

Title	事業の再構築と組織：日本企業の現状と課題(清水龍瑩教授退任記念号)
Sub Title	Restructuring of Business and Organization(In Honour of Professor Ryuei Shimizu)
Author	十川, 廣國(Sogawa, Hirokuni)
Publisher	
Publication year	1994
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.37, No.2 (1994. 6) ,p.65- 72
JaLC DOI	
Abstract	日本企業はこれまでにない環境変化に直面しており,事業の再構築の必要性に迫られている。本論文は日本の製造業325社に対するアンケート調査をもとに,企業経営の現状と事業の再構築のための問題点を論じることに目的がある。そのために企業は短期的に厳しい環境にどのように対処し,長期的に如何なる戦略的展望をもち企業経営の展開をはかろうとしているのか,さらにそのような戦略展開を行うための組織施策としてどのような方策がとられているのかを分析し,合わせて問題点の指摘を試みたい。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19940625-04084017">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19940625-04084017</a>

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.

## 事業の再構築と組織

——日本企業の現状と課題——

十川 広 国

### <要 約>

日本企業はこれまでにない環境変化に直面しており、事業の再構築の必要性に迫られている。本論文は日本の製造業325社に対するアンケート調査をもとに、企業経営の現状と事業の再構築のための問題点を論じることに目的がある。そのために企業は短期的に厳しい環境にどのように対処し、長期的に如何なる戦略的展望をもち企業経営の展開をはかろうとしているのか、さらにそのような戦略展開を行うための組織施策としてどのような方策がとられているのかを分析し、合わせて問題点の指摘を試みたい。

### <キーワード>

最重点経営戦略、核となる製品技術、戦略的事業領域、異部門間の連係、革新的リーダーシップ、組織風土、モラル、組織活性化

### 1. はじめに

これまで、企業は戦略と組織の適合を維持しながら環境変化に漸進的に適応しようとしてきた。しかし、激変する環境のもとでは企業は大きな戦略的シフトを試みる必要に迫られるようになってきている。そのためには企業の組織が迅速かつ柔軟に対応しうるような特性を具えていなければならない。この問題についての理論的な吟味は、拙稿「企業成長と戦略的組織」<sup>1)</sup>において試みたが、そこでの議論を一部ふまえながら日本企業が経済の転換期にどのような戦略的展望をもち、如何なる組織的対応を試みているのかについてアンケート調査データに基づいて概括することとしたい。

そこで、本稿ではまず企業の戦略的な動向を概括し、次にそのような戦略展開のための組織活性化戦略としてどのような組織体制作りを目ざそうとしているのかについて述べ、最後に主に組織要

