慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	企業成長と戦略的組織
Sub Title	Corporate Growth and the Strategic Architecture
Author	十川, 廣國(Sogawa, Hirokuni)
Publisher	
Publication year	1993
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.36, No.5 (1993. 12) ,p.1- 12
JaLC DOI	
Abstract	企業が激しい環境変化に直面している状況では,漸進的な戦略変化では対処できず,不連続的な戦略ソフトが必要とされる。このような大きな戦略シフトを,企業が達成するためには,組織が十分に機能できなければならない。戦略は計画的な側面をもつが,創発的な側面をもつものであり,大きな戦略的シフトのためには創発的戦略の側面をかなり重視する必要がある。そのためにはトップ・マネジメントのマネジメント・スタイル,それに基づいた組織構造の構築,組織運営のあり方が重要な意義をもつといえる。このため本稿では従来の組織の適合概念について検討し,この概念が安定した環境で妥当するものであるという点を指摘し,不連続的な戦略シフトのためには戦略的組織概念の構築が必要であることを明らかにし,その枠組みの呈示を試みたい。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19931225-04083982

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.

三田商学研究
第36巻第5号
1993年12月

1993年10月4日掲載承認

企業成長と戦略的組織

十川広国

＜要　約＞

企業が激しい環境変化に直面している状況では，漸進的な戦略変化では対処できず，不連続的な戦略ソフトが必要とされる。このような大きな戦略シフトを，企業が達成するためには，組織が十分に機能できなければならない。戦略は計画的な側面をもつが，創発的な側面をもつものであり，大きな戦略的シフトのためには創発的戦略の側面をかなり重視する必要がある。そのためにはトップ・マネジメントのマネジメント・スタイル，それに基づいた組織構造の構築，組織運営のあり方が重要な意義をもつといえる。このため本稿では従来の組織の適合概念について検討し，この概念が安定した環境で妥当するものであるという点を指摘し，不連続的な戦略シフトのためには戦略的組織概念の構築が必要であることを明らかにし，その枠組みの呈示を試みたい。

＜キーワード＞

組織の適合概念，大きな戦略的シフト，計画的戦略，創発的戦略，戦略タイプ，雨傘戦略，プロセス戦略，企業文化，組織革新，マネジメント・スタイル，戦略的組織概念

1．はじめに

近年の企業環境は，連続的に推移するのではなく極めて不連続的に変化しているといってよい。このような激しい環境変化に成熟した大企業が対応し，再活性化を果たすためには，大きな戦略的シフトを実現しえなければならない。それには戦略の形成・実行の場である組織が十分に有効に機能しうる潜在能力をもっていることが条件となる。安定した環境変化のもとで，企業が戦略の漸進的な変化を行う場合とは異なって，不連続的変化をともなう大きな戦略的シフトのためには組織の中から創造的アイデアが芽を出し，それが製品化・事業化される機会が増加してゆかねばならないであろう。組織の構造やマネジメント・プロセスが既存の戦略と適合している状態を破壊し，組織が学習しながら核となる技術や製品アイデアをつくりあげうるような組織革新が必要となってくる。そのことは，新しい戦略編成・形成を可能にするような組織つまり戦略的組織概念の構築を意味す

ることにほかならない。

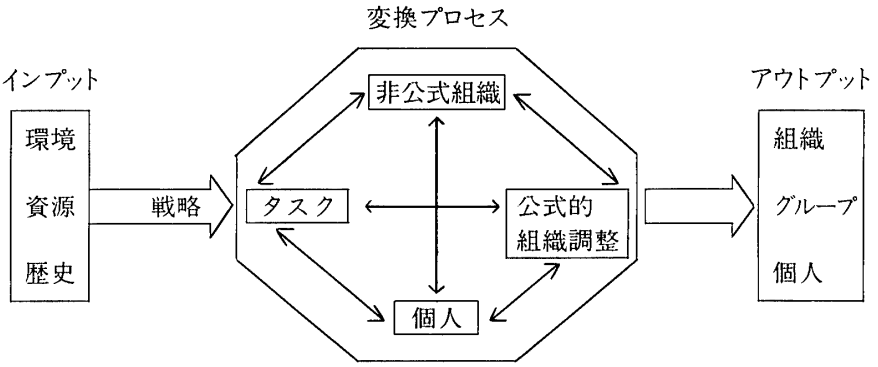
そこで，本稿では戦略的組織概念についての分析枠組みを試論的に検討するという目的で，次のような手順で論を進めてゆきたい。まず，組織の適合概念についての検討を行い，その概念の特質と問題点を指摘し，そのうえでミンツバーグらのいう戦略タイプと組織概念について考察し，大きな戦略的シフトのために必要な戦略タイプと組織のあり方について論じ，最後に戦略的組織概念についての分析枠組みの呈示を試みることとしたい。

