

グローバル化・情報化と企業組織

——多元的な環境要請と多元的組織——

王 輝

1 はじめに

グローバル化の本格化、情報通信技術の飛躍的な進歩は、企業の経営活動に大きく影響を与えている。このような環境の中、超優良企業でさえも、業績が低迷し、深刻な問題に直面している。グローバル化・情報化は企業にこれまで以上複雑かつ変化しやすい環境をもたらした。こうした環境において、企業のこれまでのやり方は通用しなくなっている。企業は新しい環境に適應する組織を構築することを迫られている。

本稿では、組織再構築の必要性を指摘した上で、まず、グローバル化・情報化を概念化し、グローバル化・情報化によってもたらされた環境要請を明らかにする。そして、今の複雑かつ動的な環境に対応するため、多元的組織の採用が必要であることを示す。

2 組織再構築の必要性

2-1 組織と環境

組織とは、環境の中の生き物であると言われる。組織は環境の中で生存・成長していくため、環境から大きく影響を受けている。それゆえ、組織はさまざまな方法を用いて環境に適應しようとしている。

組織は、環境から資源をインプットして、製品やサービスに変形して、環境にアウトプットするという形で、環境と相互依存しているのである。組織と環境の関係に関して、コンティンジェンシー・セオリーによれば、唯一絶対の組織構造は存在しない。環境条件が違ってくればそれに適した組織構造も違うからで

ある。Burns & Stalker (1961) は、安定的な環境において、集権化、役割規定の厳格さ、上下の限定されたコミュニケーションを特徴とする機械的組織が適合する。これに対して、環境が流動的な場合には、分権化、役割規定の緩さ、十分な上下よりも横断的なコミュニケーションを特徴とする有機的組織が適合すると示唆した。環境と組織の間には企業の戦略が介在する。戦略は、組織活動に方向性を規定するものである。また、策定された戦略は、組織を通じて実行される。したがって、組織は、環境に戦略を適合させ、そしてその戦略に組織を適合させることによって、環境適應を図る。

2-2 超優良企業の没落

環境と組織との関係から見ると、環境が変化すれば、環境への適合を維持するためには、組織も変えなければならない。

世界中の企業はこれを認識し、組織の変革を試みている。しかし、何の変革をすればいいのか、どのように変革すればいいのか、ほとんどの企業はまだ理解していない。なぜならば、数多くの企業は数十年間企業の成功を支えてきた組織原則が今の時代に通用しないということに気がついていないからである。Pascale (1990) によれば、組織はいかなれば究極の保守主義なのである。この保守主義に、組織の経営者が、今まで成功している方法で組織をさらに発展させようとする傾向がある。その結果、組織の経営者は、市場の変化に迅速に対応できる柔軟で、競争的で、革新的かつ効率的で、顧客に高品質のサービスを提供できる企業を望んでいるにもかかわらず、多

くの企業は、柔軟性に欠け、非効率的で、顧客のニーズを満たさず、赤字を出てしまい、さまざまな問題を抱えている。たとえば、企業では部門の利益を追求するため、全社の効率性を犠牲にしたり、全体の効率性を追求する一方、各部門の柔軟性を損なったりすることがよく発生する。事実上、超優良企業でさえ、深刻な事態に直面している。Peters & Waterman (1982) は「超優良企業」43社の研究に基づいて、『エクセレント・カンパニー』という本を出版した。彼らによれば、これらの「超優良企業」は競争相手に対する優位性を20年以上示していた。しかし、わずか五年後の1987年、それらの「超優良企業」43社の内三分の二がトップの座から落ちた。さらに、深刻な困難に遭遇する会社もあった。また、五年前の『Fortune』誌のベスト500社のうち、今ではおよそ三分の一が姿を消した。2002年の『Fortune』誌のベスト500社の中、エンロンとワールドコムが思いがけなくリストに入っている。人々は『Fortune』誌の調査結果を疑いながら、今日の環境変化の激しさと恐ろしさを実感できるだろう。

なぜこれまで成功してきた企業は大きな失敗の終焉を告げたのだろうか。その失敗した理由が組織のあり方にある。グローバル化、情報化は企業の取り巻く環境を劇変し、企業の伝統的なやり方は今の時代には通用できなくなっており、企業の発展を束縛している(Hammer & Champy, 1993)。こうして生まれた新たな課題を解決するために、組織の再構築が必要である。

すなわち、グローバル化は、組織に対して新たな国際環境という場での適応を余儀なくさせる。情報化は、戦略形成や組織構造・組織プロセスに影響を与えることで、組織の環境適応過程を変化させている。グローバル化と情報化という概念を中心に、組織の環境適応過程について再考しなければならない。

3 グローバル化・情報化と多面的な環境要請

グローバル化と情報技術の進展を背景にして、各国の経済活動が情報、金融、人材、技術、貿易や投資などのあらゆる側面で一層密接になっており、世界は確実にボーダレスな構造へと向かっている。この構造変化がもたらしたのがメガコンペティションであった。大競争の舞台で熾烈を極めるのは企業間の競争だけではない。企業内における個々の業務にさえ、グローバル化・情報化の波が押し寄せつつある。予想を超えるテンポで進行しているグローバル化、そして、世界中が接続されてしまうまでに躍進した情報技術は、経営を左右するまでに発展している。

