種の戦略的情報なのであり, これに基づいて当該企業がとる経営行動こそ戦略的情報経営 (Strategic Information Management) とも言うべきものである。

ところで外的環境の変化に対して, 基本的に当該企業が全体として適応を図るために「第1に考

慮すべき戦略」³⁾ は、H. I. アンゾフが指摘するようにやはり製品＝市場戦略 (product-market strategy) であろう。それは製品＝市場構造 (product-market structure) の決定を図り、そこで当該企業にとって成長可能な重要戦略を識別し、経営資源の可能な限りでの投入を行なうことによって、成長目標の達成と新たな成長機会要因の検出とを目的とするものである。彼によれば、その基本的な構成は、現市場＝現製品、新市場＝現製品、現市場＝新製品、新市場＝新製品という組み合わせからなり、それぞれ市場浸透戦略 (market penetration strategy)、市場開発戦略 (market development strategy)、製品開発戦略 (product development strategy)、多角化戦略 (diversification strategy) として表示される (図-1)。

図-1 product-market strategy (製品＝市場戦略)

product (製品) market (市場)		present (現製品)	new (新製品)					
			1	2	3	4		
	present (現市場)	market penetration (市場浸透戦略)		product development (製品開発戦略)				
	new (新市場)	1 2 3 4	market development (市場開発戦略)		deversification (多角化戦略)			

出所：H. I. Ansoff., Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965, p.109

ただし、アンゾフの理論に基づいて実際の経営行動を検討する時、そこには一般に競争戦略と言われる同業他社との競合の問題などの細かい余地も残されており、従って当該企業の強み・弱み、競合企業の製品・サービスなどとの比較における優・劣、さらには異業種企業との提携や異業種そのものへの進出の際に発生する市場変化の予測なども現代の経営行動をとらえるうえで加味する必要があると言える。このようにして当該企業は多様化する市場など経営環境の変化に具体的に対処していくわけであるが、そこでの迅速性や的確さなど時間軸の側面の問題解決を性急に要請される時、前節で触れた高度な先端諸技術の成果としての CIM や SIS が導入され、その機能を担っていくこととなる。

以上の点からも理解されるように、総じて経営戦略が果たすべき機能とは、経営目的達成へ向けて、内的および外的環境の変化やそこから生じる様々な制約や葛藤 (conflict) に対し、システムティックにかつロジスティック (logistic) に対応してそれを克服し適応しようとする能動的 (active) かつ積極的 (positive) な環境適応に求められ、それを常に意識し、またその延長線上にあるものこ

3) Ansoff, H. Igor, Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965 (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年「訳者まえがき」1ページ)

それが発展的組織による環境との均衡理論であると言えよう。

Ⅳ 組織構造の展開

前節で述べたように、当該企業は経営環境の変化に対し経営戦略を策定するが、多角化戦略をはじめとする全社的経営戦略は、その円滑な遂行のための新しい経営管理方式と組織構造を必要とする。かつてチャンドラーが「組織は戦略に従ってつくられる (Structure follows strategy.)。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」⁴⁾と述べているように、組織構造の検討が必要となる。

戦略と組織の相対的關係については、アンゾフは彼とは逆に「戦略は、組織構造に従う (Strategy follows structure.)」⁵⁾と述べているが、これはESO (Environment-Serving Organization=環境貢献組織) という新しい概念に基づき、環境変化が著しい場合には、その度毎に組織構造を再調整するのでは時間軸的側面から限界がある点を指摘し「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」⁶⁾とする仮説から導き出された結論である。一般にアンゾフの理論は「環境操作戦略」、またチャンドラーの理論は「組織デザイン戦略」と呼ばれているが、アンゾフが自説を「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 (structure)』が相互に関連し合う、という基礎的な仮説に基づいている」⁷⁾と述べているように、両者ともその中心的課題を経営環境と経営戦略および経営組織の整合性という点に据えていることは指摘するまでもない。

ところで、現代の経営組織を検討する際に必要な組織そのものの基礎概念を提示したのは、C. I. バーナードである。彼によれば、いかなる種類の組織にも共通の要素があり、「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」⁸⁾と述べると同時に、組織の問題は、すぐれてこれら3要素と密接に関連することを指摘し、そこから経営目的の達成度を主旨とする「組織有効性 (organizational effectiveness)」と、組織構成員の満足度を骨子とする「組織能率 (organizational efficiency)」の2つの概念を導き出し、組織の存続・発展は主にこの両者の均衡によるものであることを主張することにより組織均衡理論 (equilibrium theory of organization) 構築の際の基本的枠組を提唱した。

4) Chandler, Jr., A. D., 1962. Ibid., p.13 (前掲訳書30ページ)。

5) Ansoff, H. Igor, Strategic Management, The Macmillan Press Ltd., 1978. p.90 (中村元一訳『戦略経営論』産業能率大学出版部, 1980年, 109ページ)。

6) Ansoff, H. Igor., 1978. Ibid., p.92 (前掲訳書1980年, 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)。

経営組織に関する現代の諸問題についても彼の示唆は有効であると言えるが、経営組織そのものを考えていくうえで、まず基盤となるのはやはり組織構造である。組織構造 (organizational structure) とは、経営目的と伝達の体系が統合されたもの、つまり、目的達成へ向けて構成員の意思決定や諸活動を、分業 (division of work) を媒介として合目的的に調整する (coordinate) 構造的側面のことを意味する。そしてそれは第Ⅱ説で扱った情報通信技術の高度化と密接に関係する側面を持つ。すなわち、伝達の体系のなかに組み込まれるコンピューターネットワークを媒介とする情報の流れと、管理的あるいは業務的意思決定を支援する各種DSSの機能とその在り方が、組織構造そのものを規定する可能性があるからである。

