

職能別組織と事業部制

——成立過程と原理の研究——

須 齊 英 樹

目 次

- I はじめに
- II 拡張戦略と職能別組織…フォード社のケース
 - (1) 市場と戦略
 - (2) 費用逡減的操業
 - (3) 環境の変化とフォード社の衰退
- III 多角化戦略と事業部制…GM社のケース
 - (1) 市場と戦略
 - (2) 事業部制の基本原則
 - (3) 調整された統制を伴う分権化
 - (4) マネジメントの強化
- IV 職能別組織と事業部制
 - (1) 二つのケースの整理
 - (2) 組織の環境適応
 - (3) 職能別組織と事業部制
- V むすび

I はじめに

この論文では、A. D. チャンドラー・Jr. (A. D. Chandler, Jr.) が『経営戦略と組織』(Strategy and Structure) の中で繰り返し提唱している「組織は戦略に従う」という観点に立って、アメリカにおける産業の成長過程で採られた二つの代表的な戦略とそれによって新たに編成された組織との関連が取り扱われる。それらは拡張戦略に対応する職能別組織と、多角化戦略に対応する事業部制とである。

なおここにおける主な関心は、職能別組織と事業部制の一般的な組織構造ではなくて、前者の典型的な事例として取り上げられるフォード社と後者としてのGM社による組織の変革において、どのように組織が戦略に従ったかという事実関係の把握に置かれる。

ところで職能別組織や事業部制のようなすでに十分過ぎるほど論じ尽くされた問題を再度取り上げるにあたり、その動機と意図について簡単な説明を添えることにしよう。第一は、実践の側（すなわち事業部制を敷いている企業の組織管理の担当者）からの事業部間の調整および統制に関連して引き起こされるたくさんの問題の提起にある。これらの実践の側からの声は、上智大学の高宮晋先生が所長をなさっておられる経営研究所の月例会において傾聴する機会が与えられた。第二は、職能別組織や事業部制は言うまでもなく、最近の組織動態化戦略の基で採用されるプロジェクト・チームやタスク・ホースも含めて、これらの組織型が必ずしも二者択一的な関係にあるわけではなく、総合的な経営組織の中で相互補完的な機能を果たしながら併存するという事実にある。このような異なる組織型が単一のより包括的な組織内に併存するという事実は、それぞれの組織の内容の考察の必要性と同時に、それらの組織の相互間の関連性についての問題を提起することになる。このような異なる組織型の併存ということは、組織の構造上の明白な事実であるが、その説明の鍵は組織の過程にあるように思われる。

職能別組織や事業部制を論じた文献はほとんど総て組織の構造面に焦点を合わせている。この点に関する例外の一つとして、P. R. ローレンス(Lawrence)とJ. W. ローシュ(Lorsch)による『組織と環境』(Organization and Environment)があげられる。もう一つは、A. J. トンプソン(Thompson)の『活動的組織』(Organizations in Action)である。彼らの見解に全面的に賛同するわけではないが、彼らの試みによって予てより持ち続けてきた職能別組織と事業部制を同時に取り上げたいという意図は非常に勇気づけられた。

そこでこの論文では、戦略との関係における職能別組織と事業部制の過程に焦点が合わせられ、そのケースを通じて事実の関係づけが中心的に論じられる

ことになる。

II 拡張戦略と職能別組織…フォード社のケース

一般に職能別組織は、F. W. テーラー(Taylor)の『科学的管理法』に端を発すると認められている。1900年前後の工業会社における命令は、軍隊組織におけるように、支配人から工場長、職長、副職長および組長を経て、工員に伝えられていた。この種の工場における職長や組長の役割は種々雑多であった。従って、生れつき素質があり、多年にわたる特別の訓練を経た人でなければ、満足にその役目を果すことができなかった。大規模な機械による工場をはじめても、最初の数年間はあまり成功しない主な原因は、適当な職長や組長を得ることが非常に困難であったことにある。この困難を克服したのがフレドリック・W. テーラーの機能別職長制に端を発する職能別組織であった。このような考え方が最もよく活かされた典型的な事例として、フォード社の生産システムに注目しよう。

(1) 市場と戦略 アメリカの自動車産業は、1908年から1920年代の初期にかけて、急速な発展をとげた。それは自動車の市場が最も拡大した期間であった。この発展期の自動車産業にとって、常に変わることのない挑戦は生産面から起った。これに次ぐ第二の挑戦は資金の必要性であった。

以上のような状況において、ヘンリー・フォードはマス・マーケットに最もふさわしい製品の設計と可能な限りの大量生産にひたすらエネルギーを集中するという方法を採用した。他方、丁度同じ時期にGM社のウィリアム・C・デュランは既存企業の買収を通じて組立、製造、供給、流通などの施設を獲得しようとしていた。その結果、フォード社は売上高の驚異的な増大を達成することになり、それにひきかえGM社に残されたものはほとんど統制不可能な状態のまま存在する工場群と多額の負債だけであった。

