

経営組織の変革

— Chandler の第 3 命題を中心に —*

郝 之 浩

The executive is always a main factor in the structure reformation process. Chandler (1962) analyzed GM's organizational revolution in 1920s to show that there were two types of the executives - the strategy formulator and the organizational innovator. This means the difference in the personality of the executive leads to the different solution in the process of organizational change.

This thesis is:

1. to examine the structural change in GM from the perspective of the multidimensional congruence of E-S-S-P. (environment-strategy-structure-performance),
2. to reveal that the multidimensional congruence of E-S-S-P is realized through a variety of processes dependent mainly on the personality type of the executive,
3. to identify the four types of personality that lead to the different solutions toward the multidimensional fit in order for the organization to adapt to its environment. That is, based on Miner (1997), we identify ① organization-oriented personal achiever, ② performance-oriented realistic manager, ③ environment-oriented expert idea generator, ④ strategy-oriented empathic super-salesperson, types of the executives.

Here we expand Chandler's third thesis to include four types of the executive. The four types of personality relate respectively to environment, strategy, structure, and performance. Thus, This expansion allows us to show the different paths toward the E-S-S-P.

序

企業は業績を回復するために変革を起こす。まず環境変化への適応の必要性を認識し、新たな戦略を採用する。次に、この新しい戦略の実施にとって、既存の組織構造が桎梏になると、業績低下に直面して、組織構造の再編成が不可避になる。すなわち、組織の段階的発展は、経済的危機を克服することによって実現されるものである。

Chandler (1962) はアメリカ企業の歴史的研究に基づいて、経営戦略と組織構造の関係について、3つの命題を提示した¹⁾。第1命題は、組織構造は企業の成長戦略に従うと

いうことである。企業戦略の変化は、新しい管理問題を発生させる。この新たな管理問題を解決して企業を効果的に運営するために、既存の組織構造を変革して、新しい組織構造を作ることが必要である。第2命題は、企業の戦略と組織構造の関連には、段階的な発展の順序があるということである。たとえば機能部門制組織は、垂直統合戦略に適合しているが、多角化戦略へと移行した後は、組織構造は事業部制組織へと変化する。第3命題は、組織がある段階から別の段階へと変化するのには、経済的危機を感じた後あるいは経営者が会社を去った後であるということである。なぜなら、戦略の形成者と新しい組織の革新

* 論文審査受付日：2003年8月18日。採用決定日：2006年2月20日（編集委員会）

者とは人格タイプを異にするからである。

Chandler (1962) の 3 つの命題の意義は、環境の変化に直面して、企業はどのように戦略と組織を適合させるかを明らかにしたことにある。もしこれらが不適合であれば、組織は非効率となる。Chandler の 3 つの命題の間には相互関係がある。組織は戦略に従うという命題 (第 1 命題) は、たとえば第 1 段階の組織構造が第 1 段階の戦略に適合するということを示す。環境が変化すると、戦略は環境に適合するために、第 2 段階の戦略へ移行する。このとき、戦略と組織構造の不適合が生じるので、業績は悪化する。業績を回復するために、組織構造は第 1 段階から第 2 段階へ移行して、戦略と組織構造の適合を実現する。こうした戦略と組織の不適合は、組織の段階的な発展 (第 2 命題) の前提である。戦略形成者は、環境変化に対処するために新しい戦略を採用するが、当初は既存の組織を変えないので、不適合が生じ、業績が低下する。新しい適合を達成して、業績を回復するためには、新しい組織を創る組織革新者が必要である。したがって、組織の段階的な発展が完了するためには、戦略形成者と組織革新者という異なるタイプの経営者が必要である (第 3 命題)。

しかし、Chandler (1962) はあくまでも戦略と組織の適合関係に注目し、環境はほとんど考慮されていなかった。これに対して、状況適合理論は、環境に適合した組織を作ることが高業績をもたらすと主張し、環境変化への対応を強調している。たとえば、Galbraith & Nathanson (1978, p.113) は状況適合理論に基づいて、Chandler (1962) の第 1 命題を拡張し、戦略を状況要因と考え、戦略と組織の関係を体系的に論じ、多元的適合

を提示した。さらに、彼らは、この多元的適合を前提にしてより体系的な組織の段階的な発展モデルを提示し、Chandler の第 2 命題を拡張した。しかし、彼らの論説には、ある段階から別の段階への発展プロセスはほとんど検討されていない。また、組織の発展段階モデルの静態性を克服するために、その発展プロセスを分析することも必要である。このプロセスを分析するためには、戦略と組織の転換を促進した経営者の意思決定プロセスを明らかにすることが不可欠である。したがって、本論文では、組織変革と経営者の関連を論じた Chandler (1962) の第 3 命題との関連で、この組織変革のプロセスを論じる。特に、GM の組織変革プロセスを例として、環境—戦略—組織—業績の多元的適合という視点から、環境変化→戦略転換→業績悪化→組織変革のプロセスに、経営者がどう対処していったのかを分析し、経営者タイプの差異がそのプロセスにどのような影響を与えたのかを明らかにする。なぜなら、環境変化への適応経路および組織変革プロセスに多様性をもたらすさまざまな経営者タイプが生じるのは、経営者の個性および経営理念が異なるからである。また、異なる経営者の行動によって、環境—戦略—組織—業績パラダイムの形成が検証される。

I. 戦略—組織—業績パラダイムと組織変革²⁾

ある戦略を遂行するにはどんな種類の組織構造が必要なのか。組織がうまく機能しないときには、どんな活動が採用されるか。こういった問題は企業経営における重要な現実の問題である。すなわち、複雑な環境下で企業

が存続し成長するためには、各要因は独立の存在ではない。したがって中核の問題は各要因の相互適合の関係を達成することである。この問題を解決するなら、企業は高業績を得る。

A.D.Chandlerの『経営戦略と組織』以来、こうした問題に、数知れない理論的・実証的研究が積み重ねられてきた。この研究領域は、一般に「戦略－組織－業績パラダイム(Strategy－Structure－Performance Paradigm)」とよばれる(以下SSPパラダイムと略す)。本章では、Chandlerの第1命題(組織構造は戦略に従う)に基づいて展開された議論を検討し、Chandlerの枠組みでは明示されなかった業績変数を導入して、SSPパラダイムの生成を明らかにする。次に、多角化戦略と事業部制組織の適合関係を中心とした、組織の段階的発展に関するChandlerの第2命題を拡張して、多元的適合を前提としたより体系的な発展段階モデルを提示し、SSPパラダイムの展開をたどる。さらに、環境－戦略－組織－業績の相互関係を検討することを通じて、組織変革のプロセスを提示する。