2.　企業成長と適合概念

戦略と内部組織は密接な関連をもっている。そのためには組織が相応の質と適切性を備えていなければならない。組織の質と適切性とは，強い競争優位の実現につながるスキルや資産そのものであり，脆弱な体質の組織は競争劣位の源泉ともなってしまい，巧妙に立案された戦略も不成功に終わらせてしまうことになるからである。[1)] このように立案された戦略の成功・不成功と組織のかかわりはいうまでもなく，戦略の形成にとっても組織の能力が整っているか否かが重要な条件になることをつけ加えておかなければならない。この問題は後に組織の適合概念を検討する際の中心的な論点と考えられるからである。

さて，組織と戦略の密接な関係について焦点をあて，組織の有効性の問題を検討しようとした主張にナドラー・タッシュマンの適合仮説，マイルズ・スノーのフィットの考え方などがある。ナドラー・タッシュマンの研究は，戦略を所期の目標通りに実現するためには，経営者にとって組織行

図　組織分析のための適合モデル



(David A. Nadler, Michael L. Tushman, "A Model For Diagnosing Organizational Behavior: Applying a Congruence Perspective", in The Management of Organizations edited by Tushman, O'Reilly, Nadler, Harper & Row, 1989, p.102.)

1)　David A. Aaker, Strategic Market, Management, John Wiley & Sons, 1984, D. A. アーカー著，野中郁次郎・北洞忠宏・島口充輝・石井淳蔵訳「戦略市場経営」ダイヤモンド社，1986年，214頁。

動のマネジメントが何よりも重要であるという視点から，組織を戦略に如何に適合させてゆくのかについてのモデルを呈示しようとした試みである。[2] 彼らは組織の構成要素を図のように，タスク（組織やその下位部門によって実行される基本的かつ固有の仕事，あるいは組織が戦略に照らして実行している活動のことをさす），個人（タスクを遂行する個人），公式的な組織調整（構造，プロセスなどによる調整），インフォーマル組織（暗黙で明文化されていない調整の方法であり，公式的調整を補完するもの）の4つに分解し，各要素間の適合の状況如何が組織の効率を大きく左右すると仮定する。

ナドラー・タッシュマンによる適合の概念とは，[3] 如何に対になった構成要素がともにフィットしているかの尺度とされる。例えばタスクと個人の関係からみると，タスク実行のためには個人に対して技能・知識を要求する。このタスクと要求される技能と知識に対して，個人に具わっている技能と知識がマッチしているなら，より良い成果をあげることができると考えられている。他の要素間のフィットの問題も同様にとらえられる。このモデルによると，「他の条件が等しいとすれば，種々の構成要素間の適合やフィットの程度が高まれば高まるほど，組織の有効性はより大きくなると」[4] される。ここでいう有効性とは戦略によって特定化された組織の期待アウトプットに個人，集団，組織レベルの実際のアウトプットがどのくらい近いかという程度として定義されている。[5]

このような特徴をもつ適合概念は，既存戦略に影響する組織上の問題を明確にする2つの疑問を示唆している。[6] 1つは多様な組織の構成要素が戦略実行を矛盾なく支援しているかということであり，他は組織の構成要素が互いに一貫性をもっているのかという点である。例えば，「チームワークや協働化が求められるとき，その報奨システムが個人の業績よりチームの業績に基づくようになっているか，あるいは人間が文化にフィットしているか，人間が構造つまり組織集団や統合機構のなかで活動できるか」[7] などの適合性が想定される。確かに，組織の構成要素間のこのような適合は重要な関係であることはいうまでもないが，前述のように適合概念は既存戦略に影響する組織上の問題を明確にするものとして評価しうるものであることに注意しなければならない。

組織のこの適合概念は，すでに決定されている戦略の実行あるいは安定した漸進的変化という状況下での戦略編成のためには，組織の構成要素間にどのような関係が実現されるべきであるかについての解答を示唆しているものであるといえる。したがって，この適合モデルは戦略実行や連続性をもった戦略選択のために組織を如何にその戦略にフィットさせることができるかという問題を解

---

2) David A. Nadler, Michael L. Tushman, "A Model For Diagnosing Organizational Behavior: Applying a Congruence Perspective", in The Management of Organizations edited by Tushman, O'Reilly, Nadler, Harper & Row, 1989, pp.91-106.
3) Ibid., p.102.
4) Ibid., p.101.
5) Ibid., p.101.
6) David A. Aaker, ibid., D. A.アーカー著「前掲訳書」221ページ。
7) Ibid.,「前掲訳書」221頁，David A. Nadler, Michael L. Tushman, ibid.

