

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 8 日現在

機関番号：12613

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2011～2015

課題番号：23530428

研究課題名(和文)大規模多角化企業の組織設計フレームワーク

研究課題名(英文)A framework for designing a large-sized diversified firms

研究代表者

沼上 幹 (NUMAGAMI, Tsuyoshi)

一橋大学・大学院商学研究科・教授

研究者番号：80208280

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：大規模多角化企業の組織設計フレームワークに関する調査研究を行ない、諸活動間の戦略的相互依存関係の定義を再現した組織設計という基本原理を明確化し、タテのコミュニケーションを重点に置いた組織運営を重視する組織デザイン論を展開する素地を形成した。その知見を得るために、まず、組織変革のあるべき姿を描く場面でわれわれが幻想に囚われていることを明らかにした。典型的には、官僚制を廃し、ミドルのイニシアティブを促進して、ヨコ方向のインフォーマル・コミュニケーションを活発化すれば、組織は良くなるのだという、暗黙のうちにわれわれの思考に潜り込んでくる幻想がまさに幻想であることを明確化する作業を行なった。

研究成果の概要(英文)：The principal investigator has clarified, through a review of literature on organization studies, that the idea of anti-bureaucracy and pro-organic organization is an illusion. In addition to this, he contends that strategic interdependence that the management defines as the key factors for success in their market competition should be reproduced within the organization. The most important practice of managers in a large firm is vertical communication between superior and subordinate, and not the initiatives for emergent strategies. Even though there exists a shared view among Japanese practitioners and scholars alike that the key for revamping a decayed organization is to empower lower and middle management to take initiatives for emergent strategies and to encourage their lateral communication, it must be a myth, which may lead to a much less adaptability to changing environment.

研究分野：経営組織論

キーワード：組織設計 有機的組織 機械的組織 戦略的相互依存関係

1. 研究開始当初の背景

近年のエレクトロニクス業界に見られるように、日本の大規模多角化企業が直面する戦略や組織に関する問題は複雑である。とりわけ、これらの企業は戦略と組織が切り分けられない強い相互依存関係にある状況に置かれており、戦略を決めてから、それに適合的な組織を設計するという本来の意思決定ができない状況にある。この問題を解決するためには、既存の研究に依拠しながら、大規模企業のインタビュー調査等を通じて、組織設計のフレームワークを構築する作業が必要である。本研究はそのような問題意識を背景に始められた。

2. 研究の目的

現代の大規模多角化企業が直面する組織構造問題の解明を行ない、それと同時に、問題解明の基礎となる組織構造研究の体系的な整理を行なう。この作業を通じて、大規模多角化企業が直面している組織問題を解決するためのフレームワークを構築する。

3. 研究の方法

既存研究の体系的な整理と、大規模多角化企業を中心とした（それとの対比という意味で、比較的中小規模の企業も含む）インタビュー調査を行なった。

4. 研究成果

本研究は、大規模多角化企業の組織設計に際して、準拠となるべきフレームワークを構築することを目指して行なわれたものである。具体的には、〈諸活動間の戦略的相互依存関係の定義〉を再現した組織設計という基本原理を明確化し、タテのコミュニケーションを重点に置いた組織運営を重視する組織デザイン論を展開する素地を形成した。

(1)日本の大規模企業組織の問題：有機的組織の幻想

日本企業の経営問題を語る場合、まず直接的にはその戦略的転換の遅さに注目するのが一般的である。より具体的に言えば、国際的な競争環境や分業構造が大きく変化していく中で、新しい経済システムの中に自らを位置づけなおす戦略構築作業が大きく遅れているということである。たとえば多くの論者がエレクトロニクス業界を典型例として挙げて、旧来から蓄積してきた「ものづくり」の力量のみに依存した再建策に日本企業が固執し、新たな競争環境に適応できなくなっていると指摘している。

経営戦略上の問題が直接的な原因として日本企業の経営に大きな問題を引き起こしていることは間違いない。しかし、同時に、この種の「環境との適合関係」という戦略的な問題の背後には、組織と戦略の相互作用・相互依存関係が横たわっているということを忘れてはならない。かつて日本の経営が一世を風靡していた時代には、

たとえばミドル・アップ・ダウン・マネジメントと呼ばれる組織運営が優良企業には見られていた。トップが大きな方向性を示し、その方向に向かって、ミドルが独自の戦略イニシアティブを発揮し、タテ方向とヨコ方向に組織が連動して新しい事業を生み出し、その事業創造活動を通じて更に組織が自己革新していく、という戦略と組織の良循環的相互作用が日本企業の強みだったはずである。しかし今や日本企業が得意としたこのミドルを中核とした戦略創発のための組織プロセスに問題が生じている。