1. 戦略－組織－業績パラダイムの生成

Chandler(1962)は、米国の大企業70社の経営史的研究を行い、経営戦略と組織構造の関連を分析し、組織構造は戦略に従うという第1命題を提示した。すなわち、有効に資源を使うために成長戦略を変化させると、この資源配分をめぐって、新しい管理上の問題が生じる。これは、組織構造を新しい戦略に適合させるよう再編成したときに、初めて解決される。

1920年代のアメリカでは、デュポン、GM

(ゼネラル・モーターズ)、シアーズ・ローバック、スタンダード石油(ニュージャージー)などの大企業は、第一次大戦後の不況によって、製品あるいは地理的な多角化の戦略を採用し、そのもとで自身の組織構造を事業部制組織へと再編成することによって、高い業績を上げた。事業部制組織は時間志向の差異に基づく分業を基礎とする組織形態であり、事業部は短期の業務的決定に、本社は長期の戦略的決定に責任をもつことによって、トップは短期の日常業務の責任から解放され、会社全体の利益を考えて長期計画を行う時間的余裕をもつことができる(Galbraith & Nathanson, 1978, p.15)。デュポンとGMを比較すると、デュポンでは、第一次大戦後、既存の経営資源活用のために多角化戦略が採用され、それを管理するための新機構を必要としていた。これに対してGMは、垂直統合と拡張によって膨大な設備、技術者、管理者を抱え、これらの多様な資源を結合する組織を必要としていた。

1920年代GMとデュポンは、事業部制組織を開発した。その原因は製品、事業の多角化や地理的な拡大によって既存の組織機構の負担が多くなったためである。第二次大戦後になって新市場が開拓され、技術革新が急速に進むにつれ、企業は次々に新しい分権的な組織形態を採用した。

Chandler(1962)の研究は、その後の経営学の展開に多大の影響を与えた。しかし、戦略－組織の適合は単に適合させることに意味があるのではなく、それによって経営組織の有効性、具体的には組織目的の達成を実現しなければならない。この点に注目したRumelt(1974, p.126)は戦略と組織が適合している企業は高い業績を上げ、不適合の企

業は低い業績しか上げられないと指摘した。彼は広範に戦略—組織構造—業績の関係を実証した。

以上、Chandler (1962) の研究を起点として、多角化戦略、事業部制組織および業績について (Rumelt), SSP パラダイムというべき研究が展開されたことをみた。

2. 戦略—組織—業績パラダイムの展開

前節では、SSP パラダイムの生成の事情を検討した。それは基本的に Chandler の第 1 命題の展開であった。すなわち、戦略と組織構造が適合すれば業績がよいという主張であった。本節ではこの適合がさらに拡張されてゆくと共に、それが Chandler の第 2 命題、発展段階モデルへと至る事情を見る。

Chandler (1962) は経営戦略と組織構造についての歴史的分析を行い、垂直統合戦略に適した職能部門制組織が、事業の多角化戦略を円滑に実行するために適した事業部制組織へと転換していった経緯を詳細に説明した。組織は、ある段階から次の段階へと発展し³⁾、いくつかの質的に異なる段階的發展を経験するとともに、各段階における戦略と組織をそれぞれ調和させる。組織適応の行動に実質的な遅れがある場合は、戦略との重要なミスマッチが生じ、業績の悪化をもたらすことになる。すなわち、変革のきっかけは、戦略と組織の適合状態が崩れ、深刻な業績不振が生じることである。各発展段階には危機が存在し、この危機を乗り越えなければ、次の段階への発展はない。前段階のもつ矛盾や危機が認識され、これが解決されて、次の段階へと移行する。例えば、集権的な組織が多角化を行って、それらの事業間の調整ができなくなる自律性の危機、分権的な組織が組織全体の統合性を

低下させるコントロールの危機、などの転換点が存在する。

次に、組織の発展段階モデルは、Chandler (1962, p.385) の言うように、第 1 段階は、単一製品の生産あるいは販売のための管理局が設立される、単純な単一職能組織であった。その後、複数の職能を内部化するという垂直統合戦略が採用され、職能部門制組織が誕生した。これが第 2 段階である。第 3 段階では、いくつかの地域あるいは製品領域に進出するという多角化戦略が採用され、事業部制組織が創設された。Galbraith & Nathanson (1978, p.113) は、状況適合理論に基づいて、Chandler が主張した戦略と組織の 2 変数の適合から多元的適合へと拡張した。戦略と組織との適合および組織を構成する諸次元 (課業、構造、情報および意思決定プロセス、報酬システム、人間) 間の多元的適合の必要性を指摘した。多元的適合を前提として、組織の発展段階モデルを提示した。これは、多角化戦略と事業部制組織の適合関係を中心とした、組織の段階的發展に関する Chandler (1962) の第 2 命題の拡張である。

しかし、ここには、2つの重要な問題が存在している。第 1 は、SSP パラダイムは、戦略と組織の適合が高業績をもたらすと主張する。戦略と組織の適合関係に注目したが、環境からの影響がほとんど無視されるという問題はある。第 2 は、組織の発展段階モデルは、組織の発展、成長は連続的、進化的なものではなく、不連続、段階的なものである⁴⁾。ある段階から別の段階への移行のプロセスについてはほとんど論じていないという問題は存在している。

3. 環境－戦略－組織－業績パラダイムと変革のプロセス

状況適合理論⁵⁾は、環境に適合した組織を作ることが高業績をもたらすと主張し、環境変化への対応を強調している。しかし、環境が直接組織を決めるのではなく、環境と組織の間には戦略が介在し、戦略を通じて、環境と組織の関係が調整される。本論文が提示した環境－戦略－組織－業績パラダイム（以下ESSPパラダイムと略す）は状況適合理論に基づいて、環境→戦略→組織→業績という因果関係をもつ。これは、「環境と組織が適合すれば業績が高い」という状況適合理論を出発点として、Chandlerの第1命題（戦略→組織）の発展であるSSPパラダイム（戦略→組織→業績）に「環境」変数を取り入れ、状況適合理論の「多元的適合」の考え方を拡張したものである。したがって、戦略－組織の2変数間の適合から、環境と業績を含めたより多元的適合（環境－戦略－組織－業績）関係へと拡張することが必要である。

多元的適合の場合は、組織構造の発展過程を見ると、環境の変化に伴う、戦略方向の転換に応じて組織構造の変化が進むという展開過程を見ることができる。すなわち、組織変革の起因⁶⁾は、新しい戦略に伴う経営管理上の要請が、組織の再編を要求することである。組織が戦略転換にどうかかわるかによって、戦略の形成と実行の成否は決まる。しかし、これまで組織変革の研究の中心は、組織の段階的、不連続的変革である。組織構造の転換の結果あるいは状態を記述することであり、変革のプロセスについてはほとんど触れられてこなかった。組織変革を解明するためには、変革を引き起こす要因、変革の内容⁷⁾、経営者の役割の相互関連を明らかにし、変革のプロ