3-1 グローバル化と多面的環境要請

①グローバル化とは

「グローバル化」という言葉は今でこそ日常語になったが、1980年代以前にはあまり使われていなかった。その理由として、1980年代以前にはその言葉が意味する概念や内容がまだ人々の意識や常識の中に明確に根付いていなかったということが挙げられる(鈴木, 2000)。そして、浅野(1996)はグローバル化をこれまでの国際化と区別し、時代の推移に伴い、原材料や製品の輸出入という単純な貿易である初期の国際化から、80年代からの貿易摩擦回避や為替変動への対応のため現地生産を開始するという成熟したグローバル化の時代に入ったと述べた。『経営学用語辞典』(税務経理協会, 1997)において、グローバル化は以下のように定義されている。グローバルとは、国と国の垣根を取り扱い、地球的な規模で発想することをさす。グローバル化は、2つの側面を有している。第1に、経済の側面では、ボーダレス化の進行と共に、国際貿易の増大とそれともなう各国経済の相互依存性が高まり、経済のグローバル化を促進す

る。その過程で、企業間競争は国内的競争からグローバル競争へと展開する。第2には、企業のグローバル化という現象がある。企業のグローバル化は、企業の活動範囲、あるいは企業環境の外延的広がりを意味している。企業行動の地理的・空間的広がりは、国内ベースでの統合的意思決定を必要とする。

実際に、輸出入、直接投資の増加などといった経済のグローバル化と企業経営のグローバル化は相互に促進しているのである。経済のグローバル化によって、競争がグローバルに展開されることを意味している。国際競争が激化され、もはや国内事業をベースとして経営を行っている企業もいやがおうでも国際競争に巻き込まれる（茂垣、1997）。その結果、企業経営のグローバル化が進むことになる。逆に、企業が国境を越えて経営活動を展開することによって、輸出入、直接投資の増加をもたらすことになる。このような互いに促進する動きは、グローバル化をさらに浸透させていくのである。そして、企業が、自国から出て地球規模でビジネスを展開する場合、その経営活動がグローバルな視点と同時にローカルな視点から行われる必要がある（佐々木、1997; 守島、2000）。一方では、製品やサービスをグローバルに提供する場合に、企業は、それぞれの国の社会的、文化的、経済的な要因を考慮しなければならない。つまり、経営活動を海外へ展開する時、ローカリゼーション（ローカルな適応性）が重要な条件となる（佐々木、1997）。他方では、経済性の側面からは、投資の重複の回避や規模の経済性の發揮のため、グローバリゼーション（グローバルな規模での効率性）という視点も見落とすべきではない。要するに、グローバル化を考える際、グローバルな規模での統合と、国ごとに異なった環境への対応を同時に重要視することが不可欠である。そこで、グローバリゼーションとローカリゼーションという2つの言葉を結合させたグローカリゼーション¹⁾

を用いて、グローバル化を捉えることができる。

②グローカリゼーションと組織の環境

グローカリゼーションの進行に伴い、組織を取り巻く環境には重大な変化が起こり始めた。この変化は80年代後半になると顕著になった。Galbraith（1995）は、こうした変化をもたらす環境要素として次のように挙げた。

第1は、購買力である。買い手の側に決定権が集中するため、組織は消費者あるいは市場を巡ってデザインしなければならない。

第2は、多様性である。多種多様な製品とサービスが生産されるようになっていく。より多くの情報を収集し、より多くの決定を策定するため、管理者がより多くの問題に対処しなければならない。分権化がこれに応える一つの方法として考えられる。

第3は、変化である。意思決定と比べて状況の変化はより速やかに進行している。これは組織の意思決定の能力を高める必要を意味する。この能力は分権化によって獲得できる。

第4は、速度である。速度はあらゆる競争優位の源泉であり、組織デザインと非常に密接な関係がある。企業は素早い組織対応をもたらすように構造を定め、適応性を推進しなければならない。

Galbraith（1995）によれば、こうした環境の変化に対応するためには、組織を分権化にする必要がある。しかし、これらの要素は分権化と適応性を推進するだけではない。買手市場であるから、企業は、より速く消費者の要請に対応できることが望ましい。そこで、新製品の開発の重要性がますます高まっていく（Bush & Frohman, 1992）。巨大な研究開発費用は単一の事業単位の資金だけでは足りない。これからの企業は、大規模化していく研究開発投資のリスクに耐える体力が必要となる。したがって、Levitt（1983）の指摘したように、企業が競争力を維持するためには、グ

ローバルな規模の効率性を実現しなければならない。

以上のように、グローバル化が迅速に進行していく中、企業はローカルな適応性とグローバルな規模での効率性の同時達成を迫られている。

3-2 情報化と多元的環境要請

①情報化とは

情報化を考察する際に、まず「情報」の定義を明確にする必要がある。「情報」という言葉は多義に使われている。『マクミラン情報技術辞典』²⁾によれば、①情報とは、その受け手には伝達以前には知られていなかった知識である。情報は、正確で適時適切なデータからのみ引き出されうる。②情報とは、データ表示に用いられている共通の習慣によりデータに与えられた意味である、と定義している³⁾。「化」という言葉は『広辞苑』において「変わって行く」「変化して行く」という意味で解釈されている。したがって、「情報化」と言うとき情報や知識に価値の重心が移行するという意味に用いられると考えられる。つまり、知識や情報の社会的役割が増大していることについては、変化する社会においては、変化の不確実さを克服するため、知識や情報に大きな重点を置かなければならなくなったからである。岸田(2001)は情報化を次のように定義している。すなわち、情報化とは、資源としての情報の比重、情報への資源投入量及び情報の持つ意味や役割が、他の物的・人的資源より増大していることを意味する。

今は情報化時代と呼ばれている。情報技術の利用は1950年代のコンピュータの出現までに遡ることができる。しかし、当時と今日との根本的な違いは、コンピュータはまだ普及しておらず、オンライン・システムはほとんど開発されていなかった。コンピュータは主にデータの処理に使われていた。これに対して、80年代後半からのインターネットの普及