決するためのものであり，環境が激変している状況のもとでの新たな戦略形成のための組織行動については必ずしも十分な示唆を与えるものとはいえない。何故ならば，こうした適合概念の背景には戦略の概念そのものが変化ではなく，安定性に根源をもつという前提のもとで変化は連続的でなければならず，組織はたえず適応しなければならない[8]とする基本的な考え方が存在するからであり，それは組織の安定成長期に妥当する概念にほかならないからである。

このような考え方のもとでは，環境変化の激しい状況下での戦略的志向の大きなシフト（量子飛躍：Quantum Leaps）は実現されないであろう[9]。またナドラー・タッシュマンが指摘するように，組織の有効性とは組織の期待アウトプットと実際のアウトプットの近似度として定義されており，その意味で戦略実行の結果確認されるものであり，戦略が計画的にではなく創発的に形成される側面を十分に説明しうるものではないといえる。

他方マイルズ・スノーの研究は戦略，構造，マネジメント・プロセスの間の適合関係を論じたものである[10]。この研究の基本的な考え方は，戦略，構造，マネジメント・プロセスといった諸要素の適合関係が組織の成功と失敗を左右するとするところにある。マイルズとスノーは適合関係の崩壊のプロセスは組織の全般的な質の低下によって特徴づけられ，その速度は競争環境によって影響されるとする。そして大きな外部環境の変化が適合と成果を低下させたり，組織自体から生じた内部環境の変化から不適合が生じるようになると指摘する。このような基本的認識のうえで，適合の概念的枠組みは，次の4つに構造化されることになる。1.最小限のフィット：競争的環境に直面して活動するすべての組織には不可欠な要件，2.厳密なフィット：内的・外的にもタイトな適合を達成することは，継続的に目覚しい成果と強い企業文化を生みだす（後にその内容についてふれる），3.早いフィット：組織に殿堂入りの地位を獲得させる成果をもたらすような競争優位の獲得につながる，4.もろいフィット：外的条件の変化や内的混乱にもろい。このように適合の概念的枠組みを構造化することによって，2のタイプの適合が最も安定的で長期的に優良企業としての地位を持続するのに最適な適合であるとし，早いフィットを達成した企業も次第にこのタイプの適合を実現するプロセスを探索し，移行する必要があるとする。

マイルズ・スノーの理論では厳密なフィットを達成しうる組織は優良企業の基盤になりうると評価している。その背景には，このようなタイプの適合を実現しうる企業は外的には環境と，内的には戦略，組織構造，マネジメント・プロセスの間のタイトな適合によって，企業は目覚ましい成果をあげることができ，その結果強い企業文化が構築され，経営管理，組織上の調整が単純化される

8) Henry Mintzberg, Mintzberg On Management-Inside Our Strange World Of Organizations, The Free Press, 1989, p.35, H. ミンツバーグ著，北野利信訳「人間感覚のマネジメント」ダイヤモンド社，1991年，54頁。
9) Ibid., pp.35-36, H. ミンツバーグ著「前掲訳書」54-55頁。
10) Raymond E. Miles, Charles C. Snow, "Fit, Failure, and the Fall of Fame", in the Management of Organizations, pp.107-121.

効果があるとする考えがあるからである。[11] しかし，このようなタイトな結合とそれによる強い文化が形成された場合，確かに一貫性と安定性は保持される反面，環境変化に対する柔軟性が犠牲にされてしまい，漸進的な変化は達成されるが，不連続的変化をともなう大きな戦略シフトの潜在能力は減殺される危険性が生じる可能性が出てくるであろう。何故なら，このような組織では一貫性とミッションに強いバイアスがかかり，そのためコントロールと安定性がより強調されてしまうことになり，多様性を減殺させてしまう結果を生むと考えられるからである。[12]

このようにして，ナドラー・タッシュマン・モデルも含め，適合概念あるいはフィットの考え方は既存戦略実行のための組織の有効性概念であり，大きな戦略的シフトをともなわない漸進的な適応をめざす比較的安定した環境状況のもとで行動する企業にとっては意味のある概念であるといえる（もちろん，ここでの主張は適合概念のもつ意味をすべて否定するものではない）。何故ならば，激しく変化する環境のもとでの企業経営にとっては大きな戦略的シフトをともなわない適合関係がインクレメンタルに進行するのではなく，シュンペーターのいう創造的破壊のプロセスのように，企業自ら既存の適合関係を破壊し，大きな戦略シフトを試み，その実行のために新たな適合関係を実現しうる能力を企業の組織がもっていなければならないと考えるからである。

