

環境—戦略—組織—業績パラダイムの分析

—— Open&合理的モデルと Open&自然体系モデルの視点から ——

郝 之 浩

This thesis, based on the expansive research of Chandler's three theorems, from the viewpoints of *Open & Rational Model* and *Open & Natural System Model*, analyzes the various causal relationship of E-S-S-P aiming to explain the contingent relationship of E-S-S-P.

Firstly, we conclude that the contingency theory which puts an emphasis on the influence from environment to structure corresponds to the contingent relationship among $E \rightarrow S \rightarrow S$, based on the *Open & Rational Model* which holds a causal relation of $E \rightarrow S \rightarrow H$. performance can be considered as a result of the contingency among E-S-S.

Secondly, the conclusion that the strategic choices and environmental operations of executives corresponds to the contingent relationship among $S \rightarrow S \rightarrow E$ can be drawn based on *Open & Natural System Model* which has a reverse causal relationship like $H \rightarrow S \rightarrow E$. Further, the performance is not only a dependent variable but also an independent one and has an affect on the organization. The above research, therefore, helps us to analyze the causal relationship of $P \rightarrow S \rightarrow S \rightarrow E$ from the perspective of linking *Open & Natural System Model* to performance variable.

Finally, this thesis explores the integrative model and reveals the varieties of structure reformation through examining the integrative model and the behavior of different types of executives appearing during the structure reformation process.

序 章

Chandler (1962) は、アメリカにおける最大 70 社の歴史的研究に基づいて、戦略と組織の関係について有名な 3 つの命題を提示し、その後の経営学に大きく影響を与えた。彼が提示した第 1 命題は、組織構造は戦略に従うということであり、環境¹⁾ はほとんど論じていない。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た。Galbraith&Nathanson (1978) は状況適合理論に基づいて、Chan-

andler の第 1 命題を拡張し、戦略を状況要因と考へ、戦略と組織の関係を体系的に論じ、多元的適合²⁾ を提示した。さらに、環境を内部環境（技術や規模）と外部環境（課業環境）に分け、そのどちらを優先させるかという戦略の下で、環境—戦略—組織—業績の適合関係を明確に提示したのは岸田 (1985) である。環境変化に対応するために、まず戦略を転換し、そして組織は戦略に従うことによって、その組織構造を変える。すなわち、組織が存続し成長するためには、組織は環境と戦略を調和させなければならないということであ

*この論文は、名古屋大学大学院経済学研究科博士後期課程の修了に際して、研究成果の一部をまとめたものである。(編集委員会)

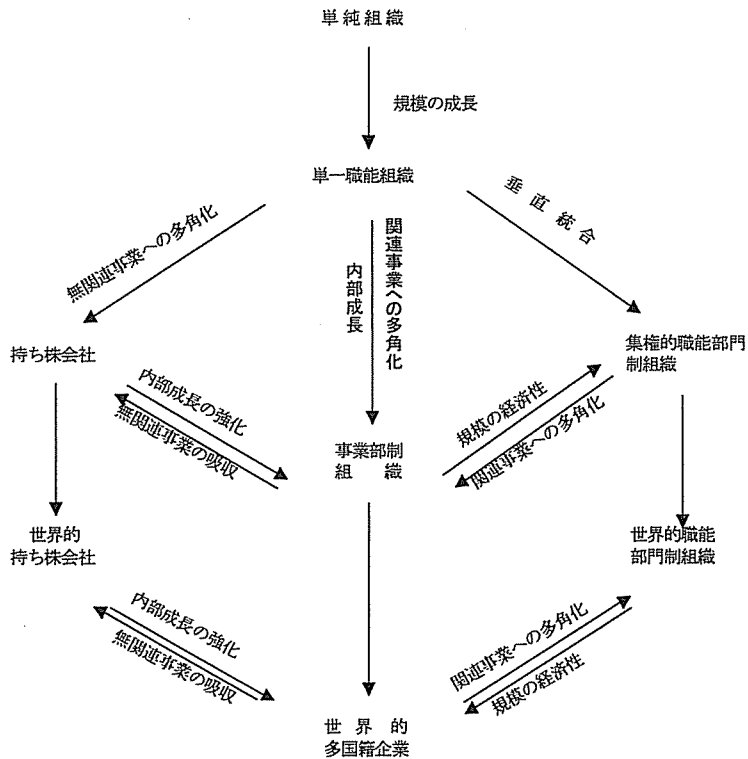
る。新しい組織構造が生じつつあるということは、それを必要とするような新しい戦略および環境の諸問題があるに違いないのである。したがって、環境→戦略→組織の適合関係を達成すれば、高業績がもたらされる。こうして、環境—戦略—組織—業績 (ESSP) パラダイムが提示される。

しかし、環境→戦略→組織→業績の適合関係には環境決定論的な傾向があり、環境や戦略に対する組織の適応性が強調される。つまり、環境に合わせて戦略を変え、また戦略にしたがって組織構造を変革するのである。ここでの組織構造の発展過程をみると、環境の変化に伴う、戦略方向の明確化に応じて組織構造の変化がすすむという展開過程を見るこ