セスを動的に分析することが必要である。経営者がこの新しい管理上の要請を自覚しないと、変革は起こらない。言い換えれば、経営者の心理的障害、すなわち経営者の個性と経営理念が、組織変革にとって重大な障害になる。戦略転換と組織変革には、経営者の個性と経営理念がそれらに適合的であることが必要なのである。そうでなければ業績は悪化するので、経営者を交替するのが最善である。Chandler（1962）の言うように、一人の経営者が一つの人格特性しか持っていないので、複数の異なる状況に対応できない可能性がある。たとえば、戦略形成者は新しい戦略を採用するが、組織の問題にはほとんど関心がない。新しい戦略と既存の組織が不適合になって、新しい管理課題が生じて、業績は悪化する。業績を回復するために、新しい組織を創る組織革新者が必要となる。すなわち、戦略と組織の適合を達成するためには、経営者の交替が必要である。したがって、本論文では、組織変革と経営者の関連を論じたChandler（1962）の第3命題との関連で、この組織変革のプロセスを論じる。

II. 変革のプロセスと経営者

組織変革にとって、もっとも根源的かつ重要なものは、人間の力である（Frost & Egri, 1991）。経営者は、組織変革の主導者、担い手である。組織変革のプロセスについては、いろいろな観点から解明が試みられてきたが、本章では、組織変革のプロセスを解明するために、経営者の役割を分析する。

1. 組織変革と経営者の役割

企業の基本的決定に責任をもつ経営者によ

て、組織変革は大きく左右される。激変する環境に対処するためには、経営者には変革のためのリーダーシップが最も重要である。すなわち、経営者は、戦略の転換とその実施および組織の変革に最も重要な役割を演じなければならない。Galbraith & Nathanson (1978, pp.168-169) は、戦略と組織の関係について、経営者による新しい経営戦略の採用が、それまで有効に機能していた組織構造を不適切なものに転化させるが、この両者間の不適合を解消し均衡を回復するには、①外部環境に働きかける、②元の戦略に逆戻りする、③新しい戦略に見合った新しい組織構造を構築するという、3つの可能性があることを指摘した。どれが選択されるかは、経営者に依存する。ここでは、経営者は、立案された計画に基づいて各部門に資源を配分することによって組織に影響力を行使するのではなく、洞察力をもって創造的な将来ビジョンを構想し、それを実現するような組織の仕組みを創り出さなければならない。Daryl (1992) は、組織変革に対する経営者の4つの主要な役割を識別している。①変革の唱道者(変革を提案するがスポンサーとしての資質に欠ける)、②変革のスポンサー(変革を正統化し後援するエグゼクティブ)、③変革の対象者(変革の対象となる個人またはグループ)、④変革の実行者(変革を実施する個人またはグループ)、である。この4つの役割に適切な人材を確実に当てはめることは、極めて重要である。現行の組織の中で何年もの経験をつんできた古い経営者は、新しい組織では、変革の対象者として、初めからやり直すことを要求されるが、簡単にそれをするとはできない。古い経営者は、この変革によって権限を失うことをおそれる。経営者は、時間的精

力的余裕がないときに、新しい問題を持ち込まれたり、リスクを背負わされたりすることは避けたいものである。こうした古い経営者は、従来の組織を変えることができない⁸⁾。これに対して、新しい経営者は、変革の実施者として、①環境の変化を認識し、②適切な戦略を選択し、③組織の変革を行うという3つの課題に直面して、これを解決しなければならない。新しい経営者の役割は、環境の変化に対応して組織を維持・存続すべく適切な行動をとり、これによって、組織の、ある段階から次の段階への移行のプロセスを実現し、環境変化→戦略転換→業績低下→組織再編→業績回復のサイクルを達成することである。

経営者の組織変革における役割は、企業の経営方針や経営理念の具体化の推進である。経営者は、企業の価値理念を体現する最重要の人物である。経営者の経営理念は企業行動の精神的支柱であり、経営者が抱く思想や信条を表現したものであり、経営者個人の思想や価値観の反映である。経営理念の形成は、事業の性質と経営者の個性との相互作用から生まれるものである。この理念は、組織の変革に重要な影響を与える。経営者がどのような理念を持ち、どのような役割を果たすかによって、業績回復の効果が異なる。他方、企業業績が低下すれば、経営者の交替を実現することが組織変革の中心課題の一つである。すなわち、経営者の交代は、組織変革の重要な契機となるのである。したがって、組織の変革は、環境の変化に対する適応の結果として認識される。経営者は、環境の変化に直面して、環境変化と現在の自社の地位を分析するとともに、将来企業が進むべき方向に戦略を立案する。次に、戦略を実施するために組織構造の再編成が行われる。しかし、GMの経営史

研究が明らかにしているのは、さまざまな経営者タイプが存在し、それぞれ異なる立場から環境変化に対処するので、組織変革のプロセスは多様である、ということである (Lippitt & Schmidt, 1967)。

2. GM の組織変革プロセス

経営者は組織変革のプロセスにおいて、どのように行動し、組織変革にどのような影響を与えるのか。さまざまなタイプの経営者の特有の行動を分析することによって、組織変革のプロセスを明らかにすることが必要である。ここではまず GM の組織変革⁹⁾を検討し、そこにおける4つのタイプの経営者の行動を整理する。

(1) デュラントと拡張政策

1900年以後、アメリカの経営環境は、大きく変化した。根本的には人口と技術の変化である。この環境の変化に促された経済の要請と機会に対処するため、1908年 GM の創設者デュラントは、持株会社ゼネラル・モーターズ社 (GM) を創設した。彼は、買収と垂直統合という手段を使って、拡張戦略を採用した。第1に、デュラントは拡張を進めてゆく際に、拡大した資源を合理的に運営するための組織については、考えなかった。またそれによって戦略の経済効果をあげようとしなかった。第2に、彼は、需要の一時的な減少に備えるために、生産調整を見込んで、それに必要な需給に関する情報を収集する、ということもしなかった。第3に、その結果、GM の売上げが生産予定量に達しなくなると、在庫部品を急増した。この事態を乗切するため、デュラントは、銀行から1500万ドルを借入れた。それと引き換えに、デュラントは銀行家に会社の経営を渡すことになった。

