

相転移としての組織ダイナミクス

榊 原 清 則

一 環境認識と組織ダイナミクス

本稿は組織形態の歴史の変遷を組織の環境認識の構造との関連で考察した概念的試論である。

一般に組織は環境変化に直面し、たえず適応力と柔軟性を発揮する必要があるが、同時にまた複数の人間の集合的活動を維持するために安定性と継続性をも必要としている。安定性と柔軟性——この対立する要求の存在は、組織が直面しているもっとも基本的なジレンマである。安定性と柔軟性のジレンマは組織設計の問題に対して固有の困難な問題を提起している。組織設計とはもっとも一般的には、特定の目的を達成するために人々を配分し、組織に一定の機能的構造を発達させることを意味す

る。より特定化していえば、社会的集合体としての組織の構造のなかに安定性と柔軟性の双方をいかにしてバランス良く組み込むか、というのが組織設計の問題である。しかしながら、組織には安定性が柔軟性を侵食してゆく自然な傾向があり、その傾向は大規模組織ほど強い。それゆえ組織設計の基本的問題はバランスの達成というよりも、安定性を一定に保持しつつ十分な柔軟性を組み込み、組織にダイナミズムを与えてゆくことである。また、組織には柔軟性が必要であるといっても、その柔軟性の内容は一定なのではなく、むしろ時代によって変わってきている。その内容の特定化は組織設計の重要な第一歩である。

さて組織はその環境を自ら主体的に認識する。認識さ

れた環境は一般に階層構造をもち、次の三つの階層からなっている。

① 最下層——タスク環境

② 中間層——知識環境

③ 最上層——情報環境

階層の差は、組織の存続と成長にとっての直接的な関係の程度に対応している。組織にもっとも近接しているタスク環境は、組織の存続に対し直接的意味を持つ環境部分である。いいかえると、組織の「目標設定とその達成にとって重要な、または潜在的に重要な環境部分」(トンプソン)がタスク環境である。タスク環境と組織との間には財の取り引きが伴う。タスク環境の典型例は、企業の製品市場や原材料市場、資本市場、労働市場である。

概念的に中間層に位置づけられる知識環境は、組織による系統的なモニタリングの対象となる環境部分である。それはタスク環境ほど直接的ではないけれども、関連する情報を知識あるいはノウハウとして組織が保有している環境である。この場合の知識あるいはノウハウとは、有機的に連結され体系化された情報を意味する。情報を

有機的に連結し体系化するのはもちろん当該組織であり、このプロセスは各組織に特殊なプロセスである。個別企業が持つ技術の体系は、知識環境の典型である。

最後に、概念的にみて組織から最も距離がある情報環境は、組織の存続と成長に対し直接的意味を持たない一般的環境である。組織はこの部分についての情報をもつが、それは体系化されていない断片的な情報としてである。

さて環境認識のあり方は組織のダイナミクスを規定する。その規定の仕方には二通りある。一つは、特定の環境認識の内部で起こる組織ダイナミクスであり、もう一つは、環境認識の全体的変化に連動して起こる組織ダイナミクスである。前者は環境認識のパターンを保持した組織ダイナミクスであり、「パラダイム内変化としての組織ダイナミクス」とよばれる。パラダイム内変化としての組織ダイナミクスは、所与の環境の部分的な状態変化に対する組織の日常的反応である。それに対して、後者は環境認識自体の全体的な組み替えが前提となる組織ダイナミクスであり、「パラダイム変化に伴う組織ダイナミクス」とよばれる。

パラダイム内変化としての組織ダイナミクスは環境全体に対する組織適応というよりも、直接的環境であるタスク環境との関係において生じる組織の短期的な適応行動である。組織は環境の動態的特性をタスク環境に代表させ、タスク環境にできるだけ局限 (localize) してそれをつかまえようとする。そして、タスク環境の微小な変化に対する日常的な反応として組織の修正が起こる。

この文脈では、全体としての組織の基本的枠組みは極力保持される。

それに対して、パラダイム変化としての組織変化は新しい環境認識に対する組織全体の変化であり、いわゆる「相転移」(phase transition)としての組織ダイナミクスである。ここに相転移というのは、ちょうど水蒸気(気体)が水(液体)になり、水が氷(個体)になるように、環境変化に対応して、ある値のところで物質の相(phase)が不連続的に変化する現象をいう。相転移としての組織ダイナミクスでは、環境パラダイムの変化に対応して、組織構造全体が過去の組織の棄却という積極的な意味をもって、不連続的に組み替えられる。また、そうして生まれた新しい組織それ自体が、今度は逆に環境

認識の全体的バターンのいっそうの変化を促すというように、互いに強化しあう関係がそこに生じる。

このように相転移としての組織ダイナミクスは、環境認識と組織の内部変化とのトータルな相互作用プロセスと、変化の不連続性とその本質がある。過去の組織を棄却することによって初めて、組織の慣性を打破し新しい環境パラダイムを制度化するきっかけが生まれる。

以下では、そのような相転移としての組織ダイナミクスに焦点を当て、組織形態の歴史の変遷を議論している。中心的な論点は、(1)それぞれの組織形態はいつか、(2)という内容の柔軟性をビルトインしようとしているか、(2)それぞれがどのような環境認識を基本にもっているか、という二点である。