しかし、その問題を解決するために提唱されてきている多くの議論が必ずしも適切ではないように思われる。すなわち、ミドルが相互依存した活動を調整して戦略を創発させるという創発戦略の機能不全が、そもそも組織変革のあるべき姿を描く場面で幻想に囚われていることで発生している可能性がある。既存の研究を広くレビューしていくことで、これまでの組織設計の基本的な考え方が近年大きく変わってきていること、またオリジナルの研究の概念を現代の組織論者と実務家が大きく誤解して組織設計について論じてきていることを本研究は指摘した。

典型的には、官僚制を廃し、ミドルやローのイニシアティブを促進して、ヨコ方向のインフォーマル・コミュニケーションを活発化すれば、組織は良くなるのだという、暗黙のうちにわれわれの思考に潜り込んでくる幻想がまさに幻想であることを明確化する作業を行なった。より組織論の用語法に基づいて単純化するならば、ますます不確実性を増す時代に向かう今日、ほとんどの組織問題は機械的組織（あるいは官僚制）から有機的組織へと向かうことで解決できるはずである、という信念が広く共有されている。しかし、この信念自体は実は幻想であることが近年の組織論研究を広く探索していくと徐々に明らかになってきた。

たとえば組織構造とイノベーションの関係に関する実証研究のメタ分析や事例研究などでは、実は公式化（文書化）やルーチンが存在することがイノベーションに正の有意な相関をもつケースがあることが明らかになっている。公式化やルーチンは、これまで組織内の行為の自由度を束縛するものと捉えられてきたが、実際には人間の行為を可能にする促進的な側面をもつものとして理解されるようになってきているのである。

あるいは、ルース・カップリングの議論についても、さまざまな見直しがなされてきている。これまで理論と行為や諸活動間のルース・カップリングがあいまい性下における適応的な組織の姿だと言われてきた。しかし、実際には、この種の概念の出現する源になった学校組織においても、近年ではルース・カップリングに見直しが入り、タイト・カップリングを組み合わせた組織運営が重要であると指摘されている。また分権化や参加型意思決定という組織運営についても、近年の知見では必ずしも組織成果を高めるという実証結果は得られていない。分権化自体には一見プラスの効果がありそうではあるが、他の施策と

の組み合わせで初めて効果を生み出すものであるというのが近年の研究の到達点である。

さらに、組織構造に関する研究でも、官僚制機構のロジックが弱体化していることはないという知見が得られている。あるメタ分析の結果、官僚制の基本的次元である専門家や標準化、公式化などは、1961年頃の研究か1990年代の研究に至るまで、相互の相関が一貫して高い状況に合ったことが分かっている。つまり、官僚制組織の基本ロジックはこの長い年月の間に変わっていないということである。この間、多様な組織原理が提唱されてきたにもかかわらず、組織の内部を規定しているロジックは変わっていない。また、現実の組織内のマネジャーたちの仕事のやり方を追跡した実証研究でも、マネジャーたちはヒエラルキーを維持しており、上位者に対する説明責任があるが故に、マネジャーたちの自律性は高まっていないことなどが明らかになってきている。これらの研究が示唆していることは、ルールのためのルールなどが多数存在するムダの多い官僚制に問題が多いとしても、それが一定程度存在するビュロクラシー・ライトは有効な組織として機能するのだと主張されている。

これらの過去の知見と組織の〈重さ〉プロジェクトが明らかにしてきた知見を元に考えるのであれば、現実な組織運営として適切なものは、過剰ではない官僚制機構という基礎の上に、上下間のコミュニケーションが活発に行なわれることである。ルールや計画は重要な役割を果たしており、それらを参照して多くのメンバーが協働作業を進めることが重要である。また過剰にヨコのコミュニケーションに頼ることなく、組織の基本であるタテのコミュニケーションで豊富な情報が流れている状態を維持することが大切である。

このように考えると、これまでの組織変革の基本的なイメージである有機的組織へと向かう変革は大いに問題があると考えられる。ミドルやローに創発戦略生成の自由度を与え、ヨコのコミュニケーションを増やしていくことで、日本企業の組織問題が解決できるという信念はむしろ有害な幻想であり、本来ならば逆に、不要な規則を取り払った上で、基本的な規則と計画を確実に遵守させて組織運営することが大切であるということが明らかになってくるのである。すなわち、必要なのは官僚制から有機的組織への変革ではなく、官僚制機構の単純化・再構築なのである。

(2) 戦略的相互依存関係に基づく組織設計

以上のような組織運営の背後には組織設計の問題が存在する。組織設計の基本的な原理として、近年は情報処理パラダイムに基づいたフレームワークが共有されている。すなわち、事前に確定している標準や計画に基づいて、その実行をするだけで所期の目的が達成できるのであれば、情報処理負荷が高くないが、不確実性が高く、事前に考えられていた状況と異なったことが生じる環境の下では、業務遂行中に例外を処理する必要が生まれ、その例外処理が情報処理負荷を発生させ、その情報処理負荷に対応でき

