

戦略—構造—成果パラダイム

山 倉 健 嗣

I. 序

パラダイム (paradigm) とは、科学者集団によって認められた基本的業績であり、それによって後継者、追従者に問い方や答え方を与えるもの¹⁾をいう。したがって科学はパラダイムの成立→通常科学→パラダイムの危機→新たなパラダイムの創出というサイクルを通じて発展していく。

では経営学および企業論にとって、パラダイムとはいったい何であろうか。この問いに対して、種々の解答が個別資本説、組織論などの形で与えられている。本稿では、企業論の一つのパラダイムとして、戦略—構造—成果パラダイム (Strategy—Structure—Performance Paradigm: 以下 S-S-P パラダイムとよぶ) をとりあげることにしたい。このパラダイムは A・チャンドラーの業績—Strategy and Structure²⁾を出発点とし、理論的・実証的にその深化が行われ、企業概念の概念枠組として近年重要なものとなっている³⁾。本稿では、こうした現状をふまえ、

- 1) T.S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolution*, 2nd ed., 1971, 邦訳, 中山茂訳, みすず書房, 1971, 参照。
- 2) A.D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, M. I. T. Press, 1962.
- 3) J. Galbraith & D. Nathanson, *Strategy Implementation*, West Pub. 1978, によってチャンドラー以後の展開が見事に整理されている。特に第2, 3章。なお S-S-P パラダイムということばは L. Preston によっても使われている。cf. L. E. Preston, "Strategy/Structure/Performance", in H. B. Thorelli, ed., *Strategy+Structure=Performance*, Indiana Univ. Press, 1977.

S-S-P パラダイムの基本発想, 基本概念, 概念間の関係, その射程と展開方向について論ずることにしたい。この論稿は企業行動・企業制度を説明するための一種の整理箱を提示することをめざし, われわれにとって今後の展開のための手掛りを与えるものである。

II. S-S-P パラダイムの基本発想

— マナジリアル・パースペクティブ (Managerial Perspective) —

では, われわれは企業という多面的なリアリティに対してどのように立ち向かっていけばよいのであろうか。それを与えてくれる一つの思考範例が S-S-P パラダイムに他ならない。ところで S-S-P パラダイムの独自の視点とはいったい何であろうか。それをマナジリアル・パースペクティブ—経営学的思考とよぶことにしたい。

マナジリアル・パースペクティブとは企業全体の調整機能を担う最高経営層の観点に立って企業および企業体制を把握し, 企業経営に貢献しようとするものの見方をいう。

そこでマナジリアル・パースペクティブをより明確なものとしていくために, マナジリアル・エコノミックスの始祖である J・ディーン⁴⁾の次の文章に注目したい。

「マナジリアル・エコノミックスの目的は, いかに経済分析が経営政策 (business policies) を定式化するのに利用することができるかを提示

調している点にある。したがって現代における企業を論じていくためには、組織であることを基軸としながら、組織一般としてではなく、具体性・特殊相を与える「機能」「目標」との関連をとり扱っていかなければならない。最高経営層は組織の制約のなかで、機能の特定化、そのための体制づくり、目標に対する達成度を表わす成果についての決定を行っていく。そこで、次に経営戦略、構造、成果の意味内容を明らかにしていきたい。

(1) 経営戦略

経営戦略とは社会における企業そのものの存続・成長のための方向づけとそれに伴う資源配分をいう¹²⁾。すなわち、企業が特定の目標を達成するために、自らの活動領域 (Domain) を選択し、それに対して資源配分を行うことである。したがって経営戦略は企業の長期的体質に関する決定であり、将来における企業の方向性を示す決定に他ならない。企業は自らの活動領域を拡大したり、縮小しながら、環境における自らの姿勢を明確なものにしていく¹³⁾。こうして企業は環境からの問題に次々と直面し、問題解決に努力し、その問題解決の成果を蓄積することによって、電灯企業から総合電機メーカーへ、国内企業から国際企業へというように、企業の基本的属性を変容していく¹⁴⁾。企業の基本的属性の変化をもたらす要因こそ企業の経営戦略に他ならない。また環境における企業の活動領域の設定である経営戦略策定過程は組織内部の権力関係、企業と環境との権力関係の反映としての側面をもつ。

経営戦略は経営目標、経営理念と密接な関係

にある。経営目標は利潤、売上高など企業の達成すべき未来の状態を表わす。経営戦略は経営目標を達成するための手段として位置づけられる。一方、経営理念は経営者が企業を統率していく指導原理であり、企業が社会・個人に対してどのような役割を果たすべきかについての経営者の信念をいう¹⁵⁾。経営戦略の形成・維持に対して影響を与えることはいうまでもない。

以上のような性格をもった経営戦略は企業のレベルに則してみると、次のように分類することができる。従来これらの戦略はばらばらにとりあげられることが多く、経営戦略の内容として統一的にとりあげられることが少なかったという現状を打破する試みでもある。

第一の経営戦略は「製品—市場戦略」(Product-Market Strategy) である。これは企業が社会に果たすべき経済的機能の内容を具体化することであり、社会に対してどのような財・サービスを生産・分配するのかについての決定をいう。すなわち、変動する市場環境に直面して、自らの事業範囲を確定することが製品—市場戦略に他ならない。現在の製品で市場拡大を図るといふ拡大化戦略、新製品・新事業の展開を目ざす多角化戦略、他企業の吸収・合併を行う合併戦略、企業が製造職能にとどまらず他の職能を内部化する垂直的統合戦略などがこれに含まれる¹⁶⁾。この分野は企業戦略論、経営政策論において最も蓄積された領域である¹⁷⁾。