(2) 財政危機と銀行家による経営の立て直し
銀行家グループと、そのスポークスマンであった GM 財務委員会新議長のストローは、デュラントが去った後の、GM の経営権を掌握し、未来の大きな利益よりも、現実の利益を重視し、規模の拡大よりも、内部組織の整備に関心を持った。GM 傘下の多くの子会社を整理統合し、全社的な管理機構を作った。ストローは、自立的な傘下会社間の協力をさらに進め、それらの管理をもっと強化しようと考えて、本社の全社的な管理を補佐する部門を設置したのである。まず、第1に、資材部を新設し、子会社のために大量購買を行い、これによって利益を挙げようとした。第2に、会計部を設置し、傘下会社全部の会計手続きを標準化して、コスト、損益に関する正確な情報を得ようとした。第3に、多くの傘下会社間の連絡と調整を密にするため、連絡会議を設け、共通問題を討論する機会を作った。

(3) デュラントの復帰とデュボン家の経営参加
しかし、銀行家グループとデュラントは、引続き会社の支配権をめぐる確執を続け、デュラントはデュボン家からの多額の資金援助を受けて、支配権を自分に譲れと迫った。1916年にストローが去って、デュラントが再度 GM の支配権を握る¹⁰⁾。デュボン家は、GM が能率のよい全社的な管理機構を欠いていると考え、トップの委員会の組織と職務を規定した。第1に、経営委員会が創設され、全社的な事業計画とその実施について、完全な権限と責任が付与された。第2に、財務委員会は、全社的な財務政策を立案することになった。第3に、デュボン社は GM 社を援助することとなり、デュボン社は自社スタッフの一部を、GM に送り込んだ。また、1919

年初めに、GMは当時買収を考慮中だった数社の部品工場からの資材と燃料の入手可能量についての情報を必要としていたので、デュポン社に依頼して、必要な調査を行うことにした。さらに、デュポン社の人事部との間にも、同様な提携ができ、GMへの助言と調査が行われた。しかし、デュラントはこの提携関係だけでは満足せず、依然として自動車には膨大な需要があると信じて疑わなかった。彼のもとで、再び戦略が優先され、組織が忘れ去られ、拡張政策が継続されたが、過剰在庫を抱え込み、株価が暴落して、1920年に再度退陣を余儀なくされた。この危機は、全社管理機構の欠如を示すものであった。

(4) スローンの登場と組織改革

1920年の危機後、P.S. デュポンが社長に就任し、会社のおかれている情勢と問題点について、系統的な調査を始めた。まず手始めにGMの子会社ユナイテッド・モーターズ社の社長であったスローンの組織改革案¹¹⁾が承認され、実行された。スローンはデュラントのちっぽけな社長室を、調整、評価、政策立案を行う総合本社に作り変え、企業の合理的で能率的な経営を可能とした。こうして、1921年から25年までの間に、GMはきわめて合理的かつ体系的な制度を整備するに至った。すなわち、一方では、各事業部の活動を調整、評価し、また全社的な政策を立案し、他方では、製造から消費者に至るまでの製品の流れを円滑にし、工場や設備や人員を無駄なく稼働してゆけるようになった。こうして、1923年の売上はGM史上最高となった。

スローンが成功したのは、彼が作りだした組織が戦略を遂行するのに適した組織だったからである。すなわち、多角化戦略を採用するときには、これらの多様な事業を有効に管

理するために、本部と各事業部間の権限とコミュニケーションの径路が明確に規定されることが必要であり、多数の事業部を管理する総合本社が作られ、ここに分権的的事业部制組織が創設された。このことから導き出される重要な結論は、戦略を変えても、組織を変革しなければ、業績はよくなるということである。

以上、GMの組織変革を簡単に検討した。環境変化によって、多角化戦略が採用され、それに伴って企業はますます複雑な管理問題に直面するようになったが、既存の分権的な持株会社では、子会社間の調整問題に対処できず、効率的に組織を運営することは不可能となった。したがって、GMの業績低下の主因は、まさに組織構造の問題であった。組織構造が再編成されたのは、深刻な経済的非効率が生じた後である。GMの経営者たちが、環境変化→戦略転換→業績低下→組織変革→業績回復のプロセスに、どのように対処していったかを、経営者の特徴との関連で整理すると、以下のことが言える。

第1に、デュラントは、アメリカ自動車市場の急速な拡大に対処するには、生産、販売の施設と人員を大幅に拡張することが必要であると主張し、企業連合という手段で、拡張戦略(多角化戦略)を展開した。この戦略によって、巨大企業が創り出された。しかし、この巨大企業を支配するための組織づくりに対しては、ほとんど関心が払われず、新しい管理上の要請に対処することができなかった。すなわち、デュラントは、戦略形成者であり、環境変化に直面して、新しい戦略を創始した。戦略主導型の経営者タイプであると位置づけることができる。

第2に、ストーラーは、企業の業績に注目し、内部組織の管理をもっと強化しようと考へ、GMの過度に分権的な持株会社に対して、全社的な管理機構を設立して、業績の回復を図った。ストーラーは、短期的に最大限の収益性を実現するために、組織の集権的管理を実施したのであり、業績重視の経営者タイプである。

第3に、デュボンは、GMに資金を提供して、財務的環境を整えると共に、GMに必要な情報を手に入れるための調査を実施し、部門間の提携を行ったり、スタッフを派遣し、さらに、A.P.スローンを抜擢した。こうしてデュボンは、GMが環境変化に適した戦略と組織を採用することを可能にし、適切な経営を行っていくための種々の環境を整えた。その意味で、デュボンは、新たな環境の創造者であると言える。

第4に、スローンは、当時のGMには合理的な機構が欠けており、組織革新¹²⁾が必要であるとの認識に立って、多角化戦略を効果的に遂行するためには、各事業間の調整と統合が必要であると主張した。業績を回復させるために、多角化戦略に適した組織革新を行い、分権的事業部制組織を創設した。すなわち、スローンは、組織革新を遂行した経営者である。

以上、Chandlerと同様に、GMの変革プロセスの経緯を分析し、GMの組織変革プロセスにおける異なったタイプの経営者の行動の特徴を明らかにした。実際に、Chandler(1962)は、戦略形成者(W.C.デュラント)と組織革新者(A.P.スローン)という2つの経営者タイプを指摘した。しかし、環境－戦略－組織－業績の多元的適合という視点から考えるなら、さらに、業績重視者(J.J.ストー

ラー)、環境創造者(P.S.デュボン)という2つのタイプの経営者が考えられる。これは、経営者の行動タイプに関するChandlerの第3命題を拡張したものである。言い換えれば、SSPパラダイムからESSPパラダイムへと拡張しても、Chandlerの第3命題が通用するとも言える。