とができる。そして、戦略と組織の適合を前提にする、組織の段階的発展という Chandler (1962) の第 2 命題から、Galbraith & Nathanson (1978) は、多元的適合を前提としたより体系的な組織の段階的発展モデルを拡張した (図 1-1)。

ここでの組織の発展は段階的、不連続的変革³⁾である。しかし、これまでの研究では、段階間の移行プロセスはほとんど検討されていないし、組織段階間の移行プロセスを動的⁴⁾な視点から分析することが必要である。たとえば、Donaldson (1996) は状況適合理論の立場から、SARFIT (Structural Adaptation to Regain fit) モデルを提示した。すなわち、状況要因に適合した組織構造が採用さ

図 1-1 国際化と発展段階モデル



(Galbraith & Nathanson, 1978, p. 115)

れたとき、業績が上がる。これは因果関係の方向が環境→組織→業績であることを示す。特に、状況適合理論は、適合→高業績という均衡状態を示すだけであり、高業績が環境、あるいは組織にどのような影響を与えているか、あるいは高業績を得た組織はそのあとどうなるのかに関してほとんど言及していない。これに対して、Donaldson(2001)は高業績を上げた組織がどのように、この均衡状態を破壊して、次の段階へ進むという動的プロセスを論じた。すなわち、適合による業績の上昇は、スラック資源の蓄積を意味し、たとえば従業員の雇用の拡大に見られるような規模の増大という状況要因の変化を招く。状況要因が変化すると、既存の組織構造との間に不適合が生じ、この不適合は業績の低下を生じさせる。業績を回復するためには、組織は新しい状況要因のレベルにあわせて組織構造を再編成して、新しい状況要因に適合した新しい組織構造を採用しなければならない。こうして、適合→高業績が、状況要因の変化を通じて構造の再編成に至るプロセスが示される。適合→高業績→状況要因変化→構造との不適合→業績低下→構造の再調整→新しい適合→業績回復といった変化プロセスである。また、Chandler(1962)の第3命題は戦略と組織適合の視点から、GM社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)と新しい戦略に適した組織を創る組織革新者(スローン)という2つの経営者タイプを提示した。本論文では、この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社の組織の段階的発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。異なるタイプの経営者の行動によって、環境の変化に対応するために、経営者は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。

以上に基づいて、環境—戦略—組織—業績の適合関係を解明するためには、Chandlerの3つの命題を拡張することによって、岸田(1985)の提示したOpen&合理的モデルとOpen&自然体系モデルの視点から、環境—戦略—組織—業績の多様な因果関係を分析する。すなわち、Open&合理的モデルに基づいて、環境から組織への影響を重視する状況適合理論は、環境→戦略→組織の適合関係に相当する。そして、業績は、環境—戦略—組織の適合の結果であるとみなされる。経営者の戦略的選択及び環境操作は、人間→組織→環境という逆の因果関係をもつOpen&自然体系モデルに基づく、組織→戦略→環境の適合関係に相当する。さらに、業績は単に従属変数であるだけでなく、独立変数でもあり、業績の変化も組織に影響を与える。本論文では、業績主導型組織モデル(Donaldson, 2001)の考え方に基づいて、業績からの組織に対する影響をも検討する。したがって、Open&自然体系モデルと業績変数をつなぐという視点から業績→組織→戦略→環境の因果関係を分析することができる。以上の分析を通じて、合理的モデルと自然体系モデルを統合するモデルを論じ、さらにその統合モデルと戦略形成者、組織革新者、業績重視者と環境操作者

の 4 つのタイプの経営者⁵⁾ の関係をも検討する。それを通じて、組織のある発展段階から次の発展段階への移行のプロセスを分析する可能性が示される。

第 1 章 2 つの分析視点

岸田 (1985) は、合理的モデル—自然体系モデルと Closed system アプローチ—Open system アプローチという 2 つの軸に沿って、現在までの組織論の発展を 4 つに分類した。すなわち、Closed&合理的モデル、Closed&自然体系モデル、Open&合理的モデルと Open&自然体系モデルである。Closed&合理的モデルは、組織→人間 (組織が人間行動を規制する、あるいは組織構造が組織過程を決める) の因果関係をもち、自然体系モデルはそれとは逆の因果関係をもち、人間→組織 (人間行動の結果として組織が生じる、あるいは組織過程が組織構造を形成する) と言う因果関係をもつ。両者はお互いに補完的である。組織論の発展は、Closed system アプローチから Open system アプローチへの方向である。Open system アプローチは、組織内部ではなく、組織と環境の相互作用を問題にする。Open&合理的モデルは環境→組織→人間という因果関係をもち、Open&自然体系モデルは、それとは反対の人間→組織→環境 (自然体系モデル) 環境→組織→人間 (合理的モデル) という形で経時的に統合することができる。