第2の経営戦略が「海外戦略」(Foreign Strategy) である¹⁸⁾。企業が国際社会において

- 12) この経営戦略の定義は、経営目標の策定という要素をいれていないことにおいて、A・チャンドラーの定義とは異なる。cf. A. Chandler, *Strategy and Structure*, ch. 1.
- 13) 加護野忠男「組織と環境」、『神戸大学経営学年報』24, 1978, p. 145.
- 14) 衣笠洋輔『日本企業の国際化戦略』, 日本経済新聞社, 1979, 第1章。

- 15) 経営理念については、R. Eells, *The Meaning of Modern Business*, Columbia Univ. Press, 1960, 中川敬一郎(編)『経営理念』ダイヤモンド社, 1972, などを参照のこと。
- 16) cf. A. Chandler, *op. cit.*, ch. 1, ルメルト『多角化戦略と経済成果』, 東洋経済, 1976. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin, 1965.
- 17) 最近の研究としては、R. Miles & Snow, *Organization Strategy, Structure, and Process*, McGraw-hill, 1978 が注目値する。
- 18) Stopford & Wells, *Managing: The Multinational Enterprise*, 1972, 邦訳(山崎訳)『多国籍企業の組織と所有政策』, ダイヤモンド社, 1976, 第1部 参照。

どのような活動領域を選択するのかに関する戦略をいう。したがって企業の海外戦略は海外への地域的拡大・縮少を意味する。しかし国内における地域的拡大・縮少とは異なる。なぜならば、国際化した企業では、一つの企業のなかを多くの国境線が走っており、その企業は異なる法制・文化・経済・政治をもつ多数の国々からなる国際環境のなかで存続していかなければならないからである¹⁹⁾。国際企業の解明にとって、国内企業とは異なった環境要因の抽出が重要であろう。

企業の海外戦略は①直接輸出②技術輸出③海外直接生産の開始④その展開という段階をへて発展していく。この発展は企業全体の統合要求と受け入れ国の自立化要求とのバランスのなかで行われる²⁰⁾。

第3の経営戦略は、企業にとって本来の活動である経済的機能以外の機能（これを「社会的」機能とよぶ）の遂行に関する戦略であり、これを「社会戦略」(Societal Strategy)とよぶことにしたい²¹⁾。この戦略は市場環境に限定されない社会環境に対する企業の姿勢についての決定であり、企業が社会環境からの正統性を獲得していくプロセスでもある。この戦略は、①企業による文化財団の設立、教育機関の創設、政治への参加などのような企業の本来的活動とは直接に関連しない活動領域への参加と②公害防止・製品の安全性などのように企業の経済的機能の遂行によって社会に負の効果を与えたために対応を迫られている領域への参加とに分類することができる。

こうした製品—市場戦略（事業範囲の確定）、海外戦略（海外における事業の確定）、社会戦

略（社会一般における企業の役割の決定）が最高経営層の経営戦略に関する決定内容であることはいままでもない。

また三つの経営戦略は決して孤立して存在するわけではない。個々の経営戦略は他の戦略との有機的関連のなかで把握していかなければならないであろう。製品—市場戦略と海外戦略との連関のモデルには、ストップフォートの業績、衣笠氏の成長戦略論が、製品—市場戦略と社会戦略との関係を解くものにアッカーマンの業績があることを指摘しておきたい²²⁾。

(2) 構造

最高経営層の第2の意思決定は、企業全体および企業—利害者集団間の構造（機構）についての決定である。構造決定は企業を円滑に運営していくための内・外の体制づくり、企業全体の枠組みの設定を意味する。こうした構造決定には、①組織構造の決定と②組織間構造の決定という2種類の決定が含まれている。従来、構造決定は前者に限定する傾向があるが、前者におとらず、後者の企業と利害者集団との関係の枠組みの決定も経営者の重要な決定事項としてとりあげなければならない。

組織構造は企業が目標を達成していくための分化と統合の仕組みであり、組織のパターン化した安定した公式的な側面をいう²³⁾。組織の各部門間の関係は権限を基礎として調整されている。組織構造とそれをワークさせる過程は次のような要素から構成されている²⁴⁾。

①部門の分化基準

②部門間の接着剤としての権限・責任システム

③部門間の権限システムを円滑にするための情報システム

19) 吉原英樹『多国籍経営論』, 白桃書房, 1978, 第1章, 参照。

20) cf. J. Fayerweather, *International Business Strategy and Administration*, Ballinger, 1978.

21) L. Preston, ed., *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 1, JAI Press, 1978. R.W. Ackerman, *The Social Challenge to Business*, を参照のこと。

22) Stopford & Wells, *op. cit.*, R. Ackerman, *op. cit.*, 衣笠, 前掲書。

23) cf. A. Chandler, *op. cit.*, 邦訳, p. 29.

24) J. Galbraith & D. Nathanson, *op. cit.*, ch.7, また H. Mintzberg, *Structuring of Organization*, P-H, 1979.