企業がこのような潜在的な能力を具えるためには，トップ自身が環境変化の動向を察知し，環境の変化の歯車と噛み合うように組織変革の歯車を噛み合わせることが必要になる。もし環境変化の動きと噛み合わないような判断しかトップができないことになれば，組織自体が大きな抵抗を示し，マヒ状態をきたすことになってしまうであろう。[13] そのためトップが絶えず競争者と異なった方法で環境変化の節目ごとに対処しうる姿勢をもっていることが必要であり，トップ自ら組織革新をリードして大きな戦略的シフトを実現することが重要となる。組織革新とは新たな挑戦のための新しい能力と資源を創造することであり，これらは組織のために仕事をする個人の技能や能力であり，機械や設備といった有形資産だけでなく情報やシステムといった無形資産の形をとる。このような意味から，トップは絶えず組織にある種の緊張状態を作り，組織成員の発想の転換を促し，彼らの知識・技能の向上とそれら能力による創造的アイデアによる戦略形成を促進してゆくことが重要といえる。[14]

以上の検討から適合という概念は漸進的変化を意味する概念であるといえる。企業の再活性化実現のためには，そのような適合を企業自ら破壊し，新たな戦略的シフトのもとで次の適合段階への移行をはからなければならないであろう。

---

11) Ibid., pp.110-112.
12) Daniel R. Denison, Corporate Curture and Organizational Effectiveness, John Wiley & Sons, 1990, p. 5.
13) Charles Baden-Fuller and John M. Stopford, Rejuvenating The Mature Business, Routledge, 1992, pp.9-10.
14) Ibid., p. 7, 清水龍瑩著「日本企業の活性化・個性化」中央経済社，1993年。

3. 戦略タイプと組織概念

現在のように企業が激しい環境変化にさらされている状況では，企業を再活性化させ，持続的成長を実現するための方策がとられる必要がある。とりわけ成熟化した大規模企業においては如何に組織に活力を与え，新たな戦略形成を実現し，構造変革を遂げるかが重要な課題となっている。そこでこのような問題を検討するために，本節では組織のどのような属性をもったタイプが如何に種々の戦略タイプとかかわりをもつのかという点を中心に検討することとしたい。

長い間，戦略形成は組織の長期的目標と行動計画を確立するための分析的プロセスとして扱われてきた。適合概念が指摘しているように，戦略が分析的に編成され，その実行のために組織の構成要素が各々の間で適合関係を作りあげることによって戦略の実行が的確になされると考えられてきた。しかし，分析的な戦略形成の考え方はすでに多くの研究者によって指摘されているように，組織内におけるさまざまな自由な発想を封じ込めたり，リスクを回避する傾向を生むという点で問題があることはよく知られているところである。このような問題が存在するために，分析的な戦略編成の方法は現在のような激動する環境下で成長を目ざさなければならない大企業の再活性化を実現するためには大きな可能性をもちえないとされるようになってきている。

ミンツバーグはこのような問題を指摘するとともに，意思決定の流れのパターンとしての戦略概念に基づいて戦略形成のプロセスを研究することに焦点をあててきた。ミンツバーグとウオーターズは戦略のタイプを[15]，意図された戦略（intended strategy）と実現される戦略（realized strategy）に分け，初期の計画通りすべてが実現に向かう戦略の方向を計画的戦略（deliberate strategy）としてとらえ，他方意図されない変更がなされ実現される戦略に導く戦略方向として創発戦略（emergent strategy）を位置づけ，環境の変化の如何によっては当初意図された戦略が組織内で変更を加えられ，実現される可能性を指摘している。この点をいま少し詳細に検討し，戦略タイプと組織概念[16]の問題について論をすすめてゆくこととしたい。つまり，ミンツバーグが指摘するように，戦略は編成（formulate）されるばかりでなく，形成（form）することもありうるし，実現されうる戦略は進化する状況に反応して形をあらわすこともあれば，あるいは編成過程を通じて計画的に生みだされ，実施することもありうるからであり，しかも，こうした計画された意図が期待通りの行動を生みだ

---

15) Henry Mintzberg and James A. Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", in Readings in Strategic Management edited by David Ash and Cliff Bowman, Macmillan, 1989, pp.4-19.