1) 『三田商学研究』 第36巻5号, 1993年。

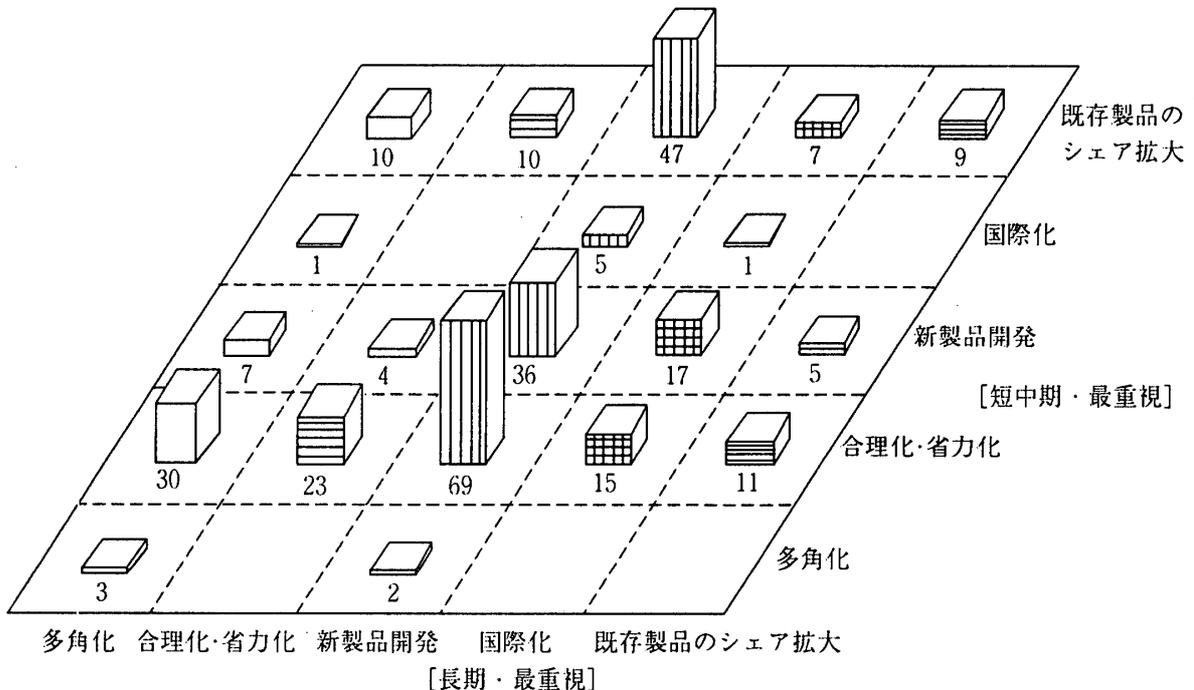
因がどのように組織活性化につながっているのかについての分析を試みることにしたい。<sup>2)</sup>

## 2. 企業の短中期・長期戦略

平成5年に入りより厳しさを増した環境のもとで企業は、短期的にはコスト引き下げといった漸進的な対処策によって適応せざるを得ない状況に至っている（平成4年調査時の戦略的傾向は通産省調査結果に基づいて「前掲稿」に概括した）。しかし、このような対処策のみに企業が徹していると、やがて企業は市場の変化に柔軟に対応することができなくなってしまうことになろう。<sup>3)</sup>

図1は企業の基本戦略の重点を短中期と長期の最重視戦略にわけて調査した結果をクロス集計したものである。中短期の最重点戦略として、「合理化・省力化」を位置づけている企業が最も多く計312社のなかで148社に達し、全サンプル企業の47.4%に相当している。次に「既存製品のシェア拡大」を最重点戦略としている企業が83社（26.6%）と多くなっている。このような傾向から厳しい環境のもとで如何に多くの企業が守りの経営に徹しているかがわかる。ただし、一方で「新製品開発」を最重点戦略とする企業が69社（22.1%）存在することは注目に値する。

図1 最重点経営戦略（短中期戦略と長期戦略のクロス集計）



2) このアンケート調査は商学部助手神戸和雄君、博士課程学生遠藤健哉君との共同研究として1993年8月に実施したもので、325社から回答を得た。

3) M. ハマー&J. チャンピー著、野中郁次郎監訳「リエンジニアリング革命」日本経済新聞社、1993年

では、長期的な戦略として、短中期戦略からどのような戦略シフトが考えられているのかをみてみると、長期の最重点戦略としては「新製品開発」が159社（51.0%）と第1位にランクされており、短中期的には合理化・省力化で凌ぎ、長期的には新製品開発による競争優位の確立をはかろうとする姿勢が明確に現れているといえる。この点をさらに明らかにするために長期戦略として「新製品開発」を最重点戦略としようとしている企業が短中期戦略としてどのような戦略を最重点と位置づけていたかをみることとしたい。「合理化・省力化」戦略を最重点としている企業のうちの46.6%に相当する69社が、次に「既存製品のシェア拡大」戦略を最重視している企業のうちの56.6%に相当する47社が、それぞれ「新製品開発戦略」へ重点シフトしていることがわかる。「多角化」戦略については、長期的には51社（16.3%）の企業が最重視するとし、そのうちの30社（多角化最重視企業の58.8%）が短中期的には「合理化・省力化」戦略を最重点戦略としている企業である。また長期的戦略として国際化戦略にシフトしようとしている企業も7社（2.2%）から40社（12.5%）へと増加している。