(1) Open & 合理的モデル

Scott (1981) は Open&合理的モデルの特徴を次のように説明している。Open&合理的

モデルは 1950 年代末に始まった研究であり、合理的システムとしての組織に焦点をあてるが、同時に Open system アプローチを強調する組織モデルである。そこでは、全体としての組織が分析単位であり、公式の組織構造は環境変数によって説明さるべき従属変数であり、比較分析によってこの公式構造の差異が説明される。その命題は、組織が変化する環境の中で、もっとも効果的であり、合理的な組織構造を展開するというものである。これは、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研究である。1960 年前後に生じた、このような新しい研究動向に対して、Lawrence&Lorsch (1967) は、「状況適合理論」という名称を与えた。本論文では、Open&合理的モデルという視点から、環境→戦略→組織→業績の適合関係を説明する。

(2) Open & 自然体系モデル

Scott (1981) は、Open&自然体系モデルの特徴を次のように述べている。目標達成よりも組織の生存が重視され、組織の行動と生存機会に対する環境の重要性が強調される。Open&合理的モデルと同じく、比較分析による公式構造の説明に焦点があてられるが、構造を決定する要因は管理者の合理的な計画ではなく、たとえば参加者の連合体の間の政治的闘争であり、組織構造は政治的闘争の結果である。したがって、 $E \rightarrow S \rightarrow S \rightarrow P$ が環境→組織→人間という Open&合理的モデルに基づくパラダイムであるとする考え方から、本論文では、業績が組織に影響を与える ($P \rightarrow S$) および環境操作戦略が環境に影響を与える ($S \rightarrow E$) のような $E \rightarrow S \rightarrow S \rightarrow P$ という Open&合理的モデルとは異なる因果関係を

存在し、また Ansoff の戦略経営論が述べるように、組織→戦略の因果関係が注目されている。すなわち、 $P \rightarrow S \rightarrow S \rightarrow E$ という逆の因果関係を、Open&自然体系モデルに立脚するものと考えた。

第2章 Open & 合理的モデル視点の分析

Open&合理的モデルは「環境→組織→人間」という因果関係を持ち、環境の影響を考慮しながら、組織が人間行動を規制すると主張する。環境から組織への影響を重視するのが状況適合理論であり、もっぱら状況要因と組織変数との適応的な関係が問題にされてきた。これに対して、Chandler の提唱した戦略と組織（戦略→組織）の適合の発展である戦略—組織—業績(SSP)パラダイムに環境変数を取り入れて、状況適合理論の「多元的適合」の考え方を拡張したのは、環境—戦略—組織—業績($E \rightarrow S \rightarrow S \rightarrow P$)パラダイムである。したがって、環境→戦略→組織→業績パラダイムをOpen&合理的モデルの視点から分析することができる。以下、Open&合理的モデルに属する状況適合理論からESSPパラダイムの妥当性を検証する。

(1) 状況適合理論

まず環境と組織の適合が組織成果を決定するという基本認識である。環境の性質を分類することによって、そこに適合する組織の属性も決まってくるという考えである。環境状況と組織構造の関係を解明しようとする組織研究は、最初に Burns&Stalker(1961)であった。彼らは、スコットランドの企業20社での技術革新および市場変動に関する実証研究から、組織の環境への適応は「機械的システム」

と「有機的システム」との両極に位置することを発見した。つまり、比較的安定し変動の少ない環境に直面している企業では合理的で明確な権限関係を持つ機械的システムに組織が適しており、急激な環境変動に直面している企業では、柔軟に対応できる有機的システムに組織が適していると指摘した。この研究から影響をうけて、Woodward(1965)は、環境要素を技術に特定して組織と技術との適合性を追求した。彼女は、サウス・エセックスに立地する約100社に関する調査を行って、生産技術（注文生産・大量生産・装置生産）と組織との適合関係を発見した。注文生産と装置生産では有機的な組織が適合し、大量生産は機械的な組織が適している。

Lawrence&Lorsch(1967)は、環境の変化は企業にとっての「不確実性」という概念で説明し、この環境の不確実性の程度によってそれぞれに相応しい組織が存在すると主張した。すなわち、技術と市場の条件が異なる場合にそれぞれの条件に有効的に対処できる組織はどのような型の組織かを調べた。異なった環境におかれた企業は、違った戦略、組織形態、評価システムが対応し、高い業績の企業は異なった組織システムを統合する能力が優れている。組織の環境適応はそれぞれが直面する環境の状況要因によって規定されることから「状況適合理論」と呼ばれている。

状況適合理論は、環境と組織との関係を強調し、環境に適合した組織が高業績をもたらすと主張した。これまでの議論では、1つの環境要因と組織との適合関係が問題にされた。しかし、環境から組織に影響を与える要因には多様性が存在している。どちらが重要か、あるいは相互に対立する可能性もある。したがって、いくつかの環境要因と組織との

適合関係を問題にするのが生じる。岸田 (1985) は、次のように主張した。技術的合理性を最大にする (課業環境を無視して) なら、垂直統合戦略が採られ、そこでは職能部門制組織が最適である。課業環境の要求する需要の多様化に応えるためには、技術の要求する規模の経済性を犠牲にして、多角化戦略を採り、事業部制組織を採用することが最適である。また両者を同時に考慮しなければならないのなら、2つの状況要因に同等の優先順位を与える戦略が必要であり、組織構造は、マトリックス組織である。ここでは、戦略に言及されていないが、基本的に ESSP パラダイムと同じ考え方である。