16) ミンツバーグは組織のコンフィグレーション（configuration）という概念を用いて議論を展開している。コンフィグレーションとは，組織の構造や権力システムなどの属性が組織に布置させる（コンフィグア）傾向をもち，組織の類型を作りあげるとしている（Henry Mintzberg, ibid., p. 94, H.ミンツバーグ著「前掲訳書」147頁。

さないときには，組織には実現されない戦略が残ることになると考えられているからである。[17]

したがって，この指摘の意図するところは前述したこととともかかわりをもつが，当初に編成された戦略がときには組織の行動や経験を通じて徐々に育つのをじっくり見守ることによっても，もっと賢明になることができるということにほかならない。[18] それは，創発的な戦略形成が組織の側からなされることによって，より創造的な戦略の構築・実施を可能にし，組織の成功に導くものと考えられているからである。ミンツバーグによれば，「戦略が日常ベースでの組織の運営の細部からはるかに隔たった，どこか高いところで起きる何かだという観念は，伝統的なマネジメントにおける大きな思い違いの１つである」[19]と指摘し，「純粋に計画的な戦略は，いったん戦略が編成されると戦略的学習のチャンスを排除してしまうが，創発的な戦略は学習を促進する人々が順にひとつずつ行為に着手し，そしてそれに反応して，その結果，次第にパターンを形成する」[20]と主張している。戦略編成のプロセスが余りにも分析的なものとして扱われると，すべてが計画的な戦略策定として処理され，その後に組織内に残される問題は計画通りに事をはこぶためのコントロールだけということになり，組織構成員には限られた能力や知識だけしか発揮しえない状態が生みだされてしまうことになる。もちろん，このような純粋に計画的な状況は現実に存在しえないであろう。何故ならば，このような状態が生じるには，次の条件がなければならないからである。[21] 第１に何らかの行動がとられる以前に，期待されるものについて疑いが存在しないほど，組織内で正確に意図が存在していなければならないし，第２に意図が組織的であるか否かについての疑いをふりはらうために，すべての行為者に意図が共通でなければならず，第３にそれらの意図が正確に実現されなければならない。第１，第２の条件は強力な一貫した文化の存在が前提になろう。この方向に企業の戦略的行動が近づいてゆくにつれ，コントロール優先の経営が行われる可能性が強くなってしまうことになる。また第３の条件は完全な組織へのコントロールのもとで，完全に正確に環境が予測あるいは認識されなければならないことを意味しているわけで，このような純粋の状況も現実には存在しえないことになる。しかし，前の２つの条件と同様に現実的には存在しえない状況であるが，この極端な計画的戦略の方向に企業の状態が近づきすぎると，企業の組織は環境の変化に容易に対処できなくなるという結果を招くことになるであろう。

ミンツバーグらの研究によると，以上のような計画的戦略が１つの極として位置づけられ，創発的戦略がもう一方の極として位置づけられることになる。さて，創発的戦略であるが，純粋に創発的であるためには意図のない秩序の存在がなければならないとされる。[22] 環境変化が組織に特定の行

17) Ibid., p. 30, 「前掲訳書」46頁。
18) Ibid., p. 31, 「前掲訳書」47頁。
19) Ibid., p. 31, 「前掲訳書」48頁。
20) Ibid., p. 32, 「前掲訳書」48-49頁。
21) Henry Mintzberg and James A. Waters, ibid., p. 5.
22) Ibid., p. 6.

動を強いるときには，このような状況に近い状態が必要であるとされる。しかし，この創発的戦略の方向へ極端に組織を押し込んでしまうことは，組織構成員が勝手な方向に行動をとることによって組織内に無秩序状態を生みだしてしまう恐れがあろう。先に指摘したことからも明らかなように，これら2極のどちらか一方に企業の組織が近づくことは，戦略編成・実行上組織に大きな障害をもたらすことになるといえよう。「まったく計画的な戦略策定が学習を排除するのに対して，まったく創発的な戦略策定は統制を排除する[23]」傾向があるからである。したがって，どちらかの極端な方向に向かうということでは，ともにいずれの戦略的アプローチもほとんど意味をもたなくなってしまうことになる。戦略策定は計画的，創発的という2本の足で歩くと考えられるのであり，学習と統制が結びついたものであると考えられ[24]，「計画的な戦略と創発的な戦略は現実世界において戦略がその軸上のどこかで工芸製作される連続体の両極を形成する。どちらか一方の極端に近づく戦略があるにしても，戦略の多くは中間のどこかに落ち着く[25]」ことになる。