- ④部門間の水平的関係の統合を促進する機構
(統合機構)
- ⑤企業の目標を設定し、それをコントロールする計画・統制システム
- ⑥個人の欲求と組織の目標との統合を図る報酬システム
- ⑦従業員の採用・昇進・配転・教育などの人事管理システム

これらの要素は組織において統合された全体(Integrated Whole)として存在し、諸要素の組み合わせにより、組織内部における統合と自主性のディレンマが解決される。

組織構造の決定は事業部制・職能制・マトリックス形態などという企業全体の構造の決定にとどまらない。全社的立場から行われる新しい部門(スタッフも含む)の設置、統合機構である新たなプロジェクトチームの編成なども構造決定として含むことにしたい²⁵⁾。したがって、海外戦略の発展にともなう国際事業部の設置、社会戦略を遂行するための社会的責任対策室の創設も決定事項として含まれることになる。また企業の海外戦略の展開は海外子会社の設立・増加を意味する。したがって、構造としての側面からとらえれば、国際企業は本社と複数の国籍をもつ海外子会社から編成される企業グループである。したがって本社機構の編成とともに、本社—海外子会社関係の分析も重要なテーマとなる。

組織構造が企業内部の部門間・個人間の調整メカニズムとするなら、組織間構造は企業と利害者集団との関係を調整する機構に他ならない²⁶⁾。企業は存続していくためには資源を保有

係が形成される。組織間関係は組織内部のように権限によって調整されるわけではなく、資源依存による力関係(それにもとづく合意)によって調整されている²⁷⁾。したがって企業は①自らの自律性の確保②自らの支配の拡大をめざし、できるかぎり利害者集団に対する依存を回避し、利害者集団から自らへの依存を拡大しようとする。企業が利害者集団との依存関係を処理する戦略には、依存の操作そのもののちがいにより、3つに大別することができる²⁸⁾。①依存そのものの吸収・回避をめざす自律的戦略②依存そのものを認めたくえで利害者集団との直接的調整を追求する協調戦略③依存関係が当事者レベルではなく第三者によって間接的に操作される政治戦略がそれである。

したがって企業は自律性志向と他への従属性志向とのディレンマのなかで、利害者集団との関係を構造化していく。

最高経営層の重要な意思決定である組織構造、組織間構造の決定は企業にとって相互補完的な側面と代替的な側面を合わせ持っていることを指摘しておきたい。

(3) 経営成果

経営成果は企業全体の目標達成度、企業の成功・失敗の尺度である。したがって経営者が経営成果を評価することは、企業があらかじめ設定した目標が達成されたかどうか、またどの程度達成されたかどうかの判断に他ならない。企業はこうした業績評価により、将来における戦略・構造の修正を導くのである²⁹⁾。

経営成果は利潤(率)、売上高、投下資本収益

率などで表現される経済成果だけでなく、企業のメンバーの満足度・モラルのような人間成果、企業の社会的業績を表わす社会成果から構成されている。

以上、われわれは基本概念である経営戦略、構造、成果について、検討を行ってきた。つぎのテーマは戦略—構造—成果関係を明らかにすることである。しかし個別にとりあげた経営戦略の規定因やその形成過程を検討するのではなく、むしろ個々の戦略の共通性に注目し、次節以下で、経営戦略—構造—成果関係をめぐる議論を展開することにしたい。

IV. 戦略—構造—成果関係

前節によって定義された経営戦略、構造、経営成果の相互関係について考えることが次の課題である。本節と次節において S—S—P パラダイムの主要内容を示すことにしよう。

「戦略と構造」に関する研究は、チャンドラーによって、「構造は戦略に従う (Structure follows strategy)」という命題が提示され、戦略—構造関係についての端初が与えられた。その後の一つの展開方向は対象領域の拡大であった。すなわち、国内企業を前提とした戦略—構造の分析はストップフォード & ウェルズ、フランコらによって、多国籍企業の領域へ、アッカーマンによって企業の社会戦略と構造という領域へ拡大していった³⁰⁾。また、アメリカ、その他の国々において、戦略—構造—成果関係について、多数の組織についての実証研究が推進されたのも一つの展開であった。ルメルトは、戦後アメリカの大企業の多角化戦略—組織構造—経済成果の関係をまた、シャノンらは戦後イギリスの大企業の経営戦略と組織構造との対応関係を、フランコはヨーロッパ大陸企業における多角化戦略と事業部制採用との時間的ずれをそ

れぞれ明らかにした³¹⁾。それとともに、戦略—構造関係についての理論研究も推進された。ウィリアムソンの「市場と階層」、マイルズ & スノウによる適応サイクルの発想などはその例といえる³²⁾。

以上の流れをふまえ、理論的・実証的に展開してきた戦略—構造—成果関係について、現時点における到達点を明確なものとしたい。そこでわれわれは戦略—構造—成果関係について、その展開をいくつかの課題に分けて整理することにする。

第一の課題は、経営戦略と構造との適合性であり、戦略に適合した構造の索出にある。それと関連し、戦略—構造の適合性と経営成果との関係も含む。すなわち、高い成果をもたらす戦略—構造関係を発見することであり、戦略—構造関係がどのような成果をもたらすのかという課題である。この課題は組織のコンティンジェンシー理論によって積極的にとりあげられたテーマに他ならなかった³³⁾。

第二の課題は、経営戦略と構造の因果関係にかかわっている。周知のごとく、チャンドラーは、環境変化→環境の知覚→新しい経営戦略の策定→(管理問題の発生)→業績低下→新たな組織構造の設計→業績回復というプロセスより、構造は戦略に従うという有名な命題を導きだしたが、この因果関係がはたしてよいのかどうかについては問われなければならない。

第三には、企業組織は段階を通じて単純な形態からより複雑な形態へと変遷していくことである。したがって企業組織の発展段階の説明が

31) Rumelt, *op. cit.*, D. Channon, *The Strategy and Structure of British Enterprise*, 1973, L. Franko, "The Move Toward a Multi-Divisional Structure in European Organizations", *A. S. Q.*, 19, 1974, pp. 493-506.