このような傾向から全般的な日本企業の動向としては、長期的には「新製品開発」戦略を機軸として事業の再構築をはかろうとする傾向がみられるが、短中期的には「合理化・省力化」で凌げても、産業構造の変化の波にあらわれて「多角化」戦略にシフトすることによって事業の再構築をはからざるを得ない企業も増加しているといえる。

### 3. 組織活性化戦略

これまでのように経済が高度な成長をとげている環境のもとでは、ピラミッド型の組織構造のもとで予算、計画管理の制度を構築することによって分業を前提とした組織が環境に適合的であり効率的であったといえる<sup>4)</sup>。しかし、日本企業の戦略が指向する方向をみると、短期的にはコスト削減といった緊急避難策によって対処し、長期的には事業の再構築を旨とする傾向が明確であり、柔軟性があり、敏感で、競争的で、革新的で顧客を重視しうるような組織体制作りを迫られているといえる<sup>5)</sup>。つまり、自社の製品に他社が抵抗しえないような機能性をふきこむことのできる核となる製品技術の開発可能な組織を作りあげることが必要といえる<sup>6)</sup>。

このような要請に対処するためには、いわゆるオペレーショナル・マネジメントで重視されてきた組織風土よりも、人々の創造性や人々のネットワークを重視したイノベーション・マネジメント

4) 「前掲訳書」, 33頁。

5) 「前掲訳書」, 21頁。

6) 十川広国「前掲稿」, C. K. Prahalad and Gary Hamel, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June 1990 (C. K. プラハラッド, G. ハメル稿, 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, 8月-9月, 1990年)。

7) A. Cozijnsen & W. Vrakking, Handbook of Innovation Management, Blackwell, 1993, p. 124.

の組織風土作りがなされなければならないであろう<sup>7)</sup>。そのことは、戦略の策定にあたっては従来の計画的側面重視の方向を修正し、創発的要素を重視し、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方策を考える必要性を意味している<sup>8)</sup>。もちろん、そのためには、トップ自らこのような組織革新をリードしてゆくことが前提となる。具体的にはトップが戦略的意図を明確にし、核となる競争力構築のために組織的学習をしようとするような組織構造の構築、人材評価の方法の改善や異部門間の関係等の促進をはかることが要請されよう。

そこで、この節では次のような主要因を中心に、日本企業が戦略展開のためにどのような方策をとっているのかについて、その特徴を概観することとしたい。A. トップの革新的なリーダーシップ、B. トップの基本方針の組織への浸透、C. 戦略的事業領域開発のためのトップによる資源配分の姿勢、D. 戦略事業領域の開発のための機能部門・事業部門間の関係、E. 人材評価、F. 組織風土。

A. トップの革新的なリーダーシップ（企業家精神）—図2-1に示したように極めて革新的なマネジメント・スタイルをとるトップが30%に達しており、逆に保守的な姿勢の強いトップの割合は

図2-1 トップの革新的なリーダーシップ（企業家精神）

ケース数 325 (100.0 %)

1. 管理者的精神が強い 16.3%	2. ある程度革新的な姿勢をもっている 51.4%	3. 洞察力にとみ常に革新的である 32.3%
-----------------------	------------------------------	----------------------------

16.3%と低く、日本企業のトップは革新的な姿勢が比較的強いことがわかる。

B. トップの基本方針の組織への浸透—トップの基本方針が組織にどの程度浸透しているかを経営理念の浸透度という点からみると（図2-2）、日本企業のコンセンサス重視の特徴を反映して、トップだけが承知しているとする企業は2%にすぎず、大半の企業が一般従業員にまで浸透してい