(2) 費用逡減的操業 ここで成功をおさめたフォード社の生産中心的な組織について詳しく述べることにしよう。一般によく知られている当時におけるフォード社の高賃金・低価格を可能にしたのは、費用逡減的操業にほかならな

い。大規模製造工程のほとんど総てが、産出量が増大するにしたがって単位当りの製品原価が安くなる。従って、会社が巨大なものとなればなるほど、市場におけるその会社の有利さはますます強まったのであった。そしてこのような工程を所有する企業にとっては、大規模製造工程に要する設備の多くがきわめて高額であったので、資金の供給が課題であった。フォード社における費用削減のありさまをトマス・C・コ克蘭(Thomas C. Cochran)は『アメリカのビジネス・システム』(The American Business System)の中で次のように述べている。

「フレドリッヒ・W・テーラーの科学的管理法の原理が、1913年および1914年にフォード社によって自動車産業に導入された時、7分の1にまで達した労働時間の節約が、あまりにも大きかったので、コンベヤー・ベルトが、アメリカ式大量生産と事実上の同義語⁽¹⁾となった。」

ところでフォード社における科学的管理法の原理の実践的展開は、次のような手順で行なわれた。労働を細分すること、すべての部品について周到な手順を決めること、作業速度を管理すること、および完成品を自動的に移動することであった。そのことによって、フォード社1台の組立に要する時間は90%近くも短縮された。その全工程は部品の完全な互換制を可能にするような精密機械と電化とに大きく依存していた。しかし、アメリカの自動車産業に大量生産方式を最初に導入したのは、ヘンリー・フォードではなかった。この点に関して、ハーマン・E・クルース(Hermam E. Krooss)とチャールズ・ギルバート(Charles Gilbert)は『アメリカ経営史』(American Business History)の中で次のように述べている。

「オールズは自動車産業における非常に重要な開拓者であった。というのは彼は自動車産業界で分業を行い、移動式組立てラインを利用し、そして労働者を原材料にではなくて原材料を労働者のところへ持ってこさせた最初の人であった。……

オールズは大量生産方式の導入における先駆者であったが、しかし、ヘンリー・フォードは大量生産をさらに進めた。フォードは標準化やアセンブリー・

ラインを考え出しはしなかった。実際に、フォードは一般に彼が考え出したと思われているものを何も考え出してはいなかった。彼の長所は、将来性は大衆市場向けの廉価な車にあると直観的に確信したことにあつた。彼は、自動車が価格の弾力性をもつ、すなわち、価格を下げればそれに比例する以上に売り上げが増大することになると確信していた。技術的には、彼の偉大な貢献は、(1)標準化、連続性、移動組立てライン、そして速度を含めて的確な専門的結合を強調したことと、(2)製造、原材料の取り扱い、そして組立てを注意深く時間的に調節した⁽²⁾ことであつた。」

アメリカ式大量生産におけるこのような展開は、技術の進歩というよりはむしろ管理における革新であり、作業のよりよき秩序、すなわち作業の合理化であつた。

(3) 環境の変化とフォード社の衰退　　フォード社は、拡大戦略における重要な課題である有能な職長や組長の不足を職能別組織の採用によって克服した。そしてその最も発展した型であるコンベア・ベルト方式によって、費用逓減的操業の長所を最大限に活用して、低価格・高賃金をモットーにT型フォードを生産して驚異的な成長を遂げた。しかしながら、1920年代中頃の諸変化に適応しそこなつたために衰退して行つた。その当時の諸変化の中できわめて重大なものは、市場において発生した。

屋根つき乗用車への移行に例示されるように、1920年代中頃の自動車産業界における諸変化は、多額の資本投資を必要とする大きな技術革新よりはむしろ販売活動に密接に結びついていた。1925年には全売上高の約60%に当る、30億ドル近い乗用車とトラックの新車および中古車が割賦払いによって販売された。中古車の市場が成長し、旧式の自動車の信頼度が増大するにつれて、所得の比較的少ない人びとにも自動車を購入する機会が与えられることになつた。このようにして新車の製造業者は、同じ程度の価格水準にある他社の新車と競争するばかりでなく、あらゆる年に製作された各種の中古車とも競争せざるをえなくなつた。

スタイルの変化、廉価な中古車、ならびに割賦払いによる購入、これらすべ

てがフォード社のモデルTの売上高を減少させた。そしてついに1927年に、モデルTの生産に終止符がうたれた。次のモデルAを準備するために1年を要したが、この間フォード社では何も生産できなかった。

次の25年間には、小型の乗用車がしだいに大型となり、1930年代の中頃からはだんだん高価なものとなっていった。これらの変化が戦略の転換を要請したにもかかわらず、フォード社は生産中心的な戦略に固執したために、フォード社の指導的地位をGM社に明けわたすことになった。

(1) T.C. Cochran, *The American Business System*, Harvard Univ. Press, 1957.