32) O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies*, Free Press, 1975, R. Miles & Snow, *op. cit.*

33) 組織のコンティンジェンシー理論については、Lawrence & Lorsch, *Organization and Environment*, Harvard Univ. Press, 1967, 参照のこと。

30) cf. Stopford & Wells, *op. cit.*, Franko, *European Multinationals*, Greylock Preg, 1976, Ackerman, *op. cit.*

課題として設定される。これが企業の継時的・長期的分析を意味することはいうまでもない。

第四の課題は企業組織の移行過程の分析である。企業組織がある段階から次の段階へなぞどのようにして移行するのかについて問うことをいう。それは第二、第三の課題と密接に関連している。

われわれはそれぞれの課題について解決のための提案を行わなければならない。第一の課題のとり組みに比べて、それ以外の課題については積極的にとり扱っていないのが現状である。そこで本節では最も議論が展開されている第一の課題をとりあげ、次節において、企業組織の発展段階を中心として、戦略—構造—成果の因果関係、企業組織の移行過程について検討することにした。

経営戦略と適合した組織構造についての議論は垂直的統合戦略—集権的職能制、製品多角化戦略—複数事業部制という形で、経営戦略と企業全体の枠組みとの対応関係の研究から始まった。ついで組織構造（組織の公式的側面）を構成している諸次元である、計画・統制システム、報酬システム、人事管理システム、統合機構と経営戦略との適合関係を発見していった。また組織構造を構成する次元は単独で存在するわけではなく、他の次元と相互に関連している。したがって、組織構造の設計は経営戦略と組織構造次元の適合性、構造次元間の適合性をはかることにあった。こうした戦略と構造との適合性が高成果をもたらすと考えたからに他ならない。したがって経営戦略—組織構造—経営成果関係は次のように図示することができる³⁴⁾。

このように、一定の成果をあげるためには、戦略と適合した構造諸次元を発見することが必要であるが、戦略と構造次元との複合的適合性をどのようにして獲得していくのかというプロセスの解明も重要である。この問題について

34) Galbraith & Nathansan, *op. cit.*, p. 96, を中心として私なりに再構成した。

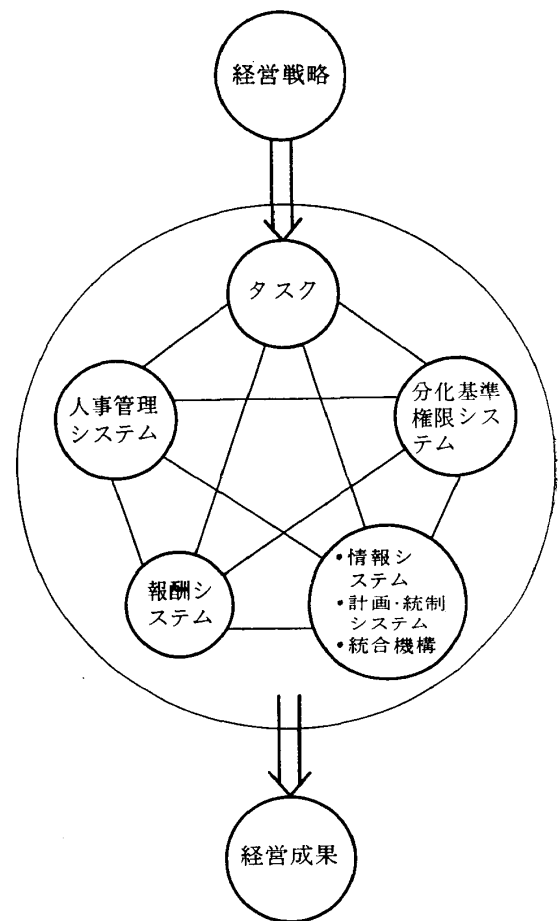


図-1

は、チャンドラー、ゴッギンらによって示唆を与えられていることを指摘しておくにとどめる³⁵⁾。

以上の考察よりわれわれは、経営戦略とそれに適合した組織構造から構成される組織形態を索出することができる。組織形態の基本形は単純形態、集権的職能制、分権的複数事業部制、持株会社形態である。次節において、これらの

35) Chandler はデュポンにおける分化と権限システムの設計からはじまり、情報システムなどの設計にいたるプロセスを描いた。また Goggin はダウ=コーニング社におけるマトリックス組織の採用と適合した計画統制システム、報酬システム、人事管理システム、統合機構の導入過程を描いている。A. Chandler, *op. cit.*; W. Goggin, "How the Multi-Dimensional Structure Works at Dow-Corning", *Harvard Business Review*, 52, 1974, pp. 54-65.

組織形態の意味、それを構成する諸特性、諸特性間の適合関係が、企業の発展の議論との関連で示されることになる。したがってここでは、経営戦略とそれに適合した組織構造の適合性の意味を確認するにとどめたい。

しかしこのモデルにはいくつかの留意点がある。その一つは組織構造に影響を与える要因が経営戦略に限定されるものではないことである。従来の研究では、生産技術 (J. ウッドワード)、規模 (アストングループ)、環境 (バーンズ & ストーカー)、市場状態 (フェファー他) が組織構造に影響を与える変数として指摘されている³⁶⁾。第2に、経営成果の規定因はここでとりあげた組織構造というよりも、部門間パワーやコンフリクト解決様式という組織の潜在構造ではないかという指摘である。この点は日本企業の実証研究にもとづき、加護野によって提示された³⁷⁾。われわれは組織の公式的側面にとどまらず、組織風土といった潜在的側面をモデルに組み入れる必要がある。