に伴って、情報化は、今一部の産業界だけでなく、あらゆる産業、行政、公共機関、個人生活など社会のあらゆる領域にわたって、地理的にも、国を越えて全世界範囲に広く深く浸透してきているのである。Synnott(1987)は、50年代のコンピュータの出現から80年代前半までの情報技術の発達をコンピュータ時代と呼び、80年代末、90年代初期から今までの情報技術の展開を情報化時代と呼び、情報化時代を考察する場合、コンピュータ時代とを区別して認識しなければならないと指摘した⁴⁾。彼の指摘したコンピュータ時代から情報化時代への転換は図1のように示すことができる。本稿で使っている情報化はSynnott(1987)の指摘した情報化時代のことを指す。

また、情報化には2つの側面がある。情報の産業化と産業の情報化がそれである(岸田、2001)。

情報の産業化とは、情報産業の生成、成長を指す。情報生産の市場化とネットワークサービスのような新しいビジネスの成長がその典型である。情報生産の市場化(情報処理の外注化であり、情報サービスの購入である)に伴って、情報産業が急速に伸びている。このような情報の産業化と関連して、ロジスティックス産業が生まれてくる。書籍の通信販売を行う大手企業アマゾンはその一例である。

産業の情報化とは、モノやサービスの生産において、生産要素としての情報の投入量が増えることである。産業の情報化を代表としたものはロジスティック・システムの情報化とマネジメント・システムの情報化である。前者は物質やエネルギーなどのインプットやアウトプットが情報インプットやアウトプットで代替されているということである。それによって、情報原単位(生産物単位当りの情報投入量)あるいは産出量が増加し、物質やエネルギー原単位あるいは産出量が低下する。後者は管理上の情報システムの発達を指す。たとえば、管理上のさまざまな意思決定を助

観 点	コンピュータ時代	→	情報化時代
役割の担い手	DP/MIS ⁵⁾ 管理者	→	CIO
上司	経理部長	→	社長
情報の集権化と分権化	集権化	→	集権化と分権化
管理者レベル	ミドル	→	トップ
管理対象	DP システム	→	情報資源
中心的資源	コンピュータ	→	データ及び通信
必要技能	技術的	→	経営管理
計画	技術的	→	戦略的
技術の焦点	生産性	→	競争優位
任務	コントロール	→	技術的イノベーション
技術への投資	保守的	→	攻撃的
技術統合	DP アーキテクチャー	→	IRM ⁶⁾ アーキテクチャー
マネジメント・スタイル	統制	→	影響力

図1 コンピュータ時代から情報化時代へ
(Synnott, 1987を加筆修正)

ける意思決定支援システム (DSS)⁷⁾、戦略情報システム (SIS)⁸⁾、オフィス・オートメーション (OA)⁹⁾などが挙げられる。これらの情報システムがマネジメントの面の情報化を進行させている。

こうした急速に進んでいる情報の産業化と産業の情報化は企業に新しい環境要請を提起している。

②情報化と組織の環境

80年代以後のPCの普及、そして、90年代のインターネットの広がりによって、情報技術には質的变化が現れた。情報化の発展から見ると、当初は企業の一カ所にコンピュータが置かれ、それを専門に取り扱うシステム・エンジニアがそれを独占していた。一般の従業員はそれを触る機会がなかった。やがてコンピュータの小型化と性能の向上、特に80年代にPCの出現により様相は大きく変わった。ただし、企業は部門別にコンピュータを導入しても、それぞれが独立した存在であって、同種のファイルが各部門に散在し、ファイルを借りて利用しようとしても互換性がなく、他部門のデータを利用することには障害が

あった。やがて通信技術の発達に伴い、VAN¹⁰⁾やLAN¹¹⁾によってオンラインが可能となり、重要なファイルを一カ所に集中保管されるデータベースが登場した。また、利用部門の人間が自己の部門の仕事を自らの力で機械化するEUC¹²⁾が開発された。さらに、90年代にインターネットが全世界中に広がった。データベースの登場、インターネットの普及、およびEUCの開発によって、今まで各部門に分散していた情報は一カ所に集められ、それをどこからでも活用することができるようになってきた(情報の集中化)。また今まで特定の部門(情報システム部門など)に集められ、活用されていた情報は分散化され、第一線の従業員にも容易にこれを活用することができるようになっており、そしてインターネットの広がりにより、顧客はどこでもいつでも製品やサービスに関する情報にアクセスできるようになってきた(情報の分散化)¹³⁾。

データを分散方式での処理が可能になることによって、企業の経営環境が大きく変貌した。その中、代表的なものとして顧客の成熟化が挙げられる。93年にWWW¹⁴⁾の登場をきっかけに、顧客は製品やサービスに関する情報

を大量に即座に入手でき、自分の一番欲しが
る製品とサービスを供給者に求め、供給者を
選択できるようになった。ネットワークの利用
者が増えれば増えるほど、その効果が増大す
る。利用者側の効果が高いというのが供給者
側の収益性を左右する（林・井上・小坂、
2001）。その結果、企業に多種多様な製品が求
められるようになり、企業はこれに応えるた
めに適応性を推進しなければならない。さら
に、顧客の満足度を高めるため、企業は迅速
に新製品を開発し、生産し、市場に導入しな
ければならない。巨大な開発費用と市場導入
の時間の短縮には開発部門から製造、販売部
門までの間での活動の統合を進める必要があ
る。