〔中川敬一郎訳『アメリカのビジネス・システム』筑摩書房, 昭和34年〕訳書25頁

(2) H.E. Kroos & C. Gilbert, *American Business History*, Prentice-Hall, Inc., 1972.

〔鳥羽欽一郎・山ロー臣・厚東偉介・川辺信雄訳『アメリカ経営史』東洋経済新報社, 昭和49年〕訳書下巻445-6頁

Ⅲ 多角化戦略と事業部制…GM社のケース

一般によく知られているように、GM社はデュポン社と並びアメリカにおいて最も早く事業部制を採用した会社である。それは1920年のことであった。デュポン社においては、デュポン社が所有する人・金・物といった資源の有効利用のために進出したいくつかの分野ごとに財務、製造、販売を結合して、より自治的な事業単位を設けることによって、事業部制が誕生した。それに対してGM社においては、ウィリアム・C. デュランによって買収され、ほとんど統制できないまま存在している多くの工場を管理するために、全社的な経営組織を設置することによって、事業部制が誕生することになった。

(1) 市場と戦略 1920年代の中頃までに、自動車の市場は買替市場となっていた。すなわち自動車の購入者は、初めて自動車を買うのではなく、すでに所有している自動車に替って新車を買おうとする人々であった。このような買替市場においては、新車の製造業者は同じ程度の価格水準にある他社の新車と競争するばかりではなく、あらゆる年に製作された各種の中古車とも競争せざるをえなかった。このことが競争をますます激化させた。1社の生産拡大は、他社の生産縮小を招くという代償を伴わずにはありえなくなった。市場

の変化は競争を激化させたばかりではなくて、さらに競争の質的变化をもたらせた。このような市場で占有率を高めるためには、価格は新車の販売にあたってはや主たる競争武器ではなくなった。競争は製品の差別化、大量広告、消費者金融、その他の現代マーケティングの各種の手法に重点がおかれた。

他方、顧客獲得競争が激化するにつれて、効率的な経営管理が、大胆に展開されるマーケティングと同様に、重要な戦略的課題となった。たとえ生産を拡大したとしても、単位原価の引き下げによって、利幅を継続的に確保できるという保証はもはやなくなった。利幅を維持するためには、企業内部における財の流れに細心の注意を払わなければならなくなった。このようにして、1920年代中期以後マーケティングと経営管理が企業の運命を左右する重要な課題となった。市場の変化にもかかわらず、戦略の転換を頑に拒み、衰退していったフォード社と対照的に、GM社ではA. P. スローン・Jr. が事業部制を敷いて大成功をおさめることになる。

(2) 事業部制の基本原則 一般にアメリカでは、事業部制は製品の多角化に伴う経営管理上の困難を解決するために、そして分権化によって環境適応を行うために採用されてきた。しかしながら、すでに述べたように、GM社の場合はウィリアム・C. デュランが買収した多くの工場を整理・統合することによって事業部制が敷かれ、それによって初めて全社的に調整された活動が可能となった。

ところで事業部制の原則を最もよく言い表わしているのは、A. D. チャンドラー・Jr. (A.D. Chandler, Jr.) の『経営戦略と組織』(Strategy and Structure) の中で引用されたピエール・デュポン(デュポン社の成長期の社長であり、後にGM社の会長としてA. P. スローン・Jr. と一緒にGM社の建て直しをする)の言葉であらう。

(1)
ピエール・デュポンが述べている基本的な組織原則の要旨は、第一に、調整されるべきものは相互に関連する仕事であって、似通った職能ではないということである。このような考え方に従えば、1人の責任者に生産と販売の双方を統轄させることが望ましいことになる。第二に、調整された業務、関連をもつ

事業を統轄する幹部に全面的な権限と責任を与えるということである。ここで取り上げた第二の原則については、事業部制を論じたほとんど総ての著者が繰り返し強調してきた。確かに第二の原則が重要であることは否定されないが、しかしながらそれは事業部を効果的に運営するための必要条件であると言ってもよいだろう。ところが一方、第一の原則について論じている著者はほとんど存在しない。第一の原則こそ事業部編成上の根本的原則であり、調整を必要とする、相互に関連する仕事をいっしょに統轄するところに、職能別組織との典型的な相違が認められる。

そして製品別に（他に地域別や顧客別の場合もある）下位単位を組織することはまず第一に、特定の製品に関連するあらゆる職能を結合することを意味し、次に製品別に組織された下位単位を全体として統合する必要性を暗示している。この分権と集権という二側面の統合は、沢山の論文にはなくて、A. P. スローン・Jr. のGM社における実践の中から学ぶことができる。

(3) 調整された統制を伴う分権化　GM社の場合、雑然と存在する工場や販売施設の調整・統合が経営管理上の重大な課題であり、それを可能にしたのが事業部制であった。GM社における事業部制の誕生について、A. P. スローン・Jr. (A.P. Sloan, Jr.) は『GMとともに』(My Years with General Motors)の中で次のように述べている。