ともあれ第II節において提起した問題群のうち、第3の問題であった、「企業にとって、一定の成果をもたらす戦略・構造とは何か」について従来の研究をふまえ、整理したわけである³⁸⁾。

V. 企業組織の発展段階

S—S—P パラダイムの全体像を描くためには、一時点における戦略—構造—成果の適合関

係の分析にとどまらず、時間の流れの中での企業の経営戦略と構造の変化に注目しなければならない。こうした企業の発展を明らかにすることは企業の生成・発展・変質・衰退というサイクルに焦点をあてることを意味する。このテーマは企業および企業社会の生成・発展・変質を対象とする企業論にとって不可欠な課題に他ならない。本節では、企業がより単純な形態から複雑な形態に変化していく姿 (企業の発展) に注目し、それと関連して企業の移行過程についても論ずることにしたい。

では企業の発展とは何を意味するのだろうか。発展とは企業の規模・年齢・売上高の増加とする見方がある。しかしこうした量的基準では企業の質的变化を把握することはできない。そこで、われわれは、企業の形態変化に着目し、最高経営層の重要な意思決定である戦略と構造を重視する立場から、「戦略—構造関係の変化」を企業の発展と考えたい³⁹⁾。なぜならば、変動する環境に対処するための経営戦略の策定は企業自体にとっては新しい多様性 (刺激) を付け加えることであり、これに対応するためには、従来とは異なる組織の分化と統合の枠組 (組織構造) を選択することになるからである。「企業の活動領域とそれに対応した分化と統合の仕組み」⁴⁰⁾ の変化が企業の発展に他ならない。したがって、企業の発展段階は経営戦略と組織構造から構成される「組織形態」 (Organization Types) の変化として描くことができる。

しかし企業の形態変化はスムーズに連続的に累積的に行われるわけではない。企業の形態は一定期間パターン化し固定化している。そこで企業の形態を変化させるためには、危機の時期を経過しなければならない。したがって企業は比較的安定した進化の時期と急激な革命の時期

36) J. Woodward, *Industrial Organization*, 1965, Burns & Stalker, *Management of Innovation*, Tavistock, 1961, D. S. Pugh *et al.*, "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis, *A. S. Q.*, vol. 8, pp. 289-316. J. Pfeffer & H. Leblebici, "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure", *Social Forces*, 52, 1973, pp. 268-79.

37) 加護野忠男『経営組織の環境適応』, 白桃書房, 1980, を参照のこと。

38) その他の重要文献に, J. Hage, *Theories of Organizations*, Wiley, 1980, がある。

39) 企業の質的变化を表わす他の方法としては, 生産技術, 所有形態, 製品, <体制> などがある。

40) これは企業組織の編成原理ともいってもよいであろう。

の交替のなかで変遷していく⁴¹⁾。このように企業の発展はスムーズな連続的な変化ではなく、突然で不連続な戦略—構造関係の変遷に他ならない。

形態変化に基づく企業の発展段階のモデルはチャンドラーの業績をふまえ、スコットによって、ステージⅠ（単一製品・単一職能企業）ステージⅡ（集権的職能制）ステージⅢ（複数製品事業部制）という3段階モデルが提示された。その後の研究は組織形態として、持株会社形態や地域事業部など他の形態を付け加える方向で発展するとともに、海外戦略と結びつけて、国際事業部をもった複数事業部制、グローバル形態の提示が行われた⁴²⁾。

こうした検討をふまえ、段階を表現する組織形態は組織の根本的变化に注目し次のように分類することができる⁴³⁾。

- 単純形態—単一製品；単一機能企業
- 集権的職能制—単一製品；組織の仕事は職能で分化され、それぞれの職能に専門化した部門がおかれ、部門間の調整・補助するために最高経営層、スタッフが設けられる。
- 複数事業部制—複数製品；組織の仕事が単位別（製品、地域など）に分化され、それぞれの事業についての日常業務を遂行するために必要な権限・責任を与えられている事業部がおかれ、事業部間の資源配分、経営戦略に専念する最高経営層と事業部に対して助言とサービスを行う本社スタッフがもうけられている。

41) L. Greizer の5段階モデルにおいて進化—革命の局面が見事に描かれている。cf. L. Greiner, "Evolution and Revolution as org. grows", *Harvard Business Review*, 1975.

42) Galbraith & Nathanson, *op. cit.*, ch. 8. 参照。

43) この分類では、地域別事業部制と製品事業部制は分化の基準が「単位」であり、統合のメカニズムも同一であることに注目し、同じ事業部制としてとり扱うことにした。また国際事業部をもった事業部制は一つの形態としてはとり扱わなかった。なぜならば、たとえ、国際事業部であっても企業に対しては国内事業部の付加とほぼ同じ影響と考えたからである。

○持株会社形態—無関連的な複数製品、実質的に独立した企業から構成され、それぞれの日常業務を遂行する単位である企業は自立的であり、こうした自立的単位が戦略的決定をも担当し、主として金融機能を担う最高経営層がもうけられている。

また、企業の海外への地域的拡大を重視し、国内型(Domestic Form)、世界志向型(Global Form)とに分類する。

○国内型：戦略、構造とも国内的視野にもとづいて形成されている形態

○世界志向型—戦略が世界的視野にもとづいて形成され、組織の仕事が世界規模で分化され、それぞれに分化した単位は国内活動と海外活動との有機的連関を重視して運営され、世界的視野に立って企業を運営していく経営者と助言サービスを担う本社スタッフがもうけられている。