このような点は、組織構造の静態的・外面的類型表現である組織形態 (organization form) において特に具体的にあらわれる。いくつか想定される類型のなかから、いかなる組織形態を導入するのかという問題は、技術的情況によるのみではなく、すぐれて最高経営者層の組織管理に対する姿勢を体現するものでもある。つまり、本質的に集権化を志向する管理組織とするのか、あるいは分権化を志向する管理組織とするのかというのが、それである。

集権 (centralization) に対する相対的区別としての分権 (decentralization) が、組織形態におおきく反映されたものが事業部制組織 (divisionalized organization) である。P. F. ドラッカーは、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) の2種類あるとし、「二者のうちでは、連邦的分権制こそが、効果的かつ生産的である」⁹⁾と断言している。もちろん、彼の言う「連邦的分権制」の主旨は、一般に我々が「事業部制」と呼ぶものと同義のものである。事業部制は、わが国においても多数の企業が採用し¹⁰⁾、現在では各事業部の調整を機能的に行なうために、事業部制の派生形態である「事業本部制」や「グループ制」が導入され、さらにその中に横断的にプロジェクト組織 (project organization) やSBU (Strategic Business Unit) を配置するなど、複合的な組織形態の様相を呈しつつある。

ハイブリッド組織 (hybrid organization) とも称すべきこのような形態は、第一に市場の多様化に対

9) Drucker, Peter, F., The Practice of Management, Harper & Brothers, 1954. p.206 (この箇所拙訳)。

10) 事業部制に関する実態調査はいくつかあるが、ここでは下記に通産省による一部のみを例示する。

事業部制組織の採用割合

年 対象	1975	76	77	78	79	81	82	83	84	85	86
全 企 業	37.7	37.6	33.3	34.3	33.5	39.4	37.2	44.0	47.6	52.6	49.1
大 企 業	45.9	44.0	39.2	40.8	38.7	46.1	41.5	51.8	52.1	58.2	56.3
中 堅 企 業	24.7	26.9	23.2	29.3	23.9	27.6	29.6	30.8	36.6	40.0	37.4

出所：通産省産業政策局企業行動課編「総合経営力指標」、大蔵省印刷局、1987年

応し、同時に経営資源の合理的・機能的展開を容易にするばかりでなく、集権化志向の色濃い職能別部門制組織 (functional department organization) では既に対応不可能な事業の多角化と大規模化、すなわち全社的経営戦略としての多角化戦略にも応えうるものであり、また高度情報通信技術の社会化にともなう異業種間提携など各種事業機会の獲得や、これと相互関係にあるO A市場やF A市場などにおけるテクノロジーの共同開発までも効果的に達成することを可能にする組織形態と考えられる。

事業部制を基盤とする形態は、現代の多様な経営環境やそこで策定される経営戦略に対して、有効な組織形態と言えるのではあるが、そこには逆機能現象 (dysfunctional phenomena) も認められ、その課題として各事業部の自立性を尊重するあまり、功を奏する特定事業部の突出行動や事業部門間あるいは本社と事業部門間で生じる葛藤の調整の難しさ、さらに全社的経営管理者の養成の困難さなども指摘される。

しかし、今後も予想される経営環境の多様化傾向、すなわち市場の多様化や情報通信技術をはじめとする先端諸技術の飛躍的な展開、そしてこれと相互関係にある企業のグローバル化 (globalization) と経営資源の有効活用の要請に有機的に対応するべく、企業は組織戦略 (organizational strategy) として、事業部制を基本軸に据えながらも、先プロジェクト組織をはじめマトリックス組織 (matrix organization)、さらにはベンチャー・マネジャー (venture manager) やその外部 (在) 的企業化 (=傘下型企業) であるベンチャー・ビジネス (venture business) なども併用し、言わば複合的柔構造の組織形態を採用していくものと考えられるのである。

V 結 び

本稿では、多様化する経営環境とそれに対応するべく戦略の策定および組織の展開について、とりわけ重要な点を浮き彫りにして検討してきた。そこでは従来の機械的システム観から離れ、例えば柔軟創造型組織¹¹⁾など有機的システム観に基づく対応を迫られていることも明らかとなったのである。

今後の課題・動向を考えるならば、当該企業は、このような言わばハードの面からのみの対応による分化や統合化そして活性化を図るのではなく、組織過程の範疇に入る企業文化や風土というソフトの側面からの比重も増していくであろう。しかしながら、本来が専制的・権威主義的な風土の組織に最先端技術の成果を導入し戦略を策定したところで、組織の硬直化に拍車がかかるのみであ

11) この点に関して、例えば野口祐『ソフトウェアの経営学』(森山書店、1990年発行)のなかでは、「超柔軟ヒモ連結組織」の出現の可能性が示唆されている(62および107ページ)。

り、そこでは構成員は真に主体的・創造的に生きることができず、したがってその歪みが多様な個人的・社会的ストレスとなって現象化してきているのである。個人と組織の双方が、共に成長するような企業の在るべき姿が、今後ますます問われてくるのである。

〈参 考 文 献〉

1. 並木信義・日本経済研究センター『技術革新と産業社会』, 日本経済新聞社, 1983年。
2. 占部都美『新訂・経営管理論』, 白桃書房, 1984年。
3. 森本三男『経営組織論』, 日本放送出版協会, 1987年。
4. 野中郁次郎『戦略的組織の方法論』, ビジネス・アスキー, 1986年。
5. 関口操『戦略経営への条件と展望』, 税務経理協会, 1985年。
6. 石本裕貴「経営環境の変化と経営行動」『浦和論叢』第6号所収, 浦和短大, 1991年3月。

[浦和短期大学経営科助教授]