「りっぱな経営というものは集権化と分権化の調和、つまり調整された統制を伴う分権化にある。……分権化からわれわれは創意工夫、責任、人材開発、事実に密着した決定、柔軟性——要するに企業全体が新しい状態に適応するに必要なすべての資質を得た。調整から、われわれは能率と節約を得た。……会社の責任と事業部の責任との間のバランスは、決定される事項、当事の環境、関係する経営者の気質や手腕によって変化する。主として事業経営に責任をもつ強力な経営者に、各事業部を任せるのがよいことがはっきりした。しかし、1920～1921年の経験によれば、事業部に対する統制は、現在よりはるかに強力にする必要があることがわかった。……その後、経営資料が確実に流される手続が設定され、ついに真の調整が可能となった。」⁽²⁾

GM社において、全体的統制を備えた分権制度を確立するのに必要な最後の鍵は、財務面に見出された。それは、原則的には、経営のトップが個別の事業活動の成果を評価する適切な手段さえ整っていれば、執行そのものは部下に任せてもだいじょうぶであるという考え方によるものであった。そしてその評価手段とは、結局、投下資本に対する収益という大原則を、各事業部の活動の成果を測定する主要な尺度にすることにほかならなかった。GMにおける財務管理の基本的要素はコスト、価格、生産量および投下資本収益率の四つである。

GM社におけるように、事業部によって初めて全社的統制が可能となった場合は言うまでもなく、デュポン社におけるように分権により自治的な事業部を設けた場にも、事業部制の主な効果はマネジメントの強化に見られた。

(4) マネジメントの強化 事業部制を敷く目標について、トマス・C・コクラン (Thomas C. Cochran) は『アメリカのビジネス史の基礎』 (Basic History of American Business) の中で次のように述べている。「1920年代にデュポンとGMは、中央と地方の権限を釣合わせ調整する複雑な機構をつくりあげた。一般に、そのねらいは最高経営者を日常業務から解放することにあつた。⁽³⁾」

そして最高経営者を日常業務から解放するためには、権限の委任が必要とされた。権限の委任がマネジメントの強化となるためには、各事業部内の自己統制と各事業部間のシステマティックな相互調整が保障されなければならない。そのような統制および調整が確保されない場合には、権限委任による長所 (情報源にできるだけ近い所で決定することによる意思決定における合理性の増加、管理者や従業員のモラルの向上) が十分発揮されないばかりでなく、全社的目的に基づいて調整を必要とする組織活動のさまざまな分野で混乱を引き起こしかねない。そして経営者は日常業務から解放されるどころか、さらにめんどろな問題にまきこまれることになる。従って、権限の委任は統制および調整システムの確保と同時に実行されるべき事柄である。そのようにして、初めて権限委任が最高経営者を日常業務から解放することが可能となり、その結果、最高経営者が重要な戦略的問題の解決に専念することが可能となる。

他方、事業部制採用による直接の成果として、後継者を育成するという点で

マネジメントの強化に貢献している。事業部制のもとでは、経営管理者は専門的知識と同時に、全体的統制および調整を行う機会を職能別組織よりもかなり早い時期に与えられる。そしてこのことは経験を通さなければ得られない経営管理者の能力の習得に役に立つので大変重要である。

トマス・C・コクラン (Thomas C. Cochran) の『20世紀におけるアメリカのビジネス』(American Business in the Twentieth Century)⁽⁴⁾によれば、1960年までにはほとんどの大工業会社の組織構造は、デュポン社の人々の支援を得て1920年代にGM社で、A. P. スローンによって取り入れられた組織体系と幾分類似してきた。

このようにして成立し、普及した事業部制もまた、環境の変化につれて起こったいくつかの重大な問題を抱えている。それに関しては、職能別組織と事業部制について整理を行った後に簡単にふれることにしよう。

(1) A.D. Chandler, Jr., Strategy and Structure, The M.I.T. Press, 1962.

〔三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業の日本社, 昭和42年〕訳書81-2頁

(2) A.P. Sloan, Jr., My Years with General Motors, Doubleday & Company, Inc., 1963.

〔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, 昭和42年〕訳書547-9頁

(3) T.C. Cochran, Basic History of American Business, D. Van Nostrand, Inc., 1968.
80頁

(4) T.C. Cochran, American Business in the Twentieth Century Harvard Univ. Press.
1972. 208頁

IV 職能別組織と事業部制

限られた側面からではあるが、これまでに職能別組織と事業部制が、どのような要請によって成立し、どんな課題をどのように克服してきたか、フォード社とGM社のケースを通して検討された。ここでは、戦略に従って起こった組織変革における諸側面の整理から着手することにしよう。

(1) 二つのケースの整理 フォード社が職能別組織を導入した1910年代というのは、自動車市場が限りなく拡大して行った時期であった。そのような時期において、フォード社で採用された戦略は拡張戦略であった。T型フォードの生産に見られるような大規模工場が設置された。そしてこのような戦略のも