要するに、情報化はグローバル化と同様に、
企業にグローバルな規模での効率性とローカ
ルな適応性を同時に要求しているのである。

3-3 相まって進行するグローバル化と情報化

グローバル化と情報化は相互に促進する関
係をもっている。企業が他国市場を獲得しよ
うとする時、あるいは外部資源を利用しよ
うとする時、遅れた通信技術は言うまでもなく
大きな制限となった。この制限を克服するた
めに、グローバル化は情報技術を発展させざ
るをえない圧力を提供したのである。それ
に対して、情報化の進展によって、企業は顧客
のニーズをいち早く捉え、機敏に対応できた。
インターネットの接続などによって、時間と
空間の隔たりはなくなり、企業間・国家間の
コミュニケーションが促進され、より迅速な
情報の交換ができる。また経営指標を標準化
することによって複数国間の経営をネット
ワーク上で比較することも可能となり、グロー
バルな管理を容易にする。情報通信技術が、
世界に与えつつあるインパクトはそれほど衝
撃的であり、こうした動向とともにグローバ
ル化が拡張している。したがって、今日、グ
ローバル化と情報化は同時に飛躍的に発展し

ていくと見られている。

これらの動きにより、80年代後半から、一
方でグローバルな統合を促す要因が強く残っ
ていながら、さらに各国ごとのニーズに応じ
る必要を推進する要因が現れている。今日で
は、この2つの要因が20年、10年前よりも強
くなっているだけではなく、ほとんどの業界
に影響力を広げているのである。その結果、
多数の企業は、さまざまな国のニーズに対応
する組織を取り込んでいる一方で、同時に効
率よく収益性の高いグローバル企業として活
動できるように活動を調整し統制せざるをえ
なくなっている（王、1999）。

4 多元的な環境要請と多元的組織

4-1 多元的な環境要請と組織の要件

グローバル化と情報化が相まって進行する
中、組織を取り巻く環境は急劇に変化した。
こうした変化は主としてこれまでとは様相の
異なる性質と構造をもつ競争が現れているこ
とが挙げられる。具体的に、以下のように考
えられる。

①競争主体と範囲の変化

完成品だけではなく中間部品についても、
グローバルな競争が展開されている。電子商
取引の急速な普及によって、企業だけではなく、
消費者個人もインターネットを利用し電
子商取引を行うことが可能になっている（宮
川、1999）。

②競争指標の変化

従来型の「コスト、品質、納期」を中心か
ら「利便性、安全性、差別化」も含む多様化
になっている（林・井上・小坂、2001）。「コ
スト、品質、納期」はサプライ側の製品・サー
ビスの提供能力を示すものであるのに対して、
「利便性、安全性、差別化」はデマンド側の評
価を示すものである。ビジネスのグローバル
な展開と情報技術の発達に伴って、顧客は即
時に世界のあらゆるところから情報を獲得で

きるようになる。そのため、顧客はこれまで求めていた「コスト、品質、納期」という要素の上に加えて、「利便性や安全性や差別化」を同等か、それ以上に重要視するようになるのである。

③製品ライフサイクルの短縮化

消費者の好みの多様化に伴って、企業は絶えず製品イノベーションを行わなければならない (Galbraith, 1998)。したがって、製品ライフサイクルは消費者の好みの多様化と共に短縮化の傾向にあると考えられる。また、情報技術の推進、特にCALS¹⁵⁾の利用は製品の開発時間を短縮化する効果を持つ。開発時間の短縮は開発部門の生産性を向上させることができる。これは競争力のある新製品を次々と市場に導入することを意味する。その結果、企業は、ある製品に対する優位性を長期的に維持することができなくなり、新製品の開発に力を入れなければならなくなる。これらの要因が相まって進むことで、製品のライフサイクルが大幅に短縮されることになっている。

④マス・マーケティングから One to One マーケティングへの転換

顧客 1 人 1 人の個別のニーズへの対応が求められ、製品中心の発想を重点に置かれたマーケティングから顧客中心の発想を重点に置かれたマーケティングまでに発展してきた (Allen, Kania & Yaeckel, 1999)。情報技術の発展が製品や品質の有効な差別化を維持することを不可能にした。その結果、企業は一人の顧客との取引を長期にわたる一連のものとして捉え、企業に対する顧客の生涯価値を最大化しようとしている。それを背景にして、CS (顧客満足度) までも管理する必要ができて、これまでマスとして捉えていた顧客を一人一人の個別のニーズをもった個人ととらえ直すことになり、マス・マーケティングから One to One マーケティングへ変わるようになる。

こうした新しい競争が展開する中、企業の

経営活動が大きく変わった。第 1 に、かつて企業は製品次元、市場次元、職能次元のどれかに中心にして組織を編成し、経営活動を行ってきた。今企業の経営活動が、複数の地域の市場及び複数の製品ラインにおける製造、開発、販売などの複数の機能を含むようになってきている。今の環境において、企業は製品次元を優先させるか、職能次元を優先させるかを決めるのではなく、製品、市場、職能の多次元の対応が必要になっている。そのため、企業はそれらの活動に内在する多次元間のインターフェイスをいかに構成するかという問題に直面する (Doz & Prahalad, 1993)。第 2 に、企業活動が国家/地域を越えて拡張しつつある中、企業は、社会的、政治的、経済的多種多様な要因に直面している。これらの要因はグローバルなものがあれば、ローカルなものもある。さらに、これらの要因は常に変化している。このように、今の企業は変動しつつある相対立するさまざまな環境要因を同時に直面しているのである。また、利便性や安全性や差別化が競争の指標となり、マーケティングが顧客へ One to One の対応を迫られていることになると同時に、製品ライフサイクルが短縮されているため、企業は、かつてのように効率性と適応性のどちらかを犠牲にし、一つに集中して経営活動を行うことでは対応できなくなり、効率性と適応性を同時に対応せざるをえなくなる。第 3 に、効率性と適応性が同時に重要になっていることは企業の経営環境に質的な変化が起きていることを意味する。一般的、環境の量的変化なら、組織プロセスの変化によって対応できるが、質的環境変化では、組織構造の転換による対応が必要となる (岸田, 1985)。したがって、量的変化と質的変化が同時に発生している今の環境において、組織プロセスだけでなく、組織構造の変化が求められている。だが、第 4 に、環境の変化は組織構造の転換する時点で止まるわけではない。特に量的環境変化が常に存在して