(2) 環境→戦略→組織→業績適合関係の分析
状況適合理論は環境決定論的であり、環境と組織との関連において、環境に合った組織を作ることが組織の成果が向上すると考える立場である。組織と環境の適合関係を強調している。しかし、組織と環境との適合、単に両者間の関係としてだけでなく、両者を媒介する戦略にも関連する。環境の変化に適応するためには、手段としての戦略を策定し、これに対応しなければならない。そして組織は戦略に従うことによって、その組織構造を変える。したがって、環境—戦略—組織の関係を検討することによって、Chandler の戦略と組織の適合から多元的適合へと拡張することができる。

まず環境⁶⁾→戦略の関係について、戦略は環境に従うことである。同じ戦略であっても、ある環境条件の下では成功し、別の環境では失敗に終わる。どんな環境条件でも成功する戦略パターンはあり得ないのであって、戦略の有効性は、外部環境の性質によって大きく

左右される。次に、戦略→組織の適合関係には、組織と戦略の関係について基本的枠組みを考えた Chandler (1962) の第 1 命題「組織は戦略に従う」がある。組織の発展をみると、戦略方向の明確化に応じて組織の構造が変化していくという展開がみられた。すなわち、新しい戦略には新しい管理上の問題が生じ、これらの問題は組織構造が新しい戦略に適合するよう編成されたとき解決される。戦略から組織構造への一方的な作用関係が想定される。たとえば、垂直統合戦略から多角化戦略への戦略変更が、職能部門制組織から事業部制組織への移行に作用関係を持つのである。しかし戦略と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、それによって組織の有効性、すなわち組織目的の達成を実現しなければならない。Rumelt (1974) は多角化戦略と事業部組織構造との適合関係によって高業績が得られると実証した⁷⁾。

ここでは、Open&合理的モデル視点によって、状況適合理論に基づいて、Chandler の第 1 命題—組織は戦略に従うことを多元的適合に拡張することができる。戦略は企業が環境に適応するための基本的な方向づけであり、この戦略の実施上の効果を定めるものは組織であると考えられる。すなわち、環境—戦略—組織が適合する場合には、高業績をあげる。反対に、不適合の場合には、業績は低下する。こうして、環境→戦略→組織→業績の因果関係が明らかにした。また、多元的適合を前提にした組織段階の発展は、Chandler (1962) の第 2 命題—戦略と組織の適合を前提にして、組織段階の発展を拡張することができる。

以上、Open&合理的モデルの視点から、環境→戦略→組織→業績の因果関係は環境決定論的な適合関係とすることが明らかにされ

た。この分析によって、組織構造は機能的命令の結果として現れる。目標の所与性が前提となるため、組織設計の原則はその目標を達成するために必要とされるさまざまな情報の効果的な処理にある。この場合、組織の変動は環境の変動に対する適応の結果として認識される。すなわち、環境に合わせて組織を変えることである。ここでの適応はさまざまな環境からの影響に組織反応の結果である。

第3章 Open & 自然体系モデル視点の分析

Open & 合理的モデルの視点から見ると、環境→戦略→組織が適合していると、高業績をもたらす。すなわち、環境決定論の立場は、組織のあり方が環境変化に左右されることを意味し、組織のとるべき方向性が特定化されている。そのため、ある環境条件における戦略、組織構造の組み合わせが決められたものに固定され、それ以外の選択の余地が認められなくなる。しかし、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、経営者には環境変化への適応の径路および組織変革プロセスについて、多様な選択が存在するということである。すなわち、多元的適合における環境—戦略—組織—業績の因果関係は単純で一方的なものではなく、業績→組織→戦略→環境の逆の因果関係も存在しうる。したがって、環境→戦略→組織→業績という一方的な因果関係だけに注目すると、組織は環境に対して、機械的、受動的に決定され、経営者の自由裁量が無視されてしまうおそれがある。また、戦略と組織の変動は外部から環境の要因によって引き起こされるだけでなく、人間の相互作用によって引き起

こされる。ここでは、経営者の戦略選択の自由度が強調される。さらに、組織は環境から受動的に左右されるものではなく、環境に積極的に働きかけることもできる。たとえば、環境操作を通じて、高業績を導くことも可能である。岸田 (1985) によれば、組織の環境適応とは、環境に合わせて組織を変えるだけでなく、組織にあわせて環境を変えることも可能である。

要するに、環境→戦略→組織→業績という環境決定論的な因果関係では、一方的な適合関係が強調された。現実の組織には、環境に対応する多様な方法が存在している。組織は環境創造の適応結果でもある。また組織は自ら環境のカテゴリーを識別し、自分に適した環境を選択する志向を持つことができる。環境—戦略—組織—業績の適合関係を解明するためには、Open & 自然体系モデルの視点から、組織→戦略→環境の因果関係を分析することも必要である。また、Donaldson (2001) の業績主導組織の考え方によれば、適合による高業績が、状況要因（環境）への働きかけを通じて、新しい段階の適合をもたらされる（業績→環境→組織→業績…）。業績の変化も組織に影響を与えることが示される。ここでは、Open & 自然体系モデルに属する組織行動理論から業績→組織→戦略→環境というESSPパラダイムの逆の因果関係を検証する。