とでは生産面の効率化と巨大な機械設備をまかなうための資金調達が重要な課題であった。巨大な機械設備を誇る大規模工場の運営という観点からの組織原則は、フレドリッヒ・W. テーラーの科学的管理法の原理に見られるようなタイム・モーション研究に基づく作業の標準化であり工場の管理法であった。それは課業の分析や分化を中心とする組織原則であった。その運営原理は、産出量が増大するにしたがって単位当り製品原価が安くなる費用逡減的操業であった。そこでは経営者の主な関心は生産活動に向けられ、その成果は生産性の向上であった。

他方、GM社において事業部制組織が成立した1920年代は、人々の好みや用途に応じて自動車市場が多様化して行った時期であった。GM社では、ウィリアム・C. デュランの拡張戦略が買収政策によっていたために、すでに多角化が進展していた。その多角化されたプロダクト・ラインが、マーケティングと経営管理面に複雑な問題を引き起こしていた。それらの問題を解決するためには、分化された職能や課業を、生産技術的合理性ではなくて組織管理的合理性の観点に立って、本質的な関連を洞察し、結合する必要があった。そこにおける組織運営原理は、調整された統制を伴う分権化であった。そして事業部制の成立を可能にした経営者は、主に経営管理活動に関心をむけ、マネジメントの強化を行った。

これまでに述べられたことの要点は、次に示す図表によって整理される。

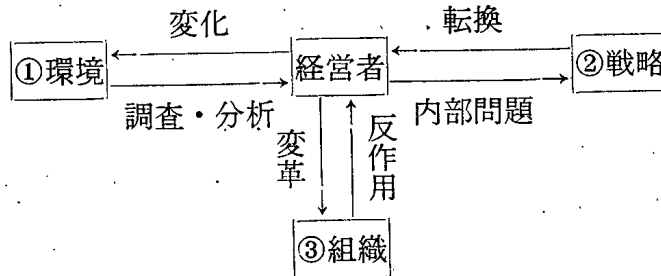
第1図 職能別組織と事業部制

	市場	戦略	課題	組織化原則	管理原則	経営者の関心	成果
職能別組織	拡大	拡張	生産と財務	分析・分化	費用逡減的操業	生産活動	生産性の向上
事業部制	多様化	多角化	マーケティングと経営管理	関連・結合	調整された統制を伴う分権化	経営管理活動	マネジメントの強化

(2) 組織の環境適応 A. D. チャンドラー, Jr. (A.D. Chandler, Jr.)は『経営戦略と組織』(Strategy and Structure)の中で、事業部制の成立史を考察することによって、組織は戦略に従うという命題を実証している。そしてこの論文ではその命題をさらに職能別組織にも適用する試みがなされた。次の図表

は、A. D. チャンドラー・Jr. の命題を動的的に表現したものである。

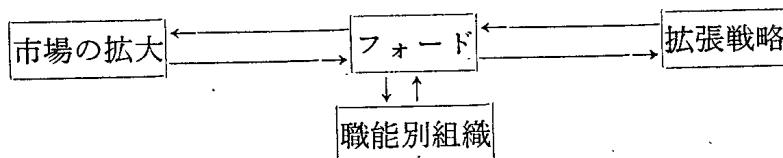
第2図 環境・戦略・組織



すべての経営者が、環境の変化に敏感で、適切な戦略の転換と、それに従って組織の変革を行うとはかぎらない。①環境の変化を察知するために絶えず環境の調査や分析を行っている者だけが、少なくとも、経験によって培われた洞察力や判断力を所有する者だけが、それに気付くものである。そして環境の変化を察知することは、経営者の特殊な個人的資質の問題から組織的努力の問題へと代りつつある。そして一度経営者によって環境の変化が認識されると、②経営者が戦略を転換するかどうかは、専ら経営者の信念や決断力に依存する。例えば、ヘンリー・フォードが拡張戦略に固執したのは、彼の頑な信念によるものであろう。そして経営者が戦略の転換を図れば、③必ず反作用として調整や統制面で多くの混乱が生じた。そしてこの混乱は、戦略に適した組織が編成されるまで決して治まることはなかった。しかしながら、調整および統制上の混乱を組織上の問題であると見抜いた経営者は、非常に少数であった。

組織の環境適応のフレームである第2図にフォード社のケースを当てはめたものが次の第3図である。

第3図 フォード社の環境適応



フォード社の市場・戦略・組織についてはすでに述べられたので、ここではヘンリー・フォードに代表される拡張戦略の採用者としての経営者について説明しておこう。

一般に、19世紀末の20年間に出現した産業資本家は、彼らの創造力と精力を産業帝国の創設に注いだ。彼らは急速に工業化し、都市化する経済の要請と挑戦に応ずるために必要な、戦略の立案と資源（人・金・物）の確保に夢中になっていた。彼らはたいてい外向性の人々であった。アメリカの産業界で最初に歴大な人、多額な資本と材料を一つの企業の傘下に置いた帝国建設者は、これらの資源の能率的な全般的管理を確実にするために機構を考案することにはほとんど関心をもたなかった。