二 職能制組織

チャンドラー⁽²⁾やマイルズ⁽³⁾、スノー、ガルブレイス⁽⁴⁾、サンソン等の研究は、各時代の先駆的な企業における戦略と組織との適合関係を整理し、その歴史の変遷の概要をまとめるうえで有益である。彼らの研究によれば、米国で一九世紀に支配的だった企業は鉄道や鉄鋼、石油、

精肉会社のような專業企業であり、それらの企業は高度に集権的な職能組織を發達させていた。先驅企業はペンシルヴェニア鉄道やカーネギー・スチールである。

たとえば、ペンシルヴェニア鉄道では現業部署を管理する多くの職能部門と、全社的な調整、評価、立案のための中央本部とが設置され、明確な権限とコミュニケーションの系統を備えた集権的な管理機構が發達していた。⁽⁵⁾職能部門と本社機構の確立に当たっては、すでにライン・スタッフ的な概念がとり入れられていた。列車の運行に直接関係のある管理者がラインとなり、保全など補助的なサービス業務を担当するものがスタッフとなった。ラインの管理者は人事に関して命令を發したり意思決定を行なったりしたが、スタッフ職員にはこのような権限はなかった。

カーネギー・スチールは垂直統合を積極的に進めたが、その過程で高度に集権的な管理組織を作りあげていた。⁽⁶⁾全国的な配給組織が作られ、生産工程の標準化、原料購入の標準化により規模の経済性が生ずるようになった。最終製品までの製造計画が作られ、全社的な会計制度が確立されることによって、集権的管理が強化された。

地域的拡大と垂直統合により一九世紀に台頭してきたこれらの巨大企業は、単一の製品あるいはサービスを事業領域とし、そのなかで業務遂行の効率性を追求した。⁽⁷⁾それまでの多くの企業がただ製造するだけだったのに対して、販売や原料調達をも自ら遂行する企業が現われてきた。多様な職能と拡大した市場は統一的な事業組織による管理を求めていた。そのために、明確な権限とコミュニケーションの系統を備えた集権的な職能制組織がいくつかの産業領域で生まれ、複數職能間の調整や全社的な業務は、きわめて少数のトップの手に委ねられた。市場や原材料供給源や生産工程があまり変化しない産業の場合には、企業家的決定をうち出す必要はほとんどなかった。

このような職能制組織の環境認識は限定的かつ固定的で、単一の製品市場(タスク環境)を中心としていたということが出来る。知識およびノウハウはもっぱら職能別に蓄積され、それがタスク環境の変化と修正に関与していた。だが、情報環境に対する組織的アプローチはまだ存在していなかった。管理組織に要求された柔軟性は、タスク環境で発生する業務遂行上の例外処理の一般的効

表1 組織形態の発展段階

組織形態	年代	代表的企業例	組織構造にピルトインされた柔軟性	環境認識	
				知識環境	情報環境
職能制組織	～1920年	ペンシルヴェニア鉄道, カーネギー・スチール	例外処理の効率性	職能別	個人による
事業部制組織	1920～60年	GM, デュポン, シアーズ・ローバック	例外処理の効率性 市場性	事業別	個人による
マトリックス組織	1960～80年	TI, GE	例外処理の効率性 市場性 戦略性	事業別と戦略別の二次元	個人による
衛星組織	1980年～	3M, IBM	例外処理の効率性 市場性 戦略性 企業家的創造性	事業部制かマトリックス組織か いづれかに同じ	組織的手段による

率性に限られ、それ以上の特殊な意味を持たなかった。それらの問題は職能別の知識・ノウハウで解決できるはずのものであったのである（組織形態の発展段階と、以下の議論の要約については表1を参照）。

三 事業部制組織

一九〇〇年以後、米国内企業は製品多角化と地域的な拡大を通じて、あるいはまた合併と買収を通じて、より一層の成長を経験した。技術が急速に進み、事業領域が拡大し多様化するにつれて、職能部門間の調整が複雑になり、企業家的決定の必要性も増大した。とくに製品多角化は、競争条件が異なる複数の異質な市場を企業にもたらした。そのため、単一の機構のなかでいくつかの製品系列を管理してゆくのは難しいことを、一部の企業は認識しだしていた。異質な市場特性が企業の管理構造に対して新しい型の柔軟性を要求していたのである。このような背景のもとで、ジュネラル・モーターズ(GM)、デュポン、シアーズ・ローバックなどは互いに独立に、しかし類似の分権的な特徴を持つ管理機構を一九二〇年代に創始した。それが事業部制組織である。

事業部制組織は、(1)一定の地域または製品に関する意思決定を自律的に行なうための権限と能力を与えられた事業部と、(2)事業部の業務を計画・調整・評価し、また必要な資源を各事業部に割り当てる本社機構とを持つ組織である。この場合、企業の長期的な存続にかかわる全社的な資源の獲得や配分は本社の役割であり、配分された資源の有効利用は事業部の役割である。事業部制は、複数の市場を持つ企業が、その複数事業部構造の中にそれぞれ異なる市場特性を投影させようとした組織であり、簡単にいえば「市場性」という柔軟性を内部構造にビルトインした組織である。

たとえば、GMでは合併と買収によって寄せ集められた事業を統一的に管理する必要性から、アルフレッド・P・スローンによって一九二一年に事業部制が考案された⁽⁹⁾。シボレー、ビュイック、キャデラック等の製品別に事業部が組織され、各事業部に生産、販売、技術、購買の職能が与えられた。現業事業部は自律性を保つべし、というのがスローンの原則だった。一方、会社全体の合理的な展開とコントロールのための大規模な本社がつくられ、事業部の評価と全社的な資源配分を担当するよう