る組織設計が高い成果をもたらす、という考え方である。たとえば情報処理負荷を削減するためにスラックを創出するとか、逆に情報処理能力を拡充するために水平関係を構築するなどの処方箋が書かれるのである。

この情報処理パラダイム自体は現在でも十分に通用するものではあるのだが、同時に、その背後には諸活動の相互依存関係に関する議論が所与のものとして措定され、十分な考慮の対象になっていないという問題を抱えている。とくに競争優位性を求めて戦略を構想するという側面と、それを組織によって実現するという組織設計の側面が、経営上は極めて重要なペアであるにもかかわらず、これまではその部分の議論が組織設計論と体系的に結びつけられてこなかった。

本研究では、その戦略的相互依存関係に注目し、その分類と変化の歴史について整理する作業が行なわれている。とくにここで注目するのは、セット(テレビやパソコン、スマホなど、エレクトロニクス産業のシステム製品)とデバイス(演算素子やメモリー、イメージセンサー、ディスプレイなど)の関係である。このデバイスの開発・生産という活動と、セットの開発・生産という活動の間にはシナジー効果が存在する場合がある(なお、経営学者はこの関係をシナジー効果とか相乗効果などと呼ぶが、経済学者は準レントと呼ぶ)。このシナジー効果が発生する場合、活動の相互調整とシナジーから得られる利潤の分配の問題から、セットとデバイスの問題は発生する。これが戦略上も、組織設計上も、重要な問題を生み出す源泉となる。

本研究ではまずセットとデバイスの戦略的相互依存関係を、その歴史にそって、次の段階に分類している。

① セットとデバイス 0.0 戦略的機能未分化の時代

セットを生産するためにデバイスの生産を必要とするという技術的な相互依存関係は存在するものの、セットの競争のためにデバイスを武器とするというような戦略的な役割の分化が行なわれていない段階。

② セットとデバイス 1.0 競争戦略の武器としての内製

セットとデバイスの間を果たすべき戦略的機能の役割分化が認識され、コスト・リーダーシップの武器であったり、差別化のための武器であったり、という役割の認識が明確化された段階。多くのケースでは、このような役割として重要なものの場合、内製化される。

③ セットとデバイス 1.5 ダイナミックな多角化戦略

戦略的な武器として内製化された後に、デバイスへの投資が大きくなると徐々にデバイスの外販圧力が生まれてくる。しかし、同じデバイスを、たとえばデジタルカメラやデジタル・ムービー、携帯電話などへ次々と展開していくことが出来るのであれ

ば、単一の製品カテゴリーのみでは投資回収できないまでも、複数の製品カテゴリーで投資回収が可能になり、企業成長をドライブするカギとして機能することになる。

④ セットとデバイス 2.0 デバイスの外販

既にセットとデバイス1.5の段階でも、陳腐化したデバイスを外販するという議論は登場するのだが、それが本格化するのがこの段階である。差別化の武器として初めの数ヶ月は自社製品に使い、しかる後に外販してその時期のモデルをコモディティ化していくという戦略が広く採用されるようになる。

⑤ セットとデバイス 3.0 水平分業

デバイスの外販を真剣に検討しなければならぬというのは、既にデバイスへの投資が大きくなっていくことの証拠であり、それほど投資が行なわれるということは規模の経済が大きく作用するということの証拠でもある。この規模の経済を活用してデバイス専門メーカーが生まれてくる。その結果、中途半端な内製・垂直統合は衰退していく。

⑥ セットとデバイス 4.0 クラウドを含めた3階層

水平分業によってセットが利益を生みにくくなると、一部のセット・メーカーがウェブとの連動を活用したビジネス・モデルを構築し始める。このウェブ上の世界が大きな空間として成立し、その空間と個々の機器との間のコミュニケーションが発達してくるとクラウドを中心に置いた価値創造が可能になってくる。こうなると、クラウドでのビジネスを考えて、そこへ伝える情報をどのように吸い上げるかという問題が出てくる。近年、センサーが特に注目される背景はここにある。そうすると、センサーというデバイスの開発をする人々が、そのセンサーがどのセットに搭載され、その結果、最終的にどのようなクラウド・サービスを生むのか、という3つの段階を視野に入れてビジネスを構想しないとならない時代になってきた。