このような帝国建設者の代表であるヘンリー・フォードとウィリアム・C. デュランについて、ハーマン・E. クルース (Herman E. Krooss) とチャールズ・ギルバート (Charles Gilbert) は『アメリカ経営史』 (American Business History) の中で次のように述べている。

「フォードはまた風変りな経営者であった。ある従業員は、『フォード氏は管理というものを全く信用していない』と語っている。彼はパートナーとも同僚ともうまくやっていけなかった。1919年に彼は残りの株式をすべて買収することによって、これらの問題の一つを解決したほどであった。彼は不適當な理由のために同僚のほとんどを解雇することによって、彼らとの問題を解決した。彼らの多くは、次々にGM社において出世していった。……」

デュランは文字通の成長だけに関心をもっていた。彼は財務管理も、明確な権限のラインも、予算統制も、一貫した戦略や戦術ももちあわせなかった。彼は他のあらゆる人のビジネスのじゃまになるほどに個人的な忠誠心や個人的な⁽¹⁾インスピレーションを当にしていた。」

しかしながら、新しい技術に基づく産業への進出という戦略を計画し、実施する際には、合理的で計算に基づく方法がずっと適切であった。さらに多角化という新戦略を計画し、実施するには、同一産業内における合同、統合、拡張という古い戦略以上に、複雑で多くの戦略的決定を必要とした。

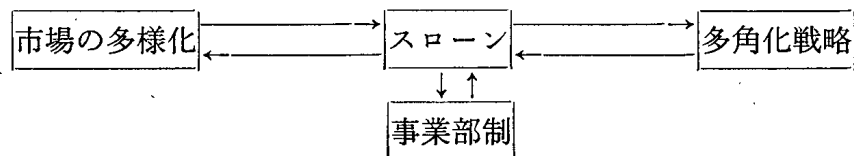
1920年に初めて、多角化戦略によって引き起こされたさまざまな問題を組織的問題であると認識したのは、GM社とデュポン社の経営者であった。彼らのほとんどがMIT出身で、合理的な思考力と問題分析能力をもっていた。これ

らの革新家は当面の問題に最も近い幹部であると同時に、重要な企業家としての問題に専念するために現業の職務から離れる時間を与えられるか、あるいは自らそのような時間を見出した人々であった。そのような革新家の代表的な一人であるA. P. スローン・Jr.について、前掲『アメリカ経営史』(American Business History)の中に次のように述べられている。

「ピエール・デュポンが社長に就任し、スローンは業務担当副社長になり、その後1923年にデュポンの後任となった。従って、1920年代初期からスローンは社長ではあったが、決してGM社における唯一の意志決定者ではなかった。われわれが理解するであろうように、彼の管理能力がGM社の決定的な目ざましい成功と大いに関係があった。⁽²⁾」

次の図はGM社の環境適応の様式を表わしている。

第4図 GM社の環境適応



(3) 職能別組織と事業部制 職能別組織と事業部制を同時に取り上げた文献として、P. R. ローレンス (Lawrence) と J. W. ローシュ (Lorsch) の『組織と環境』(Organization and Environment) や J. D. トンプソン (Thompson) の『活動的組織』(Organizations in Action) が存在することはすでに紹介した。

P. R. ローレンスと J. W. ローシュによれば、「下位単位を職能あるいは製品系列に沿って組織するかという通常の構造上の選択は、われわれの言い方では、統合を犠牲にして分化を重要視すること(職能別下位単位)と、逆の場合の(製品別下位単位)との間の取引(trade-off)を提案する。⁽³⁾」

ここに述べられていることは、職能別組織と事業部制の要点を整理したときの組織化原則(職能別組織は分析・分化を、事業部制は関連・統合を基礎とする)と一致している。

ところで、次の理由から J. D. トンプソン (Thompson) の『活動的組織』

(Organizations in Action) の検討により多くの頁を当てることにしよう。『組織と環境』(Organization and Environment) の中で述べられているほとんどすべてのことが、『活動的組織』(Organizations in Action) の中でより論理的にそしてより体系的に整理されている。

化学製品の連続的工程や自動車の大量生産組立ラインは、長く連結された科学技術 (the long-linked technology) の極致である。「それは、①ただ一種類の標準製品を、②くり返し、そして③一定の割合で製造する時に手段的極致に近づく。ただ一種類の製品だけの製造は、ただ一つの科学技術が要求され、このことが次には機械や道具の選択のために明確な基準の使用、作業の流れの配列構成、原料の獲得、そして運転者の選抜を可能にすることを意味する。製造工程のくり返しは、科学技術における欠陥を除去する方法として経験によって得た知識を用意する。経験によって得た知識が機械の修正に役立ち、予定に組まれた予防維持のための基礎を用意することを可能にする。くり返しはまた人間の動作が吟味されることを可能にし、そして訓練と練習によって、エネルギーの浪費と間違いを最小限度にする。科学的管理運動が最大の貢献をしたのは、おそらくこの背景においてである。