になった。

本社は執行幹部 (General officers) と専門スタッフ (Staff executives) とからなっていた。執行幹部の役割は、事業部の監督・調整と全社的な政策立案にあった。スタッフの役割は、事業部長と本社執行幹部の双方に営業上、技術上、財務上の助言をすることであった。スタッフの機能はとくに強調され、本社に技術・研究、開発、営業企画、施設、人事、資材などのスタッフ部門がおかれた。スタッフには、個別の現業業務の範囲を超えた幅広い情報に基づく助言が期待されていた。

GMの事業部制はめざましい成果をあげた。GMはその組織によって市場戦略を明確化し、多様な消費者ニーズを開拓・吸収することができた。一九二四年から二七年にかけて、自動車市場でのGMのシェアは一八・八%から四三・三%に上昇し、それ以来今日まで、GMは業界トップの座を維持している。GMの事業部制はその後、業界のモデルとなった。フォードとクライスラーがGMの組織の忠実な(ある意味で忠実すぎる?)模倣を行なったことは有名な事実である⁽¹⁰⁾。

このような事業部制組織が生まれてきた背景には、技

術の急速な進歩や新しい市場の相次ぐ開拓があった。それによって企業家的決定の必要性が増大し、多様な製品系列を単一の機構で管理するのが難しくなっていたのである。製品多角化は、顧客の要求や需要と嗜好の変化、競争相手の反応が異なる複数の異質な市場を企業にもたらし、管理機構の負担は重くなっていた。企業は多数の異なる製品市場（タスク環境）に加えて、より高次の知識環境を系統的に認識しはじめていた。このような多元的・重層的な環境認識は、より柔軟でダイナミックな組織を要求した。管理組織の内部構造には、業務遂行上の例外処理を柔軟に進めるだけでなく、異なる市場特性に柔軟に適應できる弾力性も求められた。それに対応し、知識環境に対する市場（事業）別のアプローチがより重要になっていった。異なる市場特性が組織構造自体の中にビルトインされる必要性が生まれていたのである。さらに、企業家的決定を扱う単位と、それを支持し系統的情報収集と知識のメンテナンスを担当するスタッフも必要だった。このような背景のもとで、複数の自律的事業部と強力な本社とからなる事業部制組織が生まれてきたのである。

四 マトリックス組織

上述のように、事業部制を創始したのはGM、デュボン、シアーズ・ローバックなどであったが、その新しい組織機構の考え方は一九三〇年代になって広く知られるようになり、多くの米国企業に普及していった。米国大企業における事業部制のその後の普及過程については、ルメルトの調査がある。それによると、一九四九年から一九六九年までの二〇年間に、職能制組織は六二・七%から一一・二%へと減少したのに対し、事業部制組織は逆に一九・八%から七五・五%へと増大している。⁽¹²⁾

このような事業部制の一般化は、多角化の一層の進展を促した。チャンドラーによれば、「総合本社をつくって戦略決定を体系化し、また研究部を設立して製品開発を日常業務化することによって、ある意味では多角化戦略が制度化されたのである。⁽¹²⁾」一部先駆企業の多角化は、それを「原因」として事業部制を創始させたが、新しい組織機構が広く採用されると、事業部制自体が新しい「原因」となってたえず新製品が開発されるようになった。多角化によって生みだされた事業部制が、多角化の

組織的基盤をつくり、逆に多角化を強化するようになったのである。

こうして複数事業部制をとる巨大企業が急激な多角化と成長を示すようになった。多様な事業分野はそれぞれ独立性の高い事業部が受け持ち、各事業部長はその事業領域における収益責任を担った。利益計画と利益管理のための責任と権限は大幅に分権化された。しかし一九六〇年代から七〇年代にかけて、そのような急成長企業の一部に類似の管理上の問題が現われてきた。高度に分権化された事業部がそれぞれ独自に利益極大化をめざすために、全社的な方向づけや最適化がはかれない事態が出てきたのである。これは、いわゆるサブ・オプティマイゼーション(suboptimization)の問題である。明らかに、事業部制組織は環境変化に対する全社的対応を妨げる傾向があった。組織構造には市場性を超える新しい型の柔軟性が求められていた。

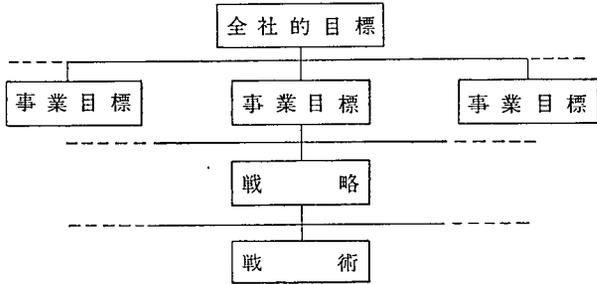
ジェネラル・エレクトロニクス(GE)やテキサス・インスツルメンツ(TI)など一部の企業は、このような事態に直面して類似の新しい組織機構を発達させた。戦略計画の軸と業務遂行の軸とをクロスさせた二次元マト