いるから、組織は異なる次元間のバランスを調整する能力をもつことが必要となる。一般的、量的環境変化に対して、組織プロセス上の対応が求められることになるが、組織構造は組織プロセス上の調整を保証するものでなければならぬ。そのため、組織は構造上の柔軟性を保つ必要がある。第5に、適応性と効率性が同時に要求されることにつれ、組織における縦の連結と横の連結が同時に重要視されることになるため、従来のように横の連結を図るために用いられていたインフォーマルなコミュニケーションだけでは不十分になり、水平的関係の公式化が求められるようになる。第6に、グローバル化・情報化は、いままで以上の競争の激しさをもたらした。企業が製品の長いライフサイクルを享受できなくなり、新しい製品を絶えず市場に導入する必要がある。したがって、組織は革新を促進するものでなければならぬ。

要するに、グローバル化・情報化が進んでいる環境において、組織は以下の要件を満たす必要がある。

- ①多元性
- ②効率性と適応性の同時対応
- ③グローバル化・情報化による量的、質的環境変化の同時対応
- ④構造上の柔軟性
- ⑤水平的関係の公式化
- ⑥革新性

以下では、この六つの要件に着目し、グローバル化・情報化による環境に適応できる適切な組織を探る。

4-2 組織のジレンマ

職能部門制組織、事業部制組織のような一元的組織は、長年にわたって企業の成長、発展を支えてきたが、今の環境において、脆弱性が現れてきた。なぜ一元的組織に問題が現れてきたのか。ここでは、一元的組織が上述した六つの要件を満たすことができるか否か

を基づいて、その理由の解明を試みる。

①多元性

職能部門制組織や事業部制組織は命令の一元化に基づいて編成された組織である。それゆえ、多次元を同時に対応することはできない。

②効率性と適応性の同時対応

職能部門制組織は、集権化を強調し、専門職ごとに縦割りにしたものであり、安定した環境において効率性を発揮できるが、異なった国や地域の異なった経済的・政治的・文化的要因に対応できない。事業部制組織は顧客の要求をただちに満たすことができる一方、各部門間の調整が難しくなるため、効率性の達成には困難がある。つまり、一元的な伝統的組織には「分権と集権」の二律背反の問題が存在するため、効率性と適応性を同時に達成することができない。

③グローバル化・情報化による量的、質的環境変化の同時対応

グローバル化・情報化によってもたらされた量的環境変化に対して、職能部門制組織のような一元的組織は、一元的な構造の上に、個人の接触やタスクフォースなどといったプロセス上の工夫によって、環境の量的変化に対応するのはある程度で可能である。しかし、環境の質的变化に対して、組織構造の変化が不可欠である(岸田、1985)。このように、一元的組織構造を維持したまま、プロセス上の対応だけでは、環境の質的变化に対応できない。

④構造上の柔軟性

構造上の柔軟性は、組織の各次元間のバランス、あるいは効率性と適応性の間のバランスを、環境の変化に応じて調整することを指す。一元的組織は一つの次元にしか対応していないため、言うまでもなく各次元間の調整をするのは不可能である。

⑤水平的関係の公式化

一元的組織は垂直的な連結を基本とし、水

平的連結があっても、個人の接触を主としたインフォーマルなコミュニケーションが多い。しかし、効率性と適応性が同時に求められている環境において、縦の関係と横の関係を同等に扱うことが必要である。一元的組織はこれに対応できない。

⑥革新性

機能部門制組織では、意思決定権がトップに集中しているため、問題の発見やアイデアの生成には遅れる傾向がある。したがって、機能部門制組織は革新性が低い。事業部制組織の場合、権限を下位組織に委譲しているため、アイデアの生成を促進し、素早く問題を発見することができると考えられる。しかし、事業部制組織は組織全体のまとまりをもっていない。それゆえ、アイデアが生み出されても、組織全体に広まるのは難しい。

以上の分析から見ると、一元的組織はグローバル化・情報化の進展している環境の求めている組織要件を満たすことができないことが明らかである。つまり、一元的組織は命令の一元化を強調し、今日の複雑かつ変動しつつある環境に無力であり、分権と集権、グローバルとローカル、効率性と適応性というジレンマに陥ってしまったのである¹⁶⁾。

4-3 多元的組織への移行

①多元的組織の特徴

こうして生まれた新たな課題を解決するために、複雑で、動態的環境に適応できる複雑性と動態性を内包する、柔軟的でありながら多焦点的なアプローチが必要となる。本稿において、グローバル化・情報化により提起された組織の要件を満たす組織として多元的組織を主張する。この新しい組織は、職能に基づいて編成された機能部門制組織あるいは地域や製品のどれかに基づいて編成された事業部門制組織と違って、職能/地域/製品の多次元の対応を目的としているものであり、最も重要な特徴として、一元的な伝統的組織と対