(1) 組織行動理論

Open & 自然体系モデルは組織行動理論的である。ここには、戦略を通じての組織的な適応を求めるのは戦略選択論であり、組織にあわせて環境を変えるということは環境操作戦略である。戦略選択論と環境操作戦略はい

わば「人間→組織→環境」という因果関係であり、Open&自然体系モデルである。したがって、戦略選択論および環境操作戦略に基づいて、Open&自然体系モデルの視点から、組織→戦略→環境の因果関係を分析することができる。

①戦略選択論

環境決定論に対して、戦略がある程度の自由選択は存在する。このような考え方が戦略選択論の概念である。Child (1977) は、組織設計を環境、技術、規模などの状況要因からの環境決定の結果として考える状況適合理論を批判した。経営者の戦略的選択が組織と環境との関係を規定すると主張した。彼によると、組織構造に関する意思決定は単に業務上の要件に応じるだけではない。それは、経営者の価値観と彼らに関わる政治的プロセスに対する考慮も含まれて戦略的なものである。組織の環境との関係は経営者行動の違いによって異なるものとし、環境決定論的ではないことを明示している。経営者の戦略選択の自由度を強調して、環境要因への考慮よりも戦略にあわせて組織デザインの整合性を図ることが高業績をもたらすことである。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、主観的に戦略選択を行うことである。このような視点は、戦略の選択が組織と環境の主要なつながりとして認識し、経営者の能力に焦点をあて、同じ環境状態でも、組織は多様に反応することができる。たとえば、同一の環境の中で競争している組織がすべて同じ方法で高業績を上げているわけではない。製品を革新することによって業績を伸ばしていく企業があり、コスト削減に専心することによって利益を確保していく企業もあ

る。高業績を上げる方法は特定のものではなく、企業それぞれに異なる戦略がやはり存在する。こうした戦略が生まれるのは、経営者の選択である。したがって、経営者は同一の環境の中において自由に戦略を選択することができ、選択された戦略に合わせて組織をデザインし、高業績を達成することができる。

②環境操作戦略

組織は単なる環境変化に「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重要になった。すなわち、環境と戦略にあわせて組織を変化させるという考えだけではなく、組織内部の意思決定主体の積極的な適応活動という形で、環境に働きかける。状況適合理論による環境適応以外にも、組織にあわせて環境に働きかけるいわゆる環境操作戦略を考えることも必要である。環境変化が起こっても、組織内部での変革が行われるのではなく、環境の変化から受ける影響を和らげる緩衝のような装置が必要であり、むしろ環境操作することによって適合関係が成立する場合もある。それは戦略の中核が環境適応から企業が大規模化するに伴った企業内部の問題への対応に移行し、さらには組織内部の環境的要因へ対応する必要であるから、組織が環境に働きかける。岸田 (1985) は、環境操作戦略を体系的に分類し、次のように主張した。第 1 は緩衝戦略であり、組織内に何らかの緩衝装置を設けて、環境の変動からの影響を和らげようとするものである。第 2 は自律的戦略であり、組織自身の資源や手腕に頼って、自律性を維持しながら不確定性、依存性を減少させる方策である。第 3 は協調的戦略である。これは、共同の問題を解決するために、2 つあるいはそれ以上の数の組織の活動

を調整し、環境を構成する諸要素と明示的・暗示的に協調する方法である。操作可能な環境は企業内部と外部の両方の性質をもつ中間領域の拡大とともに、かかる領域への対応が企業にとって重要になってきた。

以上から見ると、組織は、環境操作戦略⁹⁾を通じて、環境に影響を与える。すなわち、環境操作戦略は、組織行動における環境創造プロセスとして位置づけることができる。したがって、企業が環境変化に長期的・持続的に適応していくためには、環境の適応および積極的に環境を創造していかなければならない。

(2) 業績→組織→戦略→環境適合関係の分析

組織行動理論の視点から、環境の変化に対して、二つの状況が存在している。一つは、環境は所与ではなく、自ら創造するものである。経営者あるいは組織にとって都合のよい環境を形成していくということである。このように考えるなら、環境や戦略に合わせて組織を変えろという環境適応以外にも、環境操作戦略を通じて環境操作を行うこともできる。すなわち、企業活動に相応しい環境そのものを創造する。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。もう一つは、環境と組織の間に経営者の戦略的選択が存在している。経営者は主観的に環境を認識し、自由に戦略を選択する。この場合の「適応」は環境の変化に単に受動的に対応することを意味するものではない。この基本戦略の選択を通じて選択した環境に対して、適応していかなければならないという側面を持っている。これは各種の事業戦略の形成と実施を通じて具体化され、この行動を通じて適合が達

成される。その代表的な論者が Miles&Snow (1978) である。彼らが識別した戦略類型は以下の4つである。第1は防衛型である。狭く安定的な製品・市場を持ち、既存業務の効率の向上に注目する。第2は探索型である。新しい市場機会を探索する。第3は分析型である。安定した事業領域と新規な事業領域を同時に持ち、防衛型と探索型の両方の特徴を兼ね備える。第4は受身型である。一貫した反応パターンを示さない。組織の戦略的適応パターンは同一の環境の下で、最善のものが唯一存在するのではなく、複数のものが共存しえるのである。