III. 経営者と環境－戦略－組織－業績パラダイムの形成

前章で見たように、組織変革のプロセスにおいて、経営者はきわめて重要な役割を果たしている。また、多元的適合のプロセスは多様であり、異なるタイプの経営者は異なる方法でこれに対処するので、経営者が何を中心にして、組織変革を進めるかを分析するなら、経営者のタイプを抽出することができる。さらに、経営者のタイプと環境変化、戦略転換、業績状況、組織変革がどのように関係するかを明らかにすることによって、異なる経営者タイプが生じるのは、経営者の個性および経営理念が異なるからである。組織の変革プロセスにおける経営者行動の多様性を説明するために、本章では、まずMiner(1997)の研究成果を用いて、異なるタイプの経営者を経営者の個性から分析する。次に、ESSPパラダイムにおける環境・戦略・組織・業績の相互関係を経営者タイプから吟味する。

1. 経営者タイプと個性¹³⁾

環境－戦略－組織－業績の多元的適合の視点から、GMの組織変革を見ると、異なるタイプの経営者は多様な組織変革を実現したことがわかる。組織変革における異なるタイプの経営者の行動は、経営者の個性によって、

影響されている。すなわち、異なるタイプの経営者を生じるのは、経営者の個性の差異である。経営者の個性は経営者の心理タイプとの関連がある。すなわち、経営者の心理タイプから経営者の個性が形成される。ここでは、心理学の側面から、異なるタイプの経営者それぞれの個性の特徴を検証しようとする。特に、組織心理学論者である Miner (1997) の 4 つの経営者の心理タイプ「組織目的実現者」、「現実主義的経営者」、「アイデア創造者」、「温情主義的営業マン」を用いて、経営者の個性を心理的な側面から説明する。Miner (1997) の論述によって、組織目的実現者は、10 の側面で高い得点を得る個性によって特徴づけられている。この 10 の側面の具体的な組み合わせは人によって異なるが、これらは組織目的実現者の要因である。企業家精神におけるこれらの特徴の重要性の根拠はここで説明したが、実際、この種の動機づけ要因は、企業家のビジネス実績に関するいくつかの優れた理論にとりあげられている。現実主義的経営者に予想されるだろう多くの要因がなす模様を描くことを示すことは、可能である。結果として、現実主義的経営者の様式は、約 13 の異なる構成要素を含む。少しの事例で、これらは、関係づけられ、部分的に重なっているかもしれないが、ここに表わされた個性には十分な範囲があり、それで、人が現実主義的経営者であるために見つけたそれは、もう一つのものとはぴったり同じである必要がない。アイデア創造者の特徴の数は、期待されるほど大きくありません。含まれる 5 つの要因のうち、2 つは、知能および危険を冒すことを回避する望みによって表される。これらは私が始めから考慮したいと思っていた要因であった。しかしながら、アイデア創造者の

概念が発展したように、これらは支援する要因であると判明した。彼らがアイデア創造者であるという他の根拠に基づいて確立された後、それらは方程式に代入される。このパターンそれ自身の核心では、そこにより少数の特性があるべきである。このパターンはデータを蓄積する数年後にだけ事業家としての成功への貢献者のように明白になった。したがって、手段と要因の数はあまり大きくない。また、パターン内の特徴の多様性や変化はやや制限されている。温情主義的営業マンは危険を冒す。なぜなら、彼らは会社を安定的に維持するのに必要なキャッシュフローを生み出すに十分な財、サービスの販売が可能だからである。時にその販売量は莫大なものになる。彼らは、顧客の要求を提供することにより、それらが問題に対処するのを支援する。このタイプのますます多くの企業家に会うとともに、それは焦点に徐々に絞られた。結果として、多くの特性は複雑ではない。また、テストバッテリーはこのエリアが多少不足している。偶然の出来事に依存して、5 つもの要因上の高いスコアがパターンに寄与すると私が確認することができたことは驚くべきことである。研究が始まった時、これらを示唆する文献の中にないことである。温情主義的営業マンは別個のタイプとして出現する。Miner (1997) の論述は、われわれ企業家としての成功を獲得した各タイプの経歴を議論し、説明される心理的タイプは、経営者の概念を基礎としている結論である。本論文は、Miner (1997) の論述した 4 類型に完全の対応ではなく、Miner (1997) の研究成果を援用して、彼の提示した 4 つの心理タイプと前述の、GM の組織変革プロセスにおいて抽出された 4 つの経営者タイプを関連づけることによ

て、この4つの経営者のタイプの特徴がどのようなものであるのかを明らかにするために、経営者の心理特徴という視点から異なるタイプの経営者の個性を説明する。

戦略形成者は、企業規模の拡大という経営理念を持ちながら、全般的な事業を拡大し、新事業分野の開拓を推進することに注目する。戦略を優先させ、新組織や新しい管理よりも、積極的な戦略の構築に邁進する人である。戦略形成者であるデュラントの行動には、Miner (1997) の「温情主義的営業マン」タイプの個性がみられる。第1に、彼は活力に充ちて、心のあたたかい人物であり、他の人々の問題に共感を持つ。管理の関心への対処中では人間関係を強調する。また非能率及び非効率性の問題については、人間の相互関係、及び個人の能力の限界と関連している。彼は創業者の才能を持って、従業員の仕事への参加を促進し、会議を維持するように行動する。他者の支持と矛盾の回避は彼にとって極めて重要である。普通、こうした特性を持った人は、外部との戦略提携に長けていることが必要である。第2に、彼は戦略的問題に精力を集中しう力をもっているが、内部的に必要な調整より、外部的な機会に対して鋭く注意を払う。経営戦略の重要な要素としての販売力に対する確信を持ち、それが経営戦略の一部と信じている。すなわち、販売力は企業戦略を実施する重要な手段であり、それを持っているのは個人である。販売力は、個人の思考プロセスにおいて非常に高い位置を占めている。

①組織革新者は、組織を合理的に運営するという経営理念を持つ。ある戦略が採用されたとき、既存の組織構造によってその戦略を効果的に実施できないなら、新しい組織を作

る。組織革新者であるスローンの行動には、Miner (1997) の「組織目的実現者」タイプの個性がみられる。第1に、彼は、GM全体について、機構と制度が欠けていることを認識し、組織合理化案を仕上げておこうと決心したが、それに気付いたのは、同僚の中で彼一人だけである。彼は失敗を回避し逆境を避けることに精力を集中するよりも、成功の実現により大きな関心を持っている。第2に、彼は物静かであり、極めて冷静な人であった。経営問題に対しては学究的な態度を持っていた。将来の成功のために、計画と目標を定めようとする欲求が強く、将来について考え、将来の可能性について予測しようとする傾向も強い。第3に、彼は、経営を効率的に管理するとき必要な権限とコミュニケーションの系統を明確に規定することが必要であると考えた。すなわち、彼自身に内在する、あるいは外にあり彼の影響を超える範囲の事柄に対し、人々がどの範囲まで、コントロール可能であるかに関連している。このことがまた計画を可能にし、効果的に戦略を実施することができる。