一定割合の製造は、一度調整されると関係する資源の釣り合いはおのおのがその極限まで貢献する地点に標準化され得ることを意味する。そしてどれも自己の持つ能力全部を使う必要のない仕事に従事していることがなくなる。このことはもちろん科学技術の経済的局面に重要な貢献をする⁽⁴⁾。」

J. D. トンプソンのこのような記述は、フォード社におけるT型フォードの費用逦減的操業という原理を組織面から解明するに十分な論理的根拠を提示している。そして事業部制を理解するには、彼の技術上の合理性と組織の合理性の関係に注目する必要がある。

彼が展開している技術上の合理性と組織の合理性に関する議論の要旨は次のようである。組織の核となる科学技術は閉鎖系 (closed system) の論理に基づいている。技術上の合理性は必要な構成要素ではあるが、決してそれだけでは組織の合理性を規定するに十分ではない。従って組織が科学技術と呼ばれる抽

象概念を行為に転換しようとするときには、核である科学技術が解決を用意しない問題に直ちに直面する。そういうわけで、最小限度、組織の合理性は三つの主な構成活動を含む。すなわち、①投入活動、②科学技術活動、そして③産出活動である。投入および産出の両活動は環境要素と相互に依存している。それゆえ、組織の合理性は決して閉鎖系の論理と一致することはなく開放系(open system)の論理を必要とする。組織の合理性は、最大の技術上の能率のための条件と作用する力を緩衝するために要求されるエネルギーの妥協案(compromises)を必要とする。

従って、組織と環境の境界に及ぶ組織の構成単位(boundary-spanning units)にとって重大な問題は、組織の管理下にある変数の調整ではなくてその組織によって統制されない強制するもの(constraints)と偶発的なでき事(contingencies)に適合することである。そして組織が直面するこれらの強制と偶発的なでき事は、組織と環境によって異なり、またそれらの性質は時の経過とともに変化する。環境とそれに適合する組織構造の関係を、J. D. トンプソンは次のように述べている。

「第一に、組織はその科学技術と課業環境に固有の強制と直面する。これらは組織によって異なるので、構造の基礎は異なり、複合組織を構成する『唯一最善の方法』は存在しない。

第二に、強制の許す範囲内で、複合組織は偶発的なでき事を最小限度に押えそしてそれらを特定の配置に隔離することによって避けがたい偶発的なでき事を処理しようと努める。偶発的なでき事は組織によって違った様式で起こるので、偶発的なでき事に対して様々な構造上の反応が存在する。

第三に、偶発的なでき事が多いところでは、組織は機能を自給自足できる構成単位に集めて一団にしようとする。それぞれが組織が偶発的なでき事に対処するのに必要な十分な資源の配置を施される。事実上、このことは、組織によって統制される変数は組織が逃れられない強制と偶発的なでき事に従うということの意味する。組織の科学技術と課業環境が組織を別々に引き離す傾向があればあるほど、組織はますますその全体性を保護しなければならぬ。⁽⁵⁾

J. D. トンプソンの以上の論述の中に、事業部制が要請された論理的根拠を見出すことができる。また事業部制が効果的に機能するためには、分権化と同時に調整や統制のためのシステムが必要であるということが理解される。

組織の課業環境と境界に及ぶ構成部分との関係は次のように整理される。課業環境の性質は、同質のものから成るか異質のものから成るか、安定的であるか変わりやすいかの組合によって四種類の型に区分できる。

第一に、組織の課業環境が比較的同質で安定的な場合には、組織の境界に及ぶ構成部分の構造は割合単純である。この組織はほとんど職能別部門を持たない。従って、再分される時には、いくつかの類似した部または課となるであろう。この組織は適合のために主として標準化された反応や規則に頼り、部または課は規則を適用する機関となり、管理は規則の執行から成る。

第二に、異質ではあるが安定的な課業環境に直面する組織においては、様々な職能別の部門が存在する。それぞれの部門が比較的同質な課業環境の区分に対応し、それぞれの部門の再分化や適合に関しては第一の類型と同じになる。

ところで課業環境が動的になると、組織は強制と同様に偶発的なでき事にも直面するために、標準化された反応や規則は不適當になる。

第三に、もし課業環境が動的ではあるが比較的同質であるならば、境界に及ぶ構成部分は丁度環境を観察する能力が拡充され過ぎる程度まで特殊化あるいは再分化される必要がある。この場合、環境が同質であるから、組織の部または課は地理的に区分される。動的環境のために設置された地域的な部門は環境の変化に適合するために地方分権化される。