以上のように、セットとデバイスの相互関係が①～⑥までに分類されると、そのそれぞれに対して、組織的な設計の問題が対応していることが分かるはずである。たとえばセットとデバイス0.0のときは、両者が渾然一体となった〈すりあわせ〉型のチーム、1.0の時はそれぞれに役割分化しつつ、相互の〈すりあわせ〉を重視した水平的な組織運営が必要であった。さらに、1.5では同じデバイスを多様な事業領域に展開する必要があったが故に、デバイス・チームに多様なセットの情報が伝えられる仕組みや、あるいはデバイス・チームが自らセットを発案できる仕組みが組織的に必要であった。2.0になると、どのタイミングでデバイスを外販するかという問題に対処するために、意思決定権をより上位に集中する組

織設計が必要になる。これを事業部どうしの調整に任せては意思決定がおそくなってしまふのである。さらに、3.0になると外部業者を管理する仕組みの充実が必要になり、調達部門と契約法務、知的所有権の管理が非常に重要になる。最後に4.0では、セットの設計者がクラウドとデバイスの両方を視野に入れるか、デバイスの開発者がクラウドまで視野に入れるという視界の拡大が必要になっている。これらの議論はまだ未定稿の状態にあるが、早急にとりまとめて、セットとデバイスを典型例とする全社的な組織設計フレームワークの構築を急ぎたい。ここでの議論を取り込んだ「戦略的相互依存の組織設計論」とも呼ぶべきフレームワークの素地を平成28年度は形成し、その調琢を今後も進めていく予定である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 9件)

- ① 沼上幹 「グローバル・ニッチ・トップ企業という生き方」『Suruga Institute Report』第129巻, 2015, pp. 8-11. (査読無し)
- ② 沼上幹 「有機的組織の幻想」『一橋ビジネスレビュー』第62巻, 2014, pp. 6-19. (査読無し)
- ③ 沼上幹 「組織の老化」『学燈』第111巻, 2014, pp. 26-29. (査読無し)
- ④ 沼上幹 「『重たい』組織を改革しイノベーションを生む環境を」『週刊エコノミスト』(4月9日号), 2013, pp. 76-79. (査読無し)
- ⑤ Numagami, Tsuyoshi, Masaru, Karube and Toshihiko Kato, Masato Sasaki, "Vertical Strategic Information Flow and Market Orientation," *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, Vol. 46, no. 1, 2012, pp. 17-40. (査読無し)
- ⑥ 加藤俊彦・沼上幹・軽部大 「日本における組織の〈重さ〉と事業特性: 4回の調査の概要」『日本企業研究のフロンティア』第8巻, 2012, pp. 15-27. (査読無し)
- ⑦ 沼上幹 「日本における実証的組織構造研究の変遷(I): 構造的コンティンジェンシー理論の構造と閉塞感」『一橋商学論叢』第7巻第1号, 2012, pp. 1-12. (査読無し)
- ⑧ 沼上幹 「第5章 経営戦略論の現在」庭本佳和編著『アンソフ』(図書所収論文) 文真堂, 2012, pp. 143-177. (査読無し)

- ⑨ Kato, Toshihiko, Tsuyoshi Numagami, and Masaru Karube, “Types of Intra-Organizational Networks and Upward Strategic Communication,” *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, Vol. 45, No. 1, 2011, pp. 21-37. (査読無し)

[学会発表] (計 6 件)

- ① 沼上 幹「日本におけるビジネス・スクールの現状と展望」企業家研究フォーラム 2014 年冬期部会大会・経営史学会関東部会, 2014 年 12 月 14 日, 東京理科大(東京都新宿区).
- ② 沼上 幹「経営学研究の楽しみ」組織学会, 2014 年 10 月 18 日, 愛知学院大学 (愛知県名古屋市).
- ③ 沼上 幹「経営戦略論における経営の分析」経営分析学会, 2013 年 7 月 13 日, 立教大学 (東京都豊島区).
- ④ Numagami, Tsuyoshi, “Japanese Research on Japanese Management: A Retrospective Assessment,” *Academy of Management*, Aug. 7, 2012, Boston(USA).
- ⑤ Kato, Toshihiko, Tsuyoshi Numagami, and Masaru Karube, “Types of Upward Communication and Organizational Characteristics in Japanese Firms,” *Academy of Management*, Aug. 15, 2011, San Antonio(USA).
- ⑥ Numagami, Tsuyoshi, “Learning from the ‘Lost’ Decades in Japan,” *Academy of Management*, Aug. 14, 2011, San Antonio(USA).

[図書] (計 3 件)

- ① 沼上 幹編著『一橋 MBA 戦略ケースブック』東洋経済新報社, 2015, 総ページ数 235 ページ.
- ② 沼上 幹編著『戦略分析ケースブック』Vol.3, 東洋経済新報社, 2013, 総ページ数 259 ページ.
- ③ 沼上 幹編著『戦略分析ケースブック』Vol.2, 東洋経済新報社, 2012, 総ページ数 267 ページ.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

沼上 幹 (NUMAGAMI, Tsuyoshi)
一橋大学・大学院商学研究科・教授
研究者番号：80208280