以上により、組織形態の基本型として、国内単純形態、国内集権的職能制、国内複数事業部制、国内持株会社形態、世界志向型集権的職能制、世界志向型複数事業部、世界志向型持株会社形態を索出することができる。各々の形態は組織の構造次元を表わしているのみならず、そこから生成する価値観・行動様式をも表わしている。組織形態は〔表-1〕のような特徴をもつ⁴⁴⁾。

われわれは、企業の発展を組織形態の変遷としてとらえ、組織形態についての考察を行ってきた。また企業のある段階からある段階への変化はたとえば集権職能制から事業部制へという形態変化に他ならない。そこで、企業の発展段階のモデルをジェイ・ガルブレイスの所説により提示することにしたい⁴⁵⁾〔図-2〕。

このモデルの第一の特色は出発点として単一製品・単一職能の単純形態を設定し、新たな多様性をもたらす経営戦略の策定に適合した構造選択により、より複雑な組織形態へ発展してい

44) Galbraith & Nathanson, *op. cit.*, p. 118.

45) Galbraith, *ibid.*, p. 115.

表1 組織形態の基本型

形態 特性	⑤ 単 純	⑥ 職 能 制	⑧ 持 株 会 社	⑩ 複 数 事 業 部 制	⑪ グ ロー バ ル ー ⑩
経営戦略	単一製品	単一製品 垂直的統合	取得による成長 無関連的多角化	関連型多角化 (内部成長+取得)	複数の国々における 複数製品
単位間関係 市場関係					
組織構造 (狭義の)	単一職能	集権的職能制	分権的 P・C (製品別) 小さな本部	分権的プロフィット センター (製品/地域)	世界規模での分権的 プロフィットセンター (製品/地域)
研究開発	制度化されて いない	製品・プロセス改 良をめぐって制度 化	新しい製品・改良の ための制度的探索 — 分権化	新しい製品・改良の ための制度的探索 — 中央の指示	新しい製品のための 制度的探索
業績評価	個人的接触 主観的	コスト、生産性 にもとづく非人格 的なもの増加 主観的	投下収益率、収益性 にもとづく非人格 的評価	投下収益率、収益性 にもとづく非人格 的評価に全体への貢 献度という主観的 要因を加味	投下収益率、製品ご と国別に適合した 利潤のような多 元的目標による 非人格的評価
報 酬	非体系的 家族主義的 忠誠心に基 礎をおく	生産性・数量とい った業績との関係 の増加	投下収益率ある いは収益率による 公式にもとづく 賞与 — 株式報酬	利潤に基礎をお いた賞与、た だし⑧よりは 主観的 — 現金報酬	多角的計画目標に 基礎をおいた賞 与
経 歴	単一職能専 門家	職 能 専 門 家 + 職能横断的ジェ ネラリスト	職 能 横 断 的 ただし、事業部 内	職 能 ・ 事 業 ・ 部 横 断 的 + 本社—事業部 間の移動	事業部間 子会社間 本社—子会社 間の移動
リーダー様 式と統制 (分権/集 権)	トップによ る戦略的・ 業務的決定 の人格的コ ントロール	戦略決定のト ップコントロール 事務、計画策 定手続の委 譲	既存事業内の業 務・戦略の完全 委譲 成果による間 接的コントロール 経営者選 択 資本調達	業務の委 譲 成果による間 接的コントロール 既存事業内の 戦略の若干の 委譲	業務の委 譲 成果による間 接的コントロール 各国や既存 事業内の戦略 の委譲 また、政治 的委任
戦略的選 択事項	所有者の欲 求 対 企業 の欲求	統合の程度 市場占有度 製品系列の 深度	多様化の程度 事業の型 取得目標 事業への参 入と退出、	個別事業の資 源配分 事業への参 入と退出 成長率	<ul style="list-style-type: none"> • 事業、投資国の横断 的な資源配分 • 事業、進出国への参 入と退出 • 所有の程度、投資国 へのコミットメン トの型

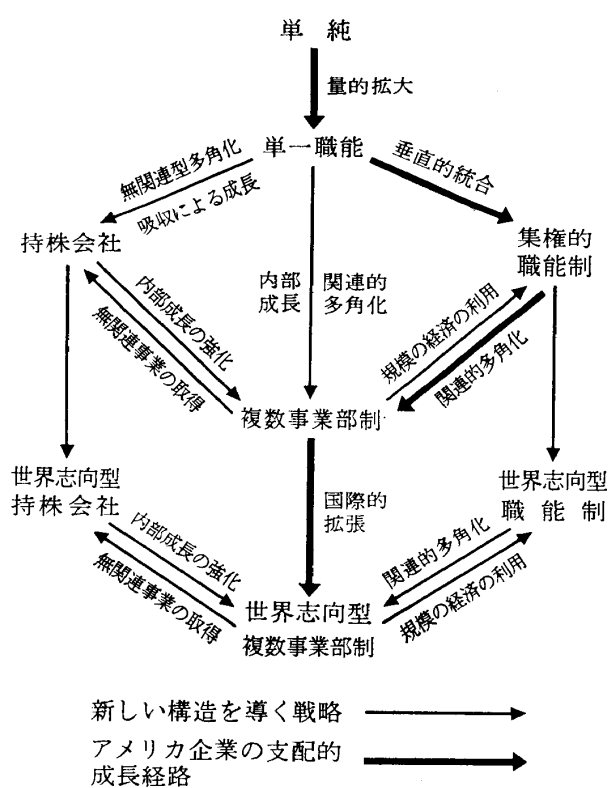


図-2

く姿をモデル化した点にある。

第二には、すべての企業は決して単純→職能制→複数事業部制→世界志向型複数事業部制というように発展していくのではなく、段階ごとの形態の選択には複数の可能性が与えられていることである。したがって経営者の意思決定を重視することにもつながる⁴⁶⁾。