③業績重視者は、財務の視点から、未来の大きな利益よりも、現実の利益を重視する。リスクを冒して外へ拡大するよりも、リスクを回避しながら、組織の内部調整に強い関心をもっている。業績重視者の経営理念は、効率のよい管理をすすめる、組織の整備を考え、利益を向上させることである。業績重視者であるストーローの行動には、Miner (1997) の「現実主義的経営者」タイプの個性がみられる。第1に、彼はたくさんの傘下会社間の連絡と調整を密にするため、連絡会議を設けた。この連絡会議は、情報交換の場でもあった。このような個性の人は、人々の仕事を方

向づけ、その活動を組織化し、統合する能力を持つ。そして、組織の目標が達成できるのである。第2に、彼は、デュラントとは反対であり、資源の新規拡大より、むしろ既存資源の活用のほうに注意を払った。さらに、傘下会社間の協力をもっと強化しようと考えていた。統一的に集中購買するために、多くの子会社の整理統合も行う。これは、彼が問題解決をするとき、自分自身のやり方を強く意識することを意味する。したがって、経営者が有効に行動しようとするなら、自分自身に対する自信が必要である。

④環境創造者は、環境にあわせて組織を変化させるという考えだけではなく、企業活動に相応しい環境そのものを創造する。経営者の環境創造は、二つの意味がある。一つは組織にあわせて環境に働きかけたり、環境を創造していく。もう一つは、組織は環境を操作し、組織の活動領域を創造したり、環境に影響する。環境創造者という概念は、両者を同時に収める。組織から環境への影響を扱うためには、個別組織の戦略形成に則して、組織間関係システム形成(当該組織にとっての独自の環境システムの形成)のプロセスが説明されなければならない。Thompson(1967, pp.209-218)によれば、このような方策はまず、個別組織の中核技術を環境の影響から緩衝する必要性から生じる。これが緩衝戦略である。これが成功しないときには、第2に組織内の資源、手腕に頼んで環境に働きかけ、自律性を維持しながら依存性を処理し、不確定性を減らす(自律的戦略)。しかし、自身の資源には限界があり、他の組織(環境要素)に依存しなければならないなら、組織間に協調や調整が生じる。経営者の環境創造というのは、企業内と企業外を含む。環境創造者の

経営理念は、客観的な現実の中で製品市場や競争的環境を選択するにあたって、企業の能力をもっとも発揮できる環境そのものを創造することが経営の基本であるという主観的な信念である。競争優位の確立をめざして、経営資源を集中することによって、環境に対して自らアプローチする。環境創造者であるデュポンの行動には、Miner(1997)の「アイデア創造者」タイプの個性がみられる。第1に、彼は考えることが好きで、問題を解決することを楽しむ人である。曖昧さに対する高い寛容を持っており、あえて危険を冒すことも厭わず、多くの場合創造的である。彼らは洞察力があり熱心である。また、他人の見解に対する関心を示し、新しい考えを追求する。第2に、アイデア創造者の行動には、特に高度の知能が要求される。知能とは、判断力と洞察力のような能力及び考え、アイデアを創造し、それを抽象化、概念化する能力、さらには、学習する能力、洞察力及び分析し、総合する能力などを指す。第3に、アイデア創造者には、また危険を冒して、革新をおこすだけでなく、それを維持し育てるためには、危険を避けて冷静に行動することも必要である。すなわち、事業の創造と継続の両方を視野に入れた、リスク選好行動とリスク回避行動のバランスが必要である。

以上の分析から、組織変革のプロセスには異なる経営者のタイプが存在することが分かった。異なる経営者のタイプが生じるのは、経営者自身の個性および経営理念によるものである。本論文で言及した4つの経営者タイプに沿ってみれば、まず第1に、実際に戦略形成者が最初に成功したのは、マーケティングの分野であった。戦略を実現するためには販売の成功が重要である。彼が就任してすぐに、

販売の施設と人員を大幅に拡張した。大きくなった市場で販売に専心した。企業連合という手段で、拡張戦略を展開した。規模の拡大によって、販売を焦点にする。戦略形成者は、市場を注目し、販売との関連が深い。したがって、戦略形成者を「温情主義的営業マン」タイプの個性から説明することができる。第2に、組織革新者が成功したのは生産の分野であった。彼は、多角化戦略を効果的に遂行するために、各事業部の調整と統合が必要であると主張した。このようにして、GM はきわめて合理的かつ体系的な制度を整備するに至った。工場、設備や人員を無駄なく稼働してゆけるようになった。組織革新者は、企業の目的を実現するためには、効率的な組織が必要である。したがって、組織革新者を「組織目的実現者」タイプの個性から説明することができる。第3に、業績重視者にとって、将来の拡大による未来の大きな利益よりも、現在の利益の方が大きな関心事であった。彼は内部の効率や組織の問題に注目する。特に、コスト低減に関心を払い、製品ならびに生産手段の系統的改善にのり出した。短期間に利益をあげるためには、日常業務を厳密に管理し、組織構造および利害関係を部分的に調整する必要がある。短期間に会社の利益をあげることが企業の現実の目的である。したがって、業績重視者を「現実主義的経営者」タイプの個性から説明することができる。最後に、環境創造者は環境を所与として認識するのではなく、環境は自らの努力や創造的な発想によって変えるものと見なしている。彼は、GM に資金を提供して、財務的環境をさらに整えた。GM の資金不足の問題を解決し、適切な経営を行っていくための環境を整えた。環境創造者は、自らの発想から、新しい経営環境を作

る。したがって、環境創造者を「アイデア創造者」タイプの個性から説明することができる。

組織変革プロセスにおける経営者タイプと環境—戦略—組織—業績の関係を要約すると、表1のようになる。

2. 経営者タイプと環境—戦略—組織—業績パラダイムの因果関係

状況適合理論は、組織は環境変化からの影響を受け、環境に適合した組織が高業績をもたらすと主張した。ESSP パラダイムは、状況適合理論に基づいて、環境→戦略→組織→業績という因果関係をもつ。しかし、Child (1977) は、こうした状況適合理論は環境決定論であることを批判し、経営者の戦略の選択の重要性、すなわち戦略→環境という因果関係を示唆した。実際に、Chandler (1962) の第3命題は戦略と組織適合の視点から、GM の持株会社の組織形態から事業部の組織形態への変化における経営者の行動を分析し、新しい戦略を採用する戦略形成者（デュラント：環境→戦略）と新しい戦略に適した組織を創る組織革新者（スローン：戦略→組織）という2つの経営者タイプを提示した。本論文では、この第3命題の拡張を念頭に入れ、また環境—戦略—組織—業績という多元的適合を前提にして、GM の組織の段階的發展プロセスを再検討することによって、業績を重視して、内部組織を調整する業績重視者（ストーロー）と、事業を推進するための環境を整備する環境創造者（デュボン）というもう2つの経営者タイプを抽出し、経営者の行動が変化のプロセスに対してどのような影響を与えるのかに注目する。ここでは、まずESSP パラダイムに則して、2つの経営者タイプの因果関係を見てみよう。業績重視者は