このように考えると，効率的な戦略とは計画性とコントロールを柔軟性と組織的学習に結合しうる戦略であるとされることになる[26]。しかもこの種の戦略を形成，実行するためには，トップ・マネジメントのリーダーシップのあり方つまりマネジメント・スタイルが重要な役割を担うことになるといえる。とりわけ経済的環境の変化が激しく，技術革新の激しい状況のもとで競争優位を確保し，戦略展開をする必要に迫られている企業ではトップのとる戦略タイプ（マネジメント・スタイル）としては，以下に検討するように雨傘的戦略とプロセス戦略の2つの戦略タイプの組合わせが効果を発揮するものといえる。

ミンツバーグらによると[27]計画された戦略（戦略は公式的計画で創始），企業家的戦略（戦略は中心的ビジョンで創始），イデオロギー的戦略（戦略は価値の共有で創始），雨傘的戦略（戦略はリーダーシップといった制約条件のもとで創始），プロセス戦略（戦略はプロセスで創始），非結合戦略（戦略は飛び地で創始），コンセンサス戦略（戦略はコンセンサスで創始），強制的戦略（戦略は環境によって創始される）の8つの戦略タイプ分けがなされている。これら8つの戦略タイプのうち企業が量子飛躍をとげるための戦略タイプとしてはどのような戦略タイプが相応しいか評価してみることとしたい。計画的戦略はコントロール優先，イデオロギー戦略は強い文化の一貫性，非結合戦略は調整の欠如，コンセンサス戦略はかなり創発的ではあるが転換は中央のマネジャーによってはなされない，強制的戦略は外部からの強制という理由でいずれも適当な戦略タイプとしては考えられないといえる。企業家的戦略であるが，これをミンツバーグは企業家個人のビジョンによって戦略が創始されるとし，

---

23) Henry Mintzberg, ibid., p. 32, H. ミンツバーグ著「前掲訳書」49頁。
24) Ibid., p. 32, 「前掲訳書」49頁。
25) Ibid., p. 32, 「前掲訳書」49頁。
26) Ibid., p. 34, 「前掲訳書」52頁。
27) Henry Mintzberg and James A. Waters, ibid.

「ビジネスが1つの頭脳で消化可能なほど十分に単純で焦点が定まっているときには，企業家的アプローチは強力であり，事実としてこれを凌ぐものはない[28]」と位置づけ，成熟化した企業組織にはそぐわないものと評価している。このような考え方は，企業家をすべて自ら担う英雄的な人間像としてとらえていることからくる評価であり，このような見解にたてば，企業家的人物は成熟企業にはほとんど存在しないことになってしまうであろう。むしろ，企業家的という言葉の意味を先見性と革新性をもって方針設定に臨むトップのマネジメント・スタイルであると考える方が適切な捉え方であるといえる。[29]

さて雨傘的戦略と呼ばれる戦略タイプでは「上級マネジメントが幅広いガイドラインを示し，細目（例えば具体的にどんな製品を生産するかといった）は組織の下部に委ねる[30]」もので，この戦略は創発的であるばかりでなく，戦略が途中で発達してくるようなプロセスを意識的に管理するという点で創発的であるとされる。このようなガイドラインを設定するにあたって環境変化の激しい時期には如何に問題を診断するかが重要であり，企業家的なマネジメント・スタイルが必要とされよう。そしてプロセス戦略は計画的に創発的な戦略であり，マネジメント陣は戦略形成のプロセスを統制し－組織構造の設計，人員配置，手続き作成等々に介入し－，現実的内容は他の人たちに委ねるタイプをさしている。[31]

このように創発的で計画的な戦略タイプは雨傘的戦略とプロセス戦略の2つにしぼられるのであるが，この2つのタイプに共通していることは，戦略の細目は組織の下部に委ねるという点であり，ここに創発性を重視する組織風土作りの重要性が認識されているといえる。両者の相違は，雨傘的戦略では，トップがガイドラインを呈示することが強調され，プロセス戦略では，戦略形成のプロセスを重視し，組織構造をはじめ組織運営の方策を講じ，その枠内で仕事を委ねるという点にある。しかし，現実の企業における組織の効果的な運営と戦略形成・実行という問題を考えた場合，プロセス戦略の特徴としてあげられるような組織管理のプロセスの枠組みを作ることは，トップがガイドラインを示し，細目を委譲する方式を実現するための必要条件として位置づけることができ，両者が組み合わせられた戦略タイプを実践することが大きな戦略的シフト実行にとっての要件であるといえよう。たとえトップが細目を委譲しても組織内部での創発性を期待するためには，組織構成員の創造性が発揮されるよう組織構造，人員配置・評価などの諸施策が講じられなければ，雨傘的戦略は十分にその効果を発揮せず，製品戦略の実現に結びつかないと考えられるからである。また逆に，プロセス戦略では，戦略はプロセスで創始されるとされるが，大枠のビジョンが同時に存在しなければ企業の戦略形成が的確な方向に向かうという保障は必ずしもないであろう。