第三にはすべての企業の到達点の世界志向型事業部制というように確定しているのではなく、たとえば職能制→事業部制→職能制という可逆的変化もモデルに組み入れたことである。

第四に、製品・市場戦略と海外戦略、それらと組織構造との関係を明示していることである。

第五に、ある組織形態に至る発展経路は唯一つではなく、複数の可能性が存在することである。

われわれは企業組織の発展段階モデルをガ

46) 単線型の発展モデルでなく、常に複数の発展の可能性を前提としている。

ブレイスの所説により検討してきた。しかし、企業がある段階から次の段階へ発展していくという姿は明らかになったものの、ある段階から次の段階への移行過程については何も明らかになっていない。

そこで企業の発展段階についての議論を豊富なものとしていくためには、企業組織の転換過程の説明を行わなければならない。われわれは経営戦略策定過程とそれに対応した組織構造形成過程の分析を必要としている。

本稿では、組織構造形成過程に焦点をあてて論ずることとしたい。もちろん経営戦略策定過程分析の意義を無視するわけではない。この構造形成過程の分析は組織の継時的分析を意味し、組織論のフロンティアを構成している⁴⁷⁾。

では、なぜ企業は新たな組織構造の選択を必要とするのであろうか。この構造変革への契機は一般的には一定の要求水準以上に達成していた経営成果が既存の組織構造では達成できないときに他ならない⁴⁸⁾。そこで組織構造転換過程は経営者が低迷する業績をよりよい業績に是正していこうとする主体的努力の過程であり、要求水準以上の経営成果を達成する組織構造を発見していく過程に他ならない。また組織がさまざまな利害をもつ権力集団のネットワークでもあると考えるなら、組織構造転換過程は既存の組織構造とわかちがたくむすびついている権力構造(部門間のパワーバランス)を崩し、既得権や利害関係に重大な影響を与える。そこで組織内の各主体はできるかぎり自らの利害・パワーを維持・拡大する方向の再編成を望んでいる。したがって組織構造転換過程は主体間の利害対立と調整から形成される組織の権力構造の転換過程でもある⁴⁹⁾。

こうした性格をもつ組織構造の転換はどのよ

47) cf. W. M. Evan, ed., *Frontiers in Organization and Management*, Praeger, 1979.

48) J. G. March & H. A. Simon, *Organizations*, John Wiley, 1958, ch. 7.

49) たとえば Stopford & Wells, *op. cit.*, 5, 参照。

うに行われていくのだろうか。しかし組織構造転換を説明する要因について体系的に提示されているものはない⁵⁰⁾。したがって本稿の説明はあくまでも試論的なものである。

われわれは何よりも組織構造変革が組織内外の諸制約のなかで行われる最高経営層の選択であることを強調したい。そこで、組織構造転換の方向・速度を規定する第一の要因は最高経営層の問題認識（Attention）、経歴、理念である。まず組織構造転換はどのように組織の欠陥が認識されるのかに依存している。最高経営者がこうした欠陥を認識するのに必要な時間的余裕があるか、また欠陥を「組織問題」としてとらえるのかどうか、彼らを援助する情報システム（その担い手も含む）があるかどうかに大きく影響されている。また最高経営者が抱く組織改革についての理念も重要な要因である。彼らが明確な理念をもてばもつほど、構造転換は促進されるであろう。また最高経営層がどのような経歴の人間であるのかも考慮しなければならない。

第2の要因は組織内部の権力構造である。すでにのべたように組織構造転換は既存の権力構造を変化させる。したがって、その転換によって権力を失う集団は変革に対して強く抵抗する。また転換の方向（たとえば部門化の基準）をめぐって互いの集団の利害が相反する場合、集団間の交渉過程によって、彼らの利害は調整されることになる。構造選択においてどの集団の利害が貫徹するのかどうかは①組織にとって重要な問題の処理能力をどの集団がもっているのか②権力の制度化に依存している。ここでいう権力の制度化とは組織内の集団が自らの影響を有利なものとする相対的に永続的な構造・政

策の設定をいう。したがって権力の制度化により、権力保有者は自己に有利な方向へ構造を形成することができる。しかし権力の制度化は権力保有者をして組織目標に対する貢献よりも自らの存続のために権力を拡張するという逆機能をもたらすこともある。組織構造転換の方向と速度は組織におけるインターナル・ポリティクスにも依存している。

第3の要因は状況要因である。状況要因は規模、技術、環境である。しかしこれらの要因はそれ自体構造選択に影響を与えるというよりも、経営者の選択を媒介として影響を与える要因として考えておきたい。

組織構造転換過程は以上の要因に規定されながら、①新たな組織構造の必要性の認識、②組織構造についての代替案の発見と分析、③新たな組織構造の選択という段階を通じて行われる。

しかしながら組織の移行過程における経営戦略、組織構造、成果の関係は経営戦略の策定→業績低下→新たな組織構造の選択→業績回復というような単純な関係ではない。そこで企業の移行期における経営戦略—構造—成果の複合した関係に議論を進めよう。これらの関係は次のように図示することができる⁵¹⁾。

S-S-Pの複合した関係を上記の図に従って考えてみることにしたい。そこで単一製品・集権的職能制組織である企業が新しい戦略として多角化戦略を選択したという例をとりあげる。もし企業が既存の市場にない新製品の販売による一時的独占やカルテルなどによる市場競争の規制が成立しているならば、業績を維持することができる。この場合には、構造変化への動機づけはおこらない。しかし市場における競争状態のもとでは、経営戦略と組織構造の不適合は業績低下へ導く。

では企業は業績低下に対してどのように対応するのであろうか。企業をひきいる最高経営層は、①複数事業部制の採用、③専業化戦略への

50) A. Chandler, Jr. の4社の事例, Stopford & Wells, S. Allen, "Understanding Reorganization of Divisionalized Org.," *Academy of Management Journal*, 1979, R. Ackerman, *op. cit.*, J. Hage, *op. cit.*, ch. 8, Pfeffer & Salancik, *op. cit.*, などは参考となった文献であった。

51) Galbraith & Nathanson, *op. cit.*, p. 141.