図2-2 トップの基本方針の組織への浸透

ケース数 324 (100.0 %)

2.2%	2. トップ管理職まで浸透している 29.9%	3. 一般従業員にほぼ浸透している 51.5%	16.4%
1. トップだけが承知している		4. 一般従業員にまで周知徹底されている	

8) 十川広国「前掲稿」、Henry Mintzberg, *Mintzberg On Management-Inside Our Strange World Of Organizations*, The Free Press, 1989, p. 34, H. ミンツバーグ著、北野信訳「人間感覚のマネジメント」ダイヤモンド社、1991年、52頁。

ると判断しており、日本企業では、これまでの調査結果同様トップの方針が組織の末端まで比較的よく伝達されていることがわかる。<sup>9)</sup>

A. B. の結果から、日本企業のトップは革新的姿勢をもって、基本方針を組織に浸透させ経営にあたる傾向が比較的強いという特徴がみられる。

それでは、このような傾向をもつ日本企業では、トップは戦略事業領域の開発にあたって如何に資源配分の決定をし、どのような組織体制を構築しようとしているのかをみてみることにしたい。

C. 戦略事業領域開発のためのトップの資源配分の姿勢—図2-3のように、トップの多くが革新的姿勢をもっていることに対応して、「トップ自らが新規事業分野を含めた全事業分野への資金配分の優先順位を決定する」とする企業が52.0%に達しており、「トップが既存事業分野の資金計画を優先するという保守的な決定をする」とする企業は10.8%にすぎない。

図2-3 戦略事業領域開発のためのトップの資源配分

ケース数 321 (100.0%)

10.9%	2. 既存事業分野と話し合いの上資金配分を調整 31.8%	5.3%	4. 新規事業分野を含め資金配分優先順位を決定 52.0%
1. 既存事業分野の資金計画を優先する		3. 新規事業分野に優先的に資源配分を行う	

トップがこのような意思決定スタイルをとる傾向がみられる日本企業は、具体的な戦略の策定や形成を円滑にするためにどのような組織体制をとっているのか、その特徴を機能部門・事業部門間の関係、人材の評価、組織風土という点から明らかにしたい。

D. 機能部門・事業部門間の関係—日本企業の基本的な組織構造をみると、機能部門別組織をとる企業が43.5%、事業部制をとる企業が56.5%となっている。各々の基本的な組織構造をとる企業ごとに、戦略的事業領域開発のための異部門間の交流の現状をみると、図2-4に示したような傾向がみられる。機能部門別組織をもつ企業では、「核となる製品技術を開発するために営業・生産・研究開発部門の関係ができるようにしている」とする企業が、74.1%に達しており、異部門の関係の可能性が高く、機能部門組織をとる企業では関係のための体制づくりを心がけている企業が多い。

事業部制をとる企業では、「核となる製品技術を開発するために、各事業部の営業・生産・研究担当者が事業部の関係を考えて、本社研究開発部門の担当者および本社の営業・支援スタッフの関係活動をとっている」とする企業が35.8%と比較的多く、ついで「他の事業部と全く関係を行わず、特定事業部が個別に研究開発部門と関係する」とする企業が26.8%と多くなっている。このような傾向から、機能部門組織をとる企業に比べ事業部制下での異部門間の関係は必ずしも十分に進行し