リックス組織⁽¹³⁾である。

このような展開の先駆的事例はTIに見ることができ⁽¹⁴⁾る。TIは半導体・ICの世界的な企業で、一九五二年に半導体事業に進出して以来、一九五〇年代と六〇年代に急激な成長を遂げていた。その成長を支えたのは典型的な事業部制組織で、製品顧客センター(Product-Customer Center, 略してPCC)と呼ばれる最小事業ユニットが担当範囲における業務計画と利益責任とを負っていた。一九六〇年代初頭の時点で、TIには大きく四つの事業本部と、一〇前後の事業部と、それをさらに細分化した六五から七五のPCCがあった。このPCCシステムは高度に分権化された組織として同社の成長を支えたけれども、六〇年代に入って弊害も目立つようになった。PCCは短期の収益プレッシャーを強く受けていたためセクションリズムが生まれ、他のPCCと協調したり協力することが困難だった。PCCがそれぞれ独自に利益極大化をめざすことが、会社全体の利益極大化や成長につながる事象が出てくるようになった。

このような背景のもとで、より長期的・戦略的な思考を組織に組み込むために一九六三年に目標・戦略・戦術

図1 テキサス・インスツルメンツの目標段階



システム (Objectives, Strategy, and Tactics System) 略して OST システム) が導入された。OST システムは TI のユニークな戦略計画システムであり、図 1 のような構造を持っていた。

まず全社的目標は、同社のドメインを定義し、さらに

財務目標を設定している。全社的目標は一連の事業目標によって支えられている。事業目標は五〜一〇年を対象とするより具体的な中期的目標である。これらの目標が「到達点」を示すのに対して、その到達点にいかにして達するかが戦略と戦術の問題である。この中で、戦略は五年から一〇年先を見越し、特定の事業目標に合わせて作られる。一方、戦術は半年から一年半にわたる個別の短期業務計画を意味する。

注目すべきは、この OST システムが既存の PCC の構造と重ね合わせられ、マトリックスをなしていたことである (図 2)。会社の「現在」にかかわる PCC と会社の「将来」にかかわる OST とがそのようにして連結されたのである。

TI では OST に対応する責任体制として、全社目標担当マネジャー、事業目標担当マネジャー、戦略担当マネジャー、戦術担当マネジャーがそれぞれ任命された。これらの OST マネジャーは担当する計画の対象期間の範囲内で、全社的観点から戦略を具体化し実行する責任を持っていた。OST マネジャーの七五%は既存事業の業務上の責任を持つ、いわゆる PCC マネジャーである。

(41) 相転移としての組織ダイナミクス

図2 TIのマトリックス組織

		グループ2						グループ1
		事業部 A		事業部 B				
O	S	T	PCC	PCC	PCC	PCC	PCC	PCC
1	A	1	×					
		2	×					
		3		×				
		4				×		
		5						×
	B	1		×				
		2		×				
		3	×					

したがって、PCCマネジャーの多くはしばしばOSTマネジャーでもあり、日常の業務遂行上の役割と戦略上の役割とを兼務している。彼らは現在の業務の結果に対しても責任を負うと同時に、長期的戦略の展開についてもマトリックスの重ね合わせが強化されたのである。

TIはこのようなマトリックス組織のもとで六一年か

ら六三年にかけての業績低迷期を脱し、それ以後一九八〇年まで売上げ、利益ともに一貫して急激な成長を維持することができた⁽¹⁵⁾。

TIのマトリックス組織は、組織内の戦略的行動に公式化された手続きを与えている。目標、戦略、戦術の整合化された階層構造を確立し、それを業務上の構造にクロスさせることで、戦略的行動が日常の行動においても常に不可欠であることを明示し、特定の制度によって、そうした行動様式と考え方をとらざるを得ないようにしている。構成員個人個人の戦略マインドに依存するのではなく、全社的な組織構造という制度的枠組みのなかに、戦略性という柔軟性をビルトインしているといえる。

類似の例はGEにも見られる⁽¹⁶⁾。GEは製品別事業部制を軸とした徹底した分権制で、六〇年代に事業の急速な多角化を進め売上げを伸ばしたが、その間、利益は頭打ちで、全社的な方向性が不明確なままに二〇〇近くの事業部門がバラバラに事業を展開していた。とくにコンピュータ、原子力発電、航空機用ジェット・エンジンの三つの新規事業の育成に経営の大半の時間が割かれ、その他の伝統的事業分野に十分な注意が向けられないことが

表2 GEの事業ミックス
(利益の構成比率)

	1968	1979	1984*
電気機器	80%	47%	44%
器材	6	27	27
サービス	10	16	19
輸送用機器	4	10	10
海外	16%	40%	43%

*1981年時点の推定値

の事業分野についての長期・短期の戦略に対して全責任を負っていた。各SBUには全社の事業ポートフォリオ・バランスの分析(いわゆるPPM)に基づいて、(1)事業の一層の成長、(2)収益志向の強化、(3)収獲撤退というように差別化された戦略ミッションが与えられた。こうしてすべてのSBUが同じように短期利益の極大化をめざす弊害を避けようとしたのである。

GEでは当初四三個のSBUを定義したが、業務遂行の効率性を維持するために事業本部、事業部、部門からなる既存の事業部制組織は保持された。つまりTI同様

多かった。

そこで一九七〇年から七一年にかけて戦略事業単位 (Strategic Business Unit) 略してSBU)の体制がとられた。SBUは独自の戦略ミッションをもつ戦略計画ユニットで、SBUマネジャーはそ