---

28) Henry Mintzberg, ibid., p. 124, H. ミンツバーグ著「前掲訳書」193頁。
29) 十川広国著「企業家精神と経営戦略」森山書店，1991年。
30) Henry Mintzberg, ibid., p. 34, H. ミンツバーグ著「前掲訳書」52頁。
31) Ibid., p. 34, 「前掲訳書」52-53頁。

そこで，次節ではこのような戦略タイプの検討をふまえ，戦略的組織概念についての分析枠組みについて試論的な検討を行うこととしたい。

4. 戦略的組織概念の検討

これまで組織の適合概念の検討とその問題点の指摘を行い，ついでミンツバーグの所論を参考にしながら，戦略タイプと組織の問題について検討を行い，改めて適合概念のもつ欠点について再確認をしてきた。その結果，環境変化の激しい状況のもとでの戦略形成と実行のためには計画的戦略と創発的戦略の両側面を実現しうるようなリーダーシップのあり方と組織構造およびその運営体制の確立が必要であることを指摘した。そこで本節では，このような諸点にふれながら，戦略的組織概念とはどのようなものとして捉えることができるのかを明らかにし，分析のための試論的なフレームワークの呈示を行うこととしたい。

まず，前節で検討したように，戦略形成と実行にあたって計画的戦略と創発的戦略の2側面がなぜ必要とされるかについて現在企業が直面している問題という視点から検討を加えておきたい。日本企業のここ数年の企業経営の動向をみると，バブル経済の崩壊に直面し，顕著な戦略的変化の必要性に迫られてきているといえる。通産省の平成4年調査時点での[32]3年前と現在の経営戦略の重点のシフトをみると，その変化が明瞭に把握できる。3年前には「現有主力製品のシェア拡大」を最重点戦略と位置づけた企業が最も多かったのに比べ，現在では「新製品開発」を最重点戦略とする企業が最も多くなっている。この戦略シフトはバブル期が終わり，内需が減退するという状況に直面し，各企業は同業他社とマーケット・シェアを激しく競い合うのでは利益率の改善に結びつかず，競争優位を確保するためには一方で合理化・省力化をはかりつつ，製品のハイテク化・高付加価値化を目ざした新製品開発を志向する必要が認識されてきたからである。そのことは，バブル期とは異なって企業の基本姿勢が自らの行動を峻別するという方向に変化してきていることをも示しているともいえる。業種別にみても，化学，電機，精密機械といったハイテク関連産業では新製品開発を中心とした競争力強化への認識が高まり，食品，繊維といった産業でもマーケット・シェア優先の戦略は後退し，経営多角化・事業転換戦略が，さらに鉄鋼では新製品開発や経営多角化・事業転換戦略が優先されるようになってきている。このような戦略を有効に展開するためには，企業行動の峻別化と表現したように，バブル期のような財務的制約のない状況とは異なり，厳しい経済的条件のもとでは如何に研究開発テーマを絞りこみ効率的な製品開発につなげてゆくかが一つの大きな課題となってきているといえる（事実研究開発投資は売上高研究開発比率の平均値でみると，過去数

32) 通商産業省産業政策局企業行動課「平成4年度　総合経営力指標（製造業編）」大蔵省印刷局，1993年，26頁。

年間上昇傾向にあったが，現状維持の兆しがみられる[33]。

同じく通産省調査によると[34]，経営戦略展開上のネックになると企業が考えている最大の制約条件は「人員・人材の不足」である。なかでも研究開発部門とくに応用・開発研究者の不足をあげる企業が最も多く，さらに「新規事業分野に進出する際のリーダー」の不足をあげる企業が多い。戦略シフトから明らかなように，企業が製品のハイテク化・高付加価値化やそれをささえる研究開発力の強化を重点戦略とし，リストラクチュアリングを再認識しつつあることがわかる。また，このような戦略展開上のネックは，たとえ数のうえで人員が充足されていたとしても，新たな発想をもってことにあたろうとする人材が少ないことをも示しているといえよう。それは製品のライフサイクルが短縮化し，絶えず製品開発を行うことができなければ十分な競争優位を確保しえない状況のもとでは，現状維持の発想のみでは対処できないという現実があるからである。このことは，研究開発部門に限らず，営業部門についても該当するものといえる。