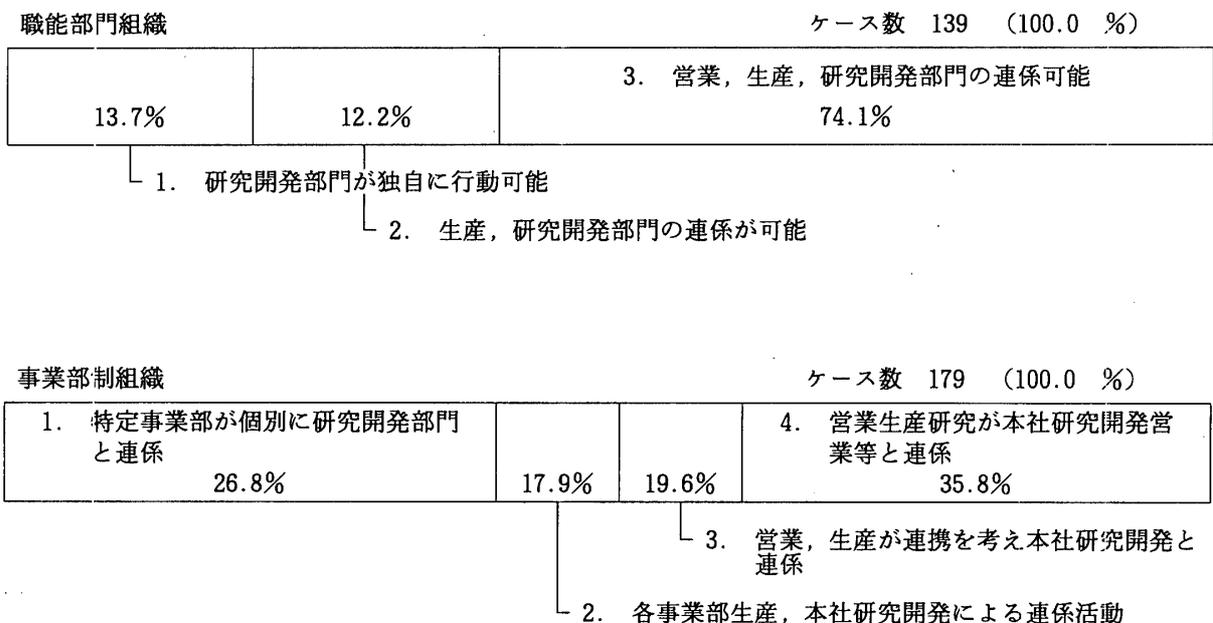
9) 十川広国著「企業家精神と経営戦略」森山書店、1991年。

ているとはいえない。

さらに人事制度という点からみると、いずれの組織構造をとる企業も人事制度を設け制度として異部門間の人事交流をはかるとする企業は、各々15.1%、16.1%と比較的低い割合にとどまっております。協力体制が必要に応じて非公式に組める日本型風土に依存して異部門の連係を行っている傾向がみられる。このことは戦略的事業領域の開発のための組織的学習の促進という点からは不十分な組織体制であり、とりわけ、自立性を重んじる事業部制のもとで各事業部間の連係を十分に行うための障害となっているのではないかといえる。

E. 人材の評価—組織的学習を促進するためには、個人に対する評価も改善されなければならない。

図2-4 職能部門・事業部間の連係



営業・生産、研究開発部門双方において減点主義の評価をとっている企業は各々8.6%、3.0%と少なく、「ある程度の失敗は黙認する」とする加点主義的要素を加味した評価方法をとる企業がいずれの部門でも多くなっており、研究開発部門でより加点主義的評価方法をとる企業が多い。より長期的な視野から人材の評価を行い、個人の創造的活動を引き出す試みが行われるようになってきている。また抜擢人事についてみると、「能力・業績を給与に反映させるが、抜擢人事には消極的」態度をとる企業が営業・生産部門で47.6%、研究開発部門で49.8%と最も多く、「抜擢人事は原則として行わない」とする企業の割合(各々21.4%)と合わせると、現在のところ抜擢人事には消極的な姿勢をもつ企業が多いといえる。