戦略と組織の適合関係を見ると、戦略的選択論では、環境が直接の組織決定要因ではなく、経営者の自由裁量を重視していた。経営者の選択した戦略によって、組織が影響されるのである。戦略を欠く組織は存続することが難しいが、良い戦略が要請されるようになって、その良い戦略を生み出す組織も必要である。戦略は組織に適合しなければ、実行できないという考え方が有力になってきた。組織が戦略の形成に与えるという面である。Hrebiniac, Joyce&Snow(1989)は、①組織構造は戦略の実現に重要な影響を与える、②組織構造は戦略計画、戦略決定及び管理者に影響を与えるという両者を考慮にいれて、組織構造は戦略実施の一部であると主張している。まず基本の組織形態が作られ、次に、業務構造、目標、誘因、統制によって補完され、戦略決定が実現されてゆくのであり、戦略問題の性質と実施のための時間に基づいて、戦略、組織構造、報酬、統制システムとその組み合わせの望ましさが変わる。たとえば、すぐれた市場調査部門を持った企業は、そうでない企業よりも、環境に対して感受性が高い

ので、経営者の行う戦略の形成に影響を及ぼす。Chandler (1962) の言うように、組織は目的の効率的な達成のために、戦略の方向に適合した構造をつくりあげ、「組織は戦略に従う」という命題を出したが、Ansoff (1979) は「戦略は組織に従う」という逆の命題を提示した。戦略が組織構造を決定するという戦略主導型組織の例として SBU 組織がある。これに対して、組織の中から戦略が創発してくる戦略創発型組織の例としては、社内ベンチャー制組織がある。これは社内組織の内部から自然発生する小さな戦略を積み上げることによって全体の戦略を構築するものである。戦略が組織を決定するとともに、戦略は組織自体によって創造されていくという相互依存的な関係にあるのである。

また、Donaldson (2001) の提示した業績主導型組織モデルによれば、業績は単に従属変数だけではなく、独立変数でもあり、業績の変化も組織に影響を与えることが示される。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が変化するときである。戦略と組織構造の選択は、業績の結果として、リクス志向あるいは回避、分権と集権の傾向がある。業績の効果の研究によって、戦略と組織構造がどのように業績を決定するか、あるいはその逆の因果関係を理解することもできる。業績不振に陥ったときに、組織変革の問題が生じてくる。

第 4 章 統合モデルによる分析

環境—戦略—組織—業績の適合関係を解明するためには、どのような場合に、環境→戦略→組織→業績によって環境適応が行われ、どのような場合に、業績→組織→戦略→環境

によって環境適応が行われるのかについて検討するのが重要である。すなわち、環境の変化に有効に対応するために、Open&合理的モデルと Open&自然体系モデルを統合するモデルによる、ESSP パラダイムを分析することが必要である。

(1) ESSP パラダイムと経営者タイプ

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、GM の組織変革を検討し、経営者の行動を整理する。

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）を採用した。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ので、経済的効率が低下した。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、ストーローは、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え、GM 社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。ストーローは、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

イブである。

第3に、デュポンは、GM社に資金を提供して、財務的環境を整えると共に、GM社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。こうしてデュポンは、GM社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、デュポンは、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社には合理的な機構が欠けており、組織革新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。

要するに、GM社の変革プロセスの経緯を分析することによって、GM社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が明らかになる。

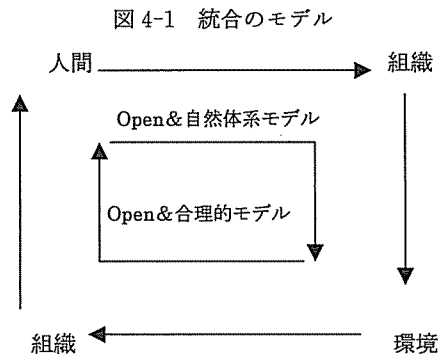
Chandler (1962) は、GM社の組織変革を戦略と組織の適合という視点から分析して、戦略形成者 (W. C. デュラント) と組織革新者 (A. P. スローン) という2つの経営者タイプを指摘した。しかし、環境—戦略—組織—業績の多元的適合という視点から考えるなら、さらに、業績重視者 (J. J. ストロー)、環境創造者 (P. S. デュポン) という2つのタイプの経営者が考えられる。すなわち、多元的適合のプロセスは多様であり、異なるタイプの経営者は異なる方法でこれに対処するので、経営者が何を中心にして、組織変革を進

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。

(2) 統合モデルと経営者の行動

合理的モデルと自然体系モデルを統合するモデルについて、岸田 (2001) は次のように述べた。人間→組織→環境という因果関係と環境→組織→人間という因果関係とは、原因と結果が正反対であるが、これを時間の経過に沿って考えれば、一方の結果が他方の原因になっており、人間→組織→環境→組織→人間…という風に、因果関係を循環させることによって、両者を次の図4-1のように統合することができる。