このような問題は容易に解決しうるものではないが，より長期的にみて製品開発や新規事業開発を効果的に実現するためには，組織構成員に創造性の発揮を促し，核となる技術の開発を行ってゆくことが重要な課題と考えられよう。K社が化学洗剤メーカーからハイテク企業として評価されるような企業の再活性化を実現したように，トップが技術主導の経営理念のもとに研究開発部門の評価を高めつつ，同時にマーケティング部門との連係を考え，両分野の人々が互いに位置がわかるように組織的施策を行ったケース[35]あるいは大企業病克服のために新製品比率引き上げ目標をかかげ，作業改善や研究開発に積極的に取り組むような組織風土づくりを行い，社内公募制によるプロジェクト・チームを設け新製品開発の活性化をはかったA社などのケースはこのような問題解決のための典型的な挑戦の例であるといえよう[36]。これらの例が示しているように，企業の競争優位を確立するためにはたえず技術主導の経営姿勢をもち，人々が自由に活動できる組織の体制を整えておくことが何よりも重要である。しかし，このような経営を実現するためには短期的な視野からではなく，長期的なビジョンのもとでシステマティックに組織の各部門が機能しなければならない。さもなければ核となる技術の開発は行いえず，それら技術を応用した製品・新事業の開発は実現できないといえる。

このような点からまずトップの最大の努めは自社の「製品に他社が抵抗しがたい機能性をふきこむことが可能な組織，さらに望ましいのは，顧客が必要としているがこれまで想像もしてこなかっ

33) 「前掲書」35頁。
34) 「前掲書」33-34頁。
35) 清水龍瑩著「大変革期における経営者の洞察力と意思決定」1巻，千倉書房，1992年，35-39頁。
36) 清水龍瑩著「前掲書」2巻，872-879頁。

た製品を創造することが可能な組織をつくりあげること」[37]にあるといえる。そのためにトップは戦略的意図を明確にし，雨傘的戦略に象徴されるようなマネジメント・スタイルをとる必要がある。さらに核となる競争力を構築するためには，組織内における集団的学習がなければならず[38]，そこでは多様な技術を如何に調整してゆくかという問題が解決されなければならないであろう。その前提条件として，新たな組織構造の構築，人事評価・処遇の問題などのプロセス戦略で強調されるような諸施策が施され，異部門間の交流と共通の理解を促進することによって組織内の集団的学習のための体制作りがなされなければならない。

企業にとって短期的には効率化を追求する必要のあることはいうまでもなく，そのためには短期的な競争優位の源泉として「既存製品のもつ価格／性能比」[39]を考慮して効率化に努めることが要件となるが，長期的には前述のように，核となる競争力の開発を目ざすことが重要な目標であり，変化する機会に個々の事業が迅速に適応できるよう企業全体の技術，生産および営業面での技能やノウハウを競争力のなかに統合してゆくトップの能力がなければならない[40]。したがって，戦略的組織概念を構築するためには，トップは環境変化を的確に洞察し，革新的姿勢をもって方針設定を行いうる能力を発揮することがまず重要な条件である。ミンツバーグらの戦略タイプのなかで指摘されたように，雨傘のように企業が進むべき方向の大枠を設定し，その枠内で自由な交流・発想が可能な状態を作りあげることが必要になる。トップはその雨傘の内外で姿を現す具体的な戦略案を評価し，資源配分の優先順位を明示しなければならない[41]。さもなければ，既存部門の活動と新規部門の活動の間にコンフリクトが生じ，ともすれば新プロジェクトの円滑な進行を阻害してしまう傾向を生むからである。

以上のように戦略的組織概念とは雨傘的な枠組み内で人事交流や異部門間の連係を可能とさせるようなプロセス戦略にみられる諸施策を併用することによって，チームワーク，変化への対応力，資源の共有にたいする前向きの姿勢を生みだすような組織の状態であるといえる[42]。

---

37) C. K. Prahalad and Gary Hamel, The Core Compertence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June 1990, p. 80 (C. K. プラハラッド，ゲーリー・ハメル著，坂本義実訳「コア競争力の発見と開発」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー，Aug.-Sept., 1990年)。
38) Ibid., p. 82.
39) Ibid., p. 81.
40) Ibid., p. 81.
41) Ibid.
42) Ibid., p. 89.