F. 組織風土—職能分野や事業部をこえて人々が自由かつ非公式に常に交流をもつことができる

体制が具わっているかはルーチン・ワークの効率化やルーチンの変更のための柔軟な組織作りにとって重要な条件である。この点を見ると(図2-5),「すべて職務分掌に基づき行動する」とする風土をもつ企業は5.9%と極めて少なく、「常に職務等をこえて非公式に交流する」より柔軟な風土をもつ企業が31.3%に達し、「臨時の問題解決の必要性を前提として各部門が意見交換をする」という風土をもつとする企業が33.4%存在している。この点から、日本企業ではDで述べたような異質の技術や部門を経験させるための異部門間の人事交流制度の定着は十分ではないが、ルーチンやルーチンの変更のための自由かつ非公式の交流体制は具わっているといえる。

図2-5 組織風土

ケース数 323 (100.0%)

5.9%	2. 技術・生産技術又は研究 開発部門内意見交換 29.4%	3. 臨時の問題解決の必要性 で各部門が意見交換 33.4%	4. 常に職務等を越え非公式 に交流する風土 31.3%
------	--------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

1. すべて職務分掌に基づき行動するのを旨とす

#### 4. 組織要因と組織活性化

本節では、先に日本企業の組織活性化戦略の特徴を明らかにするためにとりげた主な要因が、現在のところ各々どのようなかかわりをもって組織の活性化につながっているのかの分析を試み、本稿のしめくりとしたい。ここでは、要因間の関係を分析するために相関分析を用いた(文中の相関係数は5%水準で有意である)。

革新的なトップは、意思決定にあたり企業内の情報をインフォーマルに収集するとともに、業界内・外の情報を幅広く収集する傾向があり、そのような情報にもとづいてよりの確に基本方針の設定を行う傾向がある(企業家精神と幅広いトップ情報認識は0.22752)。さらにこのようなタイプのトップは自らの強いリーダーシップをもって経営の基本方針を組織に浸透させ(企業家精神と経営理念の浸透度は0.33027で相関)、基本方針の浸透を前提として戦略事業領域開発のための資源配分の決定についてもリーダーシップを発揮し(企業家精神および経営理念の浸透度と戦略事業領域開発のための積極的な資源配分は0.270140, 0.23968で相関)、新規事業を含めた全事業領域について全体的な視野から判断する姿勢が強い。このようなトップはさらに能力・業績に応じて人事評価を行うという積極的な組織施策をとり(企業家精神と抜擢人事は営業・生産部門については、-0.32444, 研究開発部門については、

<sup>10)</sup>  
-0.30375で相関)、人々の創造性をより引き出すような制度の確立を試みる傾向が強い(しかし、現在のところこのような人事方式は十分な定着をみておらず、モラルの向上には結びついていない)。さらに革新的姿勢の強いトップは強いリーダーシップの発揮による経営理念の組織への浸透や積極的な意思決定を通して、常に非公式な交流が異部門をこえて行われるような組織風土作りに成功し(企業家精神と柔軟な組織風土は0.1465で相関)、従業員モラルの向上を実現し組織活性化に寄与している(本社従業員モラルと0.20793、営業・生産担当従業員モラルと0.20079、研究開発担当者のモラルと0.15396で相関)。

なお、「核となる製品技術の開発」といった戦略的な問題解決のための異部門間の交流となると、職能部門組織をとる企業ではかなり進んでいるものの、現段階では先に述べたように人事交流制度の定着が不十分であることもあって、全体としては必ずしも十分な問題解決のための関係につながっているとはいえないようである。

以上のように、組織を活性化させるためにはトップの牽引力が大きな役割を果たしていることが明らかになったが、今後戦略的な組織を構築し、事業の再構築を効率的に実現するためには、人事交流などの制度をより改善し、異なった部門間の交流体制を定着させ「核となる製品技術の開発」を促進しうるような組織施策が必要とされよう(このような問題を含めた組織についての具体的分析は後の機会に試みたい)。

---

10) 相関係数がマイナスになっているのは、企業家精神と抜擢人事の質問が逆方向になっているからである。