短期間に利益をあげるために、組織構造を部分的に調整し、業績→組織という因果関係をもつ。さらに、環境創造者は環境の選択可能性によって、組織に合わせて環境に働きかける環境を創造する。すなわち、組織→環境という因果関係である。

したがって、Chandler (1962) の第 3 命題とその拡張によって明らかになったのは、環境の変化に対応するために、異なるタイプの経営者による、異なる選択があるので、環境—戦略—組織—業績の逆の因果関係の可能性が存在している、ということである。すなわち、ESSP パラダイムの適合関係の方向は一方的ではなく、逆の適合関係も存在する。Chandler (1962) は、戦略と組織の関連を提示し、戦略→組織という適合関係を示し、組織の適応性を強調した。戦略を変え、それに従って組織を変革するという、戦略から組

織への一方的な関係を想定したのである。たとえば、垂直統合戦略から多角化戦略への戦略転換が、職能部門制組織から事業部制組織への移行を促す。多元的適合を前提とした場合、組織変革には、多様な経路が存在する。同じ環境でも、組織は多様に反応し得る。

第 1 に、経営者は環境の選択可能性と組織変化のコストによって、組織に合わせて環境に働きかける環境創造を考えることができる。組織は環境変化に適合するだけでなく、積極的に環境を創造していくことも可能である。組織→環境という因果関係である。

第 2 に、従来の ESSP パラダイムでは、高業績が環境—戦略—組織の適合によってもたらされる。しかし、業績は単に従属変数であるだけではなく、独立変数でもあり、業績→組織の影響も存在する。戦略と組織が不適合であれば、業績が悪化し、新しい組織を作っ

表 1 経営者タイプと環境—戦略—組織—業績の関係

	環境	戦略	組織	業績	個性	経営理念	組織革新の対処
戦略形成者	○	◎			①認識方式の共感性 ②販売力の重視	全般的な事業の拡大, 新事業分野の開拓	組織の一貫性の追及, 組織変革を回避する傾向
組織革新者		○	◎		①強い実現の動機 ②計画と目標を定める欲求 ③内部のコントロールの能力	経営管理の合理化, 経営組織の合理的運営	戦略に適合するための合理的組織構造への再編成
業績重視者			○	◎	①調和の能力 ②強い自信を持つ	現実の利益の重視, 効率のよい管理	短期的な利益の極大化, 組織の整備と合理化
環境創造者	◎		○		①認識方式の理念化 ②高度の知能を持つ	環境変化への有効な対処, 企業適応能力の向上	環境創造戦略—組織の適合のための環境創造

◎各々の経営者タイプの中心的な関心領域を示す

○各々の経営者タイプの関心と関連の深い領域を示す

て業績を回復しようとする。たとえば、Donaldson (2001) の提示した業績主導型組織モデルによれば、業績の悪化も組織変革に影響を与えている。組織が業績に従うのは、組織の構造配置と部門権力関係が過去の業績の結果に影響されて変化するときである。

要するに、多元的適合における組織変革には、多様な径路があり、経営者が組織変革に対処する行動にも多様な選択がある。経営者がどのような行動をするかは、経営者タイプの差異によって大きく異なる。また、以上の視点に基づいて、GM を、持株会社の組織形態から事業部制組織形態への移行プロセスを通じて、経営者の環境変化への対応の多様な選択と関連づけることによって、次のように分析することができる。まず、戦略形成者デュラントは環境変化に対処するために新しい戦略を採用する。環境→戦略という適合関係である。次に、業績重視者ストローは短期間に利益を上げるために、組織構造を部分的に調整する。業績→組織という適合関係である。さらに、環境創造者デュポンは環境の選択可能性によって、組織にあわせて環境に働きかける環境を創造する。組織→環境という適合関係である。最後に、組織革新者スローンは新しい戦略に適合するために、新しい組織を創る。戦略→組織という適合関係である。GM のように、組織変革プロセスにおける異なるタイプの経営者の行動によって、ESSP パラダイムが形成された。すなわち、異なる経営者の行動を通じて、多元的適合が達成され、組織変革が実現される。こうして、GM の組織変革のプロセスとそこにおける異なるタイプの経営者の行動を詳細に検討するならば、組織変革プロセスの多様なあり方が明らかにされる。

結 語

本論文では、環境—戦略—組織—業績という多元的適合の視点から、GM の組織変革プロセスを分析し、Chandler の第 3 命題に基づいて、経営者が組織変革に対して重大な影響を持っていることに注目した。

Chandler (1962) は戦略と組織の適合という視点 (SS パラダイム) から、GM の組織変革を分析し、異なったタイプの経営者は組織変革に異なった方法で対処すると考え、戦略形成者 (W.C.Durant) と組織革新者 (A.P.Sloan Jr.) という 2 つの経営者タイプを示した。本論文では、第 1 に、環境—戦略—組織—業績という多元的適合の視点を前提として、GM の組織変革プロセスには多様性が存在しており、経営者がどのように対処するかによって、戦略形成者、組織革新者、業績重視者、および環境創造者という 4 つの経営者タイプが抽出できることを明らかにした。第 2 に、異なる経営者のタイプが生じるのは、経営者自身の個性および経営理念によるものであるとの考えから、この 4 つの経営者タイプの個性を Miner (1997) の 4 つの経営者の心理タイプの研究から説明した。第 3 に、戦略と組織の適合という Chandler の視点から多元的適合、すなわち SS パラダイムと SSP パラダイムから ESSP パラダイムへという包括的な視点へ移行するにともなって、経営者のタイプを 2 つから 4 つに拡大し、それに基づいて、環境—戦略—組織—業績と経営者タイプの関係を明らかにし、ESSP パラダイムの形成プロセスが異なる経営者の行動から検証された。