に、業務遂行の効率性を追求する事業部制構造と、戦略展開の機動性を追求するSBU構造とを重ね合わせた二次元マトリックス構造がとられたわけである。

このようなマトリックス組織は事業ミックスの基本的な組み替えを可能にし、GEを高収益で成長性の高い企業に変貌させた。一九七二年から八一年までの九年間に、GEの売上げは二・四倍、利益は二・六倍にそれぞれ伸びた。表2は、類似の期間の事業ミックスの変化を示している。伝統的な成熟市場である電気機器の構成比率が大幅に減少する一方、成長ポテンシャルの大きい材料、サービス、輸送用機器がともに伸びていることが読みとれる。

GEやTIはマトリックス組織をとることによって、例外処理や市場性を超える新しい型の柔軟性を組織構造全体にビルトインすることに成功したのである。それは「戦略性」という新しい内容の柔軟性であり、会社全体の基本的な方向づけにかかわる戦略的な思考である。事業部制組織ではそうした思考は本社と少数のトップ・マネジメントが担っていたが、マトリックス組織においては全社的構造の中に戦略性が組み込まれ、戦略計画プロ

セス自体が業務遂行プロセスの全体に深く織り込まれることになった。知識環境に対するアプローチが初めて面としての広がりをもち、市場（事業）と戦略という二つの交叉する軸でアプローチされるようになった。

マトリックス組織はこのような広がりをもった環境認識を組織構造の全体に投影させた組織である。それによって、全社戦略の組み替えが組織的展開において実現できるようになり、GEのように高度に多角化した大規模企業が比較的短い時間で、環境変化に対応した事業ミックスのドラスティックな組み替えを成功させることさえできるようになったのである。

五 新しい組織形態—衛星組織

前節でのべたマトリックス組織は、多様なマトリックス組織のなかの一類型であり、戦略計画と業務遂行とを交叉させた二次元マトリックス組織である。この種のマトリックス組織は、テキサス・インスツルメンツのような限られた一部の先行的事例を除けば、だいたい一九六〇年代後半以降、米国企業にとり入れられていった。そしてそれとともに、戦略計画を専門に担当するスタッフ

(strategic planner)の数も増え、一九七〇年代半ばには経営計画の面で大きな影響をもつようになった。彼らは本社スタッフあるいは現業部門のスタッフとして、戦略立案にかかわる大量のデータを駆使し、PPMやその他の戦略計画手法を使って、「企業内資源配分をいかにおこなうべきか」について精緻な分析を進めた。その分析に基づいて、一部の米国企業は事業ポートフォリオをダイナミックに組み替えてきた。

もちろん、戦略計画スタッフの増大はマトリックス組織をとることによる必然的な結果ではない。計画作成業務のすべてをライン管理者にまかせることができれば、専門の戦略スタッフは論理的には不要だからである。しかしながらこの種の組織では、組織に戦略性という新しい種類の柔軟性をいかにして組み込むかという問題にもともと関心が向けられていたこともあって、戦略計画が精緻化しそのプロセスが詳細になるにつれ、戦略計画を専門に担当するスタッフがどうしても増える傾向があった。ビジネス・スクールでの教育やコンサルタントの指導のもとに最新の戦略理論を装備した彼らは、一九七〇年代半ばにはアメリカの企業内で一大勢力として機能す

るようになった。

しかし、その種のマトリックス組織と戦略計画スタッフを重視する姿勢は、一九八〇年代に入って一部で見直されつつある。たとえば『ビジネス・ウィーク』(一九八一年九月一七日号)によれば、GE、GM、U・S・スチール、ロックウェル・インターナショナル、ボルク・ワーナーといった米国を代表する大企業で、相次いで戦略スタッフの大幅人員削減が進められている。GEではウエルチ会長が本社戦略スタッフを五八人から三三人に減らし、現業部門からも多数の戦略スタッフを一掃した。ボルク・ワーナーでは本社の戦略スタッフが三年前の一〇人から三人に減り、その役割も現在ではライン部門に対する助言機能に限定されている。

一方で、マトリックス組織自体の組み替えも行なわれている。たとえばTIIは、一九八二年に従来のマトリックス組織から単純な事業部制へ組織を組み替えている。⁽¹⁸⁾複雑なマトリックス構造が製品設計と新製品開発を遅らせる例が目立つようになったからである。同様の例はゼロックスでもみられる。ゼロックスは複雑化したマトリックス構造の弊害を打破し新規事業創造のスピードを上

げるために、独立性の高いベンチャー・チーム、SBUを組織した。⁽¹⁹⁾SBUの設置は、それまで本社スタッフによって担われてきた煩わしい意思決定の階層を排除し、本社スタッフから現業部門へとパワーを移行させたいとわれている。

こうして、マトリックス組織の片方の軸である戦略計画のウエイトが低下し、結果としてマトリックス組織から従来の事業部制組織へと、組織形態に一種の回帰現象が起こっている。

このような動きの背後には、戦略計画やマトリックス組織に対する批判がある。戦略計画は近年、次のような批判にさらされてきた。

- (1) 戦略計画は単なる数字合わせに終わっている。
- (2) 戦略計画では量的に把握できる側面のみが考慮されている。
- (3) 戦略スタッフはデータの解析には強いが、市場の実態を感じとることが苦手である。
- (4) 計画プロセスが一人歩きし、実情に合わない戦略計画が出てきた。
- (5) スタッフの台頭とともにライン管理者が離反し、せ