以上の視点に基づいて、GM社は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。すなわち、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は、組織構造を部分的に調整する。すなわち、業績→組織という適合関係である。さらに、



(岸田, 2001)

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。すなわち、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。すなわち、戦略→組織という適合関係である。統合モデルから見ると、戦略形成者と組織革新者は、合理的モデルにおける因果関係に沿って行動した経営者である。これに対して、環境創造者と業績重視者は、自然体系モデルの因果関係に沿って、選択を行った経営者である。また、合理的モデルに基づいて行動する経営者は、環境変化を重視する傾向があり、環境変化に合わせて戦略を転換し、またその戦略の要請によって、組織構造の変化に焦点を注目するといった特徴がある。自然体系モデルに基づいて行動する経営者は、組織内部の過程に焦点を当てて、組織を内部から調整したり、組織の強みを利用し、既存環境を操作するなどの傾向がある。GM 社の実際の組織変革を考慮すると、4つの経営者タイプと2つのモデルの因果関係を図4-2のようにまとめられる。

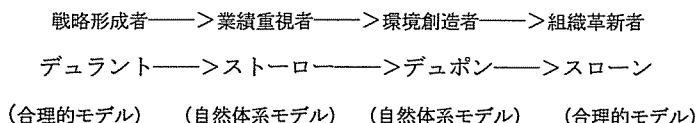
図4-2 から見ると、持株会社から事業部制組織への GM 社の組織変革プロセスには、合理モデルに基づいて行動する、Chandler が提示したデュラントとスローンとの二人の経営者だけではなく、自然体系モデルに基づいて行動するストーローとデュポンも存在している。実際に、Chandler はあくまでも合理的モ

デルの視点から GM 社の変革プロセスを分析し、戦略形成者と組織革新者との2つのタイプを取り上げ、戦略形成者から組織革新者へと移行するという因果関係を示唆した。ここで重要なのは、なぜ Chandler は自然体系モデルの二人の経営者を見落としたのか。また、もう二人の経営者を加えて、実際の GM 社の組織変革プロセスには合理的モデルの経営者と自然体系モデルの経営者の交代は何を意味するのか。次節ではこうした経営者の交代という視点から組織変革プロセスを検証する。

(3) 統合モデルと経営者の交代

岸田 (2001) の統合のモデルでは、合理的モデルと自然体系モデルの繰り返しを通じて、古い組織形態から新しい組織形態へと段階的・不連続的に発展するという組織の発展段階プロセスが組織の「革新のプロセス」である。したがって、持株会社という古い組織形態から事業部制組織という新しい組織形態へと移行する GM 社の実際の組織変革プロセスには、このような合理的モデルと自然体系モデルの繰り返しも存在している。GM 社の組織変革プロセスにおいては4つの経営者タイプはそれぞれ自然体系と合理的の2種類の異なる行動様式を持っている。GM 社の組織変革プロセスが示唆したように、持株会社から事業部制組織へと移行するプロセスには、この2種類の経営者はそれぞれの役割を

図 4-2 2つのモデルと4つの経営者タイプ



演じて、繰り返しの変革プロセスの完成を貢献した。前述したよう、組織の革新プロセスは合理的モデルと自然体系モデルの繰返すによってもたされる。この繰り返しを促進したのは、まさにGM社のように異なるタイプの経営者の交代⁹⁾である。経営者が交代すると、経営者の行動様式も変化し、組織が自然体系モデルから合理的モデルへ、あるいは合理的モデルから自然体系モデルへと移行する。言い換えれば、古い組織形態から新しい組織形態へと段階的・不連続的に発展するプロセスには、自然体系モデルと合理的モデルの繰返しが存在している。その繰返しを促進したのは異なる経営者のタイプであり、経営者の異なる行動タイプと個性¹⁰⁾特徴は組織変革プロセスに大きな影響を与えている。したがって、Chandlerが示唆したように、組織変革プロセスを完成するためには、経営者の交代が必要であるが、単に彼が提示した第3命題のように合理的モデルの経営者の交代では不十分であり、合理的モデルと自然体系モデルに属するそれぞれの異なる経営者も必要である。彼らの交代で組織に異なる側面を与えており、組織変革プロセスをより効率的に完成させる。岸田(2001)が主張したように、組織の革新プロセスは合理的モデルと自然体系モデルの繰返しによってもたされる。この繰返しを促進したのはこの2種類の経営者の交代である。

以上、統合のモデルの視点から、GM社の組織変革における異なるタイプの経営者の因果関係を分析し、ESSPパラダイムの形成が明らかにした。すなわち、異なる経営者の行動によって、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社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、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、Open&合理的モデルとOpen&自然体系モデルの視点から、環境—戦略—組織—業績の適合関係を分析する。環境→戦略→組織→業績の適合関係には、環境が変われば、戦略も変わり、それを実行する組織も変わらないといけなくて、環境が企業の行動を規定する、いわば環境決定論である。すなわち、環境に合わせて戦略と組織を変えることが高業績を決定し、環境からの影響は一方的な作用関係が想定される。しかし、環境—戦略—組織—業績の因果関係の方向は一方的ではなく、業績→組織→戦略→環境の逆の適合関係は組織行動論であり、環境の変化に対して人間の創造や組織の能力が強調される。すなわち、業績を向上するために、組織に合わせて環境と戦略を変えることである。統合の視点から、組織変革のプロセスに異なるタイプの経営者の行動を検討することを通じて、組織変革プロセスの多様なあり方が明らかにされる。以上が本論文で得た結論である。しかし、残された問題も存在する。今後の課題としてそれらを記し、本論文を結びたい。