以上が本論文で得た結論である。しかし、残された問題も多い。今後の課題としてそれ

らを記し、本論文の結びとする。

第1に、状況適合理論の視点から、多元的適合を前提にして、組織変革のプロセスを分析する場合には、2つの問題が存在する。一つは、状況適合理論は環境と組織の共時的な適合関係に注目しているため、静的な理論と言える。しかし、組織変革のプロセスは、むしろ組織の動的なプロセスと関連している。本論文では、組織変革のプロセスを把握するために、経営者タイプを識別したが、なお類型的把握にとどまっている。もう一つは、状況適合理論では、環境に適合した組織を採用することが、高業績の必要条件であり、環境決定論的な傾向がある。しかし、環境適応には、少なくとも2つの側面がある。環境に合わせて組織を変える(組織デザイン)場合と、組織に合わせて環境を変える(環境操作戦略)場合である。この環境操作戦略と、環境および経営者のタイプ、特に環境創造者(アイデア創造者)との関連を明らかにすることが必要である。組織変革のプロセスの動態を明らかにするためには、この2つの問題をさらに分析することが不可欠である。

第2に、本論文は、Miner(1997)の研究成果を援用して、経営者の心理特徴の視点から経営者タイプを説明し、これを環境—戦略—組織—業績の多元的適合と関連づけた。しかし、Chandler(1962)の言うように、一人の人間(経営者)が一つの人格特性しかもち得ないのなら、多元的適合を達成するためには、経営者の交替が必要である。したがって、一人の経営者が複数の人格特性をもつ、あるいは複数の人格特性を発展させる可能性の検討も含めて、経営者の交替のプロセスをさらに明らかにしなければならない。

注

- 1) A.D.Chandlerは、従来の個別企業を対象とした経営史の研究に対して、個々の企業経営に共通する要素を一般化する方法で研究した。経営戦略と組織の問題を経営の重要課題としてとりあげ、*Strategy and Structure*(1962)を著し、それ以後の、経営戦略と組織の研究に大きな影響を与えた。
- 2) 組織変革の研究は、合理的モデルに基づく組織構造の変化に焦点をあてる、段階的・不連続的な変化を問題にするものと、自然体系モデルに基づく組織過程(行動)に焦点をあてる進化的・連続的な変化を問題にするものがある。本論文は、この両者をつなぐ視点を提示しようとする試みである。
- 3) 組織が成長段階を順次移行する場合、移行が早すぎても、あるいは遅すぎても、戦略と組織の適合関係が維持されなければ、組織の業績に影響する。
- 4) 漸進的な組織変革は、既存の枠組みの中で実行可能な部分的変革であるが、不連続的な組織変革は、組織全体の変化である。前者は組織過程の変化であり、後者は組織構造それ自体の変化である。
- 5) 1960年前後に、環境との関連において、組織構造自体のあり方をも考慮に入れながら、複雑な組織現象の全体像に迫ろうとする新しい研究動向である(岸田1985)。
- 6) 組織変革は、組織の内部要素の整合性と外部環境の要請に対する適合性が実現できないときに起こる。この不適合を認識し、適合への必要性を感得するのが経営者である。どの要素を変化させて、どの要素に適合させるかには、経営者の個性が反映される。
- 7) 変革の内容について、本論文は主に戦略と構造の二つの変化に注目する。
- 8) 経営者の組織変革への抵抗については、ここでは詳しくは立ち入らない。Chandler(1962)は新しい方式、新しいテンポ、新しい職務に適切にくい心理的障害のほうが、権力や威信の喪失にたいする危惧よりも、組織革新にとってより重大な障害となっていた、と指摘している。
- 9) GMの組織変革について、Chandler(1962, 1964)とSloan(1963)を参考にし、整理した。

経営組織の変革

- 10) デュラントが復帰した経緯は、以下の通りである。彼は、デュボン家から多額の資金援助を受けており、同時に大量・一貫メーカーであったシボレー (Chevrolet) を手にいれていた。彼は GM を完全に支配するために、この両者を利用した。ストーローが辞め、デュラントは、1916年に社長に復帰し、デュボンが取締役会長に就任した。しかし、デュボンは、デュボン社の戦時の拡張経営にかかりきりだったので、GM はまったくデュラントの意のままであった。
- 11) スローンの組織改革案は、次のようなものであった。①各事業部の活動の最高管理者に付与される責任事項は、どんな形にせよ制限されてはならない。最高管理者に率いられる各事業部は、必要とするあらゆる機能を完全に備え、それぞれの自立性をフルに発揮し、筋道にかなった発展を遂げられなくてはならない。②会社の活動全般の筋道にかなった発展と適切な統制のためには、なんらかの中心的組織機能が絶対必要である。
- 12) 組織変革と組織革新という用語は、あまり区別されてこなかった。ここでは、組織革新とは意図的な組織変革であると考ええる。
- 13) 経営者の個性は、経営者の価値観、理念である。Chandler の言うように経営者の人格タイプである。

参考文献

- 井上昭一 (1982) 『GM の研究』ミネルヴァ書房。
- 岸田民樹 (1985) 『経営組織と環境適応』三嶺書房。
(2001) 「組織論と統合的解釈モデル」『大阪大学経済学』第51巻、第2号103-114頁。
- 下川浩一 (1977) 『米国自動車産業経営史研究』東洋経済新聞社。(1992) 『世界自動車産業の興亡』講談社。
- 東北大学経営学グループ (1998) 『ケースに学ぶ経営学』有斐閣、64-78頁。
- 林 淳一 (2001) 「競争と戦略—急成長企業の連続と不連続—」『経済科学』第48巻、第4号、63-83頁。
- Chandler, Jr., A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1968年)。
————— (1964), *Giant Enterprise: Ford, General Motors, and the Automobile Industry*, Harcourt, Brace & World (内田忠夫・風間禎三郎訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1970年)。
- Child, J. (1977), "Organizational Design and Performance: Contingency Theory and Beyond," *Organization and Administrative Sciences*, Vol. 8, No. 2 & No. 3.
- Daryl, R.C. (1992), *Managing at the Speed of Change*, New York: Villard Books.
- Donaldson, L. (2001), *The Contingency Theory of Organizations*, Sage.
- Frost, P.J. & Egri, C.P. (1991), "The Political Process of Innovation," *Research in Organizational Behavior*, Vol.13, pp.229-296.
- Galbraith, J.R & Nathanson, D.A. (1978), *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989年)。
- Levy, A. & Merry, U. (1986), *Organizational Transformation*. New York: Praeger.
- Lippitt, G.L.& Schmidt, W.H. (1967), "Rises in Developing Organizations," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec, pp.102-112.
- Miner, John.B. (1997), *A Psychological Typology of Successful Entrepreneurs*, Quorum.
- Rumelt, R.P. (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press (鳥羽欣一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新聞社, 1979年)。
- Sloan, Jr., A.P. (1963), *My Years with General Motors*, Doubleday (田中融二・狩野貞子・石川博友訳『GM とともに』ダイヤモンド社, 1967年)。
- Thompson, J.D. (1967), *Organizations in Action* McGraw-Hill.

(中国天津财经大学商学院)