つかく練り上げた計画も実行が伴わなくなっている。これらの批判は相互に関連したものであるが、戦略計画に向けられた多くの批判のなかの部分的なサンプルにすぎない。

もともと PPM を中心とする戦略計画は、キャッシュ・フローと財務的効率性の観点から分析する手法であり、まだ市場に出ていない「事業予備軍」はその分析には取り込まれないという限界があった。技術や研究開発が将来の事業創造に果たすインパクトは、それによって考慮できないわけである。そこで、PPM は必ずしも万能とはいえないので、それを補完する方策が必要であるとの議論は早くから出ていた。

戦略計画の軸を組み込んだマトリックス組織は、とくに事業環境が成熟化するとともに多くの限界を露呈した。八〇年代に入り、大きな成熟事業を本業として抱える既存大企業は、本業分野の再活性化と新規事業の創造を共通に意識するようになった。しかし、マトリックス組織はそのような大企業の自己革新に対する具体的に組織的な手段を提供できなかった。マトリックス組織とその基礎にある戦略分析は、既存の事業ミックスの再構成には

ある程度寄与したけれども、既存事業と新規事業との関係や、後者が前者に与えるインパクトの内容、新規事業の育成方法についてはなんら示唆するところがなかったのである。

このような批判は、しかしマトリックス組織に対する超越的な批判というべきものかもしれない。マトリックス組織は、もともと事業環境が総体的に安定していた一九六〇年代から七〇年代にかけて生まれてきたものである。高度成長期には事業機会が豊富に存在していたので、その豊富な可能性をできるだけ自然に伸ばしていくことが経営の課題であった。それゆえ、自然に成長してゆく事業の枝葉を特定の時点でどのように剪定したらよいかに当時の基本的な関心が向けられたのである。

この意味では、日本における PPM の活用の仕方は注目に値する²⁰⁾。PPM は日本では減量経営に最適の手法とされ、事業撤退の合理的理由づけに使われた。たとえば、東芝や沖電気はこの手法を使って不採算部門の切り捨てをはかったことで知られている。PPM は日本においては将来を創造するための手法というより、はじめから過去を清算するための手法だったのかもしれない。

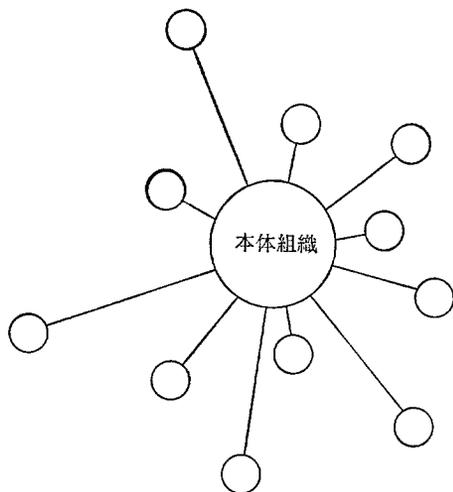
いずれにせよ、マトリックス組織と戦略計画の意義は今日ではより限定的に理解されている。現状は企業によって、また事業環境の変化に応じて、事業部制組織が強調されたりマトリックス組織が強調されたり、様々である。しかし八〇年代に入って、事業創造と大企業の自己革新の必要性が高まり、事業部制もマトリックス組織も、いずれの組織も類似の困難な問題に直面している。それは既存事業の効率性を維持しつつ、新しい事業を創造するにはどうしたらよいかという問題である。いいかえると、事業ミックスを組み替えていくのに必要な企業家的創造性を、組織としてどのようにつちかかってゆくことができるかという問題である。明らかに、新しい環境条件の下で組織に新しい種類の柔軟性が必要になっているのである。

この関連で示唆的なのは、IBMの最近の組織的実験である。IBMでは八〇年代に向けて意欲的な経営目標を設定し、その実現のために多様な連携戦略を組み込んだダイナミックな組織アプローチをとっている。第一に、IBMは新しい事業機会を探索し事業化を積極的に進めるために、独立事業単位(IBM)とよばれる社内ベン

チャー組織をスタートさせている。この社内ベンチャー組織はIBMの豊富な資源をバックに、ファクトリー・オートメーション(FA)やCAD/CAMなどのハイテク分野で自律的に事業化を進めている。第二に、IBMは新規事業分野で広範な提携戦略を波及している。たとえばパーソナル・コンピュータの事業化の際には、インテルはじめ多くのベンダーから部品の供給を仰ぎ、できあがった製品は直販のほかに、シアーズやコンピュータ・ランドでも売られている。また独立のソフトウェア業者からソフトウェアの供給も受けている。第三に、IBMはジョイント・ベンチャー(JV)の組織化にも積極的である。代表例は、ビデオテックス事業におけるトリネットクス社(CBSとシアーズとのJV)や、グローバル・テレコミュニケーションにおけるサテライト・ビジネス・システムズ社(SBS)であるが、日本およびヨーロッパでも多様なジョイント・ベンチャーを開始している。第四に、研究開発面でもIBMは他企業や大学との間で同時多角的な連携を模索している。

多様な連携戦略を重視したダイナミックな組織アプローチは日本企業でも観察できる。たとえば旭硝子では、

図3 ダイナミックな衛星組織



(分離された衛星ユニット：新規事業創造の組織)