最後に、課業環境が異質で動的である場合には、境界に及ぶ構成単位は課業環境の区分に対応して職能的に特殊化される。そしておのおの部門が課業環境のそれぞれの分野における絶えざる変化を観察し、反応を計画するために地方分権的に管理を行う必要がある。これら四つの類型を整理したのが、次の第5図である。

第5図 課業環境と組織

		安 定 的	変 わり や す い
同 質	組織構造	単純な構造 類似した部または課による再分化	観察可能な程度まで地理的区分 による特殊化あるいは再分化
	環境適応	標準化された反応や規則による 適合	地方分権化による適合
異 質	組織構造	様々な職能別部門 それぞれの部門が比較的同質的 な課業環境に対応するように再 分化	課業環境の区分に対応する部門 それぞれの部門が職能別に特殊 化された部または課を含む
	環境適応	それぞれの部門が標準化された 反応や規則によって適合	地方分権化による適合と管理

ここで整理されたことから、①課業環境が異質である場合には、職能別組織が要請され、②課業環境が変わりやすい場合には、地域別事業部制、③課業環境が異質であると同時に変わりやすい場合には、製品別あるいは顧客別事業部制が要請されるということができる。

そしてさらに課業環境の変化が速くなるにつれて、プロジェクト・チームやタスク・ホースが必要とされることになる。

J. D. トンプソンは、管理の基本的な役割は共同調整 (co-alignment) にあり、管理の過程は不確実性を減らし、柔軟性を求めることであると述べている。そして彼は、これまで科学技術上の活動を統制し、調整することが中心的な管理上の挑戦であったが、現在は組織の合理性が管理の核をなし、多元的組織 (multiorganization) の事業と活動の管理が中心課題であると述べている。

- (1) H.E. Kroose & C. Gilbert, American Business History, Prentice-Hall, Inc., 1972.
[鳥羽欽一郎・山口一臣・厚東偉介・川辺信雄訳『アメリカ経営史』東洋経済新報社、昭和49年] 訳書下巻56頁
- (2) 前掲 American Business History『アメリカ経営史』訳書下巻54頁
- (3) P.R. Lawrence & J.W. Lorsch, Organization and Environment, Harvard Univ., 1967. 171頁
- (4) J.D. Thompson, Organizations in Action, Mcgraw-Hill, Inc., 1967. 16頁
- (5) 前掲 Organizations in Action. 78頁

V むすび

この論文では、組織の環境適応の観点から職能別組織と事業部制が検討された。それらの要点は、いくつかの図表によって示された。今後、組織の課業環境が多様化し加速度的に変化すればするほど、ますます組織動態化の要請が強まるであろう。現在すでに組織動態化戦略の基で、タスク・ホースやプロジェクト・チームが編成されている。しかしながら、それらの本質が理解され、職能別組織や事業部制との関連が的確に把握されるには、時間がかかるように思われる。タスク・ホースやプロジェクト・チームの効果的な利用が可能とされるためには、総合的経営組織、事業部、職能別部門などとの関係づけが非常に重要である。というのはタスク・ホースやプロジェクト・チームが課業環境の変化に動的に適合するためには、目的適合的な組織編成とともに、それに必要とされる知識や能力の持ち主が全体組織のどこかにプールされており、自由に集められなければならない。従って、タスク・ホースやプロジェクト・チームの有効性は、相互に補完的な機能を果しながら存在しなければならない周囲の組織との適切な関係づけに依存する。またこれらの組織の採用が、必ずしも成功しているわけではない理由も、この周囲の組織との相互補完性あるいは相互依存性にあるように思われる。

この論文では論じられなかったが、組織活動は環境と同時に組織の構成員としての個人にも依存している。もっともC. I. バーナードによれば、組織活動の提供者としての人格的側面が問題とされる際の個人は、組織にとって外的な存在とみなされるのだが。それでもやはり、組織の構成員としての個人は、その他一般の環境を構成する要素とは別に考察される必要がある。それは組織と個人の統合という観点から組織構造と過程を検討することである。この点に関する自動車産業界における実例は、スウェーデンのボルボ社である。ボルボ社では、自動車がテーブル方式と呼ばれる一種のタスク・ホースで組み立てられている。

他方、組織と個人の統合の観点から多くの統合仮説が提示されたけれども、

それらの仮説を評価するに十分な事実関係を述べた資料は揃っているわけではない。組織と個人の統合問題は、最初組織が提供する誘因と個人の貢献の均衡に焦点が合わせられていた。そしてホーソン実験以後次第に作業現場における仕事と人間の統合へと焦点が移ってきた。このような傾向は今後ますます強まるであろう。このことが、技術的合理性の基準によってつくられた官僚制の動態化を要請し続けている。期せずして、組織の環境適応と組織と個人の統合という両面から、閉鎖系の論理に基づく技術上の合理性の検討がなされ、開放系の論理に基づく組織の合理性が求められている。