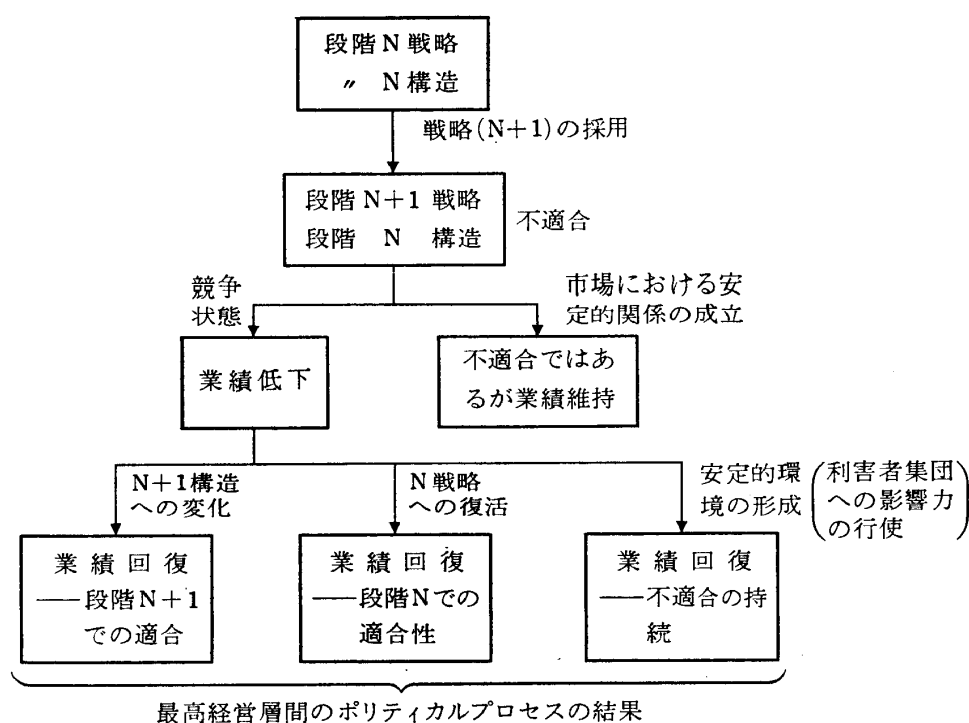


図-3

復帰, ②競争業者とのカルテル形成, 流通網の整備などの企業—利害者集団関係の調整という三つの代替案のなかから選択する。

企業がどの代替案を選ぶかは最高経営者間のパワーダイナミックスに依存している。この例では生産担当副社長などの変革抵抗派と若手で多角化路線を推進する変革推進派との対立として現われる。どの集団の意志が貫徹するかは環境からかせられた重要な問題を処理する能力と権力の制度化に依存している。

このように図3は次の点において評価することができる。

- ①S-S-Pの複合した関係を見事に描いたこと。
- ②業績低下に対する企業の対応として, 経営戦略, 組織構造, 組織間構造を三つの代替案として提示したこと。
- ③しかも三つの代替案の選択が最高経営層の権力関係という組織の内部過程に依存していることを指摘したこと。

VI. 結びにかえて

われわれは, S-S-Pパラダイムという企業論の一つの概念枠組がいったいどういうものであるかをモチーフとしながら, その基本発想であるマナジリアル・パースペクティブ, 基本概念, S-S-P関係, 企業の発展などについて検討してきた。特に, 始祖であるチャンドラーの問題意識を中心として, S-S-Pパラダイムの主要内容を明らかにした。マナジリアル・パースペクティブによって支えられたS-S-Pパラダイムが企業論を発展させるための手掛りと考えたからに他ならない。

S-S-Pパラダイムを今後展開していくためには, 製品市場戦略の規定因, 形成過程といったより具体的なレベルにおいて議論を進めるばかりでなく, 次のような点を明らかにしなければならない⁵²⁾。

52) その他に日本的特質をどのようにくみいれるのかがある。特に経営戦略, 構造の形成過程との関連においてとらえる必要がある。

第一には、「企業の経営戦略・構造が他の事象，社会にどのような影響を及ぼすのか」についての研究である。①企業を社会のマイクロコスモスと考え，他の制度に同型のものを発見すること，②経営戦略・構造に支えられた個別企業の行動が経済，社会を変容していく姿を描き出すこと，③企業から社会への影響を個別企業の経営戦略・構造が他企業・他の制度へ diffuse していくプロセスとして分析することという三

つの接近方法がある。

第二には，所有・市場機構など企業をささえる「制度」と経営戦略・構造によってささえられた「企業行動」との関連を明らかにすることである。内部組織の経済学，株式所有をめぐる種々の議論によって端初が与えられている。

〔横浜国立大学 経営学部 助教授〕