現在エレクトロニクス関連事業を新事業の柱にするために、積極的な人材スカウトや異業種提携を進めている。⁽²²⁾ 一九八四年七月に日本カーバイド(電子材料)、次いで八月にはエルナー(コンデンサ、プリント配線基板)にそれぞれ資本参加し、業務提携を結んでいる。また同じ八月に東京電波(水晶振動子)と業務提携を結び、八五年五月から共同で人工水晶を生産している。また海外で

も米オーリン社との合弁会社の設立計画や、イタリアのモンテフルオス社とのジョイント・ベンチャーの計画がある。さらに、アメリカのベンチャー・キャピタル会社に二〇〇万ドル出資してハイテク情報の収集を行なうというように、新しい事業開発の戦略オプションをほとんどすべて網羅したような多彩な事業開発を実施している。このように、組織の主体的な革新と新しい組織創造の最前線に、日本企業が登場してきているのである。

これらの事例は「ダイナミックな衛星組織」(dynamic constellation organization)とでもよぶべき新しい組織形態が今後いっそう一般化するであろうことをわれわれに示唆している。⁽²³⁾ (図3を参照)。ダイナミックな衛星組織とは新事業を開発する際に、そのための新しい組織を「従来の組織」から分離し独立させてしまうものである。衛星組織という名前は、本体と切り離して外側に星のような組織をつくることからきている。このように別建ての組織をつくってやれば、従来の組織からの妨害や混乱を受けることなくリーダーはすべての権限をもって、その事業の立ち上げに必要なベストの決定をすばやく下すことができる。

また、衛星組織が「ダイナミック」であるということ
は、現在のタスク環境からの距離に依りてそれぞれに適
した事業創造の手段を組織が持っていることを意味する。
たとえば、情報環境ではベンチャー・キャピタル、知識
環境では社内ベンチャー、タスク環境では伝統的な内部
開発と、環境部分に依りて、それぞれに適した手段がと
れる場合には、その環境部分をタスク環境のほうに段々
と引きつけることができ、結果として組織のドメインを
拡大し企業を成長させてゆくことができる。このような
場合に、その組織は「ダイナミック」であるという。

ダイナミックな衛星組織は、企業家的創造性という新
しい種類の柔軟性を発揮するために、タスク環境と知識
環境だけではなく情報環境に対しても組織的・構造的な
アクセスの手段をもつようになった初めての組織形態で
ある。

六 企業家的創造性の時代

組織形態の変遷についての以上の議論を要約すると、
二〇世紀初頭から一九六〇年までは、内部効率を追求す
る職能制組織のなかに市場性を反映させ、市場の構造条

件の差異を組織形態に投影しようとした時代である。そ
れによって、従来の職能制に代わって事業部制組織が確
立されたのである。一九六〇年から七〇年代にかけては、
そのように組織に投影された市場性が固定化し、市場に
おける実際の競争条件や戦略ミッションに適合しなくな
ってきて、タテ割りの事業部制に改めて戦略性が組み込
まれた時代である。事業ポートフォリオ分析やその他の
戦略分析手法が確立され、それによって差別的な戦略ミ
ッションが各事業単位に与えられた。このようにして、
事業部制のタテ割りに戦略のヨコの次元が付け加わり、
マトリックス組織が成立したのである。

このような文脈で将来の組織を展望してみると、八〇
年代はポスト・マトリックス組織の時代であり、ダイナ
ミックな衛星組織が模索される時代である。ここにダイ
ナミックな衛星組織とは、事業部制やマトリックスの既
存事業組織に、ベンチャー的な事業開発組織を緩やかに
連結した組織である。それは、事業部制やマトリックス
組織を骨格とし、それとは別個に、自律性の高い事業開
発組織を平行して走らせる組織である。事業部制やマト
リックス組織は既存事業の運営とその延長上で展開され

る新製品開発を担当する。それに対して、ベンチャー的な事業開発組織は、既存事業の延長上からは出てこない異質な事業の創造を担当する。事業開発組織自体は、タスク環境からの距離に応じてそれぞれ重層的に位置づけられている。従来の組織と事業開発組織との関係は権限関係ではなく、水平的なネットワークの関係である。ネットワークの連結の強さは組織のコミットメントの強さに比例して変化する。

ダイナミックな衛星組織は現在のタスク環境からの距離に応じて、新しい事業機会を創造しそれをタスク環境のほうに引き寄せるダイナミズムを持っている組織である。なぜならそのための個別的、特殊的な事業立ち上げの手段を、組織構造が装備しているからである。ダイナミックな衛星組織はその構造特性の中に、ドメインを拡大し企業の戦略空間を大きく展開するポテンシャルを秘めているのである。

このように八〇年代から九〇年代にかけて問題になる組織の柔軟性は、市場性や戦略性より企業家的創造性であり、新しい製品やサービスを事業として画定し、新事業を企画・開発・展開する組織能力である。歴史も伝統

もある既存大企業が、企業家精神を発揮し新規事業を積極的に展開できるかどうかという問題である。

年代	キーワード	支配的組織
一九〇〇—一五〇年	市場性	事業部制組織
一九五〇—一八〇年	戦略性	マトリックス組織
一九八〇年以後	創造性	衛星組織

いづれにせよ、安定性と柔軟性という相対立する要求の創造的な解決は、いつの時代にも組織に共通の課題である。その意味では、組織に安定性と柔軟性の両方が必要だという指摘は、単なる常識論にすぎない。問題は、どのような問題領域において、いかなる種類と内容の柔軟性を発揮させるかという点にある。これは時代とともに変化してきている。だいたい一九六〇年までは、事業運営の内部効率に市場性をビルトインさせることが課題であった。一九六〇年から一九八〇年までは、事業部制組織の安定した多角的事業経営にいかにして戦略性を組み込むかが課題であった。そして、八〇年代は、既存事業のオペレーションの効率性を追求しつつ、事業構成の組み替えや新事業展開、異質な事業のビルトインといった問題領域で、大企業が組織として創造性を発揮してゆ