第1に、本論文は、環境—戦略—組織—業績の適合関係を分析することが基本的に静態的分析であり、しかし、環境—戦略—組織—業績の適合関係を一定の動態的に分析することが必要である。たとえば、組織の適合は、組織構造だけではなく、組織過程の適合も含める。静態と動態の2つの視点から、環境—戦

略—組織—業績の適合関係をさらに検討することが必要である。

第 2 に、本論文は、環境—戦略—組織—業績の適合関係を分析したが、各々の構成部分の因果関係の方向を詳細に述べない。このような因果関係を説明し、さらに環境—戦略—組織—業績の適合関係を明らかにした。

第 3 に、環境—戦略—組織—業績の適合関係は、完全に検証されたわけではない。一般的に、この適合関係を支持するデータベースは、ほとんど大規模な民間の製造業に関するものであり、多国籍企業、サービス企業に関するものは少ない。したがって、今後、さらに実例を検証することが必要である。

注

- 1) Chandler (1962) は、戦略の転換をもたらすものとして、技術革新や国民所得の変化が前提されており、明示的ではないが、マクロ的な環境が企業の戦略転換に影響を与えるという考え方が内包されている。
- 2) Galbraith & Nathanson (1978) の提示した多元的適合は、戦略と組織および組織を構成する諸次元間の適合である。組織を構成する諸次元は、課業、構造、人間、報酬システム、情報および意思決定プロセスである。
- 3) 段階的、かつ不連続的な組織変革に注目する研究はほとんど組織構造の変化に焦点をあてている。
- 4) 組織段階の発展は、動的であるが、ある段階から次の段階へのプロセスを論じていない。組織段階間を動的に分析するために、この静態性を克服しなければならない。
- 5) 環境—戦略—組織—業績という多元的適合の視点から、GM 社の持株会社の組織形態から事業部の組織形態への変化を分析し、4 つの経営者のタイプを抽出することができる。すなわち、戦略形

成者、組織革新者、業績重視者と環境創造者である。4 つの経営者タイプは、Chandler が戦略と組織の視点から提示した 2 つの経営者タイプを拡張した。

- 6) 本論文の環境の概念は、主に内部環境（技術と規模）と外部環境（課業環境）をさす。
- 7) Rumelt (1974) 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。広範囲に戦略—組織—業績の関係を実証した。多角化戦略をとった企業は事業部組織を採用したとき、もっとも業績がよかったと提示した。
- 8) 環境操作戦略の最終段階である戦略的作業によって、新しい組織構造を再編成しなければならない。
- 9) 経営者の異なる人格タイプによって、異なる経営者のタイプを生じる。経営者タイプの差異が組織変革のプロセスに異なる影響を与える。組織変革を実現するためには、経営者の交替が必要である。
- 10) 経営者の個性は、経営者の価値観、理念である。Chandler 言うように経営者の人格タイプである。

参考文献

- 日本語文献
- 岸田民樹 (1985) 『経営組織と環境適応』三嶺書房。
- 岸田民樹 (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。
- 英語文献
- Ansoff, H. I., (1979) *Strategic Management*, Macmillan, (中村元一訳『戦略経営論』産業能率大学出版部、1980 年)。
- Burns, J. & Stalker, G. M., (1961) *The Management of Innovation*, Tavistock.
- Chandler, A. D. Jr., (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)。
- Child, J., (1977) "Organizational Design and Performance: Contingency Theory and

- Beyond," *Organization and Administrative Sciences*, Vol. 8, No. 2 & No. 3.
- Donaldson, L., (1996) *The Normal Science of Structural Contingency Theory* in S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (eds), *Handbook of Organization Studies*, Sage.
- (2001) *The Contingency Theory of Organizations*, Sage.
- 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) pp. 90-101.
- Hrebiniak, L. G., Joyce, W. F. & Snow, C. C. (1989), *Strategy Structure and Performance: Past and Future Research*, C. C. Snow (ed.) *Strategy, Organization, and Human Resource Management*, JAI.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W., (1967) *Organization and Environment: Managing Differences and Integration*, Harvard University Press (吉田博訳『組織の条件適応』産業能率大学出版部, 1977年).
- Miles, R. E. & Snow, C. C., (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGrawhill, (土屋守章・内野崇・中野工『戦略型経営—戦略選択の実践 シナリオ—』ダイヤモンド社).
- 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『多角化戦略と経済成果』東洋経済新聞社).
- Scott, W. R., (1981) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice-hall,
- Woodward, J., (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press (矢島鈞次・中村壽雄共訳『新しい企業組織』日本能率協会, 1970).
- (名古屋大学大学院経済学研究科博士後期課程)