比して、多元性を持っているものである。そのため、ここでは、多元的組織と呼ぶことにする。次に、上述した6つの環境要因に着目し、多元的組織を上述した一元的な伝統的組織（機能部門制組織/事業部制組織）と比較しながら、多元的組織の特徴を明確にする。

多元的組織は、構造上の多元性とプロセス上の多元性を同時に認め、職能次元あるいは製品（地域/市場）次元の二者択一ではなく、多次元を同時に取り込み、垂直的な権限構造に公式的に水平的な関係を加えることによって、グローバル化・情報化によってもたらされた量的環境変化と質的環境変化に同時に対応でき、適応性と効率性を同時に達成できる組織である。これは、部門間の相互依存性が高いため、権限委譲や従業員の参加を促進すると共に、複数の構造次元を内包するようにデザインされるため、環境や戦略の変化に従って、既存の各次元間でのパワーの分布を変えることによって対応できるので、極めて柔軟な組織である。また、対立する諸要素を内部化することによって、コンフリクトが頻繁に発生するが、コンフリクトを巧みに管理できれば、コンフリクトの表面化によって、企業は問題を迅速に発見し、組織の革新性の向上に導くことができる。さらに、多元的組織は各部門を調整することができるため、ある部門において開発した新技術、新管理方法などを他部門に広めることが可能になる。これは革新性の高まりにつながる。多元的組織は上述した特性を持つため、グローバル化・情報化によってもたらされた、複雑で、動態的環境に適応するのに最も相応しい組織であると言える。表1は多元的組織と一元的組織と対比したものである。

②多元的組織の管理上の難点

上で述べたように、多元的組織は、今日の複雑で動態的な環境に対応するため、伝統的な一元的組織のように一つの次元に集中して

表1 多元的組織と一元的組織

	多元的組織	職能部門制組織	事業部門制組織
次元	多元的	一元的	一元的
達成できる環境要因	適応性と効率性	効率性	適応性
グローバル化・情報化による短期的・量的環境変化	対応可能	ある程度で対応可能	ある程度で対応可能
グローバル化・情報化による長期的・質的環境変化	対応可能	対応不可	対応不可
構造上の柔軟性	高い	低い	低い
水平的関係の公式化の有無	有	無	無
革新性	高い	低い	中等

業務を行う原則を放棄し、多次元を同時に組織内に取り込み、組織の多元化を実現させるものである。しかし、多元的組織は多次元になることは組織自体が複雑化したことを意味する。組織の複雑化に従って組織の管理は難しくなるのである。多元的組織を管理するに際して、最も難しい問題として以下の三つが考えられる。

第1に、コンフリクトが生じやすい。多元的組織では、別々に設計され、分離された2つあるいはそれ以上の部分を融合させていくことから、摩擦が起こる。各次元間の調整を行うにはコンフリクトが頻繁に発生する恐れがある。

第2に、管理コストが相対的に高い。組織の次元が増えれば増えるほど、組織の管理コストが高くなる。多元的組織は多次元への同時対応により、コンフリクトが生じる可能性が高くなり、コンフリクトを解決するには、調整や交渉が必要となる。言うまでもなくこれは単純の一元的組織に比べると、管理コストが高くなることを意味する。

第3に、組織メンバーへのストレスが高い。多元的組織はグローバルな規模での効率性の視点とローカルな適応性の視点の双方を考えなければならない。これは組織メンバーの能力を向上させる反面、組織メンバーにかける

負担が重くなる。さらに、コンフリクトが発生する場合、組織メンバーたちはこれを処理しなければならない。長期的にコンフリクト関係に置かれることによって組織メンバーにストレスを与えることにもなる。

要するに、多元的組織は、多元的視点から組織を設計し、グローバルとローカル、効率性と適応性の同時達成、革新性を促進する組織であり、グローバル化・情報化の進行による環境の変化にうまく対応できる組織である。だが、多元的組織のもつコンフリクトの起きやすさや管理コストの高さという点から考えると、多元的組織を管理するにはかなり優れた管理能力と技能が求められているのである。これは多元的組織を採用する企業に新たな挑戦を提起する。

5 おわりに

本稿では、グローバル化・情報化によってもたらされた環境状況に焦点を当てた。80年代から、経営資源の移動は原材料、製品の輸出・輸入を中心としたものから現地への進出、技術や管理方式の移転までに拡張した。80年代後半から応用され、90年代に普及したインターネットの発達はグローバル化の展開にさらに拍車をかけた。グローバル化・情報化が

相互に促進しながら発展している中、これまでとは異なる環境状況が現れてきた。すなわち、組織にとって、上下階層間の縦の関係だけでなく、各部門間の横の関係も重要になっている。企業は、現地に対する個別の対応と、グローバルな視野にたった対応との均衡を迫られているのである。このような環境において、多元性、グローバルとローカル、効率性と適応性、分権と集権、環境の量的変化と質的变化などといった相対立する要因が組織に求められることになる。このような環境に直面して、組織は、多元性、効率性と適応性の同時対応、グローバル化・情報化による量的、質的環境変化の同時対応、構造上の柔軟性、水平的関係の公式化、革新性といった6つの要件を満たすことが必要となる。

しかし、数十年間組織の成功を支えてきた一元的組織には「分権と集権」という二律背反の問題が存在しているため、古い時代にはうまく適合できたが、今の時代には適合できなくなっており、効率性と適応性、グローバルとローカル、集権と分権などといったジレンマに陥ってしまった。つまり、一元的組織はこの6つの要件を満たすことができない。こうして生まれた新たな課題を解決するため、本稿では、グローバル化・情報化によってもたらされた環境要請を分析し、こうした6つの要件を満たすことのできる新しい組織、すなわち、多元的組織を提出した。多元的組織は多次元に沿ってデザインされ、組織のジレンマを解決し、多元的な環境要請に応えることができる。けれども、組織の複雑化に伴い、管理上の難しさが増している。

今、環境の激しさを無視して、「単純を保つべき」(“keep it simple”)という角度に立ちながら、複雑な組織を批判している論者は少なくない (Galbraith, 1995)。複雑な組織はコストが高く、コンフリクトが生じやすいなどと批判され、単純な組織が提唱されている。しかし、グローバル化と情報化が飛躍的に発展

している今日において、環境は複雑かつ動的な方向へ変化しつつある。競争の中に、単純な組織は無力どころか、組織の複雑さを減少させる方法だけでは、失敗を招くことになるほかない。複雑な環境に対して、その環境に匹敵できる複雑な組織が必要である。一元的組織においては、コンフリクトが起らないかもしれないが、それは環境の要求を無視することであり、問題を解決することではなく、回避してしまうのである。複雑な組織を構築するには確かにコストがかかる。しかし、コストのかからない組織は存在しない。問題となるのは、コスト以上の収益となって返ってくるかどうかである。複雑な組織の採用によって、その管理コスト以上の収益を獲得できれば、企業の競争力を高めることができる。また、複雑性を管理することにチャンスを見出すことができ、競争相手にはできない難題に取り込むことによって、企業は競争優位性を獲得できる。したがって、今日の複雑で動的な環境において、企業は多元的な環境要請を組織内に取り込み、複雑な組織構造を構築することによって、それに対処することが必要である。

グローバル化・情報化が本格化するのに伴い、あらゆる企業は複雑かつ動的な環境から強く影響を受けている。ますます複雑になっていく世界の中に、単純な組織は、だんだん生命力を失っている。組織は存続を目指すには自らを変革していかなければならない。本稿の指摘した多元的組織は、従来の組織形態と異なり、特に複雑性と変化に対応するようにデザインされたものである。多元的組織は、環境の複雑性と動的性を把握し、各ニーズ間のバランスを維持し、外的変化に対応する組織内の柔軟性を企業にもたらすのである。グローバル化・情報化が相変わらず進展していく中、ますます多くの企業が多元的組織の道を歩んでいくと考えられる。

注

- 1) 『経営学用語辞典』(税務経理協会、1997)は、グローカリゼーションを次のように定義している。企業が海外に多くの活動拠点を有し多国籍化が進行してくると、一方では、国ごとに政治・産業政策、市場ニーズが異なり、それらに敏感に対応するには、決定権限を現地海外子会社に委譲し、それぞれの環境変化に対応できるシステムをつくるが必要となる。いわゆる経営現地化の要請である。他方、経済性の側面から、投資の重複の回避や規模の経済の発揮に関わる海外子会社の意思決定をグローバルな観点から行うあるいは調整を行う必要がある。すなわち世界規模での統合化の要請である。グローカリゼーションとは、グローバルな視点から統合するというグローバリゼーション(世界規模での統合化)と、国ごとに環境が異なることから要請されるローカリゼーション(現地化)という2つの課題に対して同時達成しようとする試みを指すものであり、グローバリゼーションとローカリゼーションという2つの言葉を結合させた造語である。
- 2) Macmillan Dictionary of Information Technology, 2nd ed., 1985, p. 163.
- 3) 「情報」という言葉は多義に用いられる。森・坂西・石坂・谷崎(1992)は「情報」を「データ」、「知識」と区別し、三者の関係を以下のようにまとめた。
「データ」: 評価されていないメッセージ
「情報」: データ+特定の状況における評価
「知識」: データ+将来の一般的な使用価値
- 4) 情報化の発展段階説の中、Nolanの四段階ないし六段階説がよく知られている。Nolan(1973)ははじめ創始期、拡張(波及)期、公式化(統制)期、成熟(統合)期の四段階を考えたが、その後Nolan(1979)は創始期、波及期、統制期、統合期、データ管理期、成熟期といった六つの段階に区分している。Synnott(1987)はNolanの観点を基づいて、より広い観点からコンピュータ時代から情報化時代への転換を捉えている。
- 5) DP/MISはそれぞれData Process, Management Information Systemの略である。前者はデータ処理システムの意味である。後者は経営情報システムの意味で、経営に関する情報を集め、目的に合わせて処理し、データベースを作り、必要なときにこれらのデータを提供するようにしたコンピュータ・システムである。
- 6) IRMはInformation Resource Managementの略であり、情報資源管理システムである。
- 7) DSSはDecision Support Systemの略である。コンピュータに経営情報を蓄えておき、経営計画の作成に役立てるシステムで、経営情報の検索と加工によって必要な情報を出力する。たとえば経営上の重要事項を決定するとき、収集したデータや条件をもとに情報を探し、それを加工して出力し、経営者の参考に供する。
- 8) SISはStrategic Information Systemの略である。情報技術を企業戦略の一環として積極的に活用し、競争において優位を獲得しようとする情報システムをいうが、経営戦略を策定するための情報システムを意味することもある。
- 9) OAはOffice Automationの略である。コンピュータを使った事務処理の自動化をいう。
- 10) VANはValue Added Networkの略で、付加価値通信網と訳す。NTTなどから通信回線を借り、デジタル通信機能などを付加して販売するもので、ネットワークに高効率伝送などの機能を付けている。日本では1983年から認められて、1985年には自由化された。
- 11) LANはLocal Area Networkの略である。同一建築物内などでコンピュータやプリンタ・サーバーなどを高速広帯域回線で結合したネットワークを言う。分散処理ができるので、負荷を分散し、信頼性を高めることができる。処理形態としては、専用のサーバーを中心としてこのサービスを受けるクライアントを設ける。
- 12) EUCはEnd User Computingの略である。ユーザーがワープロ・ソフトや表計算ソフトを直接操作して、仕事をする。データベースの問い合わせなどもこれに含まれる。ただし、最近はビジネス環境の変化に伴って意味が変わってきており、計画立案とのバランスを取る必要がある。その意味では、アプリケーション開発についてユーザーが議論し、意思決定するプロセスも含む。
- 13) Synnott(1987, p. 213)は、「情報システムの組織は企業の組織に従わなければならない。企業が集中組織を採っているならば、情報資源も集中化する意味がある。企業が分散組織を採っているならば、情報資源も分散すべきである。分散組織において集中IRM(情報資源管理)を行おうとしても、長期的にはうまくいかないだろう」と述べている。逆に、情報化の集中、分散が同時に進むならば、組織構造も集中、分散に同時に対処できるようなものが望ましい。したがって、情報化の集中と分散の同時進展に応じて、集中と分散という環

- 境要請を同時に対処できる二元（多元）的組織構造が求められている。
- 14) World Wide Web の略である。ソフトの一種。情報をハイパーテキスト形式で表した分散データベース・システムで、インターネット上の情報を統一的に得ることができる。クライアント/サーバー型のアプリケーションで、マルチメディアに対応している。
- 15) CALS は Continuous Acquisition and Life-cycle Support の略である。コンピュータ・ネットワークとデータベースの有効利用により設計、生産、受注を一貫して管理する生産・調達・運用支援統合情報システムをいい、これによって多品種少量生産の自動化ができるようになる。
- 16) Bartlett & Ghoshal (1989) も、多様で変化しやすい環境の中で、一元的組織はいくつかの問題点をもっていると指摘した。第1に、経営陣が戦略上重要な各国の環境の多様性を過小評価し、一律に取り扱うため、あまり重要でない小さな市場のニーズを過度に尊重したり、次々に生じる新たな市場トレンドに対する戦略的対応を軽視したりする。第2に、一元的組織は、複雑な戦略条件を分解し単純に子会社と中央とを分けてしまうことになり、子会社の地理的主体性の必然性を考慮すると、全社レベルでの統合には困難がある。第3に、本社の支配する権限が増えるに伴い、各国の組織単位の役割が縮小し、変化する現地環境に敏感に対応することができなくなる。
- 参考文献**
- Allen, C., Kania, D. & B. Yacckel, (1998) *Internet World Guide to One-To-One Web Marketing*, John Wiley and Sons, Inc. (篠原稔和・三好かおる訳『インターネット時代のワン・トゥ・ワン Web マーケティング:顧客とのリレーションシップを構築するために』日経BP社, 1999.)
- Burns, J. & G. M. Stalker, (1961) *The Management of Innovation*, Tavistock.
- Bush, Jr., J. B. & A. L. Frohman, (1992) "Communication in a Network Organization", *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 2, pp. 23-36.
- Doz, Y. L. & C. K. Prahalad, (1993) "Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm", in Ghoshal, S. & E. Westney (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Macmillan (江夏健一監訳第二章「多角化した多国籍企業のマネジメント:新しいパラダイムの探求」『組織理論と多国籍企業』文真堂, 1998, pp. 28-60.)
- Galbraith, J. R., (1995) *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass.
- (1998) "Linking Customers and Products", in S. A. Mohrman, J. R. Galbraith, & E. E. Lawler (eds.), *Tomorrow's Organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World*, Jossey-Bass, pp. 51-75.
- (2000) *Designing the Global Corporation*, Jossey-Bass (斎藤彰信監訳『グローバル企業の組織設計』春秋社, 2002.)
- Hammer, M. & J. Champy, (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Linda Michaels Literary.
- 林正樹・井上照幸・小坂隆秀 (2001) 『情報ネットワーク経営』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.
- (1996) 「情報化と組織デザイン戦略」『オフィス・オートメーション』Vol. 16, No. 5, pp. 35-41.
- (1989) 「訳者あとがき」『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, pp. 183-195.
- Levitt, T., (1983) "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 3, pp. 92-102.
- 宮川公男 (1999) 『経営情報システム』中央経済社.
- 守島基博 (2000) 第三章「グローバル・ビジネスの人的資源管理:人的資源管理のグローバル・ベンチマーキングをめざして」鈴木典比古編著『グローバル化の中の企業』八千代出版社, pp. 67-89.
- 王輝 (1999) 「グローバル化・情報化と組織の再構築:マトリックス組織の復活と組織間ネットワークの展開」『経済科学』Vol. 50, No. 2.
- Pascale, R. T., (1990) *Managing on the Edge*, Simon and Schuster (崎谷哲夫訳『逆説のマネジメント:自己再生のパラダイムを求め』ダイヤモンド社, 1991.)
- Peters, T. J. & R. H. Waterman (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Jr. Harper & Row.
- 鈴木典比古 (2000) 序論「グローバルビジネスの経営学」鈴木典比古編著『グローバル化の中の企業』八千代出版社, pp. 1-6.
- Synnott, W. R., (1987) *Strategic Information System*, John Wiley and Sons (成田光彰訳『戦略情報システム: CIOの任務と実務』日刊工業新聞社, 1987.)
- 山倉健嗣・岸田民樹・田中政光 (2001) 『現代経営キーワード』有斐閣.