くべき時代である。いま大企業組織に問われているのは、事業部制やマトリックス組織を根幹とし、それに企業家的創造性を付加するにはどうしたらよいか、という問題である。

ダイナミックな衛星組織は、伝統的なタテ割りの産業分類が意味を持たないハイテク化、高度情報化の時代における中心的な組織形態として、今後ますます一般化してゆくであろう。現にその傾向は米国内企業の間にも広く見られる。八〇年代は企業家的創造性を個人の問題とせず、初めて組織的・構造的に取り組むべき時代である。創造性の発揮が必要になって、改めて「組織の時代」がやってきたのである。

(1) 本稿はほぼ同時期に発表される予定の次の論考の続編である。

榎原清則「組織の環境認識の構造—ドメイン・トランスの理論」『組織科学』第二〇巻第二号、一九八六年。

(2) Chandler, A. D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprises*, The M. I. T. Press, 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社、一九六七年)

(3) Miles, R. E., and C. C. Snow, "Fit, Failure and the

Hall of Fame," *California Management Review*, Vol. XXVI, No. 3, 1984, pp. 10-28; Miles, R. E., and C. C. Snow, "Organizations: New Concepts for New Forms," *California Management Review*, Vol. XXVIII, No. 3, 1986, pp. 62-73.

(4) Galbraith, J. R., and D. A. Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West, 1978.

(5) Chandler, *op. cit.*, pp. 38-39.

(6) Miles=Snow, *op. cit.*, pp. 17-18.

(7) 限られた範囲での製品の多様化と製品差別化はこの時点でも見られ、それが市場における競争優位性を企業に与えた例を、チャンドラーはカーネギー・メツルについて指摘している。Chandler, *op. cit.*, p. 29.

(8) Chandler, *op. cit.*, pp. 42-51.

(9) ⑤Mの記述については、Chandler *op. cit.*, pp. 114-162 を参照。

(10) Chandler, *op. cit.*, p. 374.

なせこの点については、榎原清則「模倣の組織論—事業部制採用行動の社会性」『組織科学』第一四巻第二号、一九八〇年、六二—六八頁を参照せよ。

(11) サンプルはそれぞれの時期のフォーチュン五〇〇社で、Runnett, R. P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Division of Research, Harvard Business

School, 1974, p. 65.

(12) Chandler, *op. cit.*, p. 394.

これは「戦略の制度化」という現象である。神原清則「経営戦略の四類型—価値情報パラダイムと制度的リーダーシップ」『組織科学』第一五巻第三号、一九八一年、四二頁を参照。

(13) マトリックス組織には、ほかにもいろいろな類型がある。代表的なのは建設、プラント・エンジニアリング産業にみられるプロジェクト型で、プロジェクト別と職能別とをクロスさせたマトリックス組織である。そのほか、製品別と職能別とをクロスさせた製品—職能型、製品別と地域別とをクロスさせた製品—地域型、あるいは製品、職能、地域の三つの軸を組み合わせた三次元マトリックス組織もある。マトリックス組織の詳細な類型論については、A. R. Janger, *Matrix Organization of Complex Businesses*, A Research Report from The Conference Board, Elsevier, 1983, pp. 19-31 を参照せよ。

(14) Jelinek, M., *Institutionalizing Innovation: A Study of Organizational Learning Systems*, Praeger, 1979.

(15) ただし一九八一年以降、民生用エレクトロニクス製品の極端な売上げ不振が主な原因で、T I は急激な業績悪化を経験している。

(16) GEについてはハーバード・ビジネス・スクールの関連ケースのほかに、次を参照した。

加護野忠男「SBU管理」『国民経済雑誌』第一四三巻第二号、一九八一年二月、二二—四六頁。

(17) P P Mについては次を参照。

Hofer, C. W., and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, 1978. (奥村昭博・神原清則・

野中郁次郎訳「戦略策定」千倉書房、一九八一年)

(18) *Business Week*, November 5, 1984, pp. 52-53.

(19) この場合のSBUとGEと同様に Strategic Business Unit の頭文字をとったものであり言葉は同一である。しかしゼロックスのSBUはGEのそれとは違う内容のものであり、社内ベンチャー組織の一種である。

(20) 工藤秀幸「戦略スタッフの役割—日本企業は低成長に対応」『日経ビジネス』一九八四年一〇月一五—一七三一—一七四頁。

(21) 沼上幹「アイ・ビー・エム(IBM)」『経営マカヂン—ケース』日本生産性本部、一九八五年キヤビ Miles = Snow, *op. cit.*, 1984, p. 22.

(22) 神原清則「日本のマクセルレント企業⑩」旭硝子「will」一九八五年四月号、一〇八—一一五頁。

(23) 「衛星組織」という言葉は牧野昇の造語である。牧野昇『超技術』中公新書、一九七一年、八四—八五頁。

(